

МВД России  
Санкт-Петербургский университет

*А. С. Душкин, А. В. Липницкий*

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ  
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Монография

Санкт-Петербург  
2019

**УДК 159.9**  
**ББК 88.8**  
**Д 86**

**Д 86 Душкин А.С., Липницкий А.В.**  
**Психология управления конфликтами в деятельности сотрудников органов внутренних дел: теория и практика:** монография. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2019. – 164 с.

*Авторский коллектив:*

*Душкин А.С.* (введ., гл. 2; гл. 3 (3.1, 3.2, 3.3); гл. 4; закл., прил.);  
*Липницкий А.В.* (гл. 1; гл. 3 (3.4)).

**ISBN 978-5-91837-245-6**

В монографии представлен анализ и психологические факторы конфликтности в органах внутренних дел, технологии разрешения конфликтов посредством медиации, профилактики и управления конфликтами, а также алгоритмы психологически грамотных действий сотрудников органов внутренних дел в профессиональных эмоционально напряженных ситуациях.

Специфика монографии состоит в том, что раскрытие тем традиционной конфликтологии выполнено с акцентом на проблематике психологии конфликта, а также теории и практики психологии управления конфликтами в деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Издание предназначено для научно-педагогического состава образовательных организаций МВД России и сотрудников органов внутренних дел.

**УДК 159.9**  
**ББК 88.8**

**Рецензенты:**

**Хрусталева Т.А.**, кандидат психологических наук, доцент  
(Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя);

**Таганова А.А.**, кандидат психологических наук, доцент  
(Краснодарский университет МВД России)

ISBN 978-5-91837-245-6

© Санкт-Петербургский университет  
МВД России, 2019

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Глава 1. ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ .....	6
1.1. Современные исследования проблем управления профессиональными конфликтами .....	6
1.2. Психология конфликта как основа и базовая система знаний об управлении конфликтами в деятельности сотрудников органов внутренних дел .....	16
1.3. Социально-психологические феномены в управлении конфликтами сотрудниками органов внутренних дел .....	23
Глава 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТОВ .....	32
2.1. Понятие внутриличностного конфликта и его психологическая специфика .....	32
2.2. Механизмы психологической защиты в ситуации преодоления внутриличностного конфликта .....	39
2.3. Понятие межличностного конфликта и сферы его проявления .....	45
2.4. Причины межличностных конфликтов в деятельности сотрудников органов внутренних дел .....	57
Глава 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	65
3.1. Психологическое содержание процесса управления конфликтами в органах внутренних дел .....	65
3.2. Эмоциональная регуляция в конфликте: понятие и психологические приемы .....	77
3.3. Переговорный процесс как способ разрешения конфликта .....	95
Глава 4. ФОРМИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ .....	116
4.1. Сущность и структура конфликтологической компетентности сотрудников органов внутренних дел .....	116
4.2. Программа тренинга формирования конфликтологической компетентности сотрудников органов внутренних дел .....	121
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	139
СПИСОК НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	140
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	144

## ВВЕДЕНИЕ

Сотрудник органов внутренних дел в условиях повышенного социального внимания к деятельности системы МВД России обязан руководствоваться системой моральных, правовых и, конечно, социально-психологических критериев.

В современных условиях проблеме конфликтов уделяется самое пристальное внимание со стороны различных специалистов и практических работников. Проблема управления конфликтами весьма актуальна для руководителей и сотрудников территориальных органов МВД России, а также для всех сторон жизни любого человека.

На современном этапе для профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел весьма актуальными являются такие социальные задачи, как:

- снижение действия фактора насилия как способа разрешения конфликтов;
- поиск выхода из тупиковых ситуаций в тех случаях, когда насильственные действия все же совершились, и конфликт получил дальнейшее развитие и усугубление;
- нахождение способов взаимопонимания между сторонами, противостоящими в конфликте.

Наше исследование психологии управления конфликтами основывается на современной отечественной и зарубежной теории и практике конфликтологии.

Специфика самой правоохранительной деятельности неизменно включает в себя ситуации эмоционального напряжения, обусловленные функциональными обязанностями сотрудников органов внутренних дел (пресечение противоправного деяния, склонение к отказу от агрессии, аморального поведения и т. п.).

Психологически грамотное поведение сотрудника в эмоционально напряженных конфликтных ситуациях является, таким образом, неизбежным требованием его профессии.

От современного сотрудника органов внутренних дел требуется система знаний и умений в области конфликтологии, позволяющая:

- эффективно предупреждать деструктивные последствия конфликтов;
- конструктивно управлять ходом конфликта, конфликтной ситуации, собственным поведением и поведением оппонента;

- оказывать позитивное воздействие на эмоциональный фон отношений с людьми, грамотно регулируя как собственные эмоции, так и эмоции оппонента;
- рационально осмысливать и выстраивать стратегию поведения, оптимальную по ситуации взаимодействия;
- психологически грамотно противодействовать агрессивно настроенным оппонентам;
- вести эффективный переговорный процесс для достижения отношений сотрудничества;
- оказывать психологическую помощь гражданам в условиях затрудненного конфликтного взаимодействия;
- оказывать посредническую помощь и т. д.

Отмеченные выше действия свидетельствуют о необходимости масштабной и многоплановой подготовки сотрудников органов внутренних дел в области конфликтологии и психологии конфликта.

Особый практический интерес представляет конфликтологическая компетентность сотрудника. Представляется целесообразным раскрытие психологических детерминантов конструктивного поведения сотрудников органов внутренних дел в межличностных конфликтах с различными категориями граждан, а также разработка алгоритмов психологически грамотных действий сотрудника в типичных эмоционально напряженных межличностных ситуациях.

В связи с этим сотрудники органов внутренних дел должны иметь достаточный уровень конфликтологической компетентности, обладать навыками управления конфликтами в различных ситуациях своей профессиональной деятельности на основе знания научных закономерностей протекания конфликтов, а также основ управления ими.

# **Глава 1. ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

## **1.1. Современные исследования проблем управления профессиональными конфликтами**

Актуальность проблемы управления конфликтами значима не только в деятельности руководителя, но и для профессиональной служебной деятельности всех сотрудников органов внутренних дел. Это обусловлено, с одной стороны, потребностями реальной практики управления конфликтами в органах внутренних дел, с другой – потребностями в разработке и осмыслении научных положений и закономерностей управления конфликтами. В практической работе с конфликтами требуется профессиональный анализ и оценка, выдвижение гипотез о ведущих причинно-следственных связях и возможности их учета в управлении конфликтом. Эту работу невозможно проводить без знания сущности и закономерностей протекания конфликтов, а также ряда социально-психологических феноменов, своеобразно проявляющихся в конфликтах. Важное место среди них занимают такие категории, как аттитюд, атрибуция и аттракция.

Следует отметить, что постановка проблем управления конфликтами в современной литературе связывается прежде всего с практической деятельностью руководителя.

Вместе с тем в правоохранительной деятельности, в силу ее конфликтогенного характера, практически все сотрудники необходимо связаны с конфликтами и должны уметь управлять ими, точнее – обладать конфликтологической компетентностью.

Основанием для познания закономерностей конфликтологической компетентности сотрудников органов внутренних дел и определения ее роли в управлении конфликтами являются представления как исследователей самих конфликтов (Левин К. Разрешение социальных конфликтов, 2000; Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта, 2003; Иванова Е. Н. Когнитивные аспекты работы с конфликтами, 2012; Карнозова Л. М. Введение в восстановительное правосудие (медиация в ответ на преступление), 2014), так и исследования в различных областях социальной и юридической практики, например правоприменении (Лебедев М. М. Политическое урегулирование конфликтов: подходы,

решения, технологии, 1999; Ершов В. В. Правовое и индивидуальное регулирование общественных отношений, 2018).

В современной литературе показано, что значительное влияние на работу руководителя с конфликтами оказывают особенности самой организации и характер выполняемых ею работ. Так, существуют очевидные различия в отношениях между людьми в зависимости от типа организации (коммерческие, образовательные, государственные или общественные объединения, различные организации органов внутренних дел). Зачастую они определяют и тип возникающих там конфликтов.

Общим для рассмотрения деятельности руководителя в связи с конфликтами является то, что всякая организация проходит в своем развитии ряд внутренних противоречий, вызывающих напряжение в отношениях. Так, неизбежны столкновения различных позиций, точек зрения отдельных людей, групп и уровней отношений непосредственно в процессе самой деятельности, что всецело относится к деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Типичными для организации будут следующие конфликты<sup>1</sup>:

а) между руководящим, управленческим составом и подчиненными (вертикальные) по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей;

б) между персоналом (горизонтальные) в связи с принятием новых членов, распределением работ, оплатой труда и т. д.;

в) между самими руководителями (различных подразделений) при определении целей, способов и направлений совместной деятельности. Все это тесно связано с личностными особенностями, кадровыми перестановками, практикой морального и материального стимулирования, влиянием внешней среды.

Особый интерес представляет анализ мотивации деятельности сотрудников применительно к данной организации: что удерживает их, удовлетворены ли они способами управления, получаемыми ресурсами, тем, как рядовые члены участвуют в принятии решений, и т. д. Многие отечественные и зарубежные исследователи (А. Я. Анцупов, В. Зигерт, Е. Н. Иванова, Л. Ланг, Н. И. Леонов, Ю. П. Платонов, А. Л. Свенцицкий, Ю. А. Шаранов, А. И. Шипилов, В. Шутс и др.) разрешение конфликтов относят к числу непосредственных управленческих функций, либо элементов управления.

---

<sup>1</sup> Психология менеджмента: учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.

Вместе с тем конфликты и споры между людьми, поиск эффективных способов управления ими имеют такую же давнюю историю, как и само существование человечества. Конфликт как сложное явление общественной жизни изучается многими научными дисциплинами: философией, социологией, этикой, педагогикой, социальной психологией, психологией управления, психологией труда, медицинской психологией и др.

Концептуальные подходы к рассмотрению вопросов о причинах конфликтов, их роли в жизни общества и отдельных индивидов, а также о возможностях регулирования восходят к мыслителям античности (Аристотель, Платон). Внимание конфликтам уделяют теоретики и практики более поздних времен (Т. Гоббс, Р. Дарендорф, Т. Парсонс, М. Вебер, Э. Дюркгейм, К. Маркс, Н. Спенсер). Российская традиция исследования конфликтов сочетает в себе теории и доктрины разного характера — либеральные, религиозные, революционные, каждая из которых использует свои термины, постулаты и категории.

Теоретические и эмпирические исследования конфликтов в советский период исходят в основном из марксистской концепции понимания сущности, природы и этапов разрешения противоречия. Это, с одной стороны, дает хорошую объяснительную картину конфликта, а с другой — неоправданно идеологизирует подход, вплоть до появления противоречий между теорией и реальной практикой разрешения конфликтов. Вместе с тем в 1960-70-е годы достаточное развитие получают исследования психологии общения, социально-психологического взаимодействия индивидов в коллективах, больших и малых группах, в специальных тренинговых ситуациях<sup>1</sup>.

Что же такое конфликт? Какой стороной он затрагивает деятельность руководителя, других субъектов деятельности, кто связан с управлением конфликтами?

В настоящее время существует множество описаний сущности конфликта и его определений.

Научные традиции описания и исследования конфликтов многообразны и основаны на выделении различных оснований. Так, одни авторы объясняют конфликт через противоречие и столкновение позиций, другие — через различия в интересах, третьи объединяют оба эти подхода и рассматривают конфликт как столкновение противоре-

---

<sup>1</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С., Кораблев С.Е. Психология конфликта: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 128 с.

чивых тенденций, интересов и норм поведения, четвертые определяют конфликт как отсутствие согласия между сторонами<sup>1</sup>.

Практики зачастую рассматривают конфликты и их основную сущность через отдельные феномены, проявляемые и воспринимаемые на обыденном уровне. Конфликт для такого феноменологического подхода часто ограничивается описанием наиболее заметных отдельных его сторон, за которыми может теряться его основная сущность и сами конфликтные отношения. Конфликт здесь описывается через широкий спектр феноменов эмоционального реагирования: обиду, тревогу и страх, разочарование и потерю интереса; различные формы агрессивного поведения – нападение и защиту, подавление и избегание, разрушение и другие формы деструктивности.

И если глубокие научные исследования и выявление закономерностей узких проблем оправданны для развития теории и последующего учета научных закономерностей исследованных явлений в практике, то односторонне ограниченные и поверхностные обыденные наблюдения и описания конфликтов вовсе непригодны для эффективного управления ими. Реальность же практики, в том числе практики правоохранительной деятельности, такова, что сотрудникам органов внутренних дел для поддержания правопорядка приходится реагировать прежде всего на отдельные стороны конфликтов: принимать меры по отношению к нарушителям общественных правил и установленного порядка, пресекать хулиганские действия и немедленно реагировать на другие правонарушения и преступления. В этом случае происходит реагирование лишь на острую стадию конфликта, и вовсе не затрагиваются его глубинные причины и основания.

Для стратегического подхода к управлению конфликтами, в том числе для стратегического управления конфликтами правоохранительной деятельности, необходим целостный и системный подход к пониманию закономерностей самих конфликтов, а также закономерностей управления ими. Такой подход основан прежде всего на глубоком и всестороннем понимании сущности самих конфликтов их возможных принципиальных исходов и их завершения не только в рамках осуществления правоохранительной деятельности.

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. – 5-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2014. – 512 с.

Необходимо также иметь системные представления о ресурсах и технологиях управления конфликтами с учетом современных достижений в теории и практике разрешения конфликтов. Следует также учитывать опыт международной и отечественной практики правового регулирования конфликтов и правового регулирования областей конфликтного взаимодействия на основе применения современных технологий (например, медиации, переговоров и различных их модификаций)<sup>1</sup>.

Принципиальным в понимании конфликта является выделение ключевых понятий: противоречие и интерес (точнее, столкновение интересов). Вместе с тем, в соответствии с некоторыми точками зрения (напр., А. Гидденс, 1989), не каждое противоречие ведет к конфликту<sup>2</sup>.

В данном случае речь идет о субъективных противоречиях и субъективном восприятии объективной реальности. Превращение противоречия в конфликт происходит лишь при соблюдении следующих условий: во-первых, когда индивид (группа) осознает противоположность интересов; во-вторых, при наличии соответствующей мотивации и поведения, направленных на столкновение и противоположающее поведение. Конфликт при этом превращается в столкновение, на которое реагируют сами участники конфликтного взаимодействия и окружающие. Именно на этой стадии конфликта он становится заметным, и управляющий конфликтом имеет возможность не только видеть, замечать конфликт, но предполагать его возможные последствия и работать с конфликтом как с реальностью.

Источниками конфликтов является потребностно-мотивационная сфера людей. Именно здесь, в потребностно-мотивационной области созревают такие интересы, которые предполагается удовлетворить за счет дугой стороны, либо другая сторона может быть источником угрозы для удовлетворения собственных интересов. Приблизиться к непосредственным источникам конфликтов можно при рассмотрении базовых потребностей человека. В том случае, когда они подавляются другим, либо появляется угроза их удовлетворению,

---

<sup>1</sup> Тихонов В.В. Юридическая конфликтология и психология: обогащение исследований // Человек и мир: психология риска, инноваций, конфликта: сб. науч. тр. – Екатеринбург, 2016. С. 202-206; Елисеев Д. Б., Некрасов С.И. Медиация как метод и технология урегулирования правовых и социальных конфликтов // Учебные записки Орловского государственного университета. - Сер.: Гуманитарные и социальные науки. – 2011. – № 4. – С. 226–233.

<sup>2</sup> Giddens A. The constitution of society. Cambridge, 1989. P. 198–199.

продуцируется напряжение в отношениях и возникают конфликты. На самом деле источники конфликтов следует искать не только в утилитарном подходе, который исходит из личностной детерминации поведения. Конфликт — это сложное совместное действие двух или более индивидов, групп, характеризующееся, с одной стороны, реализацией намерений, а с другой — сопротивлением, противодействием, что вызывает необходимость его преодоления.

Кроме того, существенным для анализа конфликтов является область объекта указанного противоборства. Так, А. Г. Здравомыслов, наряду с другими авторами, выделяет две точки зрения на природу конфликтов, по существу две области их существования: ресурсную и ценностную, которые будут определять и два типа конфликтов — ресурсные и ценностные<sup>1</sup>. Ресурсный подход к конфликтам и обоснование их источников касается в первую очередь значимых средств жизнедеятельности (материальные средства и материальные ценности, территории и объекты собственности и т. д.). Для управляющего конфликтом — это ресурсы и возможности каждого участника: финансовые и материальные ресурсы, находящиеся в области столкновения.

Отличительной особенностью ценностных конфликтов является область взаимоисключающих культурных этнических и конфессиональных стереотипов, верований и убеждений, оценок и отношения к ним<sup>2</sup>.

Следует учитывать также, что неотъемлемой частью конфликтов является большой спектр иррациональной мотивации, которая в условиях современного кризисного развития общества наполняется противоречиями социального взаимодействия, и доля иррациональности возрастает. Конфликты, основанные на иррациональных интересах и иррациональной мотивации, наиболее трудны для понимания и, следовательно, являются непростыми в поисках подходов к управлению ими.

По мнению других авторов (напр., Гришина Н. В., 2018), причины конфликтов могут быть сведены к трем группам: во-первых, их источником является само содержание взаимодействия (совместной

---

<sup>1</sup> Здравомыслов А.Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и динамика массового сознания // Социологические исследования. – 1993. – № 8. – С. 12–13.

<sup>2</sup> Артемов Г.П. Взаимосвязь моральных и социальных факторов ценностных конфликтов // Конфликтология. – 2019. – Т. 14. – № 1. – С. 35–49.

деятельности); во-вторых, источник конфликтов — особенности межличностных отношений; в-третьих, их источником являются личностные особенности участников<sup>1</sup>.

При других основаниях классификации источников конфликтов выделяют ценности взаимодействия, интересы участников, средства реализации целей, потенциал участников и правила взаимодействия. Управляющему конфликтом следует исходить из этого широкого спектра причин конфликтов, учитывая специфику и сложный характер самого процесса управления людьми.

Вообще достаточно трудно дать исчерпывающую классификацию причин конфликтов: практики замечают, что каждый конфликт уникален — сколько конфликтов, столько и причин, а также сложного уникального их сочетания. Анализ теорий конфликтов также указывает на многообразие — сколько школ и авторов, столько и подходов.

Приведенная ниже классификация причин и оснований возникновения конфликтов претендует на достаточно обширный и целостный охват оснований и приближение непосредственно к самому явлению конфликта в его практической системной обусловленности, а также системному учету его ресурсов в управлении конфликтами. Итак, по нашему мнению, основными причинами конфликтов, которые следует учитывать в процессе управления ими, являются:

- 1) ограниченность ресурсов;
- 2) взаимозависимость и взаимосвязанность заданий;
- 3) различия в индивидуальных целях;
- 4) различия в представлениях о реальных целях и результатах социального взаимодействия;
- 5) различия в ценностях;
- 6) различные стилевые особенности поведения;
- 7) различный жизненный опыт;
- 8) неудовлетворительная коммуникация;
- 9) многообразие личностных особенностей.

Из приведенного перечня причин конфликтов видно, что они обусловлены множеством источников, имеют сложную структуру. Успешный управляющий конфликтом способен анализировать всю эту пеструю картину причинной обусловленности напряженных от-

---

<sup>1</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 576 с.

ношений, проводить обобщения и делать выводы. Он может выстроить типологию конфликтов. Часто основанием при этом служит принадлежность конфликтующей стороны к тому или иному субъекту конфликтного действия. На этой основе выделяются следующие типы конфликтов:

- 1) внутриличностный;
- 2) межличностный;
- 3) между личностью и группой;
- 4) межгрупповой.

А. Г. Здравомыслов включает в рассмотрение и другие характеристики конфликтующих сторон, и тогда классификация выглядит следующим образом<sup>1</sup>:

- 1) межиндивидуальные конфликты;
- 2) межгрупповые конфликты (при этом в качестве группы выделяются: а) группы интересов; б) группы этнонационального характера; в) группы, объединенные общностью положения);
- 3) конфликты между ассоциациями (партнерами);
- 4) внутри- и межинституциональные конфликты;
- 5) конфликты между секторами общественного разделения труда;
- 6) конфликты между государственными образованиями;
- 7) конфликты между культурами или типами культур.

Используя такую классификацию, управляющий конфликтом может получить более углубленное представление об иерархической структуре источников и о других компонентах реальных конфликтов.

При этом необходимо обращать внимание на следующее:

- а) каждый из перечисленных субъектов может выступать стороной конфликта;
- б) применительно к субъекту конфликт может разворачиваться во всех сферах его жизнедеятельности;
- в) в конфликт вовлекается вся мотивация субъекта (рациональная и иррациональная, индивидуальная и групповая);
- г) в конфликт включается вся совокупность движущих сил.

Для реального управления конфликтом руководителю важно знать, на какой стадии находится конфликт (какова его история), а также существо проблемы, лежащей в основе конфликта. При этом следует иметь в виду, что сама проблема в конфликтной ситуации то-

---

<sup>1</sup> Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учеб. пособие для студентов ВУЗов. – 3-е изд., доп и перераб. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – 317 с.

нет в массе самых различных, порой противоречивых оценок, а степень рациональности выдвигаемых претензий ограничена и зачастую условна. В своем развитии конфликт проходит следующие этапы:

1. Непротиворечивость интересов субъектов взаимодействия (отсутствие конфликта).

2. Осознание противоположности интересов, возникновение разногласий.

3. Активизация иницирующей стороны, противоборствующее поведение.

4. Ответная реакция на противоборство.

5. Отсутствие взаимопонимания, эмоциональное напряжение.

6. Демонстрация и использование силы (власти).

7. Оправдание каждой стороной своих действий и интересов (идеологическое оформление своей правоты).

8. Эскалация конфликта на все сферы взаимодействия и отношений.

9. Тупиковая ситуация.

10. Степень готовности к переговорам по урегулированию:  
а) несогласие с ведением переговоров — отсутствие возможности урегулирования; б) готовность к переговорам, достижению соглашения, компромисса.

Для понимания закономерностей управления конфликтами их управленцу необходимо знать функциональные последствия конфликтов.

В зависимости от эффективности управления конфликтами их последствия могут быть функциональными (положительными) либо дисфункциональными (отрицательными).

Положительные (функциональные) последствия конфликтов состоят в следующем:

- создание общности людей, причастных к решению проблемы;
- возможность сотрудничества в других сферах и делах;
- уменьшение синдрома покорности, стимулирование высказывания собственных идей, отличных от мнения руководства;
- принятие более рационального на основе путем учета большего количества мнений;
- временная разрядка, отдаление других конфликтов, более безопасный выход эмоций;

– переключение внимания на другие стороны проблемы, нуждающиеся в более пристальном рассмотрении и детальной проработке;

– способствование процессу самосознания, расстановка приоритетов.

Некоторые авторы связывают конфликты с инновационным процессом — «инновационный конфликт» (Т. Парсонс, Г. Спенсер)<sup>1</sup>. При этом выделяется ряд этапов социального изменения, приводящего к нововведению<sup>2</sup>, и в частности<sup>3</sup>:

1. Появление у сотрудников некоторого чувства неудовлетворенности и ощущения возможности улучшения дел.

2. Возникновение симптомов беспокойства: а) неадекватных эмоциональных реакций (враждебности, агрессивности); б) нереалистических надежд в виде фантазий, утопий и воспоминаний (Парсонс рассматривал иррациональный компонент социальной напряженности как предпосылку структурных перемен).

3. Попытка снятия возникших напряжений на основе существующей системы ценностей.

4. Терпимость (толерантность) руководства по отношению к новым идеям без связи с ответственностью за предлагаемые перемены.

5. Конкретизация и оценка новых идей участниками «инновационных столкновений», управленческим составом.

6. Ответственное применение нововведения с принятием риска как нормы.

7. Включение нововведения в повседневную практику, превращение в образ жизни, эксплуатация его возможностей, получение прибыли, рутинизация.

К отрицательным (дисфункциональным) последствиям конфликтов относятся<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> Парсонс Т. О социальных системах [пер. с англ.] / под общ. ред. В.Ф. Чесноковой, С. А. Балановского. – М. : Акад. проект, 2002. – 231 с.

<sup>2</sup> Хотя эта проблема рассмотрена на примере экономических изменений, такой подход с успехом может быть применен для психологического анализа, который используется руководителем в реальной практике управления изменениями и нововведениями.

<sup>3</sup> Тарабаева В.Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления: учеб. пособие. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2010. – 199 с.

<sup>4</sup> Лазукин А.Д. Конфликтология: учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2010. – 151 с.

- текучесть кадров, снижение производительности труда, неудовлетворенность отношениями, действиями руководства;
- подрыв доверия друг к другу, к управленцам, внесение разобщенности, снижение степени сотрудничества и взаимодействия, искажение действительности;
- признание своих целей благородными, позитивными, а чужих — негативными;
- достижение победы любой ценой, снижение возможности реального решения конфликта;
- углубление и расширение конфликта;
- угроза реальным интересам участников конфликта.

Таким образом, руководителю для успешного выполнения своих функций необходимо учитывать такие сложные состояния взаимодействия людей, как противоречия и напряжения, принимать во внимание различия в позициях и интересах участников совместной деятельности, уметь предотвращать столкновения и эффективно управлять ими. Для этого он должен не только иметь целостное представление о конфликтах, их природе, причинах и последствиях, но также владеть специальными знаниями и навыками их предотвращения и управления ими в случае возникновения.

## **1.2. Психология конфликта как основа и базовая система знаний об управлении конфликтами в деятельности сотрудников органов внутренних дел**

Повседневная жизнь убеждает нас, что мир, в котором мы живем, небезоблачен. Нам постоянно приходится встречаться с различными формами столкновений, конфликтами, борьбой и насилием между людьми. Отдельные конфликты, и особенно их крайние проявления и акты насилия, пугают нас, повергают в смятение и негодование. Мы провозглашаем, что хотим со всеми жить в мире и согласии, а затем вновь и вновь встречаемся со случаями столкновения между людьми в различных ситуациях социального взаимодействия: одни отстаивают свои собственные интересы различными способами, вплоть до оскорблений и драк; иные стремятся извлечь пользу за счет других путем обмана; третьи отстаивают интересы своей группы, манипулируя людьми; четвертые выполняют долг и стоят на страже интересов общества и государства. Все это вызывает не только объек-

тивную необходимость правоохранительной деятельности по защите прав и свобод граждан, но и знание самими сотрудниками правоохранительных органов законов, по которым развиваются напряженные отношения между людьми — конфликты.

Порой кажется, что одна из теневых сторон психики человека — влечение к насилию существует как фатальная неизбежность. К сожалению, история человечества в прошлом и современность показывают, что ни одно общество не свободно от таких явлений, как войны, убийства и разрушения. Это вызывает необходимость принятия мер к урегулированию конфликтов, их разрешению и управлению такими напряженными отношениями между людьми, которые порождаются конфликтами.

Хотя конфликты многообразны и совсем не похожи друг на друга, но человечество за свою историю накопило огромный опыт как в развертывании и завязке конфликтов, так и в их разрешении. Эту конфликтологическую практику в равной мере возможно отнести как к бытовым конфликтам и потасовкам, так и к практике подготовки и ведения вооруженных столкновений<sup>1</sup>.

В простейших случаях люди, оказавшись в конфликтных ситуациях, ориентируются в том, что необходимо сделать на основе обыденной конфликтологической компетентности и обходятся без специальных знаний из области психологии конфликта. Однако в вышеназванных ситуациях (довольно сложных социальных отношениях и непростых последствиях обыденных конфликтов) люди стремятся познать более сложные закономерности возникновения и развития конфликтов, их влияния на жизнь отдельных людей и социальных обществ. Так возникает потребность научного познания конфликтов и наука «конфликтология» и «психология конфликта». Конфликтология — наука о социальных конфликтах, источниках их возникновения и развития, способах урегулирования и управления конфликтами<sup>2</sup>.

Предмет конфликтологии — социальный конфликт в условиях социального взаимодействия людей.

Конфликтология рассматривает конфликт как явление, относящееся к человеку, к его поведению в условиях взаимодействия людей. На основе изучения конфликтологии как науки формируется

---

<sup>1</sup> Курбатов В.И. Конфликтология: учеб. пособие. — Ростов н/Д: «Феникс», 2007. — 445 с.

<sup>2</sup> Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. — СПб.: Изд-во «Лань», 1999. — 448 с.

научное конфликтологическое знание, возможность формировать не обыденную, а научную конфликтологическую компетентность.

Психология конфликта является отдельным научным направлением, в рамках которого исследуются психологические аспекты возникновения и развития конфликтов, а также закономерностей и технологий управления ими. Это одно из динамично развивающихся направлений современной психологической науки образовалось на пересечении конфликтологии, социальной психологии и психологии личности<sup>1</sup>.

Для того чтобы управлять конфликтами, сотруднику органов внутренних дел необходимо знать и владеть первичными понятиями конфликтологии: сущность понятия конфликт, историю развития и источники современной конфликтологии.

Как подчеркивают исследователи, само слово «конфликт» пришло в русский и другие языки из латыни<sup>2</sup>. Это одно из тех международных слов, которые не нуждаются в переводе, поскольку понятны и так: и звучание, и значение их во всех языках примерно одинаково. В русском языке слово «конфликт» стало употребляться с XIX века. В классическом «Толковом словаре живого великорусского языка» В. Даля термин «конфликт» отсутствует. А современный «Толковый словарь русского языка» С. И. Ожегова не только содержит это слово, но и поясняет его примерами, из которых видно, что, начиная с XX века, оно имеет очень широкую область применения: «семейный конфликт», «вооруженный конфликт на границе», «конфликт с сослуживцами», «конфликтная комиссия»... В латинском языке *conflictus* означает буквально «столкновение». И в словаре С. И. Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьезное разногласие, спор». Социальный конфликт — предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в многообразных формах противостояния и борьбы между индивидами и различными социальными общностями, направленными на достижение конфликтующей стороной собственных интересов за счет интересов соперника.

Социальный конфликт — такой вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить ресурсы другой стороны, угрожают материальным или духовным ценностям другой стороны, что проявляется в форме атаки (наступления) или защиты (обороны).

---

<sup>1</sup> Гришина Н.В. Указ. соч.

<sup>2</sup> Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. С. 70.

Как уже подчеркивалось, конфликты существуют столько, сколько живут люди на Земле, а если посмотреть глубже, то со времени зарождения жизни, существенные признаки которой присущи естеству человека. Однако конфликтология как самостоятельная наука о конфликтах и способах работы с ними выделилась только в XX веке. Вместе с тем вся история развития человечества, особенно на этапе зарождения общественных наук, свидетельствует о том внимании, с которым люди относились к конфликтам.

Так, еще древние мыслители обращали внимание на роль конфликтов в жизни людей, а современников удивляет скорее то, что, с одной стороны, природа человека достаточно стабильна и неизменна, прежде всего в постоянстве форм проявления конфликтов, и, с другой стороны, поражает точность описания феноменологии конфликтов, прозорливость ученых мудрецов древности, дающих и поныне «свежие» рецепты для работы с конфликтами. Известно, что одни из них осуждали ссоры и столкновения между людьми и советовали их избегать, другие, наоборот, подчеркивали, что в спорах рождается истина, что столкновения и противоречия являются движущей силой, источником всякого изменения и развития.

Современная конфликтология, например, исследуя последствия конфликтов, рассматривает их функции и более подробно останавливается на деструктивности и конструктивности влияния.

Конфликтология своими корнями уходит в области тех общественных наук, которые имеют традиционные наработки по проблеме конфликтов. Это прежде всего философско-социологические и различные психологические теории.

Источники современной конфликтологии — философские теории, социология, психология.

При изучении конфликтологии чаще всего обращаются к идеям философов древности: Гераклиту, Платону, Гегелю и др. Из классической социологии к идеям Г. Спенсера, М. Вебера, Л. Гумпловича, К. Маркса, Г. Зиммеля, в которых указывается на постоянство социальных конфликтов, а конфликт рассматривается как один из источников социального развития. Более поздние исследования социологов (Л. Козер, Р. Дарендорф) по существу положили начало современной конфликтологии. Так, социолог Р. Дарендорф создал теорию конфликта; в известной работе Л. Козера «Функции социальных конфликтов» представлены классические подходы современной конфликтологии к функциональным последствиям конфликтов (негативные и позитивные функции конфликтов). К. Боулдинг создает общую

теорию конфликта и показывает, что конфликт неотделим от социальной жизни.

Особо значимыми для современной конфликтологии являются идеи социал-дарвинизма. Так, У. Самнер показал, что борьба за существование, а вслед за ней и конфликты, является важнейшим механизмом естественного отбора и универсальным условием социальной жизни. А. Смол исследует категорию «интерес», которой придает значение единицы социологического анализа, а конфликт интересов рассматривается как основной социальный конфликт.

В психологической традиции рассмотрения конфликта, кроме теоретического осмысления феномена конфликта и его роли, поставлен ряд классических экспериментов, исследуются и применяются практические приемы работы с конфликтами. Практическая работа с конфликтами основана прежде всего на базе применения современных психологических теорий личности, открытий социальной психологии, психологии развития, дифференциальной психологии, психофизиологии и психологии здоровья. С «технической» стороны в значительной мере она обеспечивается техниками и технологиями современной психотерапии и социальной психиатрии.

Современная конфликтология основана на положениях и выводах ряда общественных наук, располагает достаточной теоретической и методологической базой и разрабатывает собственные подходы к урегулированию конфликтов (например, медиация).

Современный руководитель органа внутренних дел и каждый сотрудник, кому приходится управлять конфликтами, должен как ориентировочную основу действий в ситуации конфликта представлять проблематику конфликтологии и психологии конфликта для коррекции своих знаний с учетом современных подходов к практическому знанию, необходимому для управления конфликтами.

Управляющему конфликтами необходимо знать, что задачи конфликтологии, психологии конфликта — не только познавательно-теоретические, но и утилитарно-практические: помочь людям понять, что делать с конфликтами, как управлять ими. В настоящее время во всем мире в различных образовательных организациях читаются курсы конфликтологии и психологии конфликта, а также осуществляется обучение по направлению подготовки «конфликтология».

В программах обучения полицейских многих зарубежных государств в начале 1990-х годов появились практикумы по более «гуманным методам» разрешения конфликтов, в том числе в таких кризисных ситуациях, как семейные неурядицы, бесчинства в состоянии

опьянения, изнасилования, самоубийства или массовые беспорядки. По мнению зарубежных экспертов, в комплексе применяемых средств слово является часто более эффективным оружием, чем использование специальных средств.

Эти научные представления о конфликтологии и психологии конфликта, о содержании их предмета, возможностях практического применения чрезвычайно важны для деятельности сотрудников органов внутренних дел<sup>1</sup>. В ходе изучения психологии конфликта исследуется специфика психологического его понимания, особенности конфликтов на разных уровнях: личностном, межличностном, внутригрупповом и межгрупповом, а также история и подходы к психологическому изучению конфликтов.

При изучении психологии конфликта сотрудники органов внутренних дел знакомятся с психологическими признаками интерпретации жизненных ситуаций как конфликтных, с обстоятельствами, способствующими или снижающими вероятность конфликта, с разнообразием методов исследования конфликтов в психологии. Также раскрываются психологические стратегии и тактики конфликтного взаимодействия, мотивы и цели участников, структурные характеристики разных видов конфликта. Изучение процедуры анализа динамики конфликтного взаимодействия способствует приобретению навыков экспертизы и построения карты конфликта. В процессе освоения основ психологии конфликта происходит обучение методам и тактикам посредничества в конфликтах, а также важным приемам ведения переговоров и урегулирования разных типов конфликтов.

Это определяет высокую теоретическую и практическую значимость изучения психологии конфликта, включение ее в программу морально-психологической подготовки сотрудников органов внутренних дел.

Тематика психологии конфликта в рамках данной подготовки имеет вполне конкретное содержание, которое может служить ориентиром для овладения конфликтологическими знаниями и навыками.

В результате творческого изучения проблем психологии конфликта для успешного управления конфликтами в профессиональной служебной деятельности сотрудникам органов внутренних дел необходимо знать<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Комлев Ю.Ю. Основы конфликтологии: теория, анализ и управление конфликтами в ОВД: учеб. пособие. – Казань: КЮИ МВД России, 2011. – 188 с.

<sup>2</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С., Кораблев С.Е. Указ. соч.

- основные положения современных теорий и методик анализа и разрешения конфликтов;
- системы и способы управления конфликтными ситуациями;
- типичные причины конфликта в межличностных отношениях и профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел;
- структуру, динамику и функции конфликта в служебном коллективе и жизнедеятельности отдельного сотрудника;
- принципы бесконфликтного взаимодействия с субъектами взаимодействия и руководства личным составом.

На основе полученной системы знаний и в ходе практических занятий и тренингов необходимо уметь:

- точно и полно диагностировать причины конфликта, его объект, цели, мотивы, интересы и ценности конфликтующих сторон;
- компетентно вырабатывать и применять практически стратегии поведения в ходе конфликтного взаимодействия в различных ситуациях служебной и личной жизни;
- определять и давать оценку очевидным и скрытым последствиям конфликта, влияниям и давлению на конфликтующие стороны различных факторов;
- использовать подходящие приемы коммуникации, которые облегчают процесс разрешения конфликта и обеспечивают уменьшение опасности продолжения его после формального разрешения;
- вырабатывать творческие жизнеспособные варианты решений, применяемые для управления конфликтом;
- достигать восприимчивости конфликтующими сторонами предложений по оптимальному решению конфликта;
- выполнять функции посредника на переговорах конфликтующих сторон;
- использовать для предотвращения и решения конфликта различные формы власти, официальные и неофициальные меры;
- подбирать и расставлять сотрудников с учетом личностных особенностей, уровня конфликтности и психологической совместности;
- использовать в условиях конфликта весь арсенал психологической самозащиты и психологического воздействия на противостоящую сторону;
- уметь управлять личным составом в сложной обстановке служебной деятельности;

- применять в своей деятельности совокупность методов психосаморегуляции;
- реализовывать требования принципов гуманизма и социальной справедливости в руководстве людьми.

Практическая значимость изучения психологии конфликта состоит также и в том, что она позволяет сформировать у сотрудников органов внутренних дел новую парадигму мышления, а именно: переход от односторонней парадигмы равновесия, интеграции и сплочения к конфликтной парадигме, допускающей и борьбу, и противоречия, и кризисы. Отсюда вытекает закономерный вывод о подготовке сотрудника органов внутренних дел, сочетающего в себе высокий уровень стрессоустойчивости, психологической готовности к острым, конфликтным ситуациям, требующим от него бескомпромиссности, стойкости, выдержки, силы воли и характера, в то же время имеющего высокую мотивацию к труду, обладающего социально-психологической культурой саморегуляции и самоуправления.

Аргументов в пользу изучения психологии конфликта можно привести множество. Однако завершить данный параграф целесообразно упоминанием о необходимости соблюдения сотрудниками органов внутренних дел правил психологической гигиены в отношениях с окружающими людьми в целях обеспечения личной профессиональной безопасности.

### **1.3. Социально-психологические феномены в управлении конфликтами сотрудниками органов внутренних дел**

Специфика деятельности сотрудников органов внутренних дел — это сфера разнообразных коммуникаций взаимодействий различных людей, в ходе которых они вынуждены демонстрировать свои социальные статусы жизненные позиции потребности, а также их согласовывать. Конечно, такое взаимодействие неизменно включает эмоционально напряженные ситуации, конфликты. Как минимум, такие ситуации представляют собой столкновение сторон, мнений, сил<sup>1</sup>. Если же подчеркнуть социально-психологическую специфику кризисных ситуаций взаимодействия между людьми, то сотруднику органов внутренних дел чаще всего приходится иметь дело с межличностным конфликтом как наиболее острым способом разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия

---

<sup>1</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С., Кораблев С.Е. Указ. соч. С. 20.

между людьми, заключающимся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающимся негативными эмоциями, переживаемыми ими по отношению друг к другу<sup>1</sup>.

Для успешного управления конфликтами сотрудникам органов внутренних дел на основе социально-психологических закономерностей необходимо понимать сущность и функции такого понятия, как «аттитюд», и его место в причинных факторах конфликтов.

*Аттитюд* (англ., фр. *attitude* – поза, лат. *artitudo* – пригодность, соответствие). Термин используется в разных областях: состояние готовности к моторному действию, выраженное в позе (напр., готовность к нападению или бегству — в этологии; поза — в балете). Начало изучения аттитюдов в социальных науках положено американскими психологами У. Томасом и Ф. Знанецким (20-е годы XX в.), которые определили аттитюд как предрасположенность человека (его устремленность) к определенным социальным ценностям (деньгам, славе, близким и чужим людям). Г. Олпорт (1935) под аттитюдом понимал состояние психологической готовности человека к направленному реагированию, основанное на опыте<sup>2</sup>. В отечественной социальной психологии термин «аттитюд» переводится как социальная установка и часто отождествлялся с понятием «установка», введенном и разработанным в рамках общей психологии создателем грузинской школы психологии Д. Н. Узнадзе. (1961, 1966). Установки, по Д. Н. Узнадзе, — бессознательная готовность, предрасположенность к определенному восприятию и поведению, основанная на прошлом опыте<sup>3</sup>.

Аттитюд в социальной психологии — предрасположенность субъекта к определенному социальному поведению, заранее готовый способ реагирования. Предрасположенность касается всех сторон психического: от восприятия и оценки до организации поведения и действий определенным образом, включает в себя как осознаваемые, так и неосознаваемые основы для реагирования.

Аттитюд обычно представляется как структура, состоящая из 3-х компонентов:

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я. Указ. соч. С. 32.

<sup>2</sup> Allport G. W. Attitudes (1935). — Reprinted in: Readings in attitude theory and measurement / Ed. by M. Fishbein. New York, 1967. P. 3.

<sup>3</sup> Узнадзе Д.Н. Общая психология / пер. с груз. Е. Ш. Чомахидзе; под ред. И.В. Имедадзе. – М.: «Смысл»; СПб.: Питер, 2004. – 413 с.

1) когнитивный — обеспечивает познание на основе стереотипа устойчивой когнитивной структуры (шаблона);

2) аффективный — позволяет производить эмоциональную оценку, формировать широкий диапазон отношения от симпатии до антипатии и безразличия к значимым (не значимым) для нас другим людям, и явлениям;

3) поведенческий — готовность к определенному (одобряемому) поведению и действию.

Функции аттитюда:

1) адаптивная — позволяет приспосабливаться к требованиям среды;

2) когнитивная — легкость распознавания на основе устойчивых когнитивных структур (стереотипов, шаблонов);

3) оценочно-экспрессивная — выражение отношения к значимым событиям и явлениям;

4) защитная — защита от переживаний относительно людей и событий, к которым мы имеем негативное отношение.

Структуру и функции аттитюда чрезвычайно важно учитывать в конфликтах. Методологический анализ и эмпирические исследования, практика работы с профессиональными конфликтами, и особенно с конфликтами в правоохранительной деятельности, позволила нам определить место аттитюдам и установкам как одному из причинных факторов конфликта. Установочные факторы конфликта — это те феномены и его проявления, которые обусловлены установками, т. е. все то в конфликте, что воспринимается конфликтантами на основе предубеждений и заданной готовности к восприятию (некритичного и не проверенного реальностью). Это относится к образу оппонента, пониманию особенностей и причин его поведения, причин устремленности к тем или иным результатам и др.

В известных классификациях выделяют пять причинных факторов конфликтов: информационные, поведенческие, отношений, оценочные и структурные<sup>1</sup>. Вместе с тем наши исследования показали целесообразность выделения группы установочных факторов, а практика урегулирования конфликтов на основе медиации подтверждает прикладную значимость их учета.

Для измерения аттитюдов используются методы контент-анализа, фокус-группы, шкала социальной дистанции Е. Богардуса, шкалы Терстоуна, Лейкерта, Гутмана, семантический дифференциал

---

<sup>1</sup> Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. С. 280.

Ч. Осгуда и др. Результаты измерения аттитюдов используются в психологических исследованиях личности, в широком спектре социально-психологических исследований: от выявления социально психологических явлений в группах и коллективах, до исследований в социальной практике (политика, социальное научение, управление конфликтами и др.). Измерение аттитюдов при помощи большинства названных процедур является лишь примерной ориентировкой, поскольку проблема надежности подобных измерений находится в развитии. В практической деятельности, например медиации, нет необходимости строгого измерения аттитюдов. Медиатору достаточно выдвинуть и проверить гипотезу относительно указанного причинного фактора применительно к контексту конфликта.

Потребности практики (например, личностные проблемы людей, их стереотипы, мешающие развитию человека, успешности его профессиональной деятельности, социальной адаптации, конфликты людей) вызывают необходимость изменения аттитюдов. Изменение аттитюдов имеет теоретические обоснования и широкий спектр методических приемов, техник влияния. Для изменения аттитюдов широко применяются наработки, основанные на концепциях бихевиористской направленности (социальное научение — К. Ховланд), когнитивистского направления (когнитивный диссонанс — Л. Фестингер, Т. Ньюком). Вместе с тем внедрение в область аттитюдов далеко не всегда предсказуемо. Непродуманность и неосторожность могут привести к вызову совершенно противоположных чувств и реакций. Так, успокоительная речь врача чаще вызывает тревогу и беспокойство у пациента, чем его безмятежность. Подобные эффекты (эффект бумеранга) встречаются в политике, деятельности руководителя — там, где есть широкая аудитория, где объективно нет возможности получить оперативную обратную связь от каждого адресата о его восприятии, вызываемых у него переживаниях, а сами действия по изменению убеждений, мыслей и чувств являются недостаточно профессиональными. В полной мере это относится и к деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Человек может сознательно стремиться к изменению собственных аттитюдов, что достигается на основе личностного развития в процессе обучения, психологического консультирования, психотерапии и др. Для изменения аттитюдов широко используются современные методы обучения с активным использованием обратной связи, например, тренинги различной направленности и содержания. Эффективность изменения зависит от авторитетности источника,

особенностей информации (значимость для субъекта) и его собственной активности. В современных условиях актуальной проблемой является формирование устойчивых аттитюдов для противостояния негативному влиянию, вредным и пагубным привычкам (курение, употребление наркотиков, противоправное поведение граждан).

Использование установочных факторов в работе с конфликтами позволяет проводить более глубокий и всесторонний анализ и оценку конфликтов, выдвигать дифференцированные идеи и гипотезы при работе над соглашениями, достигать большей удовлетворенности сторон.

Во многом успешность управления конфликтами на основе психологических закономерностей определяется пониманием сущности и функции такого понятия, как «атрибуция», пониманием факторов атрибуции, и их роли в конфликтах.

Атрибуция (от англ. *attribution* – приписывание, наделение) — феномен приписывания следствий причинам. Исследования атрибуции особенно актуальны в условиях социального взаимодействия, особой формой которого выступают конфликты. Приписывание причин поведения людей происходит на основе достраивания их свойств и особенностей (атрибуция каузальная) или трактовка причин своего или чужого поведения на основе особенностей ситуации (атрибуция ситуационная). А поскольку в структуре конфликта присутствуют обе эти составляющие, то именно в конфликтах в полной мере проявляются свойства атрибуции каузальной и ситуационной. Через процесс атрибуции происходит объяснение поступков и качеств людей, интерпретация их поведения, которые являются результатом непосредственного социального восприятия (межличностная перцепция). Атрибуция также характеризует свойственные данному человеку тенденции приписывания ответственности за происходящее с ним либо внешним причинам, либо собственным свойствам (локус контроля). Закономерности атрибуции касаются широкого класса явлений: от межличностного восприятия и самовосприятия — до восприятия социальных событий и событий в физическом мире. Атрибуция объективно вызывается необходимостью интерпретации свойств воспринимаемого объекта и своих собственных особенностей в условиях дефицита воспринимаемой информации, неясности причин того или иного поведения, тех или иных действий.

В процессе атрибуции часто используются механизмы согласованности (как вел себя наблюдаемый в подобной ситуации), единодушия (как об этом могут думать и вести себя другие люди), разли-

чимости (как повел бы себя известный человек в других обстоятельствах) и оценки (когда информации недостаточно для оценки по имеющимся критериям, ее влияние, вес уменьшается).

Начало исследованиям атрибуции положено Ф. Хайдером (F. Heider, 1958) в 50-х годах XX в. В это время понятие атрибуции использовалось для интерпретации на основе приписывания (достраивания) намерений или личностных особенностей, вытекающих из наблюдения за поведением и оценкой внешних обстоятельств. Ковариационная модель Келли (Kelley, 1967) дополняет исследования Хейдера в направлении более точного определения внешних или внутренних причин атрибуции. Для этого, полагает Келли, следует учитывать три характеристики: 1) как наблюдаемые вели себя в подобных ситуациях (фактор сходства, согласованности); 2) насколько стабильно поведение данного человека по отношению к подобному стимулу в других ситуациях (фактор стабильности, постоянства); 3) насколько типично поведение данного человека в других ситуациях (фактор исключительности).

С возрастанием активности исследования атрибуции в 1970-е годы проблема выходит за рамки социальной психологии. Атрибуцию изучает общая, возрастная, политическая, юридическая, клиническая и другие отрасли психологии. Обнаруживаются новые закономерности атрибуции. Частным случаем атрибуции является диспозиционная атрибуция — игнорирование, свобода от стереотипных, заранее готовых способов реагирования на других людей и ситуации. Данная атрибуция основана на развитой самостоятельности, опыте собственного свободного поведения и независимости интерпретации.

Выявленные причинно-следственные связи при исследовании атрибуции используются для разработки приемов практического влияния и изменения социальных установок, мотивационных процессов, эмоций и чувств, отношения к ответственности, межличностным отношениям в широком смысле и конфликтным в частности и других аспектов самопознания. В современных исследованиях атрибуции особое место занимают проблемы ответственности за успехи и неудачи, связанные с индивидуальной или совместной деятельностью, конфликтами другими аспектами социального взаимодействия.

Сотрудникам органов внутренних дел при управлении конфликтами также необходимо знание ошибок и эффектов атрибуции.

Ошибка соответствия или фундаментальная ошибка атрибуции — склонность преувеличивать влияние личностных характеристик при недооценке влияния даже существующих ситуативных причин

(Джонс, 1979). Одна из возможных причин — типичная ошибка при наблюдении за поведением человека — обычно внимание фиксируется на действиях человека, а контекст ситуации уходит на второй план, является второстепенным. Эта типичная ошибка в условиях конфликтного взаимодействия приводит к усилению установочных причинных факторов конфликта, может создавать тупики в переговорах и сложности в достижении соглашений. В конфликтологической практике на основе технологии медиации существуют возможности всестороннего объективного анализа всего контекста конфликта, и на этой основе — приведения сторон к прочным соглашениям относительно как существа проблем и предмета спора, так и бережного отношения к личностным аспектам.

Атрибуция оказывает влияние на изменение поведения, особенности восприятия, формирует проницательность и умение анализировать причинно-следственные связи при социальном взаимодействии, обеспечивает целостность, структурность и системность восприятия, что особенно важно в условиях конфликтов.

Знания и представления сотрудников органов внутренних дел об аттракции и межличностной перцепции, повышает их эффективность в управлении конфликтами.

*Аттракция* (англ. *attraction*; лат. *attrahere* – тянуть, притягивать) — механизм социальной перцепции, проявляющийся в свойствах человека располагать к себе, привлекать и вызывать доверие (аттрактивность). На основе аттракции возникает привязанность, дружба и более глубокие межличностные отношения. Ряд исследований аттракции направлен на выявление влияния внешней привлекательности в политике, при принятии судебных решений и др. Влияние аттракции важно учитывать при формировании первого впечатления о человеке (межличностная перцепция).

*Межличностная перцепция* — процесс восприятия и понимания людьми друг друга при их взаимодействии в ситуациях (условиях) различных видов общения и совместной деятельности, обеспечивающий социальное познание и регуляцию взаимоотношений. Как синоним употребляется термин «социальная перцепция». В. Н. Куницына под социальной перцепцией понимает «процесс, возникающий при межличностном взаимодействии на основе естественного общения

и протекающий в форме восприятия и понимания одним человеком другого»<sup>1</sup>.

Существенными сторонами межличностной перцепции является активный и деятельный характер процесса восприятия, наличие обратной связи и оценки воспринимаемого, формирование представлений и образа воспринимаемого человека, особенностей интерпретации поведения, возникновение и развитие отношений, влияние установок и др. Особое значение межличностная перцепция имеет в конфликтах. Вообще восприятие и понимание людьми друг друга протекает с учетом внутренних закономерностей каждого из названных процессов. Так, для характеристики и понимания сущности категории «межличностное восприятие» в ряде исследований выделены эффекты ореола, стереотипизации, проекции, отмечается влияние содержания установок (предубеждений), действие факторов превосходства и снисходительности. Существенными являются проблемы первого впечатления, имиджа и самопрезентации. В основе межличностного понимания лежат такие базовые процессы, как принятие и эмпатия, значительная часть которых осуществляется на неосознаваемом уровне. Большую роль в межличностном понимании играет проблема определения причинности и интерпретаций.

Современная ситуация нацеливает сотрудника органов внутренних дел на кардинальное изменение отношения к особенностям собственной профессиональной коммуникации, а также месту и роли в ней конфликтного взаимодействия. Прежде всего профессиональное общение должно рассматриваться как одно из универсальных средств достижения результата профессиональной служебной деятельности<sup>2</sup>. Конфликты, неизменно возникающие (в силу специфики деятельности) в рамках профессионального взаимодействия с различными категориями граждан, должны приобрести статус социально-психологического феномена, в рамках которого сотруднику органов внутренних дел необходимо эффективно функционировать<sup>3</sup>. Поэтому если у сотрудника доминирует обыденное (негативное) понимание

---

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.

<sup>2</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С. Психология общения и переговоров: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 112 с.

<sup>3</sup> Душкин А.С., Юренкова В.А., Кораблев С.Е. Психологические особенности профессионального общения сотрудников органов внутренних дел с различными категориями граждан: учеб.-практ. пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2017. – 87 с.

конфликта и его последствий, то его следует корректировать в сторону научно обоснованных, психологически грамотных ориентиров.

Таким образом, знание сотрудниками органов внутренних дел сущности и закономерностей таких социально-психологических феноменов, как аттитюд, атрибуция и аттракция, проявляющихся своеобразно в конфликтах, позволяет более полно проводить анализ и оценку конфликтов, успешнее проводить проверку и реализацию выбранных стратегий управления конфликтами.

## **Глава 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТОВ**

### **2.1. Понятие внутриличностного конфликта и его психологическая специфика**

В психологии и конфликтологии рассматривается категория внутриличностных конфликтов, которая объединяет конфликты, разыгрывающиеся во внутреннем мире личности.

Любые внешние изменения могут сопровождаться негативными психологическими последствиями, если не подкрепляются адекватными изменениями в системе ценностей самого индивида, не находят опору в его личностно-смысловых образованиях. В этих случаях проявляется недостаточная сформированность механизмов личностной адаптации, одной из форм которой является внутриличностный конфликт.

Каждый человек постоянно сталкивается с внутриличностными конфликтами. Конструктивно разрешенные они являются своего рода движущей силой развития личности. В противном случае они сопровождаются такими негативными последствиями, как личностная неустойчивость, нестабильность и неопределенность, потеря эмоционального равновесия в стрессовых ситуациях. В конечном итоге все это приводит к неустойчивости и неуравновешенности психики, несбалансированности ее проявлений, в крайних случаях — к суициду.

Познание сущности внутриличностных конфликтов, их причин и способов разрешения может стать дорогой к преодолению негативных психологических последствий, связанных с внутриличностными конфликтами, к совершенствованию личностной адаптации и личностному росту.

Кроме того, внутриличностные конфликты затрагивают все стороны деятельности человека, включая систему социальных отношений, профессиональную деятельность, определяют полноту самореализации, особенности личностного и профессионального роста. Повышенный уровень ответственности перед нормативами, организующими служебную деятельность в правоохранительных органах, ее негативные факторы и правовая регламентация профессионального поведения способствуют повышению внутриличностной конфликтности и иной дезадаптации личности сотрудника. В целом, это является причиной понижения профессиональной активности, скрытой ненадежности и высокой уязвимости личности сотрудника, негативно отражается на качестве исполнения им профессиональных обязанно-

стей, что в итоге приводит к преждевременному завершению карьеры<sup>1</sup>.

Внутриличностный конфликт — один из самых сложных психических феноменов. Его своеобразие заключается в ряде специфических характеристик, отличающих от других видов конфликта.

Во-первых, внутриличностный конфликт протекает особым образом (специфичность структурных компонентов) — это борьба двух противоположных начал в душе одного человека, воспринимаемая как значимая проблема, требующая своего немедленного решения.

Во-вторых, внутриличностный конфликт протекает скрытно, его трудно распознать (латентность). Не всем людям свойственно увидеть внешние признаки его присутствия.

В-третьих, внутриличностный конфликт отличается специфичностью форм проявления. В деструктивном варианте он представляет собой негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой внутри психического мира личности двух противоположных начал, отражающее противоречивые связи с внешним миром, задерживающее принятие решение, затрудняющее адаптацию к ситуации.

В оценке сущности внутриличностного конфликта неизменно присутствует дуализм мнений. Например, конструктивный внутриличностный конфликт является неотъемлемым элементом развития его психики. Деструктивный внутриличностный конфликт приводит к негативным последствиям, от стрессовых состояний до самоубийства — крайней формы его разрешения.

Следует подчеркнуть, что внутренняя конфликтная ситуация постоянно присутствует в каждом из нас, и этого не следует бояться. Для психически здоровой личности внутренняя конфликтная ситуация на «фоновом» уровне вполне естественное состояние психики<sup>2</sup>. Немецкий философ И. Кант считал, что не может быть высоко моральным человек, у которого всегда спокойная совесть и которого не мучают сомнения. Великий отечественный философ В. Соловьев в противовес западноевропейскому рационализму Декарта — «мыслю, следовательно, существую» — противопоставил свой тезис, учитывающий особенности славянского менталитета, — «стыжусь, следовательно, существую». Проблема внутриличностного конфликта яв-

---

<sup>1</sup> Мальцева Т.В. Внутриличностные конфликты и пути их преодоления: учеб. пособие. — Руза: Моск. обл. ф-л Моск. ун-та МВД России, 2012. С. 4.

<sup>2</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С., Кораблев С.Е. Указ. соч. С. 53.

ляется основной для главных персонажей произведений А. С. Пушкина, Л. Н. Толстого, Ф. М. Достоевского.

Состояния определенного внутриличностного напряжения и противоречивости психики не только естественно, но и необходимо для развития и совершенствования самой личности, что не может осуществляться без разрешения внутренних противоречий. Наличие противоречий является основой для возникновения конфликта. Если внутренняя конфликтная ситуация протекает на фоновом уровне, внутриличностный конфликт необходим. Недовольство собой, критическое отношение к самому себе заставляют человека стремиться к самосовершенствованию, самореализации и самоактуализации, тем самым он наполняет смыслом не только свою жизнь, но и совершенствует окружающую действительность.

Проблема внутриличностного конфликта наиболее активно разрабатывалась и разрабатывается в западной психологии. Начало его научному обоснованию было положено в конце XIX века и связано с именем основателя психоаналитического направления в психологии З. Фрейда.

Особенности подходов к рассмотрению внутриличностных конфликтов определяются особенностью понимания сущности личности, сложившейся в различных психологических школах. Исходя из этого можно выделить ряд основных направлений рассмотрения этого феномена.

З. Фрейд обосновывал биопсихологический характер внутриличностного конфликта. Психика человека противоречива по своей сути. Ее функционирование связано с постоянным напряжением и преодолением противоречия между биологическими влечениями и желаниями человека и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием. В этом противоречии и постоянном противоборстве, по З. Фрейду, и заключается суть внутриличностного конфликта. Свое дальнейшее развитие эта теория получила в работе его последователей: К. Юнга — регресс на более низкий уровень психики, К. Хорни — столкновение стремлений к удовлетворению и к безопасности, противоречие «невротических потребностей», и др.

Достаточно оригинальную теорию внутриличностного конфликта, получившую название «теория поля», выдвинул немецкий психолог К. Левин. Согласно этой теории, внутренний мир личности оказывается одновременно под воздействием противоположно направленных сил, и субъект должен сделать выбор в пользу одной из них. Эти силы могут быть как обе отрицательными, так и положительными-

ми, или одна из них положительной, а другая отрицательной. Основными условиями возникновения конфликта, по мнению К. Левина, является примерное равенство и значимость этих сил для личности.

Согласно теории личности «Я-концепция» К. Роджерса возникновение внутриличностного конфликта обусловлено несовпадением представления личности о себе («Я-концепции») с представлением об идеальном «Я». По его мнению, это рассогласование может привести к серьезным психическим расстройствам, вплоть до психических заболеваний.

Достаточно популярна теория внутриличностного конфликта, разработанная А. Маслоу, т. к., по его мнению, мотивационную структуру личности образует соответствующая иерархия потребностей (5-уровневая пирамида потребностей), и высшей из них является потребность в самореализации, основная причина возникновения внутриличностного конфликта кроется в разрыве у большинства людей между стремлением к самоактуализации и реально достигнутым результатом.

В современных условиях определенной популярностью пользуется теория внутриличностного конфликта, разработанная австрийским психологом и психиатром В. Франклом, создателем нового научного направления логотерапии — науки о «смысле человеческого существования и поиске этого смысла». По его мнению, внутриличностный конфликт — это результат расстройства «духовного ядра» личности, вызванного творческим вакуумом, потерей смысла жизни. Внутриличностный конфликт проявляется в неврозах, которые проявляются в апатии, скуке, депрессии.

Среди российских ученых, внесших значительный вклад в разработку проблемы внутриличностного конфликта, выделяют А. Лурию (столкновение двух сильных, но противоположно направленных тенденций), В. Мерлина (как результат острого неудовлетворения глубоких актуальных мотивов и отношений личности), Ф. Василюка (столкновение двух внутренних побуждений, отраженных в сознании в виде самостоятельных противоположных ценностей) и др. Но прежде всего следует обратить внимание на деятельностный подход А. Н. Леонтьева. По мнению этого ученого, внутриличностный конфликт присущ внутренней структуре личности и является нормальным явлением. По своей структуре любая личность противоречива. Обычно разрешение этих противоречий происходит в простейших формах и не приводит к возникновению внутриличностного конфликта. «Ведь гармоничная личность вовсе не есть личность, не

знающая никакой внутренней борьбы». Но в отдельных случаях разрешение этих противоречий выходит за рамки простейших форм и становится главным, что определяет поведение и весь облик человека. В результате этого и возникает внутриличностный конфликт как результат борьбы иерархизированных, мотивационных линий личности.

Согласно теории личности А. Адлера, «комплекс неполноценности», возникающий в детстве под влиянием неблагоприятных социальных факторов, впоследствии выступает основанием для формирования внутриличностного конфликта. Адлер обосновал не только механизм возникновения внутриличностного конфликта, но и основные способы его разрешения (компенсации «комплекса неполноценности»).

1. Развитие «социального чувства», социального интереса (интересная работа, нормальные межличностные отношения, дружба, любовь, хобби и т. п.) в противовес «неразвитому социальному чувству» (преступность, алкоголизм, наркомания и т. п.).

2. «Стимуляция собственных способностей», достижение превосходства над другими, которое может иметь три формы проявления:

а) адекватная компенсация, когда происходит совпадение превосходства с содержанием социальных интересов (спорт, музыка, профессионализм, творчество и т. п.);

б) сверхкомпенсация, когда происходит гипертрофированное развитие одной из способностей, имеющей ярко выраженный эгоистический характер (накопительство, ловкачество и т. п.);

в) мнимая компенсация, когда комплекс неполноценности компенсируется болезнью, сложившимися обстоятельствами или другими факторами, не зависящими от самой личности.

В объяснении внутриличностного конфликта Э. Фромм выдвинул концепцию «экзистенциальной дихотомии». В соответствии с ней, причины внутриличностного конфликта заключены в дихотомичной природе самого человека. А она проявляется в экзистенциальных проблемах: проблеме жизни и смерти; ограниченности человеческой жизни; проблеме потенциальных возможностей человека и ограниченности условий их реализации и др. Более конкретно Э. Фромм реализует ее в теории биофилии (любовь к жизни) и некрофилии (любовь к смерти).

Э. Эриксон, выдвинув и обосновав идею стадий психосоциального развития личности, пришел к выводу, что на каждом возрастном

этапе происходит либо благоприятное преодоление кризисной ситуации, либо неблагоприятное. В первом случае происходит позитивное развитие личности, ее уверенный переход на следующий жизненный этап с хорошими предпосылками для его успешного преодоления. Во втором случае личность переходит в новый этап своей жизни с проблемами (комплексами) прошлого этапа. Но т. к. пройти все стадии только успешно практически невозможно, у каждого человека создаются предпосылки для возникновения внутриличностного конфликта. Э. Эриксон связывает его природу с кризисами психосоциального развития. Внутриличностный конфликт, по Э. Эриксону, протекает в контексте следующих возрастных периодов: 1. Доверие – Недоверие (0–1 год); 2. Автономия – Стыд (1–3 года); 3. Инициатива – Чувство вины (3–6 лет); 4. Трудолюбие – Неполноценность (6–12 лет); 5. «Я» идентичность – Смещение ролей (12–19 лет); 6. Близость – Изоляция (20–25 лет); 7. Творчество – Застой (26–64 года); 8. Интеграция – Отчаяние (65 лет – смерть).

Кроме вышеизложенных психологических концепций внутриличностного конфликта существуют и другие, разработанные в рамках психоанализа, бихевиоризма, когнитивной и гуманистической психологии.

Рассмотрев основные концепции внутриличностного развития, следует сформулировать его определение. В конфликтологической литературе по этой проблеме единой точки зрения нет. Внутриличностный конфликт различными авторами обозначается как личностный, внутренний, интрасубъективный, интраперсональный, психологический.

*Общие признаки внутриличностного конфликта:*

- внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия внутренних элементов структуры психики личности;
- субъектами («S») внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре психики личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;
- внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда противоречия являются равновеликими и значимыми для личности;
- внутренний конфликт сопровождается острыми негативными эмоциями.

Таким образом, *внутриличностный конфликт – это острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.*

Основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:

- противоречивостью позиций;
- противоположностью мотивов, целей и интересов;
- противоположностью средств достижения целей в конкретных условиях;
- отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможность ее удовлетворения.

Внутриличностному конфликту присущ ряд особенностей, которые важно учитывать при его выявлении, предупреждении и разрешении.

### *Показатели внутриличностного конфликта*

В когнитивной сфере наблюдается снижение самооценки, осознание своего состояния как психологического тупика, задержка принятия решения, глубокие сомнения в истинности принципов, которыми вы раньше руководствовались. В эмоциональной сфере присутствуют эмоциональное напряжение, частые и значительные отрицательные переживания. В поведенческой сфере происходит снижение качества и интенсивности деятельности, ее удовлетворенности, присутствует негативный эмоциональный фон общения.

Интегральным показателем считается ухудшение механизма адаптации, усиление стресса.

Форма проявления внутриличностного конфликта предполагает<sup>1</sup>:

- а) проявления симптомов неврастения — невыносимость к сильным раздражителям, подавленное настроение, снижение работоспособности, плохой сон, головные боли;
- б) проявление эйфории — показное веселье, выражение радости неадекватно ситуации, «смех сквозь слезы»;
- в) регрессия — обращение к примитивным формам поведения, уход от ответственности;
- г) проекция — приписывание негативных качеств другому, критика других, часто необоснованная;

---

<sup>1</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С., Кораблев С.Е. Указ. соч.

д) номадизм — частое изменение места жительства, места работы, семейного положения, партнеров, частые разрывы отношений с друзьями, изменение привычек, увлечений, обстановки;

е) рационализм — самооправдание своих поступков, действий, даже неадекватных и социально неодобряемых.

Современная классификация внутриличностного конфликта весьма разнообразна. Одной из наиболее распространенных является 3-уровневая классификация, которая построена на основе возникновения противоречий между потребностью и социальной нормой.

Наиболее полная классификация внутриличностных конфликтов содержится в работе А. Я. Анцупова и А. И. Шпилова, которые взяли в качестве основания для классификации ценностно-мотивационную сферу личности. В зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности вступают в конфликт, они выделили следующие основные виды внутриличностного конфликта: мотивационный, нравственный, конфликт нереализованного желания, ролевой, адаптационный, конфликт неадекватной самооценки.

Если любой из приведенных конфликтов длительное время не разрешается, он может привести к стрессу, фрустрации и достаточно опасной его форме — невротическому конфликту, характеризующемуся высшим напряжением и противоборством внутренних сил личности.

Приведенная выше типология внутриличностных конфликтов не исчерпывает полностью их классификации. В зависимости от других оснований можно привести иную их типологию. Так, если взять за основание функции внутриличностного конфликта, то его можно классифицировать как конструктивный или деструктивный.

Конструктивный (функциональный, продуктивный) конфликт способствует максимальному развитию субъектов конфликта и конструктивным личностным затратам по его разрешению.

Деструктивный конфликт усугубляет раздвоение личности, перерастает в жизненный кризис, приводит, как правило, к невротическому конфликту.

## **2.2. Механизмы психологической защиты в ситуации преодоления внутриличностного конфликта**

Под разрешением (преодолением) внутриличностного конфликта понимается восстановление согласованности внутреннего мира личности, установление единства сознания, снижение остроты проти-

воречий жизненных отношений, достижение нового жизненного качества.

Разрешение внутриличностного конфликта может быть конструктивным и деструктивным. При конструктивном преодолении внутриличностного конфликта достигается душевное равновесие, углубляется понимание жизни, возникает новое ценностное сознание. Разрешение внутриличностного конфликта осознается через отсутствие болезненных состояний, связанных с имевшимся конфликтом; снижение проявлений негативных психологических и социально-психологических факторов внутриличностного конфликта; повышение качества и эффективности профессиональной деятельности.

Зная причины и факторы, способствующие возникновению внутриличностных конфликтов, особенности их переживания, можно обосновать условия их предупреждения.

Для сохранения внутреннего мира личности важно принимать трудные жизненные ситуации как данность бытия, т. к. они побуждают к активности, работе над собой, а часто и к творчеству,

Большое значение имеет формирование каждым человеком жизненных ценностей и следование им в своих делах и поступках. Жизненные принципы помогают избежать многих ситуаций, связанных с сомнениями в истинности того дела, которому человек служит.

Однако постоянство, верность себе в определенных условиях проявляются как инертность, консерватизм, слабость, неумение приспособиться к изменившимся требованиям. Если человек находит в себе силы поломать привычный способ существования, убедившись в его несостоятельности, то выход из внутриличностного противоречия будет продуктивным. Необходимо быть гибким, пластичным, адаптивным, уметь реально оценивать ситуацию и, если необходимо, меняться<sup>1</sup>. Важно, уступая в мелочах, не превращать это в систему. Постоянная неустойчивость, отрицание стабильных установок и схем поведения приведут к внутриличностным конфликтам.

Необходимо надеяться на лучшее развитие событий, никогда не терять надежды на то, что жизненная ситуация всегда может улучшиться. Оптимистическое отношение к жизни — важный показатель психического здоровья человека.

---

<sup>1</sup> Пирогова Л.К. Конфликтологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел: практические рекомендации. — Домодедово: ВИПК МВД России, 2003. — 37 с.

Не быть рабом своих желаний, трезво оценивать свои возможности по удовлетворению потребностей.

Необходимо учиться управлять собой, своей психикой. Особенно это относится к управлению эмоциональным состоянием. Развитие волевых качеств во многом способствует предупреждению внутриличностных конфликтов. Велика роль воли — только с ее помощью человек может преодолеть сложности ситуации.

Постоянно уточнять и корректировать для себя иерархию ролей. Стремление реализовать все функции, вытекающие из той или иной роли, учитывать все пожелания окружающих неизбежно приведет к возникновению внутриличностных конфликтов.

Предупреждению ролевых внутриличностных конфликтов способствует достаточно высокий уровень личностной зрелости. Он предполагает выход за пределы чисто ролевого поведения с его шаблонными реакциями, с жестким следованием принятым стандартам. Подлинная нравственность — это не слепое выполнение общепринятых норм морали, а возможность собственного морального творчества, «надситуативной активности» личности.

Необходимо стремиться к тому, чтобы оценка человеком своего «Я» была бы соответствующей его действительному «Я», т. е. обеспечивать адекватность самооценки. Заниженная или завышенная самооценка часто связана с нежеланием или неумением признаться себе в чем-либо. Бывает и так, что человек оценивает себя адекватно действительности, но желает, чтобы другие оценивали его иначе. Подобный оценочный диссонанс рано или поздно приведет к внутриличностному конфликту.

Не копить проблемы, которые требуют разрешения. Сдвигание решения задач «на потом» или позиция «страуса с головой в песке» — далеко не лучший способ избегания трудностей, т. к. в итоге человек вынужден будет делать выбор, что чревато конфликтами.

Не стоит браться за все сразу, не следует стремиться реализовать все одновременно. Оптимальный выход — создание приоритетов в реализуемых программах и выполняемых задачах. Сложные проблемы лучше решать по частям.

Стараться не лгать. Можно возразить, что нет людей, которые бы никогда никому не лгали. Это действительно так. Но всегда есть возможность, в ситуациях, когда нельзя сказать правду, просто уклониться от ответа: изменить тему разговора, промолчать, отделаться шуткой и т. д. Ложь может создать внутриличностные проблемы, не-

приятные ситуации в общении, которые повлекут переживания, актуализацию чувства вины.

Стараться по-философски относиться к превратностям судьбы, не паниковать, если удача изменяет. В этом плане уместна инструкция по пользованию удачей, предложенная, с известной долей юмора, психологом В. Леви: не желать (т. к. отпугнешь); не надеяться (иначе больно будет, если не получится); не искать дважды в одном месте (удача не глупее тебя); искать молча: не хватать грязными руками; вовремя отпускать.

### *Факторы конструктивного разрешения внутриличностных конфликтов*

В зависимости от индивидуальных характеристик люди относятся к внутренним противоречиям по-разному, избирают свои стратегии выхода из конфликтных ситуаций. Одни погружаются в размышления, другие тотчас начинают действовать, третьи окунаются в захлестывающие их эмоции. Единого рецепта правильного отношения к внутриличностным конфликтам нет. Важно, чтобы человек, отдавая себе отчет в собственных индивидуальных особенностях, выработывал свой стиль разрешения внутренних противоречий, конструктивное отношение к ним<sup>1</sup>.

1. Преодоление внутриличностного конфликта зависит от глубинных мировоззренческих установок личности, содержания ее веры, от опыта преодоления себя.

2. Развитость волевых качеств способствует успешному преодолению человеком внутренних конфликтов. Воля составляет основу всей системы саморегуляции человека. В трудных ситуациях воля, как правило, приводит в соответствие внешние требования и внутренние желания. Если же воля развита недостаточно, побеждает то, что требует наименьшего сопротивления, а это не всегда приводит к успеху.

3. Способы разрешения конфликта, время, затрачиваемое на это у людей с разными типами темперамента, различны. Холерик решает все быстро, предпочитая поражение неопределенности. Меланхолик долго размышляет, взвешивает, прикидывает, не решаясь приступить

---

<sup>1</sup> Липницкий А.В. Конфликтология: учебно-метод. пособие / под ред. В.П. Сальникова. – М.: ЦОКР МВД России, 2005. – 80 с.

к каким-либо действиям. Однако такой мучительный рефлексивный процесс не исключает возможность в корне изменить сложившуюся ситуацию. Свойства темперамента влияют на динамическую сторону решения внутриличностных противоречий: на скорость переживаний, их устойчивость, индивидуальный ритм протекания, интенсивность, направленность вовне или вовнутрь.

4. На процесс разрешения внутриличностных противоречий оказывают влияние половозрастные особенности личности. С увеличением возраста внутриличностные противоречия обретают типичные для данного индивида формы разрешения. Периодически вспоминая прожитое, мы возвращаемся к критическим точкам, когда-то нарушившим размеренное течение бытия, по-новому их переосмысливаем, все более глубоко и обобщенно анализируем способы разрешения конфликтов, преодоления того, что казалось непреодолимым. Работа над своим прошлым, анализ собственной биографии — один из путей развития внутренней стабильности, цельности, гармоничности.

Различны способы выхода из конфликтов у мужчин и женщин. Мужчины более рациональны, они с каждым новым внутриличностным переживанием обогащают свой набор средств разрешения ситуации. Женщины всякий раз по-новому радуются и страдают. Они разнообразнее в личностных характеристиках, а мужчины — в ролевых. Женщины больше успевают обновить и как бы заново отредактировать накопленный опыт, мужчины менее склонны возвращаться к пережитому, но умеют своевременно выйти из конфликта.

### *Механизмы и способы разрешения внутриличностных конфликтов*

Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием механизмов психологической защиты. Психологическая защита — нормальный, повседневно работающий механизм психики. Развиваясь как средство социально-психологической адаптации, механизмы психологической защиты предназначены для контроля эмоций в тех случаях, когда опыт сигнализирует человеку о негативных последствиях их переживания и выражения.

Рассмотрим механизмы психологической защиты подробнее<sup>1</sup>.

Отрицание — один из онтогенетически ранних и наиболее простых механизмов защиты. Отрицание развивается с целью сдержива-

---

<sup>1</sup> Гришина Н.В. Указ. соч.

ния негативных эмоций, вызванных попаданием человека в трудную ситуацию. Отрицание подразумевает инфантильную подмену принятия решения на действия в соответствии с новыми обстоятельствами, их игнорированием.

Проекция предполагает приписывание источнику трудностей различных негативных качеств как рациональную основу для его неприятия и самопринятия на этом фоне.

Регрессия развивается в раннем детстве для сдерживания чувства неуверенности в себе и страха: неудачи, связанных с проявлением инициативы. Регрессия предполагает возвращение в ситуации внутреннего конфликта к детским стереотипам поведения.

Замещение развивается для сдерживания заменяющее эмоции гнева на более сильного или значимого субъекта во избежание ответной агрессии или отвержения. Индивид снимает напряжение, обращая агрессию на более слабый объект или на самого себя. Замещение имеет активные и пассивные формы и может использоваться индивидами независимо от их типа конфликтного реагирования.

Подавление развивается для сдерживания страха, проявления которого неприемлемы для позитивного самовосприятия и грозят попаданием в прямую зависимость от агрессора. Страх блокируется посредством забывания его источника, а также обстоятельств, ассоциативно связанных с ним. К подавлению относятся близкие к нему механизмы изоляции и интроекции.

Изоляция — восприятие травмирующих ситуаций или воспоминание о них без чувства тревоги.

Интроекция — присвоение ценностей или характера других людей для предупреждения угроз с их стороны.

Интеллектуализация развивается в раннем подростковом возрасте. Предполагает произвольное истолкование событий для развития чувства субъективного контроля над ситуацией. При этом используются способы: сравнение противоборствующих тенденций; составление списка «+» и «-» каждой из тенденций и их анализ; построение рейтинга каждого «+» и «-» в каждой из тенденций и их суммирование.

Сублимация — удовлетворение вытесненного неприемлемого чувства (сексуального или агрессивного) осуществлением социально одобряемых альтернатив. Способы: переключение на другой вид деятельности; совершение привлекательных, общественно значимых поступков.

Рационализация — нахождение правдоподобных причин для оправдания действий, вызванных подавленными, неприемлемыми чувствами. Реализуемые способы: дискредитация цели (элементарное обесценивание недостижимого); дискредитация значимого другого, который отказывает во внимании; преувеличение роли обстоятельств, судьбы; утверждение вреда во благо; переоценка ценностей, всей мотивационной системы; самодискредитация (искупление вины).

Реактивное образование предполагает выработку и подчеркивание в поведении противоположной установки.

Компенсация — онтогенетически самый поздний и сложный защитный механизм, который развивается и используется, как правило, сознательно. Предназначен для сдерживания чувства печали, горя по поводу реальной или мнимой потери, утраты, недостатка, неполноценности. В него входят механизмы идентификации и фантазии.

Идентификация — моделирование поведения другого лица как путь к повышению самооценки или совладанию с чувствами в связи с возможным разделением или утратой.

Фантазия — бегство в воображение с целью ухода от реальных проблем, связанных с разрешением внутриличностного конфликта.

Механизмы защиты, развивающиеся в онтогенезе как средство адаптации и разрешения конфликтов, могут при определенных условиях вызывать противоположные состояния дезадаптации и перманентного конфликта.

Таким образом, знание форм проявления, психологических закономерностей, механизмов возникновения, развития и конструктивного разрешения внутриличностных конфликтов может способствовать не только преодолению эмоционально-психологических перегрузок и нарушений психологического равновесия, связанных с профессиональной служебной деятельностью сотрудников органов внутренних дел, но и повышению профессиональной активности, успешному преодолению затруднений в профессии, а также оптимизации личностно-профессионального роста.

### **2.3. Понятие межличностного конфликта и сферы его проявления**

Строгого определения межличностного конфликта, видимо, дать невозможно. Но когда мы говорим о таком конфликте, то сразу представляется картина противоборства двух человек на основе столкновения противоположно направленных мотивов.

Межличностные конфликты имеют свои отличительные особенности, которые сводятся к следующему<sup>1</sup>.

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.

2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным «полигоном» проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.

4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

5. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

Межличностные конфликты, как уже отмечено выше, охватывают все сферы человеческих отношений. В табл. 1. представлены основные сферы межличностных конфликтов с выделением некоторых их типов и причин.

Специфика деятельности сотрудников органов внутренних дел предполагает разнообразные взаимодействия людей, в ходе которого они вынуждены демонстрировать свои социальные статусы, жизненные позиции, потребности, а также их согласовывать.

Конечно, такое взаимодействие неизменно включает эмоционально напряженные ситуации, конфликты. Как минимум, они представляют собой столкновение сторон, мнений, сил.

---

<sup>1</sup> Кораблев С.Е. Психологические основы поведения сотрудников органов внутренних дел в межличностном конфликте: учебное пособие. – Воронеж: Воронежский институт МВД России, 2012. – 151 с.

## Сферы проявления межличностных конфликтов

№ п/п	Сфера проявления	Типы конфликтов	Причины
1	Коллектив (организация)	Руководитель – подчиненный Между сотрудниками одного ранга Служебные Неслужебные	Организационно-технические: распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; различия в целях и т. д. Психологические (социально-психологические): индивидуально-психологические; социально-психологические явления (позиция, статус, роль, внутренняя установка и др.)
2	Семья	Супружеские конфликты Родители-дети Супруги-родственники	Ограничение свободы, активности и действий; девиантное поведение одного или нескольких членов семьи; наличие противоположных интересов; материальные проблемы; уровень психолого-педагогической культуры членов семьи
3	Общество	Гражданин – общество Гражданин – госслужащий	Неразвитость современных технологий приема граждан в государственных учреждениях и в сфере обслуживания; низкая правовая и психолого-педагогическая культура

Если же подчеркнуть социально-психологическую специфику кризисных ситуаций взаимодействия между людьми, то сотруднику органов внутренних дел приходится иметь дело с межличностным конфликтом как наиболее острым способом разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия между людьми, заключающимся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающимся негативными эмоциями, переживаемыми ими по отношению друг к другу<sup>1</sup>.

Межличностный конфликт из числа других видов конфликта (внутриличностный, межгрупповой, конфликт «личность – группа» и др.) представляет особый интерес в контексте решения проблемы социального доверия сотрудникам органов внутренних дел.

<sup>1</sup> Анцупов А.Я. Указ. соч. С. 81.

Разновидности межличностных конфликтов в деятельности сотрудников органов внутренних дел обусловлены существованием различных критериев их выделения. Вполне применимы для классификации конфликтов в деятельности органов внутренних дел критерии типологии: объект, источники, длительность, функции, форму проявления, последствия и т. д. (см. таб. 2).

Таблица 2

*Типология межличностных конфликтов в деятельности органов внутренних дел*

<i>№ п/п</i>	<i>Критерий</i>	<i>Типы конфликтов</i>
1	по способу разрешения	– антагонистические; – компромиссные
2	по сфере разрешения	– в деловой сфере; – в личностно-эмоциональной сфере
3	по социальному статусу участников	– вертикальные; – горизонтальные; – смешанные
4	по субъективной направленности участников	– взаимно-положительные; – взаимно-отрицательные; – односторонние противоречиво-отрицательные; – односторонние противоречиво-положительные; – взаимно-противоречивые; – обезличенные
5	по диапазону действия	– внутриорганизационные; – внешние
6	по характеру причин	– объективные; – субъективные
7	по адекватности восприятия участниками	– подлинный; – случайный; – смещенный; – неверно приписанный; – латентный; – ложный
8	по интенсивности	– слабый; – нормальный; – сильный
9	по продолжительности	– кратковременные; – длительные; – затяжные

10	по направленности	направленность: – на распространение; – ограничение; – эскалацию; – затухание
11	по степени проявления	– открытые; – скрытые (латентные); – потенциальные
12	по последствиям	– конструктивные: – позитивные; – функциональные; – деструктивные: – негативные; – дисфункциональные
13	по обратимости	– обратимые; – частично обратимые; – необратимые

Условность выделения каждого из видов предполагает, что жесткой границы между типами не существует. В реальности каждый конфликт имеет смешанный характер, включающий формы, которые не предусмотрены приведенной выше типологией.

Опросы сотрудников органов внутренних дел показали, что они наиболее часто сталкиваются со следующими типами конфликтов<sup>1</sup>:

– конфликты, связанные с применением властных полномочий, ограничением чьей-либо свободы, пресечением противоправных действий (с задержанными, родственниками задержанных, носителями различных форм социальной девиации);

– конфликты, связанные с предупреждением преступности, профилактической и разъяснительной работой (конфликты с потерпевшими, заявителями, очевидцами и свидетелями правонарушений, несовершеннолетними правонарушителями, взрослыми, вовлеченными в круг общения несовершеннолетних, участниками семейных ссор);

– конфликты, связанные с организацией деятельности (конфликты с руководителем, коллегами).

Последняя группа конфликтов имеет место в связи частотой возникновения следующих проблем у сотрудников органов

<sup>1</sup> Кораблев С.Е. Указ. соч. С. 11, 12.

внутренних дел в плане организации собственной деятельности<sup>1</sup>. Вызывают эмоциональное напряжение переговоры с вышестоящими руководителями, другими людьми; необходимость воздействия на недобросовестного подчиненного, коллегу; различное понимание путей решения проблемы руководителем и подчиненным; пренебрежительное отношение к подчиненным со стороны руководства; неправомерные требования со стороны руководства; отказ подчиненного выполнять дополнительную работу; злоупотребление спиртными напитками; необходимость выезда в командировку в ущерб делам подразделения; боязнь публичного выступления; формальные требования руководителя по оформлению документации в ущерб делу.

На основе социально-психологических описаний различных конфликтов, возникающих между людьми в специфических ситуациях их взаимодействия, наиболее распространены следующие типы межличностных конфликтов.

Первый тип характеризуется особо острым началом взаимодействия между двумя субъектами, начинается с довольно острого, эмоционально окрашенного и неприятного для партнера вопроса, обращенного одним из них к другому. Второй партнер, испытывая неприязненные, а порой и враждебные чувства к первому, стремится игнорировать все, что связано с мнениями, оценками, вкусами, предпочтениями первого из них, не отвечает на его вопросы, избегает дружеских отношений с партнером, сводя свое общение с ним до минимума, необходимого и формального. В конфликте, возникающем вследствие этого, выявляются две особенности. Первая из них заключается в том, что конфликтная ситуация разворачивается постепенно, раздражение и озлобленность нагнетаются, не сразу приводя к конфликтному взаимодействию. Вторая особенность состоит в том, что конфликтное взаимодействие в данном случае выражает разную направленность позиций соперников. Первый из них, стремящийся получить ответы на свои вопросы и не получающий их, начинает раздражаться, злиться и выражать все более неприязненные отношения ко второму, вступает в состояние, не позволяющее ему контролировать свои слова и поступки. Второй же, напротив, стремится всячески уйти от непосредственного взаимодействия с первым, игнорируя его слова, чувства, эмоции. Его игнорирующая позиция усиливает отрицательную эмоциональную реакцию партнера и про-

---

<sup>1</sup> Фатеев Н.М. Как провести социально-психологические исследования в коллективе органа внутренних дел. – М.: А.П.О., 1993. С. 21.

воцирует тем самым возникновение межличностного конфликтного взаимодействия. Такой тип конфликта можно охарактеризовать как «чувственно-аффективный».

Второй тип межличностного конфликта характерен тем, что он начинается с замечаний, упреков, претензий (нередко необоснованных) друг к другу. В ходе перерастания конфликтной ситуации в реальное конфликтное взаимодействие обе стороны в данном случае продолжают высказывать друг другу свое недовольство, выдвигают все новые претензии и обвинения в адрес партнера. В таком конфликте его деструктивная функция, как правило, по мере развертывания взаимодействия между враждующими партнерами усиливается, а соперники делают все назло друг другу. Данный тип конфликта можно определить как «бескомпромиссный».

Третий тип межличностных конфликтов начинается с эмоциональной агрессивной реакции одного из субъектов взаимодействия. Для него характерно эмоциональное недовольство и неудовлетворенность партнеров друг другом, высказываемые откровенно, порой в резкой форме. Начинающийся конфликт характеризуется, как правило, отсутствием стремления спокойно разобраться в причинах возникшего недоброжелательства и нежеланием понять своего партнера. Стремление обидеть и унижить партнера проявляется в демонстративном и деструктивном поведении, которое часто не контролируется с его стороны. Для партнера, вступившего с ним в противоборство, свойственно непонимание причин конфликта и оценка поведения другого как неправильного. Такой конфликт носит затяжной характер и приводит к взаимной формализации межличностного взаимодействия, которое характеризуется свернутостью процесса общения до минимально необходимого. Это тип конфликта можно квалифицировать как «эмоционально невыдержанный».

Четвертый тип межличностного конфликта характерен тем, что начинается он с экспрессивного негативно-эмоционального несогласия, выраженного одним из партнеров по поводу того или иного явления, человека, его поступков и т. п. Для него специфично использование корректной формы обращения к сопернику (иногда даже подчеркнуто вежливого), а также чувства недовольства собой за вступление в конфликтное взаимодействие. В результате, у обоих партнеров чаще всего проявляется обоюдная готовность к примирению, которая может без труда реализоваться, сопровождаясь взаимными извинениями. Тип конфликтного взаимодействия «рационально корректный».

Пятый тип межличностного конфликтного взаимодействия отличается тем, что для обоих его участников характерно деструктивное поведение, в котором аффективная доминанта подавляют рассудок. В связи с тем, что один из конфликтующих не в состоянии контролировать свои слова и поступки, а другого переполняют отрицательные эмоции, их взаимодействие нередко сопровождается взаимными оскорблениями, доходящими до кризиса – в форме аморального поведения, истерики, а иногда и насилия. Этот тип конфликта следует определить как «агрессивный».

Каждый из охарактеризованных типов межличностного конфликта может протекать в различных формах, которые определяются как ситуативными детерминантами, включающими в себя конкретные причины и условия протекания конфликтного взаимодействия, так и личностными особенностями субъектов такого взаимодействия – их темпераментом, характером, спецификой психических процессов (мышления, эмоций и т. п.), уровнем личностной культуры.

Весьма своеобразным и широко исследованным в западной социологии и психологии является ролевой конфликт. В своих межличностных взаимодействиях каждый конкретный индивид выступает во множестве ролей, сама же социальная роль предстает в качестве отдельно взятого компонента или аспекта целостного поведения. Она является динамическим аспектом социального статуса личности и определяется как нормативно регулируемое на основе общепринятых ценностей поведение индивида. В межличностных взаимодействиях ролевое поведение зависит не только от социального статуса данного индивида, но и от индивидуальных особенностей участников взаимодействия, их чувств, стремлений и предпочтений, а также от ожиданий субъектов взаимодействия относительно поведения друг друга.

Ролевые конфликты возникают чаще всего тогда, когда вступают в противоречие друг с другом<sup>1</sup>:

- а) социальный статус одного из взаимодействующих индивидов;
- б) выполняемая им в данном сообществе социальная роль;
- в) социальные ожидания к нему со стороны других участников межличностного взаимодействия. Особенно драматично протекают такие конфликты в тех случаях, когда сталкиваются друг с другом ожидания, требующие от индивида противоположных поступков.

---

<sup>1</sup> Кораблев С.Е. Психология конфликта: курс лекций. – Воронеж: Воронежск. ин-т МВД России, 2013. – 80 с.

Межличностные конфликты обычно бывают чрезвычайно насыщенными негативными эмоциями. Известный американский исследователь конфликта Дж. Г. Скотт установила, что чаще всего межличностные конфликты детерминируются такими эмоциями, как раздражение, недоверие, страх, ревность, непонимание, обида. Если, например, во взаимоотношениях двух партнеров по работе, браку, дружеским отношениям и т. п. возникает раздражение у одного по адресу другого, то его раздражение (по любому поводу) может подпитывать раздражение другого, и возникающая вследствие этого порочная спираль может закончиться скандалом или полным прекращением общения.

Межличностная конфронтация нередко возникает и вследствие того, что один (или оба) из партнеров по совместному действию или общению из-за накопившегося раздражения начинает испытывать чувство гнева или страха (за какие-либо нежелательные действия) по отношению к другому, что чаще всего происходит между друзьями или супругами, которые долго живут вместе. То же самое происходит в случае, когда один из партнеров (или оба) оказывается всецело поглощенным чувством ревности. В таком случае любой поступок, даже любое слово могут быть истолкованы в качестве причины обострения конфликтной ситуации.

Нередко межличностные конфликты возникают при общении с так называемыми «трудными людьми», которые «как будто заряжены чем-то отрицательным». Существует типология «трудных людей», восходящая к американскому психологу Р. М. Бремсону, знание которой помогает лучше ориентироваться в сути конфликтной ситуации. К числу наиболее распространенных типов таких людей относятся: «агрессор», который часто, порой беспричинно задирает других, говорит колкости или грубости и раздражается, если его не слушают; «жалобщик», у которого всегда найдется на что посетовать и поведение которого вызывает раздражение у окружающих; «паровой каток» – грубый, бесцеремонный человек, считающий, что все вокруг должны уступать ему дорогу; «разгневанный ребенок» — человек, взрывающийся по любому поводу, как ребенок, у которого плохое настроение и др.

Типология «трудных людей», чаще других являющихся в межличностных отношениях инициаторами конфликтов, может быть построена и по другим основаниям. Довольно часто готовы пойти на конфликт личности, которых можно назвать «демонстративными». Они характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания,

пользоваться успехом, пусть даже и незаслуженным. Чтобы быть на виду, такие люди способны вступить в спор по любому поводу, что нередко завершается конфликтным противостоянием.

Очень похожи на них так называемые «ригидные» личности, характеризующиеся завышенной самооценкой, негибкостью в отстаивании своих суждений, позиций, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. Излишняя прямолинейность, отсутствие такта в обращении с другими людьми могут вызвать конфликт с окружающими. К таким же последствиям нередко приводит поведение другой категории людей, которых довольно точно называют «неуправляемыми». Они отличаются импульсивностью, непредсказуемостью поведения, часто ведут себя вызывающе, агрессивно.

В некоторых случаях инициаторами межличностных конфликтов выступают и люди, отличающиеся излишней скрупулезностью, подвергающие всех окружающих острой критике за любую неточность в суждениях, оценках, неосторожно сделанное движение, неудачно сказанное слово. Такие «сверхточные» личности характеризуются окружающими как «занудливые», а их завышенная требовательность к окружающим способна стать причиной межличностного конфликта. К такому же исходу в межличностных отношениях может привести чрезмерно гибкая, чрезмерно изменчивая позиция так называемых «безвольных» людей, лишенных собственных принципов и убеждений. Такие люди чаще всего сами на конфликт не идут, но, попав под влияние более энергетически сильных личностей, легко становятся в руках последних невольными орудиями возникновения конфликтных ситуаций.

Перечисленные и другие типы «трудных людей», довольно часто инициирующих межличностные конфликты, обычно формируются не только вследствие тех или иных личностных характеристик. Главным образом данные типы создаются частотой повторения неблагоприятных ситуаций в совместной деятельности и общении, которые раздражают, озлобляют их, делают несносными во взаимоотношениях с окружающими. Чем неблагоприятнее социально-психологический фон повседневного межличностного взаимодействия, тем больше в социальном окружении оказывается «трудных людей», тем чаще вспыхивают межличностные конфликты.

Одной из наиболее распространенных и вместе с тем наименее острых форм межличностного конфликта является ссора. Она характеризуется состоянием недоброжелательности двух или нескольких

людей, сопровождаемым взаимными упреками, обвинениями, препирательствами.

Вторым видом межличностного конфликта является распря — длительная полоса враждебности, сопровождаемая непрекращающимися разногласиями.

Существует еще один вариант межличностного конфликта, сопряженный с ссорой — это свара, представляющая собой длительную мелочную ссору с взаимными обидами.

Эти три формы межличностного конфликта выражают ситуацию различия взглядов, мнений, оценок, привычек людей, приводящих к психологической несовместимости партнеров по общению, т. е. состоянию конфликта.

Среди многообразия межличностных конфликтов с точки зрения нарастания активности и остроты противоборства целесообразно выделить три наиболее часто встречающиеся формы<sup>1</sup>:

- соперничество как вариант межличностного взаимодействия, нацеленного на опережение партнера в достижении общей с ним цели, связанного со стремлением превзойти, победить его;
- изоляция как стремление изолировать соперника, отделить, обособить его от окружающей среды, от общения с другими людьми;
- вражда как характеристика длительно существующих межличностных отношений и действий между людьми, окрашенных взаимной недоброжелательностью, злорадством, враждебностью, ненавистью.

Краткой по времени формой враждебного конфликтного взаимодействия выступает стычка.

Еще более острой и напряженной бывает такая форма конфликтного взаимодействия, как столкновение — встреча враждующих людей или их групп в драке, бою и т. п.

При всем многообразии межличностных конфликтов, путей и причин их возникновения, форм протекания наиболее разрушительными из них являются хронические, долго не разрешаемые конфликты.

Американский специалист в области конфликтов Даниэль Дэна подчеркивает, что хронические, неразрешенные межличностные конфликты вызывают ненужные страдания, заставляют непродуманно использовать жизненную энергию людей и ресурсы организаций. Такой

---

<sup>1</sup> Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры. — М.: Академия, 2007. — 192 с.

вывод вытекает из того, что в результате развертывания межличностных конфликтов происходят потери управленческого времени (до 30% у руководителей низшего звена) при одновременном ухудшении качества решений. Межличностные конфликты, разумеется, только в исключительных случаях приводят к столь тяжелым последствиям. Но очень часто они сопровождаются потерей квалифицированных работников (которые вследствие неразрешимого конфликта оказываются вынужденными увольняться), оборачиваются саботажем, снижением желаний работать, неоправданными потерями рабочего времени, дополнительными затратами на здравоохранение и т. п.

Если конфликтное взаимодействие детерминировано сложившейся ситуацией во взаимоотношениях партнеров, то, по крайней мере, у одного из них, если он обладает достаточно развитыми способностями самоконтроля, существует немало возможностей выйти из конфликтной ситуации или же попытаться разрешить ее. Здесь может быть несколько вариантов возможных действий:

1) выйти из конфликтной ситуации, избежать столкновения интересов, целей, позиций и т. п., не настаивая на своем, но и не уступая сопернику;

2) настоять на своем, пойдя при этом на обострение взаимоотношений с партнером;

3) уступить другому, пренебречь какими-то не самыми главными своими интересами;

4) пойти на компромисс с соперником, уступив в чем-то в обмен на уступки с другой стороны;

5) попытаться разрешить конфликтную ситуацию поисками путей, удовлетворяющих пожелания, интересы и стремления обеих сторон.

Разумеется, конкретно выбираемая линия (стратегия) поведения в любом из возможных вариантов взаимодействия с партнером определяется не только личностными особенностями втянутых в конфликтное взаимодействие лиц, но и обстоятельствами конкретной ситуации. Задача выхода из конфликта или его разрешения каждый раз является новой, творческой, требующей напряжения интеллектуальных и эмоциональных ресурсов личности, оказавшейся в конфликтной ситуации.

Но каким бы образом ни развивались события в межличностном конфликте, общая для всех ситуаций тенденция, связанная с попытками разрешить конфликт, состоит в следующем: разрешение конфликта означает устранение его причин. Но чтобы добиться та-

кого исхода, необходимо найти точки, пути сближения с партнером (партнерами) в понимании того, что существует единство с ним в сфере главных интересов и задач. Именно такой подход предполагает возможность и создает предпосылки для дружественного разрешения конфликта, чтобы в результате не возникло разделения на «победителей» и «побежденных», не зародились истоки новой конфликтной ситуации.

#### **2.4. Причины межличностных конфликтов в деятельности сотрудников органов внутренних дел**

В процессе профессионального взаимодействия сотрудник органов внутренних дел адаптируется к окружающей социальной среде, к особенностям существующих в ней межличностных отношений. Разумеется, масштабы, способы, особенности адаптационного процесса зависят как от специфики социальной среды, так и от внутреннего мира самой личности. В разворачивании этого процесса она может (в зависимости от его успешности) испытывать либо удовлетворенность, положительное отношение к окружающим и их приятие, чувство социального комфорта, либо, напротив, неудовлетворенность, тревожность, отрицательное отношение к окружающим, ощущение социальной незащищенности и т. д. Если в первом случае межличностные отношения развиваются преимущественно по типу сотрудничества, то во втором гораздо чаще возникают ситуации соперничества. В последнем случае субъект межличностных отношений принимает в расчет индивидуальность или собственное мнение партнера по таким отношениям только в той мере, в какой это служит его цели преобразования, отстранения или подавления соперника.

Руководствуясь научно-популярным подходом к пониманию причин межличностных конфликтов, следует выделить в качестве наиболее часто встречающихся факторов их возникновения следующие<sup>1</sup>:

- высказывание партнёру подозрения в его негативных побуждениях, открытое недоверие;
- перебивание собеседника при высказывании им своего мнения; несдержанность;
- открытое проявление личной антипатии к человеку;

---

<sup>1</sup> Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 2001. С.18–20.

- постоянные или частые мелочные придирки;
- принижение значимости роли человека, его отрицательная оценка, «навешивание ярлыков»;
- угроза;
- подчёркивание разницы между собой и собеседником не в его пользу;
- заниженная оценка вклада партнёра в общее дело; преувеличение собственного вклада, своей роли;
- устойчивое нежелание признать свои ошибки или чью-то правоту;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность;
- нарушение персонального физического пространства;
- обсуждение интимных проблем собеседника;
- резкое ускорение темпа беседы, её неожиданное свёртывание;
- игнорирование попыток собеседника сгладить противоречия, совместно найти оптимальное решение возникающей проблемы.

Вышеуказанные факторы имеют статус сильно действующих конфликтогенов в любых ситуациях межличностного взаимодействия.

Разнообразие конфликтных ситуаций в правоохранительной деятельности во многом обусловлено спецификой профессиональных функций сотрудников. В этом случае можно усмотреть как минимум три группы конфликтов:

- ситуации, связанные с экстремальным характером деятельности по раскрытию и расследованию преступлений;
- ситуации, связанные с проведением профилактических мероприятий;
- ситуации, связанные с организацией деятельности внутри подразделения органа внутренних дел.

В контексте вышеуказанных групп конфликтных ситуаций вполне закономерным считается объяснение их причин, данное А. Я. Анцуповым и И. А. Шипиловым. Они указывают на высокую вероятность присутствия в любом межличностном конфликте целого ряда как объективных, так и субъективных факторов.

Самым общим социально-психологическим механизмом возникновения конфликта является ситуационная несовместимость вза-

имодействующих индивидов, проявляющаяся в несоответствии оценок и действий одного из них ожиданиям другого (других)<sup>1</sup>.

Однако это вовсе не означает, что межличностные конфликты коренятся только в психологических особенностях соперничающих индивидов. Напротив, наряду с субъективными причинами, обусловленными психологическими особенностями участников конфликтного взаимодействия, последние детерминируются самой социальной средой, в которой такие взаимодействия происходят. Причем в большинстве случаев межличностные конфликты порождаются именно объективными социальными факторами, которые действуют на уровне всего общества, данной социальной общности (трудовой коллектив, семья и т. п.) или конкретного лица, порой даже не осознаваемыми конфликтующими сторонами и их окружением. Реализуясь через проявление личностных характеристик и социально-психологических явлений, эти факторы нередко воспринимаются как внутренние психологические, хотя имеют несомненную внешнюю, объективную основу.

Среди объективных причин межличностных конфликтов чаще всего в роли детерминантов выступают ресурсно-материальные факторы, такие, например, как недостаток материальных средств в семье или в производственном коллективе. Существенную роль в возникновении межличностных конфликтов играет фактор социальных отношений, когда одному из участников конфликтного взаимодействия представляется, что его соперник несправедливо наделен управленческими полномочиями по отношению к нему и использует их в личных интересах, в ущерб общему делу, или кто-то из сослуживцев занимает в организации пост, который должен принадлежать обиженному этим человеком.

На данные и им подобные объективные факторы возникновения межличностных конфликтов нередко наслаиваются действия факторов субъективного характера. К их числу принадлежат, в частности, поведенческие факторы, такие как эгоистичность, грубость, лживость, стремление к превосходству, вызывающие различные формы межличностных конфликтов. К этой же группе субъективных источников возникновения межличностных конфликтов относятся различия в представлениях о ценностях: о добре и зле, о справедливости или несправедливости, о должном, уместном или неуместном в поступках окружающих людей и т. п. Сюда же следует отнести разли-

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я. Указ. соч. С. 377.

чия взаимодействующих личностей в жизненном опыте, склонностях и привычках, манере поведения, порождающих различные мотивации поступков и приводящие нередко к мотивационным межличностным конфликтам.

К сфере субъективных причин возникновения межличностных конфликтов относятся личностные особенности взаимодействующих индивидов, в частности, их различия в ожиданиях, чувстве уверенности и безопасности, в потребности одобрения и т. п. Чаще всего межличностные конфликты вспыхивают тогда, когда слова, оценки, поступки одного партнера по взаимодействию не совпадают с ожиданиями другого, резко расходятся с ними или противоречат им.

Наряду с общими причинами, характерными для всех межличностных конфликтов, существуют и такие, которые присущи именно данному конкретному конфликту.

При всем многообразии причин и особенностей протекания различных межличностных конфликтов всем им присуща одна отличительная черта: они в большей или меньшей степени связаны с фрустрацией. Фрустрация возникает обычно вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению значимой цели, и переживается особенно эмоционально, когда в качестве такой помехи предстают позиция, поступки, действия другого индивида.

Проанализированные причины межличностных конфликтов, социально-психологические механизмы их возникновения, их связь с фрустрацией, где важную роль играют чувства тревожности, боязни, отчаяния, гнева, возмущения и т. п., позволяют сделать вывод, что среди различных видов разнообразных конфликтных взаимодействий чаще всего возникают и сильнее всего эмоционально переживаются участниками именно межличностные конфликты. Их значительно более широкая распространенность, острота выражения и эмоциональная насыщенность обусловлена прежде всего активным включением всех ресурсов личности в их возникновение, протекание и разрешение.

Чаще всего на их развязывание влияют пять факторов, в сильной степени воздействующих на межличностные отношения индивидов:

а) личностные особенности индивида, включая его темперамент, характер, мировоззрение, ценностные ориентации, его интересы, потребности и представления о самом себе;

б) социальные роли, выполняемые индивидом в той или иной общности (группе);

в) эмоциональные отношения индивида с социальным окружением;

г) восприятие и оценка индивидом своего социального окружения;

д) поведение индивида по отношению к другим людям.

Обычно люди, вступая в социальные взаимодействия, испытывают потребность установления стабильности и равновесия в межличностных отношениях. Такое равновесие формируется под влиянием принятых в обществе (или в данной общности) норм, ценностных установок, социальных статусов, занимаемых индивидами, и социальных ролей, выполняемых ими в процессе взаимодействия с другими. Каждый из индивидов, исходя из даваемых окружающими оценок наблюдения за его поведением, а также из личных переживаний и результатов своей деятельности, вырабатывает более или менее устойчивое и сознательное суждение о себе, лицах из своего окружения, оценивает своих партнеров по общению и в зависимости от всего этого занимает в отношении их определенную позицию.

Сопоставление индивидом себя с партнерами по общению является по сути межличностной оценкой. Когда индивиды в среде партнеров ведут себя в соответствии с результатами межличностных оценок, в их взаимоотношениях устанавливается межличностное равновесие, не приводящее к возникновению конфликтной ситуации. Однако такое равновесие существует не всегда. В межличностных отношениях могут возникать различные коллизии, противоречия, которые с достаточной степенью условности можно разделить на четыре вида:

- 1) завышенная оценка себя и партнера;
- 2) завышенная оценка себя и заниженная — партнера;
- 3) заниженная оценка себя и завышенная — партнера;
- 4) заниженная оценка себя и партнера.

Эти четыре вида взаимных оценок составляют характерные особенности ситуаций, в которых могут оказаться партнеры по межличностным отношениям. Наиболее вероятно, что к конфликтным коллизиям скорее всего способны привести такие оценки, где происходит нарушение равновесия в оценках себя и партнера, причем преимущественно с завышением своих личных достоинств, умений, способностей и т. п. и принижением таковых у партнера. В результате в отношениях могут возникать ситуации, приводящие к межличностным конфликтам.

Наиболее типичными причинами возникновения конфликтных ситуаций в межличностном общении могут быть следующие:

- 1) принижение личности партнера, негативная оценка его поступков, действий;
- 2) подчеркивание разницы между собой и партнером, причем разницы, ориентированной на завышение своих достоинств и принижение таковых у партнера;
- 3) преуменьшение вклада партнера в общее дело;
- 4) попытка обсуждать вопрос рационально, игнорируя состояние партнера, если он переживает сильную негативную эмоцию;
- 5) полное непонимание или нежелание понять партнера, отсутствие с ним эмоционального контакта.

Эти пять наиболее вероятных позиций во взаимоотношениях партнеров могут быть охарактеризованы как конфликтная ситуация, способная привести к возникновению конфликта. Взятые в своей совокупности, они составляют сферу факторов, наиболее значимых в детерминации конфликтного взаимодействия двух или большего количества индивидов.

Однако в назревании конфликтного взаимодействия, как показывают результаты многих социологических и социально-психологических исследований, действует не одна, а две основные детерминанты поведения. Первая из них заключена в ценностных ориентациях, внутренних программах индивида, в конфигурации его поведенческих возможностей и стереотипов. Вторая состоит в ситуации, представляющей собой физическое окружение, внешнее по отношению к данному индивиду, прежде всего людей,

Поскольку речь идет о межличностном конфликте, следует особое внимание уделить личностным детерминантам его возникновения, ведь именно личностью в значительной степени выбирается, а подчас и определяется тип ситуации, характер взаимодействия и начальное поведение. Наряду с ситуацией, личность влияет также на весь ход межличностного взаимодействия. Наиболее существенными с точки зрения детерминации возникновения конфликта или недопущения его являются следующие три сферы личности:

- 1) ее мотивационная структура;
- 2) ее когнитивная структура;
- 3) ее ценностные ориентации (располагающиеся по оси «доверие – недоверие»).

Если мотивационная и когнитивная структура личности, ее ценностные ориентации приводят в ее самооценках и оценках партнеров по общению (взаимодействию) к завышению своих собственных достоинств, поступков, вклада в общее дело и к принижению таких же

компонентов межличностных отношений у партнеров, то можно предположить, что именно такая личность вероятнее всего станет инициатором возникновения межличностного конфликта.

Если рассматривать ситуации, связанные с организацией деятельности внутри подразделения МВД России, то в качестве причин выделяют<sup>1</sup>:

– недостатки в организации труда (неритмичность, высокая степень ответственности, постоянная перегрузка, неопределенность должностных обязанностей, издержки морального и материального стимулирования сотрудников);

– несовершенство управления (излишнее администрирование со стороны руководства, неумение расставить людей в соответствии с их профессиональной подготовленностью, психическими характеристиками);

– коллизии межличностных отношений в коллективе (успешные – отстающие сотрудники, молодые сотрудники – сотрудники старшего возраста, психологическая несовместимость людей, моральная ущербность, низкая профессиональная подготовленность);

– личностные особенности руководителя.

В последней группе причин усматривается взаимосвязь конфликтной ситуации со стилем деятельности, чертами характера, уровнем профессионализма руководителя, его способностью действовать в конкретной ситуации.

Широкий круг причин вытекает из индивидуальных психологических особенностей начальников подразделений, учреждений и организаций МВД России<sup>2</sup>:

– психологическая неподготовленность к регулированию собственного состояния, вызванного «давлением» ответственности, неуверенностью;

– недоверие к подчиненным;

– отсутствие или неумение видеть отдельные положительные результаты при общих неудовлетворительных показателях работы;

– некритический перенос привычек работать в новом коллективе, как и в прежнем;

– трудности в определении линии поведения в связи с повышением в должности в том же коллективе.

---

<sup>1</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С., Кораблев С.Е. Указ. соч.

<sup>2</sup> Комлев Ю.Ю. Указ. соч.

Кроме этого, среди основных причин конфликтов, вытекающих из свойств личности и стиля работы руководителя в системе МВД России, целесообразно отметить его неопытность в работе с людьми и в решении оперативно-служебных задач, изъяны морали (грубость, черствость, нечестность и т. д.), особенности темперамента и черты характера (ригидность, стойкость аффекта, неуравновешенность, резкость в обращении с подчиненными, склонность к доминированию, отсутствие гибкости).

## **Глава 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **3.1. Психологическое содержание процесса управления конфликтами в органах внутренних дел**

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

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

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

Властность полномочий, которыми наделены сотрудники органов внутренних дел, необходимость применения мер принуждения в процессе профессиональной служебной деятельности, ее высокое воспитательное значение, условия антагонистической борьбы с преступностью, процессуальная регламентация деятельности в сочетании с ее тактическим простором, повышенная ответственность за принимаемые решения также являются источниками так называемого «повышенного конфликтного фона» деятельности сотрудников органов внутренних дел. Это обязывает их хорошо разбираться в сущности этих психических и нравственных явлений. Знание возможных причин возникновения конфликтов, механизмов их развития, методов их разрешения и перевода в конструктивное русло является неотъемлемой частью профессионализма сотрудников. Однако порой они са-

ми являются катализаторами конфликтной ситуации в силу своей низкой конфликтогенной компетентности<sup>1</sup>.

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

Увеличение объема работ, неритмичность, высокая степень ответственности, постоянные повышенные режимы готовности создают высокие физические и эмоциональные нагрузки на сотрудников, что является одним из факторов, снижающих их конфликтогенную устойчивость.

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

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

Понятие «управление» является исходным для любой концепции управления. Подавляющее большинство руководителей органов внутренних дел реализуют в своей повседневной деятельности «субъект-объектную» концепцию управления. В ней главная роль отводится руководителям организации, которые, как локомотив, ведут за собой весь состав — членов организации. Основными понятиями, которыми оперирует соответствующая этой концепции теория, являются «субъект управления» и «объект управления». Сущность управления при этом заключается в воздействии управляющей подсистемы (руководителя) на управляемую подсистему (другие сотрудники) с це-

---

<sup>1</sup> Конфликтология: учебник. – М.: ЦОКР МВД России, 2007. С. 79.

лью обеспечения функционирования подразделения органа внутренних дел в заданных пределах.

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

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

Понятие «взаимодействие» выражает характер и содержание отношений между людьми и группами как постоянными носителями качественно различных видов деятельности, т. е. отношений, различающихся по социальным позициям, статусам, ролям и функциям. Взаимодействие имеет объективную и субъективную стороны. Объективная сторона взаимодействия — это связи, не зависящие от отдельных личностей, но опосредующие и контролирующие содержание и характер их взаимодействия. Субъективная сторона — это сознательное отношение индивидов друг к другу, основанное на взаимных ожиданиях соответствующего поведения. Это межличностные (или социально-психологические) отношения, которые представляют собой непосредственные связи между индивидами, складывающиеся в конкретных условиях места и времени<sup>1</sup>.

Субъект-субъектные управленческие отношения реализуются в виде диалога равноправных партнеров, учитывающих интересы друг друга в процессе достижения общей цели. Но это не означает, что взаимодействие всегда протекает бесконфликтно. Ему присущи два

---

<sup>1</sup> Энциклопедический социологический словарь / под ред. Г. В. Осипова. — М.: ИСПИ РАН, 1995. С. 94.

компонента: сотрудничество и конфликт, постоянно присутствующие в общественной жизни в тех или иных сочетаниях.

В рамках субъект-объектных, субъект-субъектных, а также полисубъектных управленческих отношений осуществляется и управление социальными конфликтами в деятельности органов внутренних дел. Именно эти типы отношений определяюще влияют на выбор стратегии и методов предотвращения и разрешения конфликтов.

### *Цель как результат управления конфликтами*

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

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

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

В качестве результата следует рассматривать и завершение конфликта, которое не обязательно предполагает удовлетворение интересов обеих сторон, его разрешение. Это может быть просто окончание конфликта в силу выбытия одной из сторон (к примеру, увольне-

ние сотрудника по собственному желанию из подразделения, с руководителем которого он конфликтовал).

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

Наиболее желаемым и, безусловно, наиболее эффективным результатом управления конфликтной ситуацией является *разрешение конфликта*. Разрешение предполагает удовлетворение интересов, притязаний обеих противоборствующих сторон, устранение самой проблемы конфликта<sup>1</sup>. Однако полное устранение причины конфликта не всегда возможно, особенно в части межличностных конфликтов, в основе которых зачастую лежат особенности темперамента, характера, привычек. Такие конфликты имеют свое разрешение в виде обоюдных договоренностей, выработке обоюдно приемлемых правил, восстанавливающих и нормализующих отношения сторон.

На основе приведенных результатов сравнительного анализа можно выделить следующие этапы процесса управления конфликтами: изучение и оценка конфликтной ситуации; прогноз развития конфликта; выбор стратегии и тактики разрешения конфликта; реализация программы разрешения конфликта; оценка эффективности принятых мер; коррекция результатов разрешения конфликта. Рассмотрим основное содержание каждого из этапов<sup>2</sup>.

*Этап 1. Изучение и оценка конфликтной ситуации.* На этом этапе решается задача сбора и усвоения максимально полной информации о конфликте: выделение структурных элементов конфликта, оценка и диагностика конфликтной ситуации, определение степени ее опасности, выявление факторов, влияющих на ее состояние и развитие.

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

В психологической науке и практике изучение и описание конфликта представляет значительную проблему в силу того, что психо-

---

<sup>1</sup> Конфликтология: учебник. – М.: ЦОКР МВД России, 2007. С. 82.

<sup>2</sup> Там же. С. 86–93.

лог редко является очевидцем протекания конфликта, чаще он прибегает к ретроспективному анализу, обсуждая происшедшее в интерпретациях его участников либо в исследовательских целях, моделирует и режиссирует искусственные конфликты.

Для сотрудника органов внутренних дел, являющегося либо самим участником конфликтной ситуации, либо третьей управляющей силой, такие методы изучения конфликтной ситуации неприемлемы, он оценивает ее непосредственно и чаще в реальном времени. Поэтому для него важно владение алгоритмом изучения и диагностики конфликтной ситуации. При этом необходимо оценивать ситуацию конфликта не только со своей позиции, но и с позиции оппонента, либо глазами участников конфликта, если он выступает третьей стороной, активно рефлексировать ситуацию. Следует изучить объективные и субъективные (психологические) составляющие конфликта.

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

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

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

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

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

*Этап 3. Выбор стратегии и тактики разрешения конфликта.* По своей сути данный этап представляет собой принятие управленческого решения по выбору генерального направления управления конфликтом, применяемых тактических приемов и комбинаций. С учетом прогнозируемого типа взаимодействия конфликтующих сторон субъект конфликта либо третья управляющая сторона избирает одну из возможных стратегий дальнейшего развития конфликта: ослабление, сдерживание, стимулирование, разрешение конфликта.

*Тактика* — это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться в рамках различных стратегий.

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

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

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

Выбор этой стратегии диктуется признанием невозможности конструктивного разрешения конфликта в случаях, если одна или обе

стороны желают продолжения конфликта и рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу; эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно; конфликт есть «верхушка айсберга», и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни (Л. Гринхелг).

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

Стратегия стимулирования конфликта избирается, как правило, в случае его направленности на разрешение каких-либо противоречий в организационных отношениях, обеспечивающих качественные изменения системы, переводящих ее в качественно иное состояние. В коллективе органов внутренних дел стимулирование обострения противоречий между сотрудниками, службами, подразделениями играет позитивную роль, если в результате обострения отношений рождаются новые формы эффективного взаимодействия, отмирают устаревшие, тормозящие развитие организации структуры, формы и методы работы. Но выбор стратегии «раздувания пожара» диктуется порой и иными мотивами руководителя, управляющего по принципу «разделяй и властвуй». В этом случае происходит ослабление сил, способных противостоять авторитарному стилю управления, т. к. разобщенность сотрудников не позволяет им консолидировать свои усилия по противодействию несправедливости, некомпетентности, психологическому давлению на подчиненных.

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

Наиболее эффективной стратегией работы с конфликтами является *разрешение* конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Оно предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения

конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу. Для успешного разрешения конфликтов необходимо учитывать некоторые условия, имеющие в основном психологический характер, т. к. они отражают особенности поведения и взаимодействия оппонентов (А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский).

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

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

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

Перестать видеть в оппоненте врага, противника, понять, что проблему лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствуют: критический анализ собственной позиции и действий, понимание интересов другого, выделение конструктивного начала в поведении или даже в намерениях оппонента. Раскрывая содержание этих позиций, можно заметить, что признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента; понимание не означает принятия или оправдания, скорее это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным и, наконец, не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп, в каждом есть что-то положительное, на это и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Важно уменьшить негативные эмоции противоположной стороны. Среди приемов выделяют такие как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента,

критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение и др.

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

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

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

#### 1. Жесткая тактика.

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

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

– тактика захвата и удержания объекта конфликта — применяется в межличностных, межгрупповых, межгосударственных конфликтах, где объект материален;

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

#### 2. Нейтральная тактика.

– тактика коалиций. Цель — усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, друзей и др., обращений в средства массовой информации, органы власти;

– танкционирование — воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения;

– тактика демонстративных действий — применяется для привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания, жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, демонстрация испытываемых лишений и т. п.).

### 3. Мягкая тактика.

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

– тактика дружелюбия — включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение;

– тактика сделок — предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

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

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

Наиболее типичными среди рекомендуемых технологий разрешения конфликтов являются «соперничество», заключающееся в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения; «компромисс», состоящий в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками и характеризующийся отказом от части ранее выдвигаемых требований; «приспособление» или уступка, рассматриваемая как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций; «уход от решения проблемы», или избегание,

являющийся попыткой уйти от конфликта при минимуме затрат; «сотрудничество», предполагающее направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы; «переговоры», предполагающие участие «третьей стороны»; «посредничество», предполагающее согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником; «арбитр», особенностью которого является обязательное исполнение решения третьей стороны.

Изучение практики разрешения конфликтов в органах внутренних дел между начальниками и подчиненными, проведенное Е. Е. Тонковым, показало, что в более чем 79% случаев начальники избрали тактику силового подавления конфликта. Руководитель, пользуясь административным ресурсом, должностным положением, добивается своих целей и отказа оппонента от своих первоначальных требований. Такая статистика указывает на преобладание авторитарного управления в конфликтных ситуациях. Чаще это происходит в силу сложившегося на протяжении долгого времени стереотипа поведения руководителя, подтвержденного неоднократно практикой как наиболее эффективного.

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

*Этап 5. Оценка эффективности принятых мер.* Успешное достижение целей управления возможно только при наличии контроля за процессом деятельности. Поэтому контрольная функция представляет необходимый элемент управленческой системы. Фактически контроль является механизмом обратной связи. Непрерывные методы контроля позволяют своевременно получать обратную связь в виде информации, которая служит для отслеживания текущей деятельно-

сти и любых отклонений, что позволяет предпринимать корректирующие меры. Таким образом, «педагогический контроль» — это не просто изучение информации о ходе развития процесса управления конфликтом. Главное в педагогическом контроле — это помощь участникам конфликта по его конструктивному разрешению.

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

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

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

Таким образом, рассмотренные этапы процесса управления конфликтами позволят сотрудникам органов внутренних дел эффективно принимать меры по их профилактике и разрешению.

### **3.2. Эмоциональная регуляция в конфликте: понятие и психологические приемы**

Роли сотрудников органов внутренних дел в межличностных конфликтах могут быть разнообразными, начиная с непосредственного участия в них, до посреднической миссии.

Современный, профессионально грамотный сотрудник органов внутренних дел должен быть изначально мотивирован на то, что конфликтом можно и нужно управлять, т. е. сводить к минимуму отрицательные последствия и максимально развивать конструктивное

взаимодействие между конфликтующими сторонами. Вне конфликтов его служба обществу вряд ли возможна, однако его задача, в частности, заключается не только в компетентном разрешении, но и в своевременном распознавании надвигающихся признаков конфликта: инцидентов, недоразумений, напряжения и открытого кризиса в отношениях между людьми.

Если сотрудник органов внутренних дел сам оказался вовлеченным в конфликт или взял на себя роль посредника, он должен быть уверен в том, что проблема может быть решена только тогда, когда ее решение устраивает обе стороны. Другими словами, действия сотрудника должны привести к готовности участников конфликта сотрудничать друг с другом, принимать точку зрения оппонента, кооперировать усилия, нацеленные не на вражду друг с другом, а на борьбу с проблемой. Эта задача представляется весьма трудной, но ее реализация необходима в силу того факта, что общественность, граждане, коллеги будут оценивать эффективность работы полицейского, исходя из следующих критериев:

- скорость реагирования на проблему;
- психологическая грамотность в учете факторов конфликтной ситуации и психического состояния оппонентов конфликта и ближайшего социального окружения;
- отсутствие повторного вызова по адресу (месту) конфликта, который был ранее урегулирован полицейским;
- благополучная в правовом и социально-психологическом плане атмосфера на обслуживаемой территории.

Изучение деятельности сотрудников органов внутренних дел в межличностных конфликтах свидетельствует о существовании ряда типичных ошибок, приводящих к дискредитации их социального статуса:

- во-первых, чаще всего сотрудники эмоционально вовлекаются в конфликт, т. е., по сути, становятся их участниками.
- во-вторых, часть сотрудников склонна занимать недопустимо завышенную позицию «судьи-оценщика», поверхностно оценивая обстановку и участников конфликта, наделяя их скоропалительными ролями, несуществующими мнениями и установками;
- в-третьих, сотрудники не всегда ясно представляют свою роль в управлении тем или иным конфликтом и цели, которые они стремятся достичь.

Невозможно изобрести универсальный алгоритм действий сотрудника органов внутренних дел, исполнение которых приводит к

успешному разрешению конфликта, поскольку существует разнообразие данных социальных ситуаций.

Однако психологи, специалисты в области полицейской науки, юристы считают возможным использование отдельных приемов и действий в конфликте (посредничестве в конфликте) с учетом факторов конкретной и неповторимой ситуации. Среди наиболее распространенных психотехник эффективного поведения в конфликте упоминаются:

- эмоциональная регуляция в конфликте;
- слушание и понимание оппонента;
- осмысление конфликтной ситуации и возможных вариантов исхода конфликта;
- организация противодействия, психологически адекватного ситуации и оппоненту;
- организация переговорного процесса.

Если сотрудник оказался в роли одной из конфликтующих сторон, то степень конструктивности его поведения существенно вырастет за счет следующих шагов, психологически грамотных выбранных с учетом ситуации.

Первый шаг заключается в овладении *искусством эмоциональной регуляции* — исходным и важнейшим навыком поведения в конфликте, который имеет ряд составных элементов.

Во-первых, собственное эмоциональное состояние сотрудника нуждается в регуляции, для этого он должен суметь:

а) сдерживать эмоциональный импульс, демонстрировать выдержку, стараться не реагировать непроизвольно и сверхэмоционально;

б) охладить собственный пыл, попытаться посмотреть на себя и ситуацию рационально, трезво и спокойно осмысливая ее;

в) представить себе собственное тело, позу, положение рук и ног, жесты, лицо, мышцы, дыхание, тональность голоса, попытаться придать им спокойное выражение;

г) при возможности остаться одному, сделать несколько дыхательных упражнений или других расслабляющих физических приемов, упражнений, способных привести в нормальное состояние;

д) использовать прием визуализации, входе которого мысленно снизить «яркость» эмоционально напряженной ситуации, уменьшить в воображении масштаб причиняющих неприятность поступков, слов оппонента и проблемы.

Во-вторых, сама конфликтная ситуация нуждается в эмоциональной разгрузке. В этом случае сотрудник должен суметь:

а) переключить внимание оппонента средствами общения на другие действия;

б) пресечь эмоциональный всплеск оппонента или его уход в себя за счет волевого воздействия, информирования о недопустимости эмоциональной разнузданности в ответственной ситуации;

в) вытеснить эмоции путем направления конфликтного состояния в интеллектуальное русло, обратить сознание (собственное и оппонента) к сути, объективному содержанию самой проблемы, задав соответствующий вопрос;

г) допустить возможность «выпускания пара», разрядки эмоций в этически приемлемых формах, позволяющих выговориться, выплеснуть накопившийся эмоциональный заряд.

В-третьих, снижение эмоциональной напряженности в конфликте может быть достигнуто за счет перевода конфликтных эмоций из личной плоскости в деловую. Для этого сотрудник должен:

а) зафиксировать в сознании вредность изливания негативных эмоций друг на друга, недопустимость проявления личных амбиций;

б) прямо обратиться к интересам дела, к необходимости переключить энергию на решение проблемного вопроса;

в) продемонстрировать негативные последствия задержки или отсутствия решения проблемы, а также разрушительность обвинений, упреков, угроз, отрицательных эмоций для взаимоотношений и совместной деятельности;

г) обратиться к гражданскому, профессиональному долгу и достоинству, к этическим, нравственным ценностям и нормам, к наиболее сильным и положительным качествам и сторонам личности человека.

В-четвертых, сотрудник должен суметь мобилизовать себя и оппонента на позитивное отношение к совместному решению проблемы. В этом случае необходимо:

а) проявить желание и готовность к урегулированию конфликта, настроить себя оптимистически на возможность взаимно благоприятного разрешения конфликтной ситуации (стратегия сотрудничества — «выиграть может каждый»);

б) взглянуть на оппонента по конфликту без предубеждений, предполагая его правоту в ряде аспектов конфликта, освободившись от иллюзии «врага»;

в) найти в оппоненте положительные, сильные стороны и качества, достойно оценить их, связать с собственными позитивными эмоциями и использовать в качестве опоры в разрешении конфликта;

г) занять нравственно высокую позицию, не уподобляться агрессивным действиям оппонента, попытаться быть морально безупречным, мобилизовать свои нравственные резервы;

д) проявить уважение, корректность к оппоненту даже в самой трудной, эмоционально накаленной ситуации, руководствуясь гуманистическим императивом «Относись к человеку как к цели своего существования, не как к средству».

Особого внимания заслуживает проблема *слушания и понимания оппонента в конфликте*. Недостаточное развитие этого навыка часто приводит к возникновению ложно понятого или неверно приписанного поведения. Без использования опорных техник этого навыка сотруднику органов внутренних дел трудно разобраться в любом конфликте и в противодействующем ему человеке.

В целом техника слушания оппонента в конфликте включает в себя ряд шагов<sup>1</sup>:

– обнаружение у себя возможности выслушать оппонента, преодоление своего негативизма, нежелания слушать и воспринимать его информацию;

– внимательное спокойное выслушивание без бурных эмоциональных проявлений, не перебивая и не давая оценок;

– уточнение воспринятого, постановка корректно сформулированных вопросов, резюме понятой информации, проверка правильности восприятия.

Понимание оппонента в конфликте предполагает применение психологических механизмов эмпатии, рефлексии и идентификации.

Механизм идентификации в межличностном познании представляет отождествление себя с другим человеком; воспринимающий осознанно ставит себя на место воспринимаемого. Понятие рефлексии в межличностном познании включает осознание субъектом того, как он воспринимается объектом. Результатом рефлексии другого человека является тройное отражение, в котором представлено мнение субъекта о себе; отражен образ субъекта в понимании объекта и отражено представление объекта о субъекте. Другими словами, для сотрудника органов внутренних дел рефлексировать — это понимать,

---

<sup>1</sup> Цветков В.Л. Психология конфликта.: от теории к практике. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 183 с.

прочувствовать то, каким он выглядит в глазах своего собеседника. Эмпатия как механизм развития межличностных отношений представляет собой эмоциональный отклик одной личности на переживания другой<sup>1</sup>.

Вышеуказанные механизмы могут способствовать конструктивному отношению участников конфликта друг к другу. Сотрудник органов внутренних дел в этом случае должен суметь:

- преодолеть внутренний барьер, настроится на эмпатическое понимание оппонента, проявить готовность вчувствоваться в его эмоциональное состояние, понять причину негативных переживаний оппонента;

- словесно и невербальными средствами (мимикой, позой, жестом, взглядом и т. п.) «присоединиться» к его эмоциям и переживаниям, «настроиться на его волну»;

- проинформировать о том, что лично разделяешь переживания оппонента, сказать ему об этом, используя интонации голоса, соответствующие сочувствию и поддержке;

- зафиксировать понимание эмоционального состояния, проверить его правильность, стремясь получить обратную связь, чувственный отклик от оппонента, который уже перешел в статус партнера в решении общей проблемы.

Большая часть конфликтов между сотрудниками органов внутренних дел и гражданами объясняется объективно-субъективными причинами и нередко возникают из-за того, что сотрудники в силу исполняемых ими оперативно-служебных задач в соответствии с требованиями нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность органов внутренних дел, вынуждены вмешиваться в личную жизнь граждан.

Лучший способ разрешения конфликта — своевременное его предупреждение. Одним из путей предупреждения конфликтов является овладение сотрудниками органов внутренних дел навыками бесконфликтного поведения и саморегуляции, играющими немаловажную роль в профилактике конфликта.

Своевременное обнаружение и успешность последующих мероприятий по предупреждению конфликта зависит также от уровня наблюдательности, ибо конфликт предваряется более или менее очевидными сигналами, такими как дискомфорт, напряжение (возникно-

---

<sup>1</sup> Егидес А.П. Психология конфликта: учеб. пособие. – М.: Изд-во МФПУ «Синергия», 2013. – 320 с.

вание негативных установок и предвзятого отношения), недоразумение (ложные выводы из-за отсутствия взаимопонимания); инциденты и т. п.

Конфликт может и должен быть управляем. Сотрудник органов внутренних дел в силах либо усилить его конструктивный выход либо, напротив, уменьшить потенциальные неблагоприятные последствия. Сотруднику необходимо знать и использовать приемы для успешного разрешения конфликта<sup>1</sup>.

На начальной стадии возникновения конфликта следует постараться перевести конфликт с эмоционального уровня на интеллектуальный. По этому поводу еще Аристотель заметил: «Если человеком овладевает гнев, решения его неизбежно становятся непригодными».

Далее необходимо приложить усилия для выравнивания позиции, т. к. пока сотрудник или гражданин будет считать свою позицию наиболее выгодной, разрешить конфликт будет трудно. Поэтому желательно полностью устранить возникшее противоречие. Сотруднику органов внутренних дел следует помнить, что на фоне сохраняющегося противоречия полное примирение сторон не устраняет объекта конфликта, соответственно не исчерпывает конфликтной ситуации и, как правило, носит демонстративный характер.

Нередко конфликт осложняется агрессивностью поведения граждан. Сотрудники органов внутренних дел в своей профессиональной деятельности могут встречаться с некоторыми видами агрессивных реакций. Это может быть физическая агрессия — нападение, причинение физического ущерба. Также не исключается косвенная агрессивная реакция, выражающаяся в злобных шутках, сплетнях, взрывах ярости, которые могут проявляться в крике, истерике.

Кроме того, агрессия может выражаться в раздраженности и проявлении негативных чувств при малейшем возбуждении. Негативизм также является одним из видов агрессивных реакций и представляет собой оппозиционную манеру широкого диапазона — от пассивного сопротивления до активной борьбы.

Нередко сотрудникам органов внутренних дел приходится сталкиваться с подозрительностью граждан по отношению к действиям правоохранителей, связанной с убеждением, что все они приносят

---

<sup>1</sup> Бочкарев М.В. Управление конфликтами в подразделениях органов внутренних дел: метод. рек. — М: ДГСК МВД России, 2011. — 47 с.

вред или планируют причинить его, что также может послужить началом агрессии со стороны граждан.

Довольно широко распространена вербальная агрессия, представляющая собой выражение негативных чувств как через форму словесных ответов (ссора, крик), так и через их содержание (угрозы, проклятия, ругань).

Для выбора собственного поведения сотруднику органов внутренних дел важно понимать причины агрессии в конкретном случае, при этом следует учитывать, что агрессивность обычно характерна для лиц с повышенным уровнем тревожности, испытывающих бессознательную неуверенность в своем статусе. Нередко агрессивность приобретает субъективный смысл защиты от враждебной им среды, которая может быть обусловлена наличием у объекта взаимодействия негативных эмоций, таких как злоба, отчаяние, горе.

В большинстве случаев для нейтрализации агрессивных состояний гражданина сотруднику достаточно предоставить возможность гражданину высказаться до конца, что бы он при этом ни говорил; проявить к нему искреннее внимание и уважение; на вопросы и реплики отвечать уверенно и спокойно, каким бы тоном они ни задавались; постараться перевести разговор с эмоционального уровня к взаимному обсуждению настоящей проблемы.

Негативная сторона конфликтов заключается в том, что в процессе конфликтного взаимодействия неизбежно происходит переключение внимания сотрудников правоохраны и граждан с деятельности на выяснение межличностных отношений; конфликт дезорганизует мышление участников, разрушает сложившиеся системы отношений; напряженные конфликтные взаимодействия завершаются либо агрессией, либо аутоагрессией (агрессия «загнана «внутрь»), и в итоге могут возникнуть психоневрозы и психосоматические заболевания. С этой точки зрения в интересах достижения целей профессиональной служебной деятельности целесообразно нейтрализовать возникшую конфликтную ситуацию.

Анализ практики показывает, что сотруднику органов внутренних дел часто приходится действовать в ситуациях неразрешенных конфликтов, испытывая противодействие со стороны других лиц. По-

этому целесообразно говорить не только о разрешении конфликтов, но и о деятельности сотрудников в конфликтных ситуациях<sup>1</sup>.

Поскольку сотрудник органов внутренних дел является должностным лицом и наделен государственно-властными полномочиями, его поведение в конфликте имеет свою специфику. Поэтому, оценивая конфликтную ситуацию и помня о правах, которые предоставлены сотруднику органов внутренних дел для разрешения эксцесса, не следует забывать и о возможностях урегулирования конфликтных отношений, об ответственности за их исход.

В конфликтных ситуациях важно помнить о тактике поведения. В таких ситуациях поведение человека определяется чаще не сознанием и волей, а его чувствами и эмоциями. Следовательно, необходимо, с одной стороны, контролировать проявление собственных эмоций, а с другой — влиять на эмоции и чувства конфликтующего гражданина.

Необходимые знания, умения и навыки помогают сотруднику органов внутренних дел избрать такие приемы поведения в конфликте, которые могут оказать определенное воздействие на гражданина. Как правило, граждане ориентируются на поведение сотрудника, поэтому уверенные и решительные действия сотрудника могут породить у конфликтующего гражданина сомнение в правоте своих действий.

В конфликтной ситуации сотруднику следует избегать многословия и использовать в споре факты, доводы, логику, излагая мысли кратко и ясно, что позволяет лучше овладеть собой, сосредоточиться на разрешении конфликта. Достичь этого можно с помощью невербальных средств общения (жестов, мимики и др.): например, прямая осанка и поднятая голова вызывают уверенность в себе и своих действиях. Говорить следует спокойно, тактично и вместе с тем уверенно, тоном, не допускающим возражений.

В случае оскорбительного отношения гражданина к сотруднику органов внутренних дел следует не повышать голос в ответ на грубость, а предупредить, что за оскорбление должностного лица он может быть привлечен к ответственности. Подобная угроза способна вызвать у оскорбляющего непроизвольный эмоциональный прогноз поражения, побудить к пересмотру своего поведения. Кроме того, в

---

<sup>1</sup> Пономарев И.Б. Избранные труды: юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. – М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002. – 376 с.

процессе такого взаимодействия тяжелой нагрузкой для психики оппонента является властный взгляд, поскольку он способен вызвать оцепенение, своеобразный гипноз, парализует волю к дальнейшему сопротивлению.

Сотрудники органов внутренних дел должны уметь управлять собой и для того, чтобы своими действиями не дать повода к возникновению конфликта. Даже если же с помощью психологического контакта предотвратить эксцесс не удастся, то создаются более благоприятные условия для применения других приемов прекращения конфликта, в частности, методов воздействия на психику конфликтующей стороны.

В случае, если сотрудник органов внутренних дел вступает в уже возникший конфликт, ему необходимо выбрать такую линию поведения, которая не усугубила бы сложившейся ситуации и позволила не потерять самообладания.

Строгий контроль собственного поведения и умелое применение различных способов психологического воздействия на поведение граждан способны помочь в разрешении конфликта. Сотрудникам следует помнить об определенных этических правилах, при помощи которых можно предотвратить зарождающийся конфликт или ликвидировать уже возникший.

Отношения граждан и сотрудников органов внутренних дел должны строиться на соблюдении четкого разграничения прав и обязанностей каждого. Применительно к сотруднику это означает, что в своих отношениях с гражданами он должен помнить об особенностях профессионального общения (о строгом соблюдении законности, о подчинении личных интересов общественным, о контроле своих чувств и эмоций, об уважительном отношении к гражданам и т. п.).

Ежедневно сотрудники органов внутренних дел вынуждены вступать в конфликт либо быть свидетелями конфликта на различных уровнях: личность – личность; личность – общество; личность – закон. Очевидно, что в процессе исполнения своих служебных обязанностей они постоянно находятся под воздействием конфликтной ситуации.

Часто инициаторами конфликта являются граждане, но в некоторых случаях сотрудники органов внутренних дел сами провоцируют конфликт своим необдуманным поведением, эмоциональным срывом и т. д.

Честное выполнение служебных обязанностей, правильное отношение к исполнению долга не остается незамеченным гражданами

и всегда находит у них определенную оценку. Сотрудник органов внутренних дел, безукоризненно выполняющий служебные обязанности, является положительный пример для окружающих и этим вольно или невольно воздействует на общающихся с ним граждан, поскольку личный пример — наиболее эффективное средство воспитания уважения к себе и другим.

Одной из обязанностей сотрудника органов внутренних дел можно назвать постоянное соблюдение служебного этикета, т. е. совокупности правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям. Вежливое отношение к гражданам, лояльность, выдержка положительно оцениваются окружающими и, как правило, вызывают ответное поведение, что способствует разрядке конфликтной ситуации.

Во взаимоотношениях с гражданами следует добиваться единства слов и действий, т. к. влияние слов намного усиливается, если их смысл подтверждается действиями сотрудника органов внутренних дел. Слова же, идущие вразрез с поступками, теряют силу, вызывают скептическое отношение к ним, и к личности самого сотрудника.

Не следует забывать, что в процессе их постоянных контактов с гражданами многие конфликты между ними не обходятся без очевидцев. Отношение наблюдателей к конфликтующим сторонам редко бывает нейтральным: они либо поддерживают сотрудника, либо оказывают поддержку правонарушителю. Важно, чтобы законные действия сотрудника находили понимание у окружающих, следовательно, одной из задач в подобном конфликте является привлечение на свою сторону очевидцев конфликта.

Характерным примером в сфере рассматриваемой деятельности органов внутренних дел могут быть действия по обеспечению общественного порядка или в условиях массовых беспорядков, групповых драк и т. п., когда сотрудникам приходится задерживать и доставлять в органы внутренних дел всех подозрительных лиц для установления личности и выявления причастности к общественно опасным событиям. При большом скоплении людей в общественных местах необходимо уметь быстро оценить социально-психологическую обстановку, поскольку от поведения сотрудников правоохраны зависит настроение окружающих и бывает достаточно одного непродуманного слова, чтобы вызвать беспорядки, неповиновение. Поэтому необходимо правильно применять некоторые приемы, способствующие ликвидации конфликтов при данных обстоятельствах. Здесь также важны умение пользоваться властными полномочиями и обладание высокой

культурой, элементарные знаниями этики, а также сдержанность и коммуникабельность, восприимчивость к потребностям и психическим особенностям других людей.

Современному сотруднику органов внутренних дел, заинтересованному в достижении доверительных отношений с гражданами, целесообразно знать, что соблюдение правил бесконфликтного общения имеет огромное значение в плане предупреждения острейших конфликтов между властными структурами и гражданским населением.

Приведенные ниже рекомендации соответствуют стратегии сотрудничества сотрудников органов внутренних дел с гражданами, реализация которой позволит повысить уровень общественного доверия и поддержку граждан.

При осуществлении профессиональных функций (дежурство, патрулирование, охрана общественного порядка) сотрудник органов внутренних дел обязан отреагировать на обращение гражданина независимо от времени суток, характера вопроса.

Психологическая грамотность заключается в способности внимательно выслушать гражданина, дать понятный, исчерпывающий ответ. При этом не допускаются негативные комментарии относительно несущественной причины визита гражданина. К сожалению, часто бывает так, что повод для обращения может показаться сотруднику мелочью, ежедневной «рутиной», а для обратившегося в полицию человека, он может иметь огромное значение. Несовпадение таких оценок несет в себе потенциал острейшего межличностного конфликта.

В случае обращений граждан с просьбой о помощи в аспекте, не связанном с охраной общественного порядка (например, с заявлением об утечке газа, порче водопровода и т. д.), целесообразно оказать сильную помощь, связаться с соответствующими службами, добиться принятия необходимых мер. При этом важно поблагодарить посетителя за информацию.

Следует предположить возможность эмоционального напряжения заявителя, затрудняющего непосредственное и опосредованное (телефоном) общение. Психологически неправильно перебивать его, наоборот, надо дать возможность успокоиться, внимательно выслушать, резюмируя главные высказывания, зафиксировать сообщение, своевременно завершить общение с гражданином для начала необходимых профессиональных полицейских действий, в заключение общения обязательно поблагодарить.

Вызов гражданина в дежурную часть для выяснения каких-либо обстоятельств должен обязательно сопровождаться сообщением о причине будущего визита гражданина в подразделение органов внутренних дел (например, устно по телефону или в повестке).

Во время производства обыска подозреваемого, перед водворением его в изолятор временного содержания твердо и настойчиво, но корректно добивайтесь выполнения ваших требований в строгом соответствии с законом и инструкциями.

Особой бдительности и собранности требует охрана лиц, находящихся в изоляторе временного содержания. Ни в коем случае нельзя поддаваться на провокации задержанных, необходимо внимательно следить за их поведением и постоянно информировать о нем дежурного по подразделению. Во время ночного дежурства следует быть особенно бдительным: беспечность может стать причиной преступления.

Находясь на посту, в патруле, на участке, всегда старайтесь проявить чуткость к окружающим. Если к вам обратились с каким-либо вопросом, внимательно выслушайте и постарайтесь дать исчерпывающий ответ. Если ваш ответ покажется непонятным, не раздражайтесь и, не повышая голоса, повторите, разъясните смысл сказанного вами. Учтите, что вспыльчивость не делает ваше объяснение более доходчивым.

Если вы не можете ответить на заданный вопрос, то объясните, куда можно обратиться для его разрешения.

В случае если будет необходимо сделать гражданину замечание или привлечь его к административной ответственности за нарушение установленных правил, не следует без особой надобности пользоваться свистком и подзывать его к себе пальцем или жезлом. Подойдите к гражданину сами, назовите свое звание и фамилию и в корректной форме, не вступая в пререкания, разъясните, в чем состоит его нарушение, какая ответственность за него установлена.

При необходимости, в зависимости от конкретной обстановки, предложите гражданину предъявить паспорт, водительские права или другие документы. При проверке документов следует учитывать эмоциональное состояние гражданина, личность которого устанавливается, поскольку психологические ошибки сотрудника могут спровоцировать резкую смену состояния: вежливый человек может вдруг стать грубым, приветливый — агрессивным, уравновешенный — нетерпеливым, спокойный — раздражительным и, наконец, застенчивый — решительным. Для того чтобы избежать неприятных инциден-

тов, сотрудник органов внутренних дел должен всегда оставаться спокойным, вежливым, бдительным, готовым к решительным действиям.

Если проверяемый ведет себя грубо, не повышайте голоса. Доведите до его сведения, что за оскорбление должностного лица он может быть привлечен к ответственности. Внимательно выслушайте объяснения гражданина и, если в его действиях имеются смягчающие вину обстоятельства, обязательно учтите их, принимая решение. Небрежно листать документы, ронять их на землю, рассматривать под дождем ни в коем случае нельзя. Недопустимы резкость и ирония в разговоре с гражданином.

Окончив проверку, сложите все предъявленные вам документы так, как они были сложены ранее, не делая новых складок, и, если в задержании проверяемого нет необходимости, верните ему документы, принесите извинения, попрощайтесь.

Будьте выдержанны с гражданином, находящимся в нетрезвом состоянии, даже если он ведет себя неправильно.

Никогда не отвечайте на грубость грубостью, особенно при задержании преступников и лиц, подозреваемых в совершении преступлений. Используя малейшую ошибку в поведении сотрудника органов внутренних дел, они пытаются подстрекать к групповым хулиганским действиям лиц, склонных к нарушению общественного порядка, чтобы с их помощью скрыться. Следите за тем, чтобы своим поведением не спровоцировать нежелательное развитие событий.

При нарушении водителем транспортного средства правил дорожного движения остановите его, подойдя, поздоровайтесь, назовите свое звание, фамилию и предложите предъявить документы на право управления транспортным средством. Если нарушение незначительно, а документы в порядке, объясните причину остановки и вежливо сделайте водителю замечание. Если же нарушение было серьезным, представляющим опасность для здоровья и жизни людей, примите к водителю необходимые меры воздействия (штраф, доставление в подразделение внутренних дел). Однако прежде чем применить административное наказание, убедитесь, правомерно ли оно, соответствует ли тяжести нарушения.

Если водитель недоволен принятым решением, объясните, в каком порядке он может обжаловать ваши действия. Всегда старайтесь поступать так, чтобы ваши действия были правомерными, понятными окружающим и обязательно выражены в тактичной форме. Иногда, особенно во время патрулирования в парках или других местах отды-

ха, от кого-нибудь из граждан можно услышать в свой адрес острую шутку. Даже на такую шутку лучше всего суметь ответить шуткой. Ваши такт и выдержка должны подсказать такой ответ, при котором хозяином положения останетесь вы, и сочувствие окружающих будет на вашей стороне.

При необходимости пресечь незначительные нарушения административного законодательства, например, нарушения правил дорожного движения водителями и пешеходами, держите себя подчеркнуто вежливо и спокойно. Подойдя к нарушителям, поздоровайтесь, представьтесь, коротко разъясните, в чем состоит нарушение. Избегайте вступать в пререкания, доказывать свою правоту, «читать мораль». Помните, что малейшая нетактичность с вашей стороны создаст напряженность в разговоре с нарушителем, заставит его нервничать, а если это водитель, то в дальнейшем даже может стать причиной аварии.

Принимая меры к предотвращению или пресечению серьезных нарушений общественного порядка, надо действовать решительно, но спокойно и корректно. Помните, что от вашего поведения во многом зависит то, как отнесутся к вашим действиям окружающие. Грубое обращение сотрудника органов внутренних дел даже с человеком, ведущим себя недостойно, может вызвать нарекание со стороны присутствующих при этом граждан. В то же время решительные, но правомерные действия получают поддержку.

Важную роль в управлении конфликтами в деятельности сотрудников органов внутренних дел занимает конфликтная аналитика.

Разумный, конструктивный подход к конфликту предполагает умение сотрудника органов внутренних дел анализировать внутреннюю картину конфликта как собственную, так и другой стороны.

Сотрудник органов внутренних дел обязан:

- четко определить личный взгляд на проблему, объект и предмет конфликта, собственные потребности и опасения;
- поставив себя на место оппонента, предположить, как он относится к конфликту в целом, воспринимает собственную роль в противодействии;
- осуществить анализ того, как воспринимает оппонент всю ситуацию конфликта в целом, реакцию противоположной стороны, третьих лиц, окружения, какие роли им приписывает в конфликте (инициатор, виновник, организатор, подстрекатель, пособник, равнодушный зритель и т. д.);

– очертить понимание причин конфликта со стороны оппонента (с действием каких факторов он это связывает и в чем конкретно; как он видит и оценивает интересы людей, столкнувшихся в конфликте, их точки зрения на ситуацию, их силы и ресурсы, что выделяет как главное, и что как второстепенное; как он видит перспективы развития конфликта, пути и способы его урегулирования и разрешения);

– определить конфликтный тип личности оппонента исходя из доступной информации (интеллект, темперамент, характер, потребности, направленность личности, воля и др.);

– сопоставить оппонента с распространенными конфликтными типами личности: агрессор («паровой поток»), скрытый агрессор («снайпер»), взрывной человек («разгневанный ребенок»), жалобщик, одержимый, сверхпокладистый, максималист, невинный лгун, всезнайка, интриган, скандалист, спорщик, садист и др.;

– соотнести полученную информацию с ролью оппонента в конфликте и попытайся спрогнозировать линию его дальнейшего поведения.

Сотрудник органов внутренних дел, применяя технику рефлексивного мышления, должен быть способен:

– занять рефлексивную позицию, посмотреть на конфликт со стороны, глазами оппонента, третьих лиц, стороннего наблюдателя;

– подумать за оппонента, ответить на вопросы: «как бы я видел и понимал ситуацию на его месте, что бы сделал, предпринял?», использовать одну из формул рассуждения: «если ..., то...»;

– сформулировать вывод, предложение оппоненту, другому человеку, содержащее основание для рефлексивного управления, для косвенного изменения его поведения, позиции и ситуации в целом в нужную сторону.

В представлении у сотрудника должна быть построена целостная картина конфликта. Для этого он должен:

– соотнести точки зрения на конфликт разных лиц, сложив частные образы в единую объемную картину конфликта, сопоставив имеющуюся информацию, выяснив совпадения и несовпадения, пробелы по ключевым моментам;

– проследить историю развития конфликта, его зарождение, развитие, основные поворотные моменты.

– выявить глубинные корни конфликта, скрытые интересы, мотивы на фоне поверхностных столкновений, определись в существе конфликта.

При разработке вариантов поведения в конфликте целесообразно:

- не ограничиваться первым пришедшим вариантом поведения, даже если он представляется наиболее целесообразным, обязательно, как минимум, сформулировать для себя два, три и более вариантов;

- исходить из типовых стратегий поведения в конфликте (сотрудничество, компромисс, уход, подчинение, конфронтация);

- стремиться предвидеть развитие ситуации, гибко реагировать на ее изменение, комбинировать, дополнять варианты и стратегии поведения;

- творчески подходить к поведению в конфликте, посмотреть на конфликт широко, системно, перспективно, изобретая новые способы решения проблем, не ограничиваясь типовыми вариантами; исходить из того, что нет неразрешимых конфликтов, а есть люди, которые не способны найти ключ к их решению;

- рассматривать конфликт как новую возможность для развития, извлечения уроков, учебы на ошибках, расширения кругозор и жизненного опыта.

Экстремальность конфликтного взаимодействия обуславливает развитие у сотрудника органов внутренних дел способностей к эффективному противодействию в конфликте, суть которого не должна сводиться к доминированию и развитию еще более жесткой обстановки конфронтации.

В технике противодействия силовому давлению целесообразно использовать принцип айкидо, т. е. «амортизировать» давление или «удар», использовать, обращать силу противника против него самого, для этого немедленно соглашаться с его силовыми доводами, принимать их на поверхностном уровне, акцентировано и дословно повторять их.

Установив вид силы, которым пользуется оппонент, в ряде случаев целесообразно отыскать новый вид силы (закон, мнение большинства, совесть), по которому сотрудник обладает преимуществом для выравнивания баланса возможностей.

В ряде случаев сотрудник должен игнорировать силу, минимизировать ее значение для себя, сменив точку приложения силы, отведя удар, переведя вектор силы на объективные условия и обстоятельства.

В ситуациях, когда сотрудник вынужден противодействовать личностным выпадам, ему целесообразно:

- не обращать внимания, пропустить выпад и продолжать вести разговор;

- представить личностный выпад как «штурм» проблемы и истолковывать нападки оппонента как стремление разрешить вопрос;
- интерпретировать с юмором недоброжелательность как положительный факт в контексте более худшего поворота событий.

В случае обнаружения манипуляции, неприемлемой для себя, целесообразно обнаружить ее как уловку партнера, руководствоваться интуицией, позволяющей почувствовать трудноуловимый сигнал внутренней тревоги (Правило: «Скажи себе: СТОП! Я — на прицеле») <sup>1</sup>.

Намерения скрытого влияния оппонента необходимо вскрыть, сделать тайное явным, используя для этого предположительную, корректную манеру обращения. Надо добиться того, чтобы партнер убедился в неэффективности своих действий, и договориться с ним о правилах нормального взаимодействия, исключая уловки и подмену проблемы.

Реализация стратегии сотрудничества предполагает возможность сотрудника перейти на сторону оппонента, удивив его, поступив по принципу «наоборот»; опровергая его ожидания, в ряде случаев следует сделать шаг навстречу больший, чем он рассчитывал, и тем самым достичь взаимопонимания. (Правило: «старайся плыть и против ветра, меняя галс пока попутный ветер не наполнит паруса»).

Сотрудник органов внутренних дел должен настроить себя на искреннее признание оппонента, его точки зрения, чувств. Психологически грамотным шагом может быть признание доли собственной вины, уверенное принесение извинений (без самоунижения и самобичевания).

Существенную пользу взаимоотношениям может принести искусство рефрейминга<sup>2</sup>, когда сотрудник: не отвергая слов оппонента, принимает и трансформирует их в нужном для сотрудничества ключе; интерпретирует ответ оппонента таким образом, чтобы перенести центр внимания на проблему взаимного удовлетворения интересов. Рефрейминг помогает поместить заявления противоположной стороны в новый контекст, в рамках поиска совместного решения.

Таким образом, предвидеть и предусмотреть все ситуации, могущие возникнуть в процессе выполнения служебных обязанностей, невозможно. Да в этом и нет необходимости. В любой из них сотруд-

---

<sup>1</sup> Шостром М. Анти-Карнеги. – Минск.: ООО «Поппури», 1997. С. 79.

<sup>2</sup> Бендлер Р., Гриндер Д. Рефрейминг: ориентация личности с помощью речевых стратегий. – Воронеж : НПО «Модек», 1995. – 256 с.

ник органов внутренних дел будет выглядеть достойно, если его действия правомерны и понятны всем, если ему не изменяют спокойствие и выдержка, вежливость и корректность, что отнюдь не исключает твердости и решительности.

### **3.3. Переговорный процесс как способ разрешения конфликта**

Переговоры в профессиональном общении представляют собой один из наиболее конструктивных способов разрешения межличностных конфликтов.

Переговоры являются для сотрудника органов внутренних дел едва ли не частой типично повторяющейся коммуникативной ситуацией, как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни. Поэтому целесообразно рассмотреть одну из эффективных моделей осуществления переговорного процесса, которая может иметь место во взаимодействии сотрудника с различными категориями граждан.

Сотруднику органов внутренних дел приходится вступать в переговоры по различным поводам. Например, просить руководителя о повышении или об отпуске; быть осаждаемым большим количеством людей, в одно и то же время просящих сделать что-то для них; распределять должностные обязанности подчиненных или выработать совместный план действий с коллегами. Масса коммуникативных ситуаций — это по своей сути переговоры, в которых люди обмениваются обязательствами и обещаниями, когда им нужно прийти к соглашению, выяснить условия договоренности.

Будучи заинтересованным в позитивном социальном мнении о себе, сотрудник во взаимодействии с гражданами обязан самокритично ответить на вопросы: какое место занимают переговоры в профессиональной деятельности, каковы факторы, влияющие на эффективность переговорного процесса, какой аспект переговоров связан с особыми трудностями. Позитивное мнение окружающих о себе сотрудник может составить, соблюдая одно из универсальных общечеловеческих правил: «Поступай по отношению к окружающим так, как хочешь, чтобы окружающие поступали по отношению к тебе». Применительно к коммуникативным ситуациям правоохранительной деятельности, насыщенными правовыми коллизиями, конфликтными отношениями, это правило звучит следующим образом: «Стремитесь к тому, чтобы в большинстве коммуникативных ситуаций, связанных с разрешением тех или иных противоречий, в выигрыше оказались обе конфликтующие стороны». Это утверждение уместно по отношению

к сотрудникам, которые сами могут являться одной из конфликтующих сторон, и к тем, кто по случаю вынужден быть посредником, третьей стороной, занимающейся урегулированием конфликта<sup>1</sup>.

В искусстве переговоров одним из важных моментов является изначальное понимание их смысла. Желательно, чтобы этот смысл был воспринят, понят и принят обеими сторонами. Он состоит в следующем: цель переговоров заключается не в том, чтобы победить противника, но в том, чтобы достичь равноправного соглашения, приемлемого для обеих сторон. Только такого рода соглашение может вынести испытание временем. Ни борьба, ни приспособление и самопожертвование не могут достичь этого. Для достижения жизнеспособных соглашений необходимо иметь достаточную гибкость, чтобы включиться в общий ритм переговоров, прислушиваясь к их цели, направленности и к меняющемуся соотношению сил<sup>2</sup>.

Сотруднику правоохранительных органов важно знать, что в ходе осуществления трех фаз переговорного процесса применяются универсальные тактики, соответствующие вышеуказанной стратегии. Их универсальность заключается в высокой вероятности успеха применения, но в то же время предложенные ниже тактические приемы следует применять с учетом тщательного анализа личностных и ситуационных факторов<sup>3</sup>.

#### *Подготовка переговоров*

1. На этапе подготовки к переговорам важно помнить, что любое выяснение отношений, урегулирование противоречий, отстаивание своей точки зрения, конфликт несут в себе нераскрытые возможности, одна из которых — позитивные изменения в отношениях, а другая состоит в том, что в любой момент можно узнать что-то новое. Переговоры — это головоломка на практике межличностного общения, требующая реагирования по принципу «здесь и сейчас» и поиска таких форм, которые подходили бы к другим людям. В этом плане необходимо отбросить любые закорюченные идеи о возможном исходе.

2. Для большинства переговоров наиболее эффективный метод подготовки — это создание карты нужд и потребностей. На этой кар-

---

<sup>1</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С., Кораблев С.Е. Указ. соч.

<sup>2</sup> Корнелиус Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фейер. – М.: Стрингер, 1992. – 116 с.

<sup>3</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С. Психология общения и переговоров: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 112 с.

те (таблице, схеме и т. п.) отмечаются предмет противоречия и максимально возможный перечень потребностей и опасений сторон. Опасения могут включать озабоченность, иррациональные страхи и т. п., т. е. все, что идет под рубрикой «Мне не хотелось бы, чтобы ...». Их фиксация особенно важна, если в переговорах замешаны значительные психологические и личностные факторы, что происходит почти всегда.

3. Предполагая возможный исход, целесообразно исходить из оценки не только конкретных (немедленных) нужд и преимуществ, но также проанализировать долгосрочные факторы: общественное признание (оценка), безопасность (личная и семьи), хорошие отношения.

4. Намечая диапазон ощутимых результатов, связанных с желаемым исходом, для большей гибкости необходимо определить высшие и низшие пределы диапазона.

5. Подготовка к переговорам требует готовых, тщательно проверенных фактов, которыми, вероятно, придется оперировать в ходе достижения взаимопонимания. Кроме того, предполагая стратегию своего поведения, сотрудник должен иметь наготове точные ответы на такие вопросы, как:

а) Чего я хочу? В чем суть моих предложений?

б) Кого я спрашиваю? Имею ли я дело с человеком, наиболее компетентным в данном вопросе? Есть ли у этого человека какие-то предпочтения, которые я должен учесть?

в) Какую пользу получит этот человек от переговоров? Тщательно рассмотрите нужды и интересы другой стороны и то, как Вы можете откликнуться на них. Какого рода тактика или стратегия способна повлиять на позиции партнера?

г) Чем мы можем обменяться? Чем я могу легко пожертвовать, отдать, и что представит ценность для партнера? Чем он может легко пожертвовать, и что представит большую ценность для меня?

6. Участие в переговорах требует от сотрудника способности к идентификации, рефлексии. В этом аспекте важно подумать о положении другой стороны, а также стараться думать так, как думают они:

а) К каким доводам они прибегнут для оправдания своей позиции?

б) Какие у них альтернативы?

в) Какие трудности они испытывают в данный момент?

г) Какие последствия вытекают для них из их согласия? Приемлемы ли они для них? Можете ли Вы перечислить положительные по-

следствия для другой стороны или изменить Ваш план для исправления негативных последствий?

д) Какие шаги они должны предпринимать в случае их согласия? Обдумайте эти шаги за них. Можно ли построить Ваш план так, чтобы претворение его в жизнь было как можно более легким для них?

Вышеприведенные действия облегчают им согласие и, соответственно, шаги, которые последуют за ним.

### *Основная часть переговоров*

Немаловажное значение для осуществления переговорного процесса имеет уровень самоконтроля каждой из сторон. Сотруднику в данном случае важно освоить искусство саморегуляции. В случае эмоционального перевозбуждения, повышенного волнения целесообразно сделать несколько глубоких вдохов и выдохов, сознательно перейти на более глубокий и спокойный ритм дыхания и лишь затем приступить к углублению доверия с партнером по переговорному процессу. Нижеприведенные рекомендации во многом этому способствуют.

1. Вспомните фразы, способствующие эмпатии, – сопереживанию, проникновению в эмоциональный мир другого человека, в его видение ситуации, предмета конфликтного взаимодействия. В этих фразах выражается идея сотрудничества, совместного поиска решения, возможности принятия мнений другой стороны, понимания их позиции и т. д. Применение этих фраз должно соответствовать настроению участников переговоров (искренность), контексту взаимодействия. («Я чувствую, что вы нацелены на преодоление противоречия...»), «Я понимаю вашу точку зрения», «Совместная разработка решения проблемы обеспечит взаимную выгоду» и др.)

2. Будьте терпеливы. Применяйте активное восприятие, т. е. избегайте «тоннельного зрения», смотрите на ситуацию в целом и себя в ней со стороны. Оценивайте максимально возможное количество факторов, влияющих на контекст взаимодействия.

3. Придерживаясь принципов оптимального самоутверждения, при выражении ваших потребностей и описания желательного вам исход используйте «Я-высказывания», во избежание защитной реакции со стороны вашего партнера. Их смысл состоит в том, что сотрудник, выражая свои потребности и интересы, не унижает и не обвиняет оппонента. В структуру такого высказывания включены: собственная объективная оценка ситуации, описание своего эмоционального отношения к ней и желательного исхода («Когда я вижу...», «Я чувствую ...», «Мне хотелось бы...»).

4. Создайте условия и климат для подхода «в конфликте выиграть может каждый». Помните, что при успешных переговорах выигрывает каждый.

5. Избегайте исходов по принципу «выиграть/проиграть». Игры подобного рода толкают к соперничеству. Это приемлемо для спорта и может толкнуть на большие достижения. Однако в личных и деловых отношениях подобная тактика малопродуктивна. Она основана на предпосылке, что у нас конечное количество ресурсов, недостаточное для того, чтобы удовлетворить нужды всех. Подобная философия способствует созданию климата недовольства и подозрительности, при котором удовлетворение нужд становится проблематичным или требует постоянной бдительности для защиты уже имеющегося.

6. Переговорный процесс требует со стороны сотрудника четкого и краткого изложения своих мыслей. Немалое число прекрасных доводов было потеряно из-за туманности и многословия.

7. Выдвижение собственных взглядов должно быть твердым. Личные убеждения заслуживают того, чтобы их смело защищать. Хорошее соглашение учтет интересы обеих сторон. Социальное окружение и другая сторона должны быть информированы об этом. Однако выдвигаемые доводы должны преподноситься с учетом их нужд (не говорите только о том, что хочется вам).

8. Правильно задавайте вопросы. Правильно поставленные вопросы могут сделать переговоры более открытыми или перевести их в более конструктивное русло. Задавайте правильные вопросы (вопросы для поддержания переговоров в нужном русле). Если вы чувствуете, например, что переговоры не идут в желательном вам направлении, вы можете изменить их курс хорошо сформулированным и своевременным вопросом. Например: «Приведет ли этот план к цели, которую мы наметили?». Если вы не уверены в том, что должны сделать или сказать, вопросы могут дать вам время обдумать положение или собрать необходимые факты. Вместо того, чтобы пытаться найти ответ на все вопросы самому, спросите: «Что еще важно для вас в данной ситуации?»

Специфические вопросы типа «как» или «что» помогают осветить ситуацию более эффективно, чем расплывчатые предположения. Если ваш партнер пользуется общими выражениями типа «Я хочу, чтобы всем было хорошо», спросите: «А что было бы лучше всего для вас?» Не предполагайте, что вы знаете, каковы их основные интересы.

В ответ на голословные заявления типа «Всем моим друзьям позволено» спросите: «Всем друзьям?». Не оставляйте без внимания заявления, содержащие слова «всякий», «никогда» и т. п. При упоминании о «слишком дорогом», «слишком большом» или «слишком многочисленном» попытайтесь узнать, с чем и по какому критерию идет сравнение.

В ответ на жесткие заявления типа «Мы не можем этого сделать» или «У нас всегда так было» попытайтесь узнать, что возможно. Человеческий ум идет вслед за вопросами. Сформулируйте вопрос так, чтобы он наводил на размышления о новых возможностях. Спросите: «Что потребуется для того, чтобы сделать это возможным?» Не спрашивайте: «Почему это невозможно?». Услышав «не могу», «нельзя», «должен», «не должен», признайте их затруднения и задайте им наводящие вопросы. В ответ на нежелание вести переговоры или тенденцию оправдывать свои действия спросите у ваших партнеров, что может придать им большую готовность, уверенность, вызвать у них интерес.

9. При появлении бурных эмоций со стороны оппонентов целесообразно избегать соблазна начать защищать себя, проявлять еще более бурные эмоции, начать оправдывать свою позицию или пытаться переупрямить их. Чаще всего лучше переждать, пока страсти не улягутся, перед тем как ответить ему. Попробуйте вместо этого отойти в сторону от ваших эмоций – иногда полезно сделать какое-то физическое движение. Смените позу, как бы указывая на смену вашего душевного состояния.

10. Не прибегайте к формулировкам, способным вызвать раздражение.

11. Отделите личность от проблемы. Нападайте на проблему, а не на человека. Забудьте о том, что вы имеете дело с оппонентом; действуйте так, как будто вы оба партнера, стоящие бок о бок перед лицом одной и той же проблемы. Если это возможно, попытайтесь закрепить эту идею в материальном плане. Доска или кусок бумаги, на которых вы оба можете писать и которые видны обоим, ставят вас в неконфронтационную позицию по отношению друг к другу. В этом случае вы можете нападать на то, что написано перед вами, вместо того чтобы нападать друг на друга.

12. Включите их точку зрения в ваши аргументы. Это не означает, что вы согласны с ней, вы просто признаете ее. Нейтрализуйте возражения, включив их в более широкую картину целого.

13. Задайте тон, способствующий согласию. Не упускайте возможность использовать общий язык или интересы: это может означать любое совпадение приоритетов, озабоченностей, целей. Старайтесь побольше говорить о вещах, в отношении которых вы согласны. Это подчеркивание общих интересов может начаться при встрече. Если вы зашли в тупик, вернитесь назад, к точке совпадения интересов. Всякий раз, когда вы достигаете согласия по какому-то вопросу, зафиксируйте это вслух. Подобный прием особенно важен во время переговоров между сторонами, имеющими мало общего и в прошлом рассматривавшими друг друга как врагов. Время от времени снова упоминайте о том, что цель переговоров — прийти к соглашению.

14. Помогите вашим партнерам по переговорам пересмотреть их нереалистичные ожидания или планы. В некоторых случаях они просто не знают, что разумно и осуществимо. Быть может, вам придется дать им правильную информацию в отношении ресурсов, сроков или условий. В других случаях нереалистичными могут оказаться ваши ожидания. Вы можете изменить их, если будете задавать вопросы, собирать более подробную информацию и вообще придерживаться гибкого подхода. Часть вашей задачи — сократить разрыв между их ожиданиями и вашими условиями. Вы можете, например, дать им информацию о затратах времени или о сроках рассмотрения дел или подачи заявлений. Гораздо полезнее прояснить их до того, как Вы выдвинете свои условия. Помимо всего прочего, это поможет им избежать возможного унижения или глубокого разочарования.

15. Будьте гибкими. Переговоры — это процесс, подразумевающий возможность торговли в отношении окончательного результата. Выдвиньте разумное предложение или попросите оппонентов сделать разумное предложение и будьте готовы начать переговоры на этой основе.

16. Взаимодействуя с различными категориями граждан, требуется учитывать определенные обычаи, которые могут быть обусловлены культурой, воспитанием оппонента, его желанием или нежеланием идти в ногу с местными обычаями. Во многих случаях целесообразно исходить из правила «разница между первым предложением и окончательной договоренностью (ценой) может определяться традицией». Специалисты по разрешению конфликтов тщательно взвешивают, в каких пределах они склонны следовать местным обычаям в ходе переговоров. Исследуйте культурную среду, в которой вы будете вести переговоры.

17. Держитесь своей цели, но не намеченного маршрута. Не упускайте из виду ваших долгосрочных планов, но будьте гибкими в отношении того, как вы к ним придете.

18. В отношении лиц, не придерживающихся правил порядочности при переговорах, т. е. не дающих возможности высказаться, игнорирующих собеседника, пользующихся отвлекающими приемами, грубиянов, целесообразно применение ряда контрмер. В целом все они сводятся к тому, чтобы сохранить свой статус как ведущего переговоры, не дать себя унизить и дискредитировать оппонентом и в то же время сохранить возможность продолжения переговорного процесса, не достигая конфронтации. В таких случаях следует:

- говорить спокойно;
- не реагировать на некоторые враждебные замечания;
- попросить изложить их то же самое позитивно;
- согласиться обсудить это позднее;
- попросить перерыва;
- предложить обсудить это наедине;
- использовать враждебные замечания в своих целях;
- раскрыть их тактику, показав, что Вы поняли ее;
- менять направление взаимодействия;
- записывать сказанное;
- прибегать к юмору.

19. Ведите запись. Многие переговоры требуют нескольких встреч. Некоторые из них могут затянуться на длительное время, поэтому тщательное ведение протокола или записи крайне необходимо. Самостоятельное ведение записи (протокола) во многих случаях является главным профилактическим средством искажения или неправильного отражения разговора. Сверяйте протокол с вашими записями. Используйте свои записи для того, чтобы начать переговоры там, где вы остановились. Применяйте их при подготовке к схожим переговорам.

20. Психологическая рефлексия (способность видеть себя в контексте ситуации, понять то, каким вы выглядите в глазах других людей) в переговорах позволит узнать, где остановиться:

- если дискуссия становится чересчур эмоциональной, попросите перерыва;
- если переговоры зашли в тупик, отложите их на некоторое время;

- если кто-то прибегнет к недобросовестной тактике, повлиявшей на ваше равновесие, попросите перерыва. Сосредоточьтесь физически и эмоционально перед тем, как ответить на их вызов;
- смените тему, если вопрос начинает разжигать страсти;
- если вам кажется, что от вас утаивают какую-то информацию, попросите перерыва и поговорите с людьми по отдельности;
- иногда переговоры попросту не идут, несмотря на все ваши усилия, прервите их так, чтобы осталась возможность вернуться к переговорам в будущем.

### *Завершение переговоров*

Во многих случаях сотруднику органов внутренних дел важно уметь психологически грамотно оценить результаты соглашения.

1. Целесообразно предположить перечень критериев, которые помогут определить надежность соглашения:

- действительно ли это соглашение принято всеми участниками?
- поможет ли оно разрешить или, по крайней мере, урегулировать проблему?
- смогут ли все участники по-настоящему исполнить свои обещания и достаточно ли конкретно это соглашение в отношении: когда, где, как, кто и насколько?
- сбалансировано ли соглашение — разделяют ли обе стороны ответственность за его исполнение?
- указаны ли в нем сроки проверки или пересмотра?

2. Являясь стороной в переговорном процессе, сотрудник должен подтвердить собственное согласие с принятым вариантом решения, а также удостовериться в согласии другой стороны.

3. При неформальных переговорах подводится итог договоренности. Всегда полезно повторить смысл соглашения на тот случай, если партнер понял что-то совсем по-иному.

4. Психологически целесообразно письменно зафиксировать условия соглашения в целях профилактики искажения результатов спустя некоторое время.

5. При деловых переговорах стоит составить письменную копию соглашения и дать каждой стороне по экземпляру. Цель четкого контракта — предотвратить конфликты в будущем.

Таким образом, вышеуказанные основные навыки поведения в конфликте и составляющие их техники необходимы для успешного поведения сотрудника органов внутренних дел практически в любом межличностном конфликте как в роли участника, так и в роли посредника, арбитра. Последовательность использования отдельных

навыков и составляющих их техник отвечает специфике той или иной конфликтной ситуации.

### 3.4. Медиация юридических конфликтов

Актуальность проблемы управления юридическими конфликтами очевидна. В первую очередь это обусловлено потребностями управления множеством различных конфликтов в процессе правоприменительной практики в различных ее сферах: от правоохранительной деятельности до рассмотрения конфликтов в судах различной юрисдикции, от урегулирования коммерческих споров в различных формах до юридических консультаций по проблемным вопросам. Юридические конфликты отличаются множеством параметров: содержанием, представленностью конфликтующих сторон, характером и типом конфликтов, их собственной динамикой, динамикой и принципиальной возможностью управления ими<sup>1</sup>. Рассмотрение юридических конфликтов, как правило, сопровождается деятельностью профессиональных юристов: сотрудников правоохранительных органов, адвокатов, судей, работников прокуратуры. Но это лишь один из ряда принципиально существующих подходов к управлению конфликтами. Так, наряду с использованием силы закона (нормативных актов), управлять конфликтами возможно на основе власти и учета интересов конфликтующих сторон. Эти возможности по управлению конфликтом в полной мере относятся и к юридическим конфликтам, разумеется, с учетом их особенностей.

Поэтому кроме сложной дифференциации юридических подходов к урегулированию юридических конфликтов в конфликтологической практике существует множественность различий в теории и методологии, технологиях и практике управления конфликтами. Прежде всего это касается различных терминологических трактовок: понимания сущности конфликтов, таких терминов, как «управление», «менеджмент», «разрешение», «урегулирование конфликтов». Не останавливаясь на причинах этого и специфических характеристиках названных понятий, отметим, что в них есть как общие, так и особенные стороны, которые так или иначе отражают проблемы и возможность преобразования и изменения конфликтов в сторону их урегулирования.

---

<sup>1</sup> Ромашов Р.А. Юридическая конфликтология: учеб. пособие. – СПб.: Астерион, 2006. – 227 с.

Сложным представляется и экзистенциальный характер юридических конфликтов. Так, само существование сторон юридического конфликта часто предопределяется конфликтностью их социального взаимодействия. Например, отношения сотрудник органов внутренних дел – правонарушитель. Здесь имеется в виду их взаимозависимость и противостояние, прежде всего по функциональному признаку деятельности. Другой пример, в процессе судебных разбирательств заложена функциональная конфликтность между сторонами обвинения и защиты, что по замыслу должно способствовать большей объективности исследования обстоятельств дела и вины<sup>1</sup>.

Такой сложный характер юридических конфликтов создает проблемы в их урегулировании, заставляет осуществлять поиск эффективных технологий. В рамках современной конфликтологии разработаны достаточно эффективные методы урегулирования конфликтов. Одним из глобальных подходов к управлению конфликтами является привлечение третьей стороны как посредника при разрешении споров — медиация.

Понятие «медиация» происходит от латинского *mediare* — посредничать. Медиация — это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт<sup>2</sup>.

В роли третьей стороны (медиатора) при урегулировании конфликтов выступает, как правило, один человек, реже — группа из двух-трех и более профессионалов, в роли медиаторов могут выступать и государства.

Формальная или официальная медиация предполагает наличие у медиатора нормативного статуса или возможности воздействия на оппонентов<sup>3</sup>.

Кроме того, процесс управления конфликтом может быть рассмотрен на основе некоторых принципиально возможных стратегий:

---

<sup>1</sup> Лукьяновская О. В., Мельниченко Р. Г. Основы юридической конфликтологии и медиации. – Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2011. – 96 с.

<sup>2</sup> Липницкий А.В. Медиация юридических конфликтов: основания, особенности, технология // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2010. – № 1 (45). – С. 217–224.

<sup>3</sup> Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

1. Предотвращение или профилактика конфликтов.
2. Управление конфликтами и конфликтными отношениями на стадии их возникновения.
3. Использование результатов отдельных актов конфликтной борьбы, а также результатов разрешения конфликта (как конструктивных, так и деструктивных).
4. Проектирование и конструирование конфликтов и их последствий.

Профилактика юридических конфликтов основана в первую очередь на предвосхищении и блокировании их источников, важное место среди которых занимает правовая культура личности или уровень юридического обеспечения деятельности субъекта конфликтного взаимодействия (организации, группы управленцев и др.). Обычно люди уже в предконфликтной ситуации в состоянии понять, что появились проблемы, которые могут вызвать осложнение их взаимоотношений. Во многих случаях эти проблемы возможно решить, не ожидая, чтобы дело дошло до конфликта.

Для реального управления конфликтом важно знать, на какой стадии он находится (какова его история), а также существо проблемы, лежащей в основе конфликта. При этом следует иметь в виду, что сама проблема в конфликтной ситуации тонет в массе самых различных, порой противоречивых оценок, а степень рациональности выдвигаемых претензий весьма ограничена и зачастую условна.

Вольно или невольно, но столкнувшимся сторонам приходится самим заниматься конфликтом и предпринимать попытки как-то по-своему управлять им. Если конфликт регулируют сами его участники, то они, хорошо зная все связанные с ним обстоятельства, могут при желании найти способы введения его в определенные рамки, например, договориться не переносить спор вокруг одного вопроса на взаимодействие по другим вопросам. Вместе с тем управлению конфликтом в этом случае препятствует целый ряд обстоятельств. К ним относятся повышенный эмоциональный накал, иррациональный характер мотивации, односторонний характер интересов конфликтующих сторон и др. Попытки урегулирования конфликтных отношений при этом часто сводятся на нет из-за стремления добиться какого-то преимущества для себя за счет постановки своего оппонента в невыгодное для него положение.

В конфликтологии рассматриваются разные способы завершения конфликта. Так, конфликтующие стороны могут попытаться выйти из состояния конфликта тремя способами: 1) насилие, 2) разъединение и

3) примирение. Это достигается либо самими конфликтующими сторонами без помощи каких-либо посторонних лиц, либо путем подключения третьей стороны<sup>1</sup>.

Но если привлечь к разрешению конфликта третью сторону, то взаимодействие конфликтующих сторон может быть перенесено на другой уровень<sup>2</sup>.

Эти способы зависят от позиции, которую будет занимать третий участник. Он может выступать в двух ролях: 1) как сила, поддерживающая одну из конфликтующих сторон, и 2) как независимый от них и беспристрастный посредник.

В первом случае завершение конфликта достигается, опять-таки, с помощью насилия, а также путем социального давления. Во втором — когда третья сторона занимает нейтральную, беспристрастную по отношению к конфликтующим сторонам позицию — возникают следующие формы разрешения конфликта: суд, арбитраж и медиация. При этом медиация рассматривается как альтернатива силе власти, права и закона в суде, а также возможного выхода, навязанного арбитром. При медиации решение принадлежит самим сторонам и достигается оно на основе переговоров с участием посредника (медиатора).

Вообще посредничество как форма урегулирования конфликтов имеет объективную основу в самой логике споров и столкновений. Это в полной мере относится к юридическим конфликтам. В посредничестве, и прежде всего в его такой продвинутой форме, как медиация, возможно выделить ряд оснований. Мы в первую очередь обращаем внимание на четыре основания медиации юридических конфликтов: экзистенциальные, собственно юридические, психологические и технологические.

### *Экзистенциальные основания медиации юридических конфликтов*

В юридическом конфликте сторона (стороны), движимые нарушенными интересами, как правило, осуществляют поиск в решении проблемы разными способами. Например, случаи с возвращением

---

<sup>1</sup> Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Изд-во «Лань», 1999. С. 282.

<sup>2</sup> Свободный Ф. К. Профессиональное общение медиатора: этапы и приемы // Гражданское общество и правовое государство. – 2013. – Т. 2. – С. 68–73.

(возмещением) долга. Принципиально существует две альтернативные возможности при урегулировании данного спора. Проблема может быть решена либо силой, либо путем выработки взаимоприемлемого соглашения на основе договоренности сторон. При этом под силой мы понимаем, в первую очередь, силу закона и существующую в стране правоприменительную практику, хотя в жизни, в зависимости от ситуации и национальных особенностей правовой культуры, клиенты могут использовать различные вариации неофициальных, негосударственных способов силового влияния.

Известно, что любое принудительное решение приводит к выигрышу-проигрышу, и в большинстве случаев — к недовольству проигравшего.

Другая трудность состоит в том, что сами спорящие, первоначально не видят всей полноты собственных интересов и чаще прибегают к более известным подходам урегулирования (например, обращаются в суд).

Вместе с тем практика социального взаимодействия при решении проблем богаче и не ограничивается лишь применением силового влияния (например, судебного решения, исполнение которого также является очередной проблемой)<sup>1</sup>.

Преимущества медиации в сравнении с судебным разбирательством видно из приводимой ниже таблицы 3.

На основании сравнительной характеристики медиации и судебных процедур следует вывод: именно такие результаты, такое решение сторон, которые по своему содержанию и процедуре достижения, удовлетворяют интересам всех участников юридического спора, достигаются на основе современной технологии урегулирования конфликтов — медиации.

На медиации стороны принципиально могут договариваться и по содержанию, и по другим аспектам спора. Всесторонне и глубоко проработанные в медиации проблемы юридического спора удовлетворяют гораздо больший спектр интересов спорщиков. Результат — учет и решение более широкого круга проблем, возможность продолжить взаимодействие, сохранить партнерские отношения, развить деловой переговорный опыт.

---

<sup>1</sup> Хеель Г. Посредничество в разрешении конфликтов. Теория и технология. — СПб.: Речь, 2004. — 144 с.; Бутырина С.А., Бутырин Н.Г., Симонова М.М. Медиация как метод досудебного разрешения конфликтов: монография. — М.: Изд-во ГАОУ ВО МГИИТ им. Ю.А. Сенкевича, 2018. — 128 с.

*Единство и дифференциация между судебным разбирательством  
и медиацией*

	<i>Судебное разбирательство</i>	<i>Медиация</i>
Настрой сторон	Стороны изначально настроены на состязательность, что удаляет от решения их проблемы	Стороны настроены на достижение договоренности, сотрудничество, поиск взаимоприемлемого компромисса
Характеристика процедуры	Суд обязан следовать юридическим нормам и процедуре (объективная формальность)	Медиация лишена формальности, основана на добровольности и активности сторон
Решение	Решение принимает суд (правовая субъективность)	Сами стороны принимают такое решение, которое они желают и могут исполнять (учет концепции частного процессуального права)

Достижение подобного решения гораздо сложнее, но результат стоит того. Не вызывает сомнения, что разрешение юридических споров, корпоративных конфликтов, конфликтов между хозяйствующими субъектами на основе медиации является одним из наиболее эффективных и отвечающих самой их природе методов. Вместе с тем услуга медиации в отечественной практике урегулирования споров и управления конфликтами, в том числе и юридических, недостаточно известна потребителю, а значит, и недостаточно запрашиваемая.

В современной России медиация начинает жить благодаря встречному движению складывающегося в течение последних десятилетий профессионального сообщества медиаторов, предлагающего услуги медиации, и запросов самой разнообразной конфликтологической практики. В ряде городов России созданы центры разрешения конфликтов, объединяются усилия бизнес-сообществ в виде торгово-промышленных палат с профессиональными сообществами юристов, использующих технологии альтернативного разрешения споров, конфликтологов и психологов, чаще владеющих технологией медиации. Сегодня проблема внедрения медиации в практику стала заботой видных отечественных ученых — юристов и конфликтологов, психологов и политологов, социологов и философов, многих преподавателей вузов, которые ведут обязательные программы вузовской подготовки по

конфликтологии и озабочены практическими техниками и технологиями работы с конфликтами.

Регулярными становятся научные и научно-методические конференции по проблемам альтернативного разрешения споров, конференции и международные конгрессы по конфликтологии, где все чаще обсуждается медиация, ее проблемы, возможности и перспективы в международной и отечественной практике. В числе актуальных проблем, волнующих ученых, общественных деятелей, организаторов науки, профессиональных сообществ: возможности и сложности взаимодействия специалистов, обслуживающих юридические конфликты (например, юристы, психологи, конфликтологи), особенности юридических споров, корпоративных и организационных конфликтов в условиях хаотичной реальности мира права и коммерции, мира права и правоприменительной практики, особенности их медиации.

Рассмотрим психологические основания медиации юридических конфликтов.

Медиация по сути своей основана на работе с интересами сторон, приведенными в результате конфликта в разбалансированное состояние. В ситуациях юридических конфликтов указанная разбалансированность усиливается предварительной оценкой юридических оснований своей правоты. Как известно, интересы — составляющая потребностно-мотивационной сферы личности. Ее содержание, в свою очередь, определяется концептуальным подходом и трактовкой категории «личность» и ее феноменологического проявления, в зависимости от отнесенности к той или иной теории личности: психоаналитической, бихевиористской, когнитивистской и др. В практике медиации чаще используют теорию личности А. Маслоу и, следовательно, его иерархическую теорию потребностей.

Несмотря на кажущуюся ясность относительно интересов, для реальной работы с интересами конфликтующих сторон требуется не только знание содержания интересов, но также учет других их особенностей и свойств.

В первую очередь следует учитывать тот факт, что интересы обладают свойством закрытости: во-первых, естественной закрытости для другой стороны и, во-вторых, даже для самого носителя этих интересов в силу наличия в них большой доли иррациональности и неосознанности отдельных сторон. Указанные свойства затрудняют работу с интересами в спорах, требуют специальной технологии в работе с интересами спорщиков и, следовательно, специальной профессиональной подготовки (например, подготовки медиатора).

Хотя само поведение участников спора достаточно сильный его показатель, однако за фактами реального поведения в споре не всегда удается усмотреть реальные движущие силы — интересы его участников.

Путаницу вносит и факты разночтения специалистами разного профиля базовых понятий спора. Например, столкновение интересов и конфликт интересов, специалистами разного профиля трактуются и воспринимаются по-разному. Психологи, и особенно конфликтологи, использующие такие прикладные технологии, как медиация, исходят из того, что интерес — это совокупность потребностей, мотивов и целей, образующих некоторый интегративный смысл активности, достижение которого возможно несколькими альтернативными путями. Отсутствие договоренности по базовым понятиям приводит к различным трактовкам конфликта, сужает представление о потенциале и возможностях технологии медиации и, как следствие, не дает возможности обеспечить клиентов должным уровнем услуг в проблемных для них ситуациях споров, и особенно юридических.

Дело усложняется и тем, что важной психологической особенностью юридических конфликтов является стремление сторон к большой доле манипулятивности и применению давления. Основаниями для этого является юридическое обоснование правоты, ее усиление деятельностью консультантов, и прежде всего адвокатов, которые в хаосе правового поля находят нужные для оправдания нормативные положения.

### *Технологические основания медиации юридических конфликтов*

Сущность медиации, функции медиатора и некоторые особенности их реализации в юридических конфликтах.

Не вдаваясь в детальный анализ различных авторских подходов, отметим, что медиация — это способ урегулирования конфликтов между спорящими сторонами путем организации между ними переговоров для достижения соглашения с участием третьей стороны — подготовленного и признаваемого сторонами посредника, у которого нет власти принуждать к принятию решения.

Медиация может рассматриваться с двух сторон: процессуальной и функциональной<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Васюк А.Г. Медиация как эффективный способ разрешения конфликтов // Педагогика и психология: теория и практика. – 2016. – № 3–4 (5). – С. 30–39.

Выделяя основные функции медиатора, следует отметить, что в ситуациях юридического спора они наполняются специфическим содержанием, характеризующим этот вид конфликтов<sup>1</sup>.

Во-первых, медиатор выступает прежде всего аналитиком и оценщиком конфликта, где он проводит как предварительную, так и текущую оценку различных сторон конфликта и его участников. Юридический конфликт — сложная ситуация социального взаимодействия субъектов различного уровня, с множеством переплетений интересов, вытекающих из условий их взаимозависимости. Всю эту сложную палитру отношений следует учитывать медиатору.

Во-вторых, медиатор — беспристрастный организатор процесса урегулирования спора. Для того чтобы процесс медиации происходил успешно, его необходимо организовать с учетом некоторых функций: установление основных правил поведения на процессе (процедурные соглашения), поддержание корректных отношений между сторонами, удержание сторон в рамках процесса, соблюдение нейтральности и достижение психологической удовлетворенности сторон.

Особенностью юридических конфликтов является тот факт, что у сторон объективно существует различная правовая обеспеченность, различные правовые основания обращения в те или иные правоохранительные институты. Это приводит к амбициям типа «закон на моей стороне», которые могут не дать возможности даже сесть за стол переговоров. Это может проявляться на разных этапах медиации, создавая угрозу возможности договориться, а также недоверие к медиатору, что требует от него значительных усилий и высокого профессионализма.

В-третьих, медиатор — активный слушатель, что означает умение улавливать как содержательную, так и эмоциональную составляющую процесса, обеспечивать стороны адекватной обратной связью на основе известных специалистам техник.

В-четвертых, медиатор является испытателем реалистичности и выполнимости предложений и аргументов сторон. Здесь медиатор использует ряд приемов, в том числе таких сильных, как провокации, позиции «адвоката дьявола».

Особенностью реализации этой функции в юридических конфликтах является тот факт, что медиатор должен хорошо владеть не

---

<sup>1</sup> Липницкий А.В. Медиация юридических конфликтов: основания, особенности, технология // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. — 2010. — № 1 (45). — С. 217–224.

только обстоятельствами спора по существу, но и видеть разнообразие исходов при решении проблемы исключительно на основе правоприменительной практики и юридических норм.

В-пятых, медиатор выступает генератором альтернативных идей. На этой основе он может помочь спорщикам, которые зашли в тупик, либо выдвигают нереалистичные предложения.

В-шестых, медиатор расширяет ресурсы спорщиков. Он снабжает стороны необходимой информацией, создает условия для ее поиска. Здесь он должен соблюдать максимальную осторожность, не давать советов и не нарушать нейтральности. Для юридических споров, особенно с часто встречающимся односторонним перекосом, развитие медиации с учетом указанной функции — чрезвычайно важный потенциал. В случае отказа второй стороны или ее ограниченной активности нахождение ресурсных сторон спора предоставляет дополнительные возможности в его урегулировании с учетом интересов обеих сторон.

В-седьмых, медиатор реализует обучающую функцию, обучая спорщиков конструктивному ведению переговоров с установкой на сотрудничество, обращая внимание на то, что различного рода манипуляции не ведут к успеху.

В-восьмых, медиатор является помощником при выработке сторонами их окончательного решения. На этом этапе он обращает внимание на то, как спорщики понимают всю полноту условий принимаемого соглашения. Опыт показывает, что в ситуациях юридических споров к соглашению следует подходить расширительно и отражать в нем не только существо юридических отношений, но и другие аспекты спора, которые могут привести к столкновению интересов в будущем. Такой подход обеспечивает надежность и выполнимость соглашения, а следовательно, и прочность постконфликтных отношений.

### *Процессуальные особенности медиации юридических конфликтов*

Существуют разные классификации процесса посредничества. Одни авторы выделяют и классифицируют роли, функции, стили и тактики поведения посредников, другие — определенные стадии и этапы посредничества<sup>1</sup>. Так, Кр. Моор выделяет двенадцать этапов продвиже-

---

<sup>1</sup> Сухова Н.В. Принципы процесса медиации // Вестник Тюменского государственного университета. – 2013. – № 3. – С. 154–162.

ния медиатора по процессу и обращает внимание на отдельные аспекты, которые следует держать под контролем<sup>1</sup>:

Стадия 1. Первоначальные контакты со спорящими сторонами.

Стадия 2. Выбор стратегии управления медиацией.

Стадия 3. Сбор и анализ основополагающей информации.

Стадия 4. Создание детального плана медиации.

Стадия 5. Построение доверия и сотрудничества.

Стадия 6. Начало процесса посредничества.

Стадия 7. Определение вопросов и согласование повестки дня.

Стадия 8. Раскрытие скрытых интересов спорящих сторон.

Стадия 9. Выбор вариантов решения.

Стадия 10. Оценка вариантов решения.

Стадия 11. Финальная сделка.

Стадия 12. Достижение формального соглашения.

В ситуациях ряда юридических конфликтов бывает затруднительным контакт с одной из сторон, что создает угрозу для самой возможности медиации. Деятельность специалиста-посредника может начинаться с процедуры консилиации (прояснением спора в одностороннем порядке и исследованием возможности привлечения к медиации второй стороны)<sup>2</sup>.

Особенностями юридических споров является тот факт, что сторонам могут показаться не значимыми вопросы, лежащие за пределами юридических результатов. Медиатору следует продолжить исследование на достаточность обсуждаемых проблем для урегулирования спора, осуществить проверку на реалистичность.

В юридических конфликтах следует проявлять особую осторожность при ознакомлении с интересами сторон. Как мы уже указывали, понятие «интерес» у юристов отличается от понятия интерес у конфликтологов, которые прежде всего через интерес как объективную сторону активности конфликтующих сторон стремятся найти альтернативы в споре и возможность договориться. Вообще следует учитывать то, что интересы не могут быть предметом прямого обсуждения на медиации. Это особенно очевидно и важно в ситуациях юридических споров.

---

<sup>1</sup> Липницкий А.В. Указ. соч.

<sup>2</sup> Купцова О.В., Здоровина Н.В. Медиатор в урегулировании юридических конфликтов : от исходных начал к функциональному анализу // Вестник Мордовского университета. – 2014. – № 4. – С. 34–41.

Реальный процесс урегулирования конфликта следует согласовывать с содержанием работы на каждом из трех возможных этапов:

1. Подготовка переговоров:

- встреча с каждой стороной;
- предварительная оценка конфликта;
- разработка повестки дня переговоров;
- проверка готовности участников к переговорам.

2. Ведение переговоров:

- привлечение всех сторон, включенных в конфликтную ситуацию;
- обсуждение повестки дня переговоров;
- принятие соглашения по процедурным вопросам;
- поочередное слушание каждой стороны;
- вычленение интересов, проблем, предложений;
- раздельное слушание сторон;
- расчленение проблемы;
- подведение к первому предложению;
- выдвижение альтернатив:
- работа с эмоциональной стороной конфликта, «вентиляция»

чувств;

- поиск подходов к соглашению, формулирование предложений;
- выработка уступок.

3. Завершение переговоров:

- выработка соглашения, его проверка на реальность, принятие и подписание;
- принятие мер по предотвращению «постконфликта».

На каждом из этапов при реализации указанных направлений используются свои приемы, методы и техники. При этом учитываются особенности контекста конфликта, в данном случае — юридического.

Таким образом, медиация юридических конфликтов является альтернативой прежде всего судебному разбирательству. Она имеет ряд характерных оснований, которые определяют ее содержание и возможности эффективного управления конфликтом.

Учет экзистенциальных, юридических, психологических и технологических оснований медиации юридических конфликтов позволяет достигать таких соглашений, которые более полно учитывают проблемы конфликтующих сторон и всесторонние их запросы.

Знание и учет процессуальных особенностей медиации в юридических конфликтах делает медиацию ясной, доступной и эффективной процедурой оказания помощи конфликтующим сторонам.

## **Глава 4. ФОРМИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

### **4.1. Сущность и структура конфликтологической компетентности сотрудников органов внутренних дел**

Эффективность профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел зависят от множества факторов, среди которых межличностное понимание, благоприятные взаимоотношения и психологическая совместимость играют далеко не последнюю роль: они непосредственно влияют на сплоченность сотрудников и всего служебного коллектива в целом. Низкий уровень сплоченности служебного коллектива выражается в наличии частых конфликтов между членами коллектива, в допущении нарушений служебной дисциплины, в доминировании личных целей. В свою очередь, часто возникающие, длительно протекающие, затяжные или неразрешённые конфликты оказывают деструктивное влияние на межличностные отношения, сплоченность и социально-психологический климат в служебном коллективе. Неблагоприятные отношения требуют неотложного управленческого воздействия со стороны руководителя органа внутренних дел.

Современный сотрудник органов внутренних дел должен уметь квалифицированно предупреждать и разрешать конфликты, т. е. обладать конфликтологической компетентностью. В противном случае при выполнении оперативно-служебных задач и неформальном общении он столкнется с объективными и субъективными трудностями.

В научной литературе не сложилось однозначного понимания термина «конфликтологическая компетентность», наряду с ним используется понятие «конфликтная компетентность». Б. И. Хасан рассматривает конфликтную компетентность как умение удерживать противоречие в продуктивной форме, способствующей его разрешению<sup>1</sup>. Наиболее полный анализ понятия конфликтологической компетентности представлен в научных исследованиях В. Г. Зызыкина и О. И. Денисова, посвящённых анализу подготовки государственных служащих к взаимодействию в условиях конфликта. В. Г. Зызыкин рассматривает конфликтологическую компетентность как когнитивно-регуляторную подсистему профессионально значимой стороны

---

<sup>1</sup> Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры. – М.: Академия, 2007. С. 9.

личности и деятельности, позволяющую предвосхищать конфликты, эффективно управлять ими, разрешать на объективной основе, оказывать психологическое воздействие на конфликтующие стороны с целью снижения негативного влияния конфликтов<sup>1</sup>. Отсутствие конфликтологической компетентности является, на его взгляд, одним из основных психологических причин конфликтов. О. И. Денисов под конфликтологической компетентностью понимает когнитивно-регуляторную подструктуру профессионализма личности и деятельности, дающую возможность предвосхищать конфликты, эффективно управлять ими, разрешать на объективной основе, оказывать психологическое воздействие на конфликтующие стороны с целью снижения негативного влияния и последствий конфликтов<sup>2</sup>. По мнению Л. Н. Цой, «конфликтологическая компетентность представляет собой профессиональную осведомлённость о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать технологическое содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации. Специалист, обладающий конфликтологической компетентностью, способен в условиях реального конфликта осуществлять деятельность, ориентированную на минимизацию деструктивных последствий и разрешение проблем. Конфликтологическая компетентность характеризуется рефлексивностью, целеустремлённостью, социальностью, способностью к развитию, коммуникативностью»<sup>3</sup>.

Конфликтологическая компетентность является одной из важнейших общих характеристик профессионализма, и прежде всего в правоохранительной деятельности, ее можно рассматривать как неотъемлемую составную часть общей коммуникативной компетентности, включающую в себя осведомленность о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умение адекватно реализовывать эти стратегии при выполнении оперативно-служебных задач. В рамках нашего исследования мы исходим из следующего определения.

---

<sup>1</sup> Зазыкин В.Г. Конфликтологическая компетентность как фактор развития профессионализма государственных служащих // Российское государство и государственная служба на современном этапе: мат. науч.-практ. конф. – М.: РАГС, 1998. С. 264–266.

<sup>2</sup> Денисов О.И. Развитие конфликтологической компетентности руководителей: дис. ... канд. психол. наук. – М., 2001. – 168 с.

<sup>3</sup> Цой Л.Н. Конфликтологическая компетентность // Московская школа конфликтологии. [Электронный источник] URL: <http://conflictmanagement.ru/konfliktologicheskaya-kompetentnost> (дата обращения: 06.03.2019).

Конфликтологическая компетентность сотрудников органов внутренних дел — система научных знаний о конфликтах и ресурсах управления ими, на основе способности и готовности учитывать закономерности конфликтов, владеть технологиями партнерского взаимодействия в служебных коллективах и конструктивного воздействия на различные категории граждан в процессе профессиональной служебной деятельности.

Сотрудник органов внутренних дел, обладающий конфликтологической компетентностью, владеет технологиями работы с конфликтами, реально проявляющимися в профессиональной служебной деятельности. В различных ситуациях он свободен от конфликтофобии (страха конфликтов), а значит, воспринимает конфликт как механизм разрешения противоречий, способствующий развитию личности.

А. М. Митяева определяет конфликтологическую компетентность как когнитивно-регуляторную подсистему профессионально значимой стороны личности, включающая соответствующие специальные знания и умения и предлагает рассматривать ее на двух уровнях<sup>1</sup>:

– первый предусматривает способности к распознаванию признаков случившегося конфликта, его оформлению для удержания воплощенного в нем противоречия и владение способами регулирования для разрешения;

– второй предусматривает умение проектировать необходимые для достижения определенных результатов конфликты и конструировать их непосредственно в ситуациях взаимодействия; владение способами организации продуктивно ориентированного конфликтного поведения участников и сторон взаимодействия.

Структура конфликтологической компетентности сотрудника органов внутренних дел состоит из взаимосвязанных компонентов: гностического, регулятивного, проектировочного, рефлексивно-статусного, нормативного, коммуникативного.

Гностический компонент конфликтологической компетентности включает в себя систему конфликтологических знаний.

---

<sup>1</sup> Митяева А.М. Конфликтологическая компетентность будущего специалиста как предмет научного исследования // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – № 2 (46). – С. 273–280.

Проектировочный компонент включает в себя способности и умения предвидеть развитие конфликтной ситуации, оценивать её последствия, предвосхищать действия оппонентов.

Регулятивный компонент предполагает умение воздействовать на процесс конфликта, на участников конфликта, изменяя их мотивы, цели, поведение, умение осуществлять профилактику конфликта, способность урегулировать и разрешить конфликт, умение вести переговоры в ситуации конфликта, готовность к посреднической деятельности.

Рефлексивно-статусный компонент предполагает рефлексивный анализ конфликтной ситуации, дающий право организовывать действия по управлению конфликтами, умение организовывать процесс самопознания в конфликте, умение проводить рефлексивный анализ статусно-ролевых характеристик участников конфликта, способность действовать в конфликте с учётом своих статусно-ролевых характеристик.

Нормативный компонент включает в себя знание нормативных и морально-нравственных регуляторов поведения в условиях управления конфликтом, знание круга своих полномочий в ситуации управления конфликтом, готовность следовать этическим нормам.

Коммуникативный компонент состоит из умений эффективно общаться с участниками конфликта с учетом их эмоционального состояния, из умений организовывать продуктивное деловое общение в ситуации конфликта и при его разрешении.

Формирование конфликтологической компетентности сотрудника органов внутренних дел позволяет ему своевременно диагностировать причины конфликтного взаимодействия, индивидуально-личностные особенности конфликтующих сторон, определять потенциальные стратегии разрешения конфликта.

Формирование конфликтологической компетентности происходит в процессе их специальной подготовки, направленной на формирование следующих компетенций<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Горбунова Ю.Н. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации // Вестник Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление». – 2015. – № 9/1 (131). – С. 230–244.

– способность проводить анализ факторов и причин возникновения конфликтов в служебном коллективе и при взаимодействии с гражданами, а также осуществлять мониторинг ситуации;

– готовность к применению профилактических мер, направленных на недопущение возникновения негативных проявлений конфликта;

– готовность к посреднической деятельности, направленной на урегулирование и разрешение конфликтов;

– готовность к ведению переговоров в ситуации конфликта;

– готовность разрабатывать организационно-методические мероприятия, направленные на профилактику конфликтов.

Выбор методического инструментария для формирования конфликтологической компетентности обусловлен следующими целями<sup>1</sup>:

– формирование (развитие) установок, навыков и умений, обеспечивающих способность сотрудника органов внутренних дел в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло, т. е. формирование (развитие) осведомленности о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон;

– умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации, которое реализуется в навыках и умениях, обеспечивающих: сбор информации о конфликте; уточнение информации о конфликте; анализ конфликтной ситуации; выбор верной модели медиаторства; выбор адекватной обстоятельствам конфликта стратегии его разрешения; снятие послеконфликтной напряженности; анализ предпринятых действий по разрешению конфликта.

А.М. Митяева отмечает, что неотъемлемым элементом конфликтологической компетентности является конфликтоустойчивость личности, включающая мотивационный, эмоциональный, волевой, психомоторный компоненты<sup>2</sup>.

Мотивационный компонент конфликтоустойчивости личности:

– развивает адекватное восприятие в предконфликтной или конфликтной ситуации, направленность побуждений на совместный поиск путей разрешения противоречия;

---

<sup>1</sup> Митяева А.М. Указ. соч. С. 273-280.

<sup>2</sup> Там же.

- способствует оптимальному поведению в конфликтной ситуации;
- обеспечивает возможность корректировки отстаиваемых интересов.

Эмоциональный компонент конфликтоустойчивости личности включает:

- формирование (развитие) умения управлять своим эмоциональным состоянием в предконфликтных и конфликтных ситуациях;
- формирование способности открыто выражать эмоции, не переходя в депрессивные состояния при затягивании или проигрыше в конфликте.

Волевой компонент конфликтоустойчивости личности способствует формированию умения регулировать свое эмоциональное возбуждение в конфликтной ситуации и обеспечивает:

- толерантность, терпимость к чужому мнению, самоконтроль;
- умение дать объективную оценку конфликта;
- умение сводить к минимуму искажение восприятия.

Психомоторный компонент конфликтоустойчивости личности будущего специалиста обеспечивает:

- правильность поведения и действий;
- их четкость и соответствие конфликтной ситуации;
- развитие умения владеть собой, управлять жестикомикой и мимикой, контролировать свои действия и др.

Таким образом, сотрудники органов внутренних дел должны четко осознавать, что в своей профессиональной служебной деятельности они будут сталкиваться с конфликтами, для чего им необходимы знания, раскрывающие не только механизмы развития и закономерности протекания конфликтов, но и процессы, влияющие на психику человека, на его когнитивные возможности в пограничных ситуациях. Они должны быть готовы не только находиться в эпицентре конфликта, но и управлять им.

#### **4.2. Программа тренинга формирования конфликтологической компетентности сотрудников органов внутренних дел**

В процессе формирования конфликтологической компетентности сотрудников органов внутренних дел рекомендуется использовать следующие группы методов:

– методы создания положительной учебной мотивации (учет личных, профессиональных достижений, формирование комфортных условий обучения и др.);

– методы организации интерактивной познавательной и практической деятельности слушателей (дискуссии, беседы, психологические тренинги, показ презентаций и кинофильмов, с последующим их обсуждением, ролевые и деловые игры, творческие конкурсы, группы самообучения и взаимопомощи и др.);

– методы развития личной образовательной среды обучения (привлечение личного биографического опыта сотрудников и др.)<sup>1</sup>.

Методика формирования конфликтологической компетентности сотрудников органов внутренних дел в системе морально-психологической подготовки может включать в себя различные методы психологической работы, одним из направлений которой является групповая работа сотрудников.

При этом должны учитываться их возрастные особенности и мотивация, когнитивные способности и т. д. Программа формирования конфликтологической компетентности сотрудников должна иметь комплексный характер и позволять выбирать наиболее эффективные управленческие и психолого-педагогические методики.

Для эффективного внедрения рассматриваемой программы в систему профессионального развития и обучения всех категорий сотрудников органов внутренних дел необходима совокупность следующих организационных условий:

1) организационно-управленческих (совершенствование кадровой стратегии обучения всех категорий личного состава органа внутренних дел, формирование нормативно-правового, документационного, материально-технического обеспечения процесса формирования конфликтологической компетентности сотрудников и т. п.);

2) технологических (выработка критериев эффективности процесса формирования конфликтологической компетентности сотрудников и пр.);

3) психолого-педагогических (разработка методики обучения, создание системы стимулирования и мотивации сотрудников по антиконфликтному поведению и пр.);

---

<sup>1</sup> Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2001. – 400 с.

4) методических (формирование методического обеспечения обучения и т. д.);

5) кадровое обеспечение процесса формирования конфликтологической компетентности личного состава органа внутренних дел.

Для эффективной организации процесса формирования конфликтологической компетентности сотрудников ОВД нами были разработаны различные методические материалы, включающие в себя комплекс учебных конфликтологических задач<sup>1</sup>.

Содержание и структура учебных задач отражают определенное направление конфликтологической деятельности руководителей (начальников) и сотрудников органов внутренних дел. Система профессиональных конфликтологических задач по управлению конфликтом в профессиональной служебной деятельности представлена шестью группами заданий:

- непосредственные причины возникновения конфликтов;
- метод картографического анализа конфликтного взаимодействия;
- функциональные направления конфликтов в подразделении органа внутренних дел;
- принципы технологии управления конфликтами;
- методы управления конфликтами;
- правила бесконфликтного общения.

Эффективной организационной формой процесса формирования конфликтологической компетентности сотрудников органов внутренних дел являются тренинги (обучающие, видеотренинги, тренинги инновационной направленности и др.)<sup>2</sup>. Ключевыми функциями обучающих тренингов в подразделениях являются: диагностическая, обучающая, командообразования, психотерапевтическая. Психологу органа внутренних дел необходимо предварительно решить ряд задач:

- продумать алгоритм проведения тренингов;

---

<sup>1</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С. Психология конфликта: практикум. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 84 с.; Юренкова В.А., Душкин А.С. Возникновение и разрешение конфликтных ситуаций с гражданами при несении службы по охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности: метод. рекомендации. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2015. – 72 с.

<sup>2</sup> Юренкова В.А. Социально-психологический тренинг профессионального общения: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2015. – 200 с.; Кораблев С.Е. Указ. соч.

- разработать механизм разработки программ тренингов;
- сформулировать тактические и стратегические цели обучения;
- сформировать комплекс разнообразных конфликтологических заданий в зависимости от целей и задач тренинга;
- смоделировать механизм изменений в процессе тренингового обучения;
- осуществлять дотрениговую подготовку и посттренинговое сопровождение.

Тренинговый метод позволяет организовать движение (активность) участников с целью осуществления изменений в их жизни и в них самих<sup>1</sup>. С целью формирования конфликтологической компетентности сотрудников органов внутренних дел нами был разработан тренинг.

Тренинг формирования умений бесконфликтного профессионального общения сотрудника органов внутренних дел является наиболее привлекательным, вызывает положительный эмоциональный отклик у обучающихся, связанный с осознанной или бессознательной ретроспекцией позитивных впечатлений. Выполнение упражнений тренинга позволяет участникам выйти за пределы сложившегося личностного социального стереотипа, привычных реакций, а также осознать наличие иных, более эффективных способов решения проблем, возникающих при социальных контактах.

Успех обучения на занятиях с использованием тренинга (деловых игр) во многом зависит от того, какие принципы заложены в основу их организации.

В частности, необходимо добиться реализации следующих принципов:

- говорить обо всем открыто и искренне, а в процессе обсуждения деловой (ролевой) игры помогать товарищам по обучению осознать и изменять свой способ поведения, если он противоречит общепринятым нормам;
- отказаться от общих фраз, говорить о проблемах и переживаниях как о своих собственных, так и товарищей по группе, конкретно и по принципу «здесь и сейчас»;
- выслушивать взгляды, мнения и советы членов группы, обдумывать их, но принимать решения самостоятельно.

---

<sup>1</sup> Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2007. – 174 с

От соблюдения этих принципов зависит качество развития коммуникативных и конфликтологических навыков.

Положительный эффект от собственного участия в проигрывании кризисных ситуаций в бесконфликтном общении определяется тем, что:

во-первых, сотрудники склонны считать свои жизненные проблемы уникальными (в процессе ролевого проигрывания в группе они начинают осознавать, что и другие имеют подобные проблемы — эта идентификация собственных проблем и переживаний имеет положительное воздействие);

во-вторых, члены группы убеждаются в том, что они могут открыто просить о помощи и поддержке других и бескорыстно помогать сами; в группе все ее участники явно или скрытно совершенствуют свое умение общаться;

в-третьих, происходит обучение адекватному поведению посредством наблюдения и имитации поведения других.

Обсуждение в группе скрытых или подавленных («неприемлемых») потребностей, сосредоточение на таких непроанализированных эмоциях, как чувство вины или враждебности, ведет к самопознанию, самораскрытию и в конечном итоге к обретению уверенности в себе.

Необходимым моментом в ходе деловых (ролевых) игр является обратная связь, которая осуществляется в тех случаях, когда одни участники группы сообщают о своих реакциях на поведение других с целью откорректировать «курс» их поведения. В свою очередь, участники, получившие такой сигнал, имеют возможность исправлять свое поведение. Лучше, когда обратная связь проявляется эмоциональной реакцией на поведение партнера, а не критикой и оценкой самого партнера.

Действие обратной связи должно основываться на следующих правилах:

– говорить о том, что конкретно делает данный человек, когда его поступки вызывают те или иные чувства;

– говоря о том, что не нравится в данном человеке, стараться в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить;

– не давать оценок и советов.

В структуру тренинга входит комплекс упражнений, включающий в себя элементы нескольких психотерапевтических методик, а также ролевою игру.

В частности, используются процедуры психодрамы, ситуационного тренинга, тренинга повышения чувства уверенности в себе и сенситивного тренинга. Данные игры позволяют сотруднику органов внутренних дел развить конфликтологические навыки, необходимые в кризисных ситуациях профессиональной деятельности. В большинстве своем эти игры являются моделями жизненных ситуаций бесконфликтного общения. Обучающимся предлагается разыграть различные сцены из жизни: конфликтные ситуации, ситуации совместной деятельности, знакомства, борьбу мнений и т. д.

Задача каждого из обучающихся — провести общение наиболее эффективным и адекватным образом. В конце каждого упражнения подводятся итоги, происходит групповой анализ действий игроков, выявляются наиболее перспективные поведенческие модели. В процессе проигрывания психологу следует проявить творческий подход и адаптировать отдельные сценарии ситуаций с учетом профессиональной специализации сотрудников органов внутренних дел.

Очередность упражнений зависит от последовательности изучения и развития следующих умений бесконфликтного общения:

- навыков социальной перцепции, психологического наблюдения, умения получить необходимую информацию по малозаметным проявлениям поведения и внешности;

- рефлексивного мышления, позволяющего тонко и достоверно моделировать психическое состояние личности партнера по общению, мотивацию его поведения;

- навыков использования вербальных средств общения, включая умения оптимального контекстного построения речи, использования выразительных, семантических особенностей языка (риторики) и формально-смысловых приемов (аргументирования, нейтрализации замечаний, постановки вопросов и пр.);

- навыков использования невербальных средств общения, включая понимание и анализ экспрессивно-выразительных движений (миимики, телодвижений, жестов, визуального контакта), экстралингвистических характеристик (вздох, смех, плач), такесики (рукопожатия, похлопывания и др.) и проксемики (ориентация и дистанция между собеседниками);

- умений установления и поддержания психологического контакта, начиная с процесса планирования специальных условий (мотивационная, ситуационная и пространственная организация) и заканчивая умением органичной практической реализации отдельных приемов;

– навыков ролевого поведения (умение «подать себя», аттракции и др.) и развитие сопряженных волевых качеств, обеспечивающих сотруднику возможность управления собственным поведением в ходе коммуникативных актов.

Несмотря на многообразие функций и решаемых служебных задач, форм, в которых реализуются коммуникативные акты, обстановочных и субъективных условий, данная группа коммуникативных умений и навыков составляет ядро профессионального общения сотрудника органов внутренних дел.

Далее приводятся примеры тренинговых процедур, упражнений и ролевых игр, выполнение которых позволяет сформировать конфликтологическую компетентность сотрудников<sup>1</sup>.

#### *«Замороженный»*

Эта игра, с одной стороны, развивает навыки самоконтроля над собственным состоянием в конфликтной ситуации (стрессовой) ситуации, с другой — усиливает способности передачи информации с помощью невербальных средств. Один из участников застывает неподвижно, в любой позе с окаменевшим лицом. Задача «реаниматора»: с помощью невербальных средств «разморозить» этого человека, не допуская прикосновений. Признаки успешной работы «реаниматора» — непроизвольная улыбка «замороженного», его реплика, смех, какие-то другие проявления и т. д.

#### *«Приветствие»*

Конфликтное взаимодействие как ситуация противоборства зачастую характеризуется минимумом сопереживания, сочувствия друг другу. Порой оказывается очень важным вспомнить и почувствовать то, что является противоположностью напряженным отношениям между людьми, то, что их связывает и объединяет.

Обмен приветствиями — это обмен человеческим теплом. Увидев знакомого человека, мы прежде всего встречаемся с ним взглядом и выражаем в той или иной форме, что мы рады существованию этого человека, рады, что он есть среди нас. Конечно, так происходит, если мы искренни в выражении своих чувств. Давайте попробуем применить разные формы приветствия и определить наиболее эффективные для вас как в личной жизни, так и в работе с различными категориями граждан. Для этого необходимо разделиться на пары и обмениваться

---

<sup>1</sup> Юренкова В.А., Душкин А.С. Психология конфликта: практикум. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 84 с.

разнообразными приветствиями. Это могут быть рукопожатия, похлопывания, кивки головой, восторженные восклицания и тихие многозначительные взгляды. Приветствия могут также символизировать статусные различия между людьми. Попробуйте поздороваться «сверху», «снизу» или «на равных». Обратите внимание на реакцию партнера. Попросите его рассказать о собственных ощущениях, полученных в результате данного варианта приветствия.

#### *«Обмен любезностями»*

Значимым профилактическим ресурсом (в контексте психогигиены человеческих взаимоотношений) являются этикетные фразы, которые произносятся в качестве приветствия, сопровождают просьбы и используются для окончания разговора. Причем очень важно использовать именно те из них, которые максимально соответствуют контексту разговора и характеру взаимоотношений, а не привычные только для нас. Предлагаемая ситуация призвана помочь присутствующим расширить собственный «арсенал» конструктивных (вежливых) фраз и выражений. Несколько игроков становятся в круг и поочередно начинают говорить вежливые фразы и выражения. Например, первый участник говорит: «Здравствуйте...»; второй – «До свидания...»; третий – «Не стоит благодарности...» и т. д. Тот, кто не сможет сказать следующую, ранее не использованную вежливую фразу, выбывает из игры. Так продолжается до тех пор, пока не останется один участник – победитель.

#### *«Ассоциативный портрет»*

Эффективное поведение в конфликте требует от участников развитых способностей к грамотному построению психологического портрета своего оппонента. Эта необходимо в связи с выбором оптимальной стратегии и тактики поведения в конфликте. Эта игра требует не только развитых речевых навыков (особенно востребованных в эмоционально напряженной обстановке), но и способности к воображению, определенной психологической проницательности. Многие, наверное, не раз обращали внимание на «меткие» ассоциативные аналогии, произнесенные в адрес личных качеств, особенностей внешнего облика или поведения кого-либо. Любой из вас, конечно, слышал выражения, подобные этим: «Величественный как лев», «Стройный как кипарис». Попробуем установить, насколько информативны данные сообщения, можно ли их использовать в ходе оперативно-служебных мероприятий, в частности розыске.

Один из присутствующих на некоторое покинет помещение. В это время игроки договариваются, кого из участников будут описы-

вать. Иными словами, решают, кто будет являться «моделью для портрета». Вернувшись, водящий должен определить, кого из присутствующих мы загадали. Это он будет делать, задавая всем по очереди вопросы типа: «Каким бы был этот человек, если представить его деревом, животным?», «Чему бы было посвящено его творчество, будь он писателем?», «Есть ли сходство с каким-нибудь известным человеком и чем?», «С каким литературным персонажем можно его сравнить?», «Если бы он не работал в органов внутренних дел, какой род занятий избрал?» и т. п. Ответы должны носить развернутый характер; использоваться должны наиболее точные образы и яркие ассоциации. Описанная ситуация повторяется несколько раз. Победителем будет тот, кто сможет правильно определить загаданного человека, используя минимальное число вопросов.

Каждый из присутствующих должен постараться обдумать свою тактику заранее и внести коррективы время выполнения задания вашими коллегами. Отмечаются игроки, наиболее быстро обнаружившие загаданного человека, а также наиболее яркие метафоры и ассоциативные «зарисовки».

#### *«Чужая роль»*

Как известно, одна из слагаемых эффективного общения в конфликте — техника активного слушания. Она позволяет рефлексивно наблюдать за собеседником, получать о нем дополнительную информацию, не прерывая общения и поддерживая контакт. Данная игра позволяет выяснить, насколько развито это умение у сотрудников органов внутренних дел.

На момент игры все присутствующие должны иметь опыт общения друг с другом и определенные знания личностных особенностей своих коллег, их характерных черт, маленьких слабостей и т. п. Каждый участник на листе бумаги должен написать фамилию одного из присутствующих, которого, как ему представляется, он хорошо изучил. После этого по желанию один из играющих старается представить себя актером, которому в течение одной минуты предстоит сыграть роль этого человека, используя присущую ему пантомимику и, отчасти, характерные для него обороты речи. В процессе ролевой игры не следует сообщать аудитории никакой конкретной информации о «персонаже». Об успехе или провале «актера» можно судить по тому, сколько присутствующих узнают того человека, чья «роль» будет исполнена, и поднимут руки.

### *«Точка зрения»*

Как склонить человека стать на вашу точку зрения не путем противоборства, соперничества, спора, а более мягкими методами? Приступая к игре, участники должны исходить из следующих положений:

- люди не любят себя критиковать или признавать неправыми;
- не показывать своим поведением и тем более не говорить, что вы умнее;
- воздерживаться от прямого высказывания своего мнения, если оно противоречит мнению других;
- уважать мнение других;
- никогда не говорить прямо, что человек не прав;
- если в разговоре оказалось, что вы не правы, незамедлительно признаться в этом;
- разбить разговор по этапам, на каждом из которых собеседник должен сказать «да»;
- сводить к минимуму возможность собеседника говорить «нет».

Выбирается наиболее актуальная тема для разговора, в процессе обсуждения которой наиболее вероятны противоположные мнения. Группа разбивается на сторонников и противников, которые, в свою очередь, делятся на пары. В парах начинается дискуссия. Каждый из оппонентов стремится склонить собеседника на свою сторону. Победителем соревнования считается тот, кто смог это сделать по признанию собеседника. Руководителю следует добиться от игроков правильного понимания правил игры. Игроки должны избегать критики в адрес своего противника, особенно его личности, а также стремиться уходить от прямого спора. Мнение может высказываться косвенно. Существует возможность уступить в каких-то вопросах своему собеседнику. Несколько раз повторенное им «да» может распространиться и на окончательный ответ. В процессе подведения результатов игры отмечаются игроки, оппоненты которых с удовлетворением признали изменение своей точки зрения в ходе дискуссии.

### *«Просьба»*

В работе органов внутренних дел много зависит от того, как стимулировать человека на выполнение нужных для нас действий. В одних случаях обращение к человеку может звучать как требование, произнесенное с уверенностью, твердым знанием своих прав и полномочий. В других случаях наше обращение звучит скорее как просьба. Масштаб применения последнего средства достаточно велик, что-

бы именно ему уделить пристальное внимание. Повысить вероятность выполнения нашей просьбы можно за счет следующих приемов. Все зависит от той формы, в которой мы излагаем свою просьбу.

Собеседники всегда ценят тактичность, дипломатичность, оригинальность и находчивость. Многим трудно отказать в просьбе, если она исходит от друга, а ведь можно создать дружеское расположение к себе и совсем незнакомого человека. Если наша просьба будет начинаться со слов и действий, которые приятны собеседнику (улыбка, комплимент, упоминание заслуг того, к кому мы обращаемся, его авторитета и значимости), наши шансы на сотрудничество повышаются. Обращайтесь к собеседнику так, чтобы он остался о вас хорошего мнения.

Уяснив вышеперечисленные советы, изложенные в форме правил, группа разбивается на пары. Каждый, выбрав себе партнера, подходит к нему и просит о каком-либо одолжении. К примеру, можно попросить на время очки, авторучку и т. п. В процессе обсуждения результатов игры присутствующие обмениваются впечатлениями о наиболее эффективных и результативных просьбах, оценивают собственное состояние в процессе произнесения просьбы и тот эффект, который она произвела на собеседника, демонстрируют полученные по просьбе «трофеи».

#### *«Нападение и защита»*

Нередки случаи, когда в ситуациях общения с различными категориями граждан обстоятельства вынуждают сотрудника органов внутренних дел предстать в роли «нападающего» в одних случаях или «защищающегося» в других. В данном случае, проигрывая соответствующие роли, участники учатся производить необходимое впечатление на собеседника, осознают конфликтные стороны своей личности и получают опыт активной «борьбы» с кем-либо, тем самым становясь более уверенными в себе. Игроки, сидя лицом друг к другу, ведут диалог, исполняя роли: один — «нападающего», другой — «защищающегося». Каждый из них должен стоять на своей позиции, стараясь не сдаваться. Один из игроков, играя роль «нападающего», должен говорить своему партнеру, как он должен вести себя и что должен делать. Он ругает и критикует с позиции явного превосходства и уверенности в себе. «Защищающийся» постоянно извиняется и оправдывается, говорит своему партнеру, как он старается, как хочет угодить и как что-то мешает ему выполнить требования «вышестоящего». «Защищающийся» может выбирать такие тактики поведения, как уступка, приспособление, защита, сотрудничество, ком-

промисс. Поменявшись ролями, слушатели стараются полностью испытать власть, авторитет «нападающего» или манипулирующую пассивность «защищающегося». Каждый из них делится своими переживаниями, сравнивает сыгранные ими роли с собственными способами действий в реальной жизни.

#### *«Выход из контакта»*

Порой очень трудно осуществить коммуникативно грамотный выход из контакта, не обидев собеседника и не испортив впечатления о себе. Тем более это трудно сделать, когда явно ощущается недостаток времени. Играющие должны представить себе встречу со знакомым человеком, который заводит разговор о делах, о семье, проявляя при этом некоторую назойливость. Вы вступаете в разговор, однако, взглянув на часы, понимаете, что вам нужно идти, причем выйти из контакта нужно достойно. Играющие распределяются по парам, в которых один из игроков исполняет роль навязчивого знакомого, другой старается грамотно выйти из этого контакта.

#### *«Нахал»*

Бывает так, что сотруднику органов внутренних дел приходится сталкиваться с разнузданным поведением со стороны кого-либо из окружающих. Делая замечание, предупреждая о недопустимости подобного поведения, иногда достаточно нескольких, но оригинальных фраз, чтобы поставить нахала на место. Это действительно очень жизненная ситуация, в которой бывает трудно подобрать слова, чтобы выразить переполняющее возмущение и негодование. При этом нельзя забывать о том, что сотрудник действует от имени правоохранительных органов и он ответственен за то, какое впечатление произведут его слова и поступки на окружающих. К примеру, вы едете в общественном транспорте, и вдруг на одной из остановок садится молодой человек навеселе с сигаретой, закуренной еще на остановке. Не обращая внимания на возмущение пассажиров, он продолжает демонстративно курить, изредка сплевывая на пол автобуса. В этом случае сотруднику органов внутренних дел необходимо отреагировать соответствующим образом.

По окончании выполнения этого упражнения отмечается наиболее весомый аргумент в пользу нормального поведения.

#### *«На острие ножа»*

Возможность возникновения экстремальных ситуаций в работе органов внутренних дел велика, и часто мы оказываемся совершенно неподготовленными к разного рода неожиданностям. Порой бывает так, что перевес в силах явно не на нашей стороне. Помощи ждать

неоткуда. В этом случае единственным оружием для нас может стать слово. Что мы можем так, с ходу, противопоставить группе хулиганов с криминальным прошлым, оккупировавшей подъезд дома? Ведь в такой экстремальной ситуации, наверное, и слово тоже не всякое поможет. Поиск выхода из создавшегося положения требует неординарного подхода. Действия подобной группы, часто основанные на неожиданности и преимуществе присутствия себе подобных, могут быть провокационными. Сотруднику органов внутренних дел поможет выдумка, фантазия, находчивость. Разделимся таким образом, чтобы группа «хулиганов» насчитывала 3–4 человека против одного. «Хулиганы» в своих высказываниях агрессивны по отношению к органам внутренних дел, обвиняют сотрудников в «загубленной» жизни, жаждут отыграться на одном из них. И вдруг на лестнице раздаются шаги поднимающегося в собственную квартиру «сотрудника органов внутренних дел». Встреча...

Задачей «сотрудника» является поиск наиболее действенного выхода из сложившейся ситуации.

#### *«Перекрестный допрос»*

Пожалуй, каждый хорошо знает, как важно бывает найти выход из затруднительного положения в ходе общения за счет удачного ответа на поставленный вопрос. Еще сложнее, когда спрашивающих двое или трое. Не зря перекрестный допрос введен как процессуальная процедура в законодательство многих стран. Давайте проверим, кто из присутствующих сможет выдержать град вопросов дольше всех и насколько нам присуще умение их грамотно формулировать.

На роль «детективов» выбираются два человека. Их задача: в быстром темпе, по очереди, задавать любые, желательные самые каверзные вопросы «подследственному», который обязан отвечать естественным, в общем соответствующим действительности образом. Им не следует использовать закрытых вопросов, иначе без затруднений можно будет отвечать односложно: «да» или «нет». Задача «допрашиваемого»: быстро отвечать на вопросы. Время на обдумывание — чуть более секунды. Если по тем или иным причинам ответ дан не будет, то считается, что «допрашиваемого» раскололи, и допрос будет прекращен.

#### *«Прорыв оцепления»*

Способны ли вы добиться своего, несмотря ни на какие препятствия? Способны ли вы защитить свои позиции, отстаивать свое мнение, несмотря на мощный натиск противника? Сейчас вам предстоит попробовать свои силы в этих двух направлениях. Группе следует

разделиться на две части, которые соответственно образуют два круга — наружный и внутренний. Каждый из кругов начинает вращаться в противоположных направлениях до сигнала руководителя. Затем, остановившись, каждый определяет будущего партнера по взаимодействию. Образовались пары, в которых один партнер из внешнего круга, другой — из внутреннего. Задача внутреннего партнера: любыми доступными ему средствами (за исключением физических контактов) прорваться сквозь оцепление внешнего круга. Задачей внешнего партнера: устоять против этих попыток и не пустить ни за что, применив все имеющиеся у себя на вооружении вербальные способы противодействия. Впоследствии игра повторяется с новыми партнерами. По окончании выделяются наиболее настойчивые игроки. Внимание всех присутствующих акцентируется на особенно ярких и действенных стопроцентных аргументах противоположных сторон.

#### *«Две темы»*

Как известно, первоначальным действием, повышающим эффективность профессионального общения, является установление психологического контакта. Чтобы добиться нужных взаимоотношений с собеседником, завоевать его расположение, зачастую приходится принести что-либо в жертву. Обычно в начале разговора в этой роли выступает содержательная, информативная сторона общения. Мы на время как бы забываем о собственных целях и интересах и обсуждаем наиболее приемлемую для собеседника тему. Результаты общения, успешность решения поставленной в его ходе оперативно-служебной задачи будет зависеть от умения постепенно и незаметно для собеседника направить обсуждение в нужное русло, несмотря на скрытое, а подчас и не осознаваемое сопротивление и противодействие с его стороны. Если же действовать напрямик, открыто навязывая определенную тему, последует адекватная реакция другой стороны, и вместо совместного общения получатся два монолога. В процессе игры участники должны избежать этого момента. Разыгрывается следующая ситуация. Двое из присутствующих получают карточки с краткими формулировками различных тем. Например, одному достанется «Здоровье и пути его укрепления», а другому — «Домашнее хозяйство и кулинария». Задача каждого из участников постараться в ходе диалога «перетянуть» другого на обсуждение своей темы или связанных с ней вопросов. Это необходимо делать чрезвычайно осторожно, как говорится, не раскрывая своих карт, иначе партнер по общению поймет замысел и сможет оказать активное противодействие. На выполнение задания отводится пять минут. По ис-

течении времени игры присутствующие при помощи голосования определяют, кто из участников более успешно справился с заданием. Первоначально можно использовать следующие темы: музыка и театр; досуг, свободное время, хобби; экономические проблемы и ход реформ; телевидение и кинематограф; садоводство и огородничество; политическая ситуация в стране; семья и бытовые проблемы; автомобильный транспорт и автолюбительство; литературное творчество, мир книг; борьба с преступностью; физкультура и спорт; дети, их обучение и воспитание.

*«Полицейский – медиатор»*

Оказавшись между конфликтующими сторонами, сотрудник органов внутренних дел может снизить эмоциональную напряженность за счет использования некоторых косвенных методов погашения конфликтов. Они подчиняются некоторым принципам. Задумайтесь над смыслом нижеприведенных принципов поведения посредника и вероятностью их самостоятельного применения в жизни и профессиональной деятельности.

*Принцип «выхода чувств»*

По наблюдениям психологов, если человеку дать возможность беспрепятственно выражать свои отрицательные эмоции, то постепенно они сами собой сменяются положительными. Реализация данного принципа требует от вас терпения и способности эмоционально поддерживать собеседника, демонстрируя сочувствие, понимание, которое ещё не гарантирует согласия с ним.

*Принцип «эмоционального возмещения»*

Человек, обращающийся к вам с жалобами на своего оппонента, должен рассматриваться вами как страдающее лицо, хотя действительным пострадавшим может являться не он. Показав, что считаетесь с этим, вы уже эмоционально возмещаете удручённое душевное состояние собеседника.

*Принцип «авторитетного третьего»*

Примиряющее, доброе мнение одного из оппонентов о другом, переданное через третье лицо, может побудить обиженного к поиску компромисса.

*Принцип «обнажения агрессии»*

Вы побуждаете оппонентов в конфликте ссориться в вашем присутствии и достаточно длительное время не пресекаете ссоры. Как правило, при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле разнимать враждующих. Дав им возможность выговорить самое наболевшее, вы про-

должаете работу на основе одного из принципов, которые приводятся далее.

*Принцип «принудительного слушания оппонента»*

Ссора происходит в вашем присутствии. Вы неожиданно останавливаете ссорящихся и предлагаете оппонентам повторить последнюю реплику друг друга. Обычно ссорящиеся не в состоянии воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит в основном только себя, а обидчику приписывает те высказывания, которых тот в действительности не произносил. Непривычность, неожиданность такой ситуации уменьшает накал страстей и взаимного ожесточения, способствует росту самокритичности.

*Принцип «обмена позиций»*

Вы останавливаете развернувшуюся на ваших глазах ссору, просите враждующих поменяться местами и взглянуть на предмет ссоры глазами оппонента. Этот приём обладает универсальной эффективностью, т. е. уместен при устранении конфликтов любого типа.

*Принцип «расширения духовного горизонта спорящих»*

Побуждая конфликтующих ссориться в своём присутствии, вы тем или иным способом протоколируете ссору (желательно использовать магнитофон или видеокамеру). Остановив ссору, вы воспроизводите её запись. Как правило, оппоненты испытывают подавленность от того, что услышали, поскольку оба начинают понимать, что вели себя недостойно. Вы приступаете к разбору ссоры, беспощадно показывая эгоизм каждого.

«Не допустите деструктивных последствий конфликтов с потерпевшими».

Суть процедуры заключается в индивидуальном решении задач с последующим их коллективным обсуждением<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Душкин А.С. Психология кадрового менеджмента: практикум. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2017. – 120 с.; Юренкова В.А., Душкин А.С. Психология конфликта: практикум. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 84 с.

### *Задача 1*

Психолог знакомит с одной из ситуаций обращения потерпевшего в подразделение органов внутренних дел.

Приводятся детальные подробности происшествия, классифицируется вид преступления («хулиганство», «разбойное нападение», «кража», «угон автотранспорта» и т. д.). Целесообразна демонстрация соответствующего видеофрагмента обращения потерпевшего к сотруднику органов внутренних дел.

*Какие из психологических состояний, которые мог испытывать потерпевший в данной ситуации, наиболее повлияли на характер отношений с сотрудником органов внутренних дел?*

### *Задача 2*

Вспомните собственные ощущения, которые Вы испытывали, переживая состояние страха. Предположите совокупность физиологических реакций человека на страх («дрожь в коленях», «оцепенение», «холодный озноб»).

*Сформулируйте ряд высказываний (и конкретных действий) в адрес предполагаемого потерпевшего, которые позволят убедить потерпевшего в его непосредственной безопасности в присутствии стражей правопорядка и показать, что в дальнейшем ему будет оказана необходимая помощь со стороны органов внутренних дел.*

### *Задача 3*

Предположите психологическое и физическое самочувствие сотрудника органов внутренних дел к концу рабочего дня (утомление, усталость, повышенная возбудимость, нервозность, безразличие, апатия и др.).

*Докажите ошибочность и социально-психологическую «недальновидность» следующих действий со стороны сотрудников органов внутренних дел в отношении потерпевших:*

- обвинения в адрес потерпевших за то, что случилось;
- отсутствие терпения (не дает «выговориться») и готовности выслушать и потратить любое необходимое время для оказания помощи;
- отсутствие сопереживания и эмпатии;
- общение с потерпевшим как с «обычным случаем»;
- нежелание сотрудничать с потерпевшим, чрезмерная императивность в суждениях («Слушай меня внимательно», «Делай то, что Я говорю» и т. п.);

– конфликтное общение с потерпевшим на темы: «Работаем мы так же, как нам платят...», «Все равно Вы к нам обратитесь...», «Мы единственные, кто придет на помощь...».

#### *Задача 4*

Известно, что потерпевшие переживают происшедшее с ними как очень важное, ищут симпатии и понимания, часто требуют от сотрудника четких и конкретных перспектив в расследовании их дела.

*Сформулируйте высказывание, в котором выражается понимание значительности, которую потерпевший придает происшедшему событию, а также план ваших действий по данному случаю. Подумайте над тем, что нужно и можно обещать потерпевшему.*

#### *Задача 5*

В ответ на критику, обвинения со стороны потерпевшего в адрес органов внутренних дел по поводу высокого уровня преступности в городе (районе, области) или позднего прибытия сотрудников на место происшествия и т. д. целесообразно реагировать определенным образом.

*Сформулируйте высказывание, которое не будет провоцировать конфликтное взаимоотношение, а будет способствовать достижению сотрудничества (после которого гражданин не будет агрессивно относиться сотрудникам органов внутренних дел, а станет «агентом» позитивного социального влияния данного сотрудника и органов внутренних дел в целом).*

#### *Задача 6*

Потерпевшие часто боятся повторения криминального события, случившегося с ними.

*Продумайте завершающую фазу разговора с потерпевшим. Сформулируйте перечень мер безопасности, актуальный для каждого гражданина.*

Таким образом, участие сотрудников органов внутренних дел в обучающих тренингах, направленных на формирование конфликтологической компетентности, позволяет осуществлять своевременную профилактику деструктивных конфликтных столкновений, формировать благоприятный социально-психологический климат, создавать эффективный кадровый резерв в системе МВД России.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликты неизбежны. Они существовали всегда и будут существовать столько, сколько существуют человек и общение людей между собой.

В сложных ситуациях противодействия преступности, в обстановке реальной угрозы здоровью и жизни сотрудников органов внутренних дел у них нередко возникают стрессовые состояния: напряженность, чувство тревоги, страха, растерянности и т. д., которые отрицательно влияют на психику и здоровье.

Важный путь предупреждения конфликтов — конфликтологическая подготовка сотрудников в современных условиях. Квалифицированное разрешение конфликтов в органах внутренних дел — это направление не только ответственное, но и чрезвычайно эффективное, способное кардинально повлиять на современное состояние правоохранительной системы.

Недооценка же познаний об эксцессах и отсутствие навыков организации своего поведения в конфликтах и предконфликтных ситуациях могут вызвать серьезные затруднения в деле профилактики и ликвидации конфликтов, а в отдельных случаях — стать их причиной.

Таким образом, изучение системы знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также принципах и технологиях управления ими помогает распознавать конфликты, принимать меры для их разрешения и профилактики. Умение дает возможность ориентироваться в сложностях профессиональной служебной деятельности, находить оптимальные решения в конфликтных ситуациях, самые действенные способы воздействия на поведение людей, вовлеченных в конфликтное противоборство.

Данная монография направлена на совершенствование конфликтологической подготовки сотрудников органов внутренних дел, а также для использования в системе морально-психологической подготовки.

## СПИСОК НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

### *Нормативные правовые акты\**

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».
2. Федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ «О полиции».
3. Федеральный закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
4. Приказ МВД России от 10.08.2012 № 777 «Об организации морально-психологической подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации».

### *Литература*

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. – М [и др.]: Питер, 2014. – 503 с.
2. Артемов Г.П. Взаимосвязь моральных и социальных факторов ценностных конфликтов // Конфликтология. – 2019. Т. 14. – № 1. – С. 35–49.
3. Бендлер Р., Гриндер Д. Рефреминг: ориентация личности с помощью речевых стратегий. – Воронеж : Модек, 1995. – 256 с.
4. Бочкарев М.В. Управление конфликтами в подразделениях органов внутренних дел: метод. рекоменд. – М: ДГСК МВД России, 2011. – 47 с.
5. Бутырина С.А., Бутырин Н.Г., Симонова М.М. Медиация как метод досудебного разрешения конфликтов: монография. – М.: Изд-во ГАОУ ВО МГИИТ имени Ю.А. Сенкевича, 2018. – 128 с.
6. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2002. – 174 с.
7. Васюк А.Г. Медиация как эффективный способ разрешения конфликтов // Педагогика и психология: теория и практика. – 2016. – № 3–4 (5). – С. 30–39.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта. – 3-е изд. – СПб.: «Питер», 2018. – 576 с.
9. Денисов О.И. Развитие конфликтологической компетентности руководителей: дис. ... канд. психол. наук. – М., 2001. – 168 с.

---

\* Нормативные правовые акты приводятся по данным официального правового интернет-портала [pravo.gov.ru](http://pravo.gov.ru) (дата обращения: 10.12.2019).

10. Душкин А.С. Психология кадрового менеджмента: практикум. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2017. – 120 с.
11. Душкин А.С. Психология управления: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2017. – 232 с.
12. Душкин А.С., Юренкова В.А., Кораблев С.Е. Психологические особенности профессионального общения сотрудников органов внутренних дел с различными категориями граждан: учеб.-практ. пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2017. – 87 с.
13. Егидес А.П. Психология конфликта: учеб. пособие. – М.: Изд-во МФПУ «Синергия», 2013. – 320 с.
14. Елисеев Д.Б., Некрасов С.И. Медиация как метод и технология урегулирования правовых и социальных конфликтов // Учебные записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2011. – № 4. – С. 226–233.
15. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.
16. Зазыкин В.Г. Конфликтологическая компетентность как фактор развития профессионализма государственных служащих // Российское государство и государственная служба на современном этапе: мат. науч.-практ. конф. – М.: РАГС, 1998. С. 264–266.
17. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учеб. пособие для студентов ВУЗов. – 3-изд., доп и перераб. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – 317 с.
18. Здравомыслов А.Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и динамика массового сознания // Социологические исследования. – 1993. – № 8. – С. 12–13.
19. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Горбунова Ю.Н. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 9/1 (131). – С. 230–244.
20. Комлев Ю.Ю. Основы конфликтологии: теория, анализ и управление конфликтами в ОВД: учеб. пособие. – Казань: КЮИ МВД России, 2011. – 188 с.
21. Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Изд-во «Лань», 1999. – 448 с.
22. Конфликтология: учебник. – М.: ЦОКР МВД России, 2007. – 156 с.
23. Кораблев С.Е. Психологические основы поведения сотрудников органов внутренних дел в межличностном конфликте: учеб. пособие. – Воронеж: Воронежск. ин-т МВД России, 2012. – 151 с.

24. Кораблев С.Е. Психология конфликта: курс лекций. – Воронеж: Воронежск. ин-т МВД России, 2013. – 80 с.
25. Корнелиус Х., Фейер Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: Стрингер, 1992. – 116 с.
26. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольш В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
27. Купцова О.В., Здравовина Н.В. Медиатор в урегулировании юридических конфликтов: от исходных начал к функциональному анализу // Вестник Мордовского университета. – 2014. – № 4. – С. 34–41.
28. Курбатов В.И. Конфликтология: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 445 с.
29. Лазукин А.Д. Конфликтология: учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2010. – 151 с.
30. Липницкий А.В. Конфликтология: учеб.-метод. пособие / под ред. В.П. Сальникова. – М.: ЦОКР МВД России, 2005. – 80 с.
31. Липницкий А.В. Медиация юридических конфликтов: основания, особенности, технология // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2010. – № 1 (45). – С. 217–224.
32. Лукьяновская О. В., Мельниченко Р. Г. Основы юридической конфликтологии и медиации. – Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2011. – 96 с.
33. Мальцева Т.В. Внутриличностные конфликты и пути их преодоления: учеб. пособие. – Руза: Моск. обл. фил. Моск. ун-та МВД России, 2012. – 64 с.
34. Митяева А.М. Конфликтологическая компетентность будущего специалиста как предмет научного исследования // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – № 2 (46). – С. 273–280.
35. Парсонс Т. О социальных системах [пер. с англ.] / под общ. ред. В.Ф. Чесноковой, С. А. Балановского. – М. : Акад. проект, 2002. – 231 с.
36. Пирогова Л.К. Конфликтологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел: практ. рекоменд. – Домодедово: ВИПК МВД России, 2003. – 37 с.
37. Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. – М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002. – 376 с.
38. Психология менеджмента: учебник для вузов / под ред. Никифорова Г. С. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
39. Ромашов Р.А. Юридическая конфликтология: учеб. пособие. – СПб.: Астерион, 2006. – 227 с.
40. Сухова Н.В. Принципы процесса медиации // Вестник Тюменского государственного университета. – 2013. – № 3. – С. 154–162.

41. Тарабаева В.Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления: учеб. пособие. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2010. – 199 с.
42. Тихонов В.В. Юридическая конфликтология и психология: обогащение исследований // Человек и мир: психология риска, инноваций, конфликта: сб. науч. тр., 2016. С. 202–206.
43. Узнадзе Д.Н. Общая психология / пер. с грузинского Е. Ш. Чомахидзе; под ред. И.В. Имедадзе. – М.: Смысл; СПб.: Питер, 2004. – 413 с.
44. Фатеев Н.М. Как провести социально-психологические исследования в коллективе органа внутренних дел. – М.: АПО, 1993. – 38 с.
45. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры. – М.: Академия, 2007. – 192 с.
46. Хеель Г. Посредничество в разрешении конфликтов. Теория и технология. – СПб.: Речь, 2004. – 144 с.
47. Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 183 с.
48. Цой Л.Н. Конфликтологическая компетентность / Московская школа конфликтологии. URL: <http://conflictmanagement.ru/konfliktologicheskaya-kompetentnost>.
49. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 2001. С.18–20.
50. Шостром М. Анти-Карнеги. – Минск.: ООО «Поппури», 1997.
51. Юренкова В.А. Социально-психологический тренинг профессионального общения: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2015. – 200 с.
52. Юренкова В.А., Душкин А.С. Возникновение и разрешение конфликтных ситуаций с гражданами при несении службы по охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности: метод. рекоменд. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2015. – 72 с.
53. Юренкова В.А., Душкин А.С. Психология конфликта: практикум. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 84 с.
54. Юренкова В.А., Душкин А.С. Психология общения и переговоров: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 112 с.
55. Юренкова В.А., Душкин А.С., Кораблев С.Е. Психология конфликта: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 128 с.
56. Allport G. W. Attitudes (1935). — Reprinted in: Readings in attitude theory and measurement / Ed. by M. Fishbein. New York, 1967. P. 3.
57. Giddens A. The constitution of society. Cambridge, 1989. – P. 198–199.

### **Общие рекомендации сотруднику органов внутренних дел при общении с конфликтным партнером**

Я знаю, что, общаясь с конфликтным партнером:

Я должен помнить о том, что конфликтующие люди обычно очень возбуждены и под влиянием эмоций односторонне направлены. Они перестают видеть что-либо хорошее в своем оппоненте (например, во мне), считают себя во всем правыми и обиженными другим лицом. Это мешает им воспринимать мои слова и требования, контролировать свои высказывания и поступки. Они нуждаются в моей помощи, чтобы вновь овладеть собой.

Ни при каких обстоятельствах общения я не должен терять самообладания и достоинства. Граждане ориентируются на поведение сотрудника органов внутренних дел, поэтому мои уверенные и решительные действия могут породить у конфликтующего гражданина сомнение в правоте своих действий.

В случае оскорбительного отношения ко мне гражданина, я не буду повышать голоса в ответ на грубость, а предупрежу его, что за оскорбление должностного лица он может быть привлечен к ответственности. Подобная угроза способна вызвать у оскорбляющего непроизвольный эмоциональный прогноз поражения, побудить к пересмотру своего поведения.

Если я почувствую, что испытываю стресс (тревогу, злость, напряженность, дрожь в теле, сухость во рту, некомфортные ощущения в области живота), снижающий сознательный контроль над своим поведением, я выполню простейшие приемы психической саморегуляции (например, прием «успокаивающее дыхание». При обнаружении у себя признаков стресса, я сделаю последовательно 10 коротких вдохов и 10 коротких выдохов, 4 выдоха сделаю в представленный перед собой квадрат, 3 – в треугольник, 2 – в круг),

Испытывая негативное эмоциональное отношение к правонарушителю, я не имею права открыто проявлять свои эмоции и чувства, охватывающие меня в данный момент, а обязан демонстрировать спокойствие, выдержку и хладнокровие. Я ни в коем случае не должен отрицательно высказываться по отношению к людям и давать им какие-либо характеристики. Правовой оценке подлежит только их деятельность. Мои симпатии, антипатии, предрассудки злоба не долж-

ны влиять на мои решения в ходе выполнения профессиональных обязанностей.

Для того чтобы преодолеть любой конфликт во взаимодействии с гражданами, я должен действовать только в рамках закона, отдавая себе отчет в том, что ни при каких условиях я не могу преступить его и никто не вправе потребовать от меня сделать это.

В конфликтной ситуации я должен избегать многословия и использовать в споре факты, доводы, логику, излагая мысли кратко и ясно, что позволяет лучше владеть собой, сосредоточиться на разрешении конфликта. Достичь этого можно с помощью невербальных средств общения (жестов, мимики и др.), например, прямая осанка и поднятая голова вызывают уверенность в себе и своих действиях. Говорить следует спокойно, тактично и вместе с тем уверенно, властно, тоном, не допускающим возражений.

### *Схема общения с агрессивно настроенным собеседником*

**1. Ориентируюсь в партнере («Партнер»).** Лицо партнера красное. Брови сдвинуты. Он долго и неподвижно смотрит мне в глаза. Рот напряжен, губы сжаты. Подбородок дергается в мою сторону. Человек мотает головой. Тело напряжено. Движения резкие, жесткие, направлены ко мне. Он пытается надвинуться на меня, хватать за руки. Он сжимает и разжимает кисти рук, периодически бьет себя кулаком в грудь, принимает агрессивную позу (борцовская или боксерская стойка). Его голос громкий, до крика. В речи преобладают несогласие, отрицание, пререкание, доказывание правоты, неуважение, ругань, оскорбления и проклятья.

Понимаю, что партнер **проявляет агрессию.**

**2. Оцениваю себя и привожу себя в норму («Я»).** Я нервничаю, злюсь, сжимаю скулы, дрожу, испытываю сухость во рту, дискомфорт в животе. Значит, **испытываю стресс.** Необходимо сохранить невозмутимость, спокойствие и конструктивный настрой. Применяю прием «успокаивающее дыхание». Даю себе команду: «Я совершенно спокоен, держу ситуацию под контролем и смогу решить эту проблему».

Веду себя уверенно, действую корректно и четко, демонстрирую спокойствие.

**3. Оцениваю ситуации («Ситуация»).** Ситуация общения с агрессивным партнером.

**4. Создаю конструктивную установку («Отношение»).** Понимаю, что агрессия проявляется не ко мне лично, а к ситуации, к моему

служебному положению, моим служебным функциям. Люди — это разные миры, мировоззрения, разные поведенческие программы. То, что ценно и жизненно важно для меня, может быть безразлично и неприемлемо для него, то, что выводит из себя меня, естественно для него. В этом нет ничего плохого. Просто люди разные. Отвечать гневом на гнев, значит, только накалять обстановку. Нужно выслушать его аргументы.

**5. Тщательно выслушиваю партнера («Слышу»).** Помню, что человек в гневе чрезвычайно напряжен, похож на паровой котел, который может взорваться. Он не может четко высказать свои мысли и понять мои аргументы. Сейчас убеждать его в чем-то бессмысленно. Нужно дать ему высказать все, что он хочет (выпустить пар).

**6. Устанавливаю понимание с партнером («Понимаю»).** Резюмирую сказанное партнером, чтобы убедиться, правильно ли понял его претензии. «Итак, если я вас правильно понял, вы хотите...». Задаю уточняющие закрытые вопросы (требующие ответов «да» или «нет»).

Пытаюсь перевести разговор с эмоционального уровня на уровень решения проблемы («Здесь и сейчас»).

**7. Сообщаю о своих действиях («Решение»).** Даю оценку ситуации в соответствии с требованиями законов. Выражаю сочувствие (за случившееся, недоразумение или непонимание). Если необходимо, приношу партнеру извинения. Сообщаю о том, что собираюсь делать для решения возникшей проблемы.

**8. Выполняю обещанное («Выполнение»).** Записываю, звоню по телефону, заставляю лиц, нарушающих закон, действовать согласно его требованиям и т. д.

### *Схема общения с собеседником, переживающим страх*

**1. Ориентируюсь в партнере («Партнер»).** Лицо партнера красное или бледное. Глаза широко раскрыты. Губы вытянуты «трубочкой». На лице — маска ошеломления. Тело напряжено. Движения скованны. Дыхание частое, поверхностное, громкое. Голос неустойчивый, срывающийся, истеричный. Человек дрожит, озирается. Понимаю, что он испытывает страх.

**2. Оцениваю себя и привожу себя в норму («Я»).** Я немного нервничаю, напряжен, чувствую дискомфорт в животе. Значит, испытываю стресс. Необходимо сохранить невозмутимость, спокойствие и конструктивный настрой. Применяю прием «Успокаивающее дыхание». Даю себе команду: «Я совершенно спокоен, держу ситуацию под контролем и смогу решить эту проблему».

Веду себя уверенно, действую корректно и четко, демонстрирую спокойствие.

**3. Оцениваю ситуацию («Ситуация»).** Ситуация общения с партнером, переживающим страх.

**4. Создаю конструктивную установку («Отношение»).** Понимаю, что человек в состоянии страха не может логически четко излагать свою мысль и плохо слышит то, что говорят ему. Он целиком сосредоточен на угрожающем событии, объекте. Страх — сильная эмоция. С ним может справиться далеко не каждый. Но страхом могут «заразиться» окружающие, поэтому нужно срочно прекратить истерику.

**5. Тщательно выслушиваю партнера («Слышу»).**

Четким, уверенным, строгим голосом говорю: «Стоп! Спокойно! Что случилось?». Выслушиваю собеседника, задавая уточняющие вопросы: «Где?». «Когда?», «Что?».

**6. Устанавливаю понимание с партнером («Понимаю»).** Резюмирую сказанное партнером, чтобы убедиться, правильно ли понял происшедшее с ним. «Я правильно понял, что...». Задаю уточняющие закрытые вопросы (требующие ответов «да» или «нет»).

Даю команду партнеру выполнить простейшее (сесть, встать, повернуться, показать руки, застегнуться и т. д.), затем сделать 10 коротких энергичных вдохов и медленных, плавных выдохов.

**7. Сообщаю о своих действиях («Решение»).** Даю оценку ситуации в соответствии с требованиями законов. Выражаю сочувствие (за случившееся, недоразумение или непонимание). Если необходимо, приношу партнеру извинения. Сообщаю о том, что собираюсь делать для решения возникшей проблемы.

**8. Выполняю обещанное («Выполнение»).** Требую идти в указанное место, позвонить по телефону, наблюдать за происходящим и фиксировать события, находиться рядом и т. п.

### *Схема общения с партнером, пытающимся ввести в заблуждение*

**1. Ориентирюсь в партнере («Партнер»).** Партнер нервничает. Отводит глаза в сторону, озирается. Направление взгляда и жестов не совпадают. Глаза «бегают». Мимика лица асимметрична. Голос срывается. Кисти рук «мечутся», как бы пытаюсь спрятаться. В речи отмечаются оговорки. Предполагаю, что он пытается что-то скрыть.

**2. Оцениваю себя и привожу себя в норму («Я»).** Я немного нервничаю, значит, испытываю стресс. Необходимо сохранить невозмутимость, спокойствие и конструктивный настрой. Применяю прием

«Успокаивающее дыхание». Даю себе команду: «Я совершенно спокоен, держу ситуацию под контролем и смогу решить эту проблему».

Веду себя уверенно, действую корректно и четко, демонстрирую спокойствие.

**3. Оцениваю ситуации («Ситуация»).** Ситуация общения с партнером, пытающимся ввести в заблуждение.

**4. Создаю конструктивную установку («Отношение»).** Мало ли причин у человека переживать стресс. Но нужно его тщательно и корректно проверить.

**5. Внимательно выслушиваю партнера («Слышу»).** Прошу предъявить документы. Задаю открытые вопросы по типу: «Откуда вы следуете?», «Что вы там делали?», «Куда направляетесь?».

**6. Устанавливаю понимание с партнером («Понимаю»).** Резюмирую сказанное партнером, чтобы убедиться, правильно ли понял происшедшее с ним. «Я правильно понял, что...». Задаю уточняющие закрытые вопросы (требующие ответов «да» или «нет»).

Тщательно наблюдаю за **движениями глаз партнера** при реакции на мои вопросы. Понимаю, что движение его глаз вправо (от него) вверх и в сторону может свидетельствовать о том, что он выдумывает ответы. Слежу за **мимикой** на левой стороне его лица, именно здесь отражается реальное эмоциональное состояние человека. Отслеживаю его жесты. Всякие манипуляции руками у рта, почесывание носа, затылка и шеи — признаки сильного волнения. Вслушиваюсь в **речь**. Если ее ритм нарушается, а голос становится то громким, то тихим — человек волнуется. Наблюдаю за позой партнера. Если он инстинктивно отодвигается от меня, значит, чувствует во мне опасность. Наблюдаю за **стопами** его ног. Если они поворачиваются в сторону открытого пространства, возможно, он намерен сбежать.

**7. Сообщаю о своих действиях («Решение»).** Решаю подробнее изучить документы партнера и проверить сообщенную им информацию.

**8. Выполняю обещанное («Выполнение»).** Звоню для получения справок, иду вместе с партнером по указанному им адресу с соблюдением мер предосторожности.

**Психотехника общения в профессиональной деятельности  
сотрудника органов внутренних дел**

*1. Прием подготовки к общению с собеседником:*

1.1. Определение цели, формулировка задачи общения.

1.2. Получение наиболее полного представления о собеседнике до начала общения с ним.

1.3. Разработка схемы наблюдения за собеседником (предварительное определение признаков, подлежащих изучению, приемов их фиксации).

*2. Прием эффективного слушания в общении сотрудника, способствующий расположению и самораскрытию собеседника:*

2.1. Демонстрация заинтересованности в собеседнике (наклон в сторону говорящего, установление зрительного контакта и т. д.).

2.2. Отражение эмоциональных состояний говорящего: «Я Вас понимаю...», «Мне кажется, что Вы чувствуете...», «Вероятно, Вы несколько расстроены...».

2.3. Эмпатийные ответы: «Представляю, что Вы чувствовали», «Будь я на Вашем месте, я был бы не меньше расстроен ...», «Я так же, как и Вы, удивлен ...».

2.4. Обращение к собеседнику за уточнением: «Что Вы имеет в виду?», «Пожалуйста, уточните это», «Повторите, пожалуйста...».

2.5. Перефразирование – формулировка мысли партнера своими словами: «Как я Вас понял, ...», «По Вашему мнению, ...», «Можете поправить меня, если я Вас неправильно понял...».

2.6. Подытоживание основных идей и чувств собеседника: «Если подытожить сказанное Вами, то...», «Вашей основной мыслью является...».

*3. Прием саморегуляции сотрудника органов внутренних дел в процессе общения с собеседником:*

3.1. Отключение от внешних отвлекающих факторов, эмоциональная сдержанность.

3.2. Рациональное распределение внимания между формальной и процессуальной стороной общения и наблюдением за поведением собеседника.

3.3. Концентрация особого внимания на незаметных, маловыразительных проявлениях собеседника.

3.4. Осуществление наблюдения невыраженно, маскируя свой интерес, не вызывая настороженности собеседника.

4. Прием анализа данных психологического изучения собеседника сотрудником органов внутренних дел:

4.1. Оценка собеседника не по одной детали, а по комплексу психологических признаков — мимике, жестам, интонации, темпу движений и др.

4.2. Недоверие однократному наблюдению, стремление изучить собеседника с разных точек зрения, в разные моменты, в разных ситуациях, изменение условий наблюдения, перепроверка признаков поведения, которые могут быть проявлением маскировки, симуляции.

4.3. Учет влияния национальных традиций, воспитания, среды во избежание ошибок в трактовании некоторых жестов или актов поведения собеседника.

4.4. Стремление понять собеседника, мысленно поставив себя на его место, взглянув на ситуацию его глазами.

4.5. Воспроизведение некоторых компонентов поведения собеседника (принятие той же позы, выражения лица, присоединения к динамике движения, лексике для понимания его состояния).

4.6. Обобщение отдельных впечатлений и наблюдений в целостный образ собеседника.

5. Прием психологического воздействия сотрудника органов внутренних дел на собеседника:

5.1. Формулировка прямых вопросов, направленных на активизацию реакций собеседника.

5.2. Использование пристального взгляда с выражением сомнения в достоверности утверждения собеседника.

5.3. Создание условия хорошей освещенности лица собеседника.

5.4. Нарушение интимной зоны собеседника (менее 45–50 см), приближение к нему сзади, сбоку, спереди.

5.5. Использование вопросов-ярлыков («Не так ли?», «Не правда ли?»), снижающих критичность восприятия собственных слов.

5.6. Использование рекомендации «выбор без выбора», когда формулировка вопроса не допускает отрицательного ответа: «Вам удобнее... сейчас или позже?», «Вы сами сделаете это или с помощью...?», «Как я должен поступить на Ваш взгляд: так или ...?».

### **Психологические основы урегулирования межличностных конфликтных ситуаций (на примере семейного конфликта)**

Общей целью сотрудника в управлении конфликтом считается достижение контроля над ситуацией как можно скорее и безопаснее. Далее осуществляется либо самостоятельное решение конфликта, либо подключение других специализированных служб социальной помощи (психиатрической и др.). Оба варианта не только помогают спорящим сторонам, но и снижают вероятность повторного вызова полиции.

Необходимы следующие умения:

1. Снижение эмоциональной напряженности участников конфликта.
2. Опрос обеих сторон и быстрое получение нужной информации.
3. Проведение кратких посреднических действий для достижения взаимоприемлемого решения.

Первая задача сотрудника по прибытии на место происшествия после принятия мер предосторожности — снизить эмоциональное напряжение в отношениях между конфликтующими сторонами. Меры предосторожности необходимы, особенно если к моменту прибытия полиции стороны находятся в высшей точке конфронтации (оскорбления, драка).

В первую очередь обычно рекомендуется развести конфликтующие стороны и нарушить их зрительный контакт, способствуя возможности каждой из сторон взглянуть на себя со стороны. Возможен перенос фокуса внимания на сотрудника. Далее рекомендуется позволить конфликтующим выговориться, тем самым снизить эмоциональный накал. Другой прием состоит в том, чтобы переключить их внимание на вещи, которые не относятся к конфликту, что делает поведение более рациональным.

Как только конфликтующие успокаиваются, следует их воссоединить. Этот шаг считается критическим, поскольку он прокладывает дорогу для дальнейшего успешного вмешательства. Для сотрудников безопаснее, чтобы подопечные находились вместе. В этом случае их проще контролировать. Лицо, которое кажется более неустойчивым, должно быть, по возможности, размещено наиболее комфортно (например, в удобном, глубоком кресле). Желательно, чтобы он отки-

нулся назад — это затруднит резкие вскакивания и передвижения по комнате.

Один сотрудник должен занять позицию превосходства. Он размещается сзади одного из сидящих конфликтующих, контролирует их движения, наблюдает за скрытыми действиями. Другой сотрудник должен, если это возможно, занять позицию между ними, предпочтительно на твердом стуле, наклонившись вперед. Эта поза не только транслирует позицию активного восприятия, но и позволяет при необходимости быстро встать. Сидящий сотрудник должен коротко опрашивать каждую сторону по очереди. Во время этих опросов применяются общие умения, упомянутые выше: постановка открытых вопросов, уточнение с помощью парафразов, ключевые проверки восприятия и, наконец, суммирование сказанного в ключе, удовлетворяющем каждую сторону.

Как правило, такие опросы проводятся в течение 10–15 минут или быстрее. Сразу после этого рекомендуется переходить к поиску пути разрешения проблемы. По опыту полицейских департаментов США, эта процедура занимает 45% времени, обычно затрачиваемого на вмешательство и разрешение конфликта. Этот поиск начинается с поочередного обращения к каждой стороне примерно таким образом: «Что могло бы решить вашу проблему сейчас и здесь?» или «Что бы вы хотели, чтобы сейчас произошло?». Далее рекомендуется маневрировать между сторонами в поисках взаимоприемлемого решения.

В случаях, когда требуется специфическая помощь, например консультация врача, антинаркотическая терапия, сотрудник должен дать точные советы и сведения, куда и каким образом можно обратиться. Желательно, чтобы у сотрудника при себе были необходимые адреса, информация о времени работы, транспортных маршрутах. Исследования подтверждают, что граждане пользуются советами полиции тогда, когда то, что их беспокоит, было точно оценено и были даны точные рекомендации.

## **Психологические основы конструктивного взаимодействия сотрудника органов внутренних с потерпевшим**

Управление поведением потерпевшего является значимым фактором, влияющим на характер взаимоотношений населения с правоохранительными структурами. Зачастую обращение граждан в органы внутренних дел несет грозный (порой, разрушающий доверие) потенциал конфликтного взаимодействия. Грамотное обращение с потерпевшим может значительно улучшить отношение населения к полиции, обеспечить сотрудничество потерпевших с полицией в ходе расследования, их дальнейшее психическое восстановление.

Для того чтобы эффективно управлять ситуацией общения с потерпевшими, сотрудник полиции в первую очередь должен ориентироваться в динамике их состояний. При этом важно понимать, что существует разнообразие нормальных состояний и реакций, переживаемых индивидом, после того как он стал жертвой. Некоторые общие реакции на любой вид посягательства могут быть представлены вместе или частично: смущение, замешательство, шок, неспособность точно вспоминать информацию, регрессия на детский уровень функционирования, гнев, раздражение, иногда направленные на сотрудника полиции.

Исследования показали, что не только посторонние склонны обвинять потерпевшего в случившемся криминальном событии, но и потерпевший склонен чувствовать себя виноватым и заслуживающим обвинения.

Чем глубже противоправный акт затрагивает личность, тем более обостренными становятся чувства. Так, например, кража является нарушением символического телесного пространства. Угроза физического насилия переживается еще более остро. Изнасилование, наиболее личное нападение, порождает разрушительные чувства самообвинения.

Указанные ниже умения считаются психологически полезными для управления поведением потерпевшего и предупреждения конфликтов с ним. Сотрудники должны стремиться убедить потерпевшего в том, что он в безопасности. Предполагать вину потерпевшего в случившемся, даже если при некоторых обстоятельствах она вероятна, непродуктивно. Это особенно фиксируется в случаях изнасилования, происшедшего после предварительного знакомства. Умения вер-

бального и невербального активного слушания полезны для установления взаимопонимания и доверия, а также помощи потерпевшему в подходе к его чувствам. В ответ на гнев и фрустрацию сотрудник должен избегать оборонительной реакции. Он должен обеспечить помощь за счет невербальных средств и использовать рефлексивные утверждения с тем, чтобы помочь потерпевшему сосредоточиться. Например: «Я вижу, что вам пришлось туго» или «Вы сильно огорчены».

Анализ поведения потерпевших позволил сформулировать ряд общих рекомендаций:

1) потерпевшие иногда прячут свой страх и расстройство под маской уверенности. Задача сотрудника полиции: определить эмоциональное состояние потерпевшего. При этом следует избегать предположения, что внешнее спокойствие потерпевшего отражает его действительное внутреннее состояние.

2) потерпевшие часто продолжают испытывать страх после появления полицейского. Задача полицейского: прямо убедить его в безопасности, показать, что и в дальнейшем будет оказана необходимая помощь со стороны полиции.

3) потерпевшие часто ожидают обвинений в их адрес за то, что случилось с ними. Задача сотрудника полиции: воздерживаться от замечаний, которые могли бы интерпретироваться как обвинения.

4) потерпевшие часто демонстрируют смущение и «зжатость» перед сотрудниками полиции. Задача: проявить терпение и готовность потратить любое необходимое время для оказания помощи.

5) потерпевшим необходима психологическая помощь в восстановлении чувства безопасности. Задача сотрудника полиции: познакомить потерпевшего с планом действий полиции с целью возникновения отношений сотрудничества. При этом рекомендуется не отводить потерпевшему пассивную роль, а, наоборот, предоставлять ему выбор, где это возможно;

6) потерпевшие переживают происшедшее с ними как очень важное и ищут симпатии и понимания. Задача сотрудника полиции: выразить понимание значительности, которую потерпевший придает происшедшему событию; избегать обращаться с кем бы то ни было как с «обычным случаем».

7) потерпевшие часто расстроены и нуждаются в утешении. Задача сотрудника полиции: быть терпеливым; когда возможно, давать потерпевшему прямые инструкции, которые помогли бы ему восста-

новить контроль; воздерживаться от нетерпеливости и требований немедленного самоконтроля.

8) потерпевшие иногда обвиняют полицию в том, что она не защищает их, и, с другой стороны, бывают раздражительными в отношении сотрудников, которые пытаются им помочь. Задача сотрудника полиции: признать право потерпевшего быть раздражительным; воздерживаться от оборонительной, аргументирующей позиции.

9) потерпевшие часто боятся повторения случившегося с ними. Задача сотрудника полиции: когда потерпевший станет способен слушать и планировать свое будущее, рассказать ему о мерах безопасности.

Разработаны и частные методики поведения сотрудника при проведении бесед с потерпевшими. Вот одна из них:

- представьтесь (фамилия, имя, отчество, должность);
- определите психологическое и физическое состояние, получил ли потерпевший какое-либо физическое повреждение;
- объясните вашу роль и цели;
- выразите понимание того сурового испытания, которое прошел потерпевший, и заверьте его в полной безопасности в настоящий момент;
- обеспечьте доверительный характер беседы;
- объясните, что вам необходимо сделать и почему, прежде чем это сделать (описание процедуры, объяснение причин необходимости задаваемых вопросов и информирование потерпевшего о том, как будут использованы сведения, полученные от него);
- позвольте потерпевшему передать своими словами, что случилось. По ходу его рассказа представьте себе общую линию событий и следуйте этой линии, задавая вопросы для детализации происходившего, формирования сюжета криминального события и портрета преступника;
- обратите внимание потерпевшего на то, что его чувства, реакции являются нормальным, обычным ответом на происшедшее;
- предоставляйте потерпевшему выбор, позволяйте ему принимать решения.

## **Психологические правила конструктивного взаимодействия с душевнобольными**

Иногда сотруднику полиции при реализации своих служебных обязанностей приходится сталкиваться с душевнобольными людьми. Он должен обеспечивать свою профессиональную безопасность и жизненное благополучие других людей в ситуации кризисного общения с душевнобольным человеком, следуя определенным рекомендациям.

Во-первых, сотрудник должен уметь выделить данную категорию лиц из социального окружения. Люди с психическими отклонениями отличаются необычностью поведения, странностью в эмоциональных реакциях, внешним видом. Примеры «нетипичного» поведения могут быть самые разнообразные, включая разговор с самим собой, настойчивые обращения к окружающим с высказываниями, явно несоответствующими данной ситуации, частая смена настроений (когда одни эмоции уступают место другим, совершенно противоположным по своей модальности и т. д.).

Во-вторых, общаясь с душевнобольными, сотрудник часто испытывает трудности из-за их нетипичных реакций. Иногда возникает необходимость действовать, чтобы сохранить контроль над незнакомой фрустрирующей ситуацией. Соответственно, требуются умения противостоять импульсивности и использовать время для обретения уверенности и контроля над душевнобольным человеком. Попытки управлять с помощью умений активного слушания, описанных ранее, в большинстве случаев считаются неэффективными. Предпочитается структурирование и направление поведения лица с помощью ненавязчивых указаний и команд. Эта стратегия более эффективна, чем подчинение индивида повышением голоса, психологическим давлением. Последние тактики могут повлечь эскалацию риска, присущего ситуациям с участием душевнобольных лиц.

В-третьих, сотруднику рекомендуется осуществлять следующие действия:

- сдерживать больного до прибытия медицинской помощи. В данном случае важно спокойное поведение, оказывающее положительное влияние на душевнобольного;
- удалить лишних людей и постараться самому занять его внимание, отвлекая его, таким образом, от раздражающих факторов. В

этих случаях целесообразно перевести разговор на нейтральные темы. Не рекомендуется оспаривать его «бред», но и не следует идти «на поводу», т. к. можно оказаться в сложной ситуации (можно выбрать промежуточный вариант ответа, например: «Да, но это твои ощущения»);

– предупреждать обо всех своих движениях, действиях («Я буду сейчас делать то-то и то-то»);

– не выпускать больного из поля зрения и не поворачиваться к нему спиной.

**Психологическая культура осуществления отдельных (специальных) профессиональных действий сотрудника полиции в контексте предупреждения межличностных конфликтов с гражданами**

Современному полицейскому, заинтересованному в достижении доверительных отношений с гражданами, целесообразно знать, что соблюдение международных стандартов поведения государственного служащего, касающихся расследования уголовных дел, имеет огромное значение в плане предупреждения острейших конфликтов между властными структурами и гражданским населением.

Основные принципы конструктивного поведения в кризисных и эмоционально насыщенных ситуациях, включая процесс проведения следственных действий (опрос свидетелей, потерпевших и подозреваемых, а также личный обыск, обыск транспортных средств и помещений, перехват корреспонденции и сообщений и др.) заключаются в следующем:

- каждый человек имеет право на личную неприкосновенность;
- каждый человек имеет право на справедливое судебное разбирательство;
- каждый человек должен считаться невиновным до тех пор, пока его виновность не будет доказана путем справедливого судебного разбирательства;
- никто не может подвергаться произвольному вмешательству в его частную жизнь, семью, жилище или переписку;
- никто не должен подвергаться незаконным нападкам на его честь и репутацию;
- на подозреваемых, свидетелей и жертв не должно оказываться никакого давления, будь то физическое или моральное, в стремлении получить информацию;
- абсолютно запрещено применять пытки и другие бесчеловечные или унижающие достоинство виды обращения;
- к потерпевшим и свидетелям следует относиться с сочувствием и вниманием;
- необходимо всегда проявлять конфиденциальность и осторожность при работе с материалами личного характера;
- никто не может принуждаться к свидетельству против самого себя или к признанию своей вины;
- следственные мероприятия проводятся в строгом соответствии с законом и надлежащим обоснованием.

### **Предупреждение деструктивного конфликтного взаимодействия при осуществлении следственных действий**

Большой психологической культуры и такта требует производство следственных действий. Криминалистической теорией и практикой выработаны специальные методы и тактические приемы установления истины по делу. Эти методы включают в себя и учет психологического состояния участников следственных действий, и создание следователем соответствующей психологической и нравственной обстановки.

Если, например, методика и тактика допроса меняются в зависимости от того, кого вы допрашиваете (свидетеля, потерпевшего или человека, подозреваемого в преступлении), то общие правила культуры остаются неизменными. Отступление от них не только оскорбляет допрашиваемого, чревато потерей его уважения, но и провоцирует конфликт. Спокойный, терпеливый и даже сочувствующий тон при допросе потерпевшего или свидетеля не только поможет ему преодолеть волнение, вспомнить и связно, подробно передать все детали случившегося, но и расположит его к дальнейшему общению, вселит уверенность в том, что истина будет установлена и справедливость восторжествует. Если человек уйдет с таким ощущением, значит, в его лице государство приобрело союзника, готового оказать помощь и поддержку вам и другим сотрудникам органов внутренних дел. И все те, с кем гражданин поделится впечатлением от общения, также станут потенциальными союзниками органов внутренних дел.

Так же спокойно, терпеливо, но твердо и строго следует допрашивать подозреваемого в преступлении человека. Надо вселить в него убежденность, что сотрудником органов внутренних дел руководит не желание мести, не неприязнь, а служебный долг. Допрашиваемый должен чувствовать, что его человеческое достоинство не будет унижено. Недопустимо отвечать резкостью на резкость, грубостью на грубость. Всегда, при любых обстоятельствах стремитесь к эмоциональному контролю над ситуацией, апеллируя к силе закона, справедливости и истине.

Пожалуй, еще большего такта, выдержки и спокойствия требует производство такого следственного действия, как обыск, особенно если он проводится по месту жительства.

Обыск оказывает сильное эмоциональное воздействие на членов семьи обвиняемого или подозреваемого. Среди них могут оказаться лица, не причастные к преступлению, дети, престарелые, больные. Надо стремиться уберечь их от излишнего волнения, дать им понять, что сотрудник полиции не питает к ним враждебного чувства, а лишь выполняет свой служебный долг. Следует избегать нравоучений, насмешливых или осуждающих замечаний, а также высказываний по поводу уклада жизни, обстановки, или вещей обыскиваемых.

По ходу обыска приходится проверять постель и вещи ребенка или больного. Делать это следует с особым тактом и аккуратностью. Во время осмотра шкафов, ящиков стола, сундуков и чемоданов недопустимо небрежно бросать и мять вещи или бумаги, их надо осматривать осторожно, спокойно. При осмотре обнаруженных в доме икон, книг религиозного содержания и молитвенных принадлежностей следует вести себя так, чтобы не оскорблять чувств верующих. В поисках тайников старайтесь по возможности не портить полы, стены, мебель, не создавайте излишнего беспорядка в доме. В противном случае это вызовет справедливое неудовольствие и может создать конфликтную ситуацию. Такт, корректность необходимы сотруднику органов внутренних дел при производстве любых следственных действий.

## Ситуационные задачи «Алгоритм деятельности сотрудника органов внутренних дел (руководителя) по управлению конфликтами»

*Цель:* отработка навыков в решении конкретных ситуаций профессиональной служебной деятельности.

*Методические указания:* обучающимся предлагается решить задачи с конкретными ситуациями профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел и ответить на поставленные вопросы. Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

### Задача 1

Наряд патрульно-постовой службы полиции задействован в охране места совершения преступления. Руководитель следственно-оперативной группы, прибывшей на место совершения преступления, поручил патрульным полицейским не допускать граждан на ограниченную лентой территорию места происшествия. В результате граждане не могут пройти к своему месту жительства. Выражают недовольство действиями патрульных полицейских, возмущаются тем, что нарушаются их права. Возникла конфликтная ситуация.

*Оцените, причину конфликта и определите конфликтную ситуацию. Как бы вы поступили на месте сотрудника патрульно-постовой службы полиции? Проиграйте возможные варианты.*

### Задача 2

Наряд из числа сотрудников полиции совершает обход территории по своему маршруту патрулирования на улице в г. Санкт-Петербурге в дневное время суток. По улице передвигается большое количество граждан, среди них женщина азиатской внешности. Патрульные полицейские останавливают женщину, представляют и просят показать женщину документы, удостоверяющие ее личность. Женщина возмущается действиями полицейских, при этом поясняет, что она гражданка Российской Федерации, зарегистрированная в г. Санкт-Петербурге и паспорт при себе носить не обязана. При этом женщина указывает на то, что полицейские остановили именно ее, хотя она не совершила никаких правонарушений и высказывает предположение, что ее остановили из-за того, что у нее азиатская

внешность, а не такая, как у других граждан, находящихся на улице. Возникла конфликтная ситуация.

*Оцените, причину конфликта и определите конфликтную ситуацию. Как бы вы поступили на месте сотрудника полиции? Проиграйте возможные варианты.*

### **Задача 3**

Наряд из числа сотрудников полиции совершает обход дворовой территории по своему маршруту патрулирования. Парковочные места для автомобилей вдоль домов заняты. Полицейские видят, что мужчина припарковал автомобиль возле дома на газоне. Полицейские делают замечание гражданину и требуют, чтобы он убрал свой автомобиль с газона. Гражданин стал высказывать претензии полицейским, мотивируя свои действия тем, что ему некуда поставить автомобиль, и что полицейские занимаются не своим делом. Возникла конфликтная ситуация.

*Оцените, причину конфликта и определите конфликтную ситуацию. Как бы вы поступили на месте сотрудника полиции? Проиграйте возможные варианты.*

### **Задача 4**

Сотрудник полиции совершает обход дворовой территории по своему маршруту патрулирования в ночное время суток. У подъезда жилого дома на лавочке располагается компания молодых людей, которые громко разговаривают, кричат. Полицейский делает замечание молодым людям и предлагает им разойтись по домам, на что молодые люди отвечают, что они проживают в этом доме, ничего не нарушают, никому не мешают и никуда уходить не собираются. Возникла конфликтная ситуация.

*Оцените, причину конфликта и определите конфликтную ситуацию. Как бы вы поступили на месте сотрудника? Проиграйте возможные варианты.*

### **Задача 5**

Наряд патрульно-постовой службы полиции совершает обход территории по своему маршруту патрулирования на улице в г. Санкт-Петербурге в дневное время суток. Рядом с торговым центром несколько женщин преклонного возраста, поставив перед собой картонные коробки продают прохожим яблоки, лук, огурцы. Полицейские делают им замечание и предлагают прекратить торговлю.

Женщины начинают кричать, что им не на что прокормить себя, что у них маленькая пенсия, а полицейские вместо того чтобы ловить преступников и защищать их, не дают им возможности немного заработать, продав фрукты и овощи со своих огородов. Окружающие граждане поддерживают женщин, возникает толпа, которая возмущается действиями полицейских. Возникла конфликтная ситуация.

*Оцените причину конфликта и определите конфликтную ситуацию. Как бы вы поступили на месте сотрудника патрульно-постовой службы полиции? Проиграйте возможные варианты.*

Научное издание

*Душкин Антон Сергеевич,*  
кандидат психологических наук, доцент;  
*Липницкий Анатолий Владимирович,*  
кандидат психологических наук, профессор

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

*Монография*

Редактор *Свикина Н.О.*  
Компьютерная верстка *Свикина Н.О.*  
Дизайн обложки *Савиных А.И.*



---

Подписано в печать 19.12.2019 Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Печать цифровая. Объем 10,25 п.л. Тираж 100 экз. Заказ № 127/19

---

Отпечатано в Санкт-Петербургском университете МВД России  
198206, Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилютова, д. 1.