Учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

В.Л. Голубев

КУЛЬТУРА И ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

Минск
Академия МВД
2019

Предисловие

Учебное пособие «Культура и этика руководителя» предназначено для слушателей первой ступени обучающихся по специализации 1 -26 01 02 Государственное управление и право для курсантов и студентов юридических факультетов учреждений высшего образования.

Учебный курс вобрал в себя базовые знания по культуре управленческой деятельности и профессиональной этике, выступающие факторами высокого уровня управления, формирующие ряд профессиональных компетенций руководителей. В пособии сочетаются теория с узкопрофессиональными интересами сотрудников органов внутренних дел.

Очевидно, что одной из главных составляющих успешной и результативной работы любого коллектива была и остается управленческая компетентность руководителя, на плечах одного лежит ответственность за достижения и промахи сотрудников. На него равняются и берут с него пример. Поэтому можно представить, чем чревато попустительское отношение руководителя к своим обязанностям, который должен профессионально и культурно управлять действиями подчиненных, вовремя направляя, корректируя и наставляя каждого

В контексте эффективного осуществления служебных функций на уровне современных требований важное место занимает культура и моральные качества руководителя. Служебная деятельность, лишенная культурной доминанты выглядит ограниченной, однобокой, безуспешной.

Замечено, что недостаток культуры губителен для руководителей, так как сводит на нет их другие положительные качества : профессионализм, служебный опыт, а иногда приводит к нравственной деформации личности руководителя.

Культура и этика руководителя являются показателями того, насколько глубоко и органично требования морали воплотились в поступках человека, благодаря самовоспитанию и формирующему влиянию на него общества. Это своеобразная сложная программа соединения конкретного опыта личности с

богатством общественной культуры и морали.

В настоящее время существует более четырех тысяч дефиниций культуры. Общее название «культура» объединяет неисчерпаемое количество явлений человеческого бытия, всю совокупность проявлений жизни, достижений и творчества людей.

Культура(лат. Cultura) –первоначально трактовалась как обработка и уход за землей. Сегодня это все многообразие материальных и духовных ценностей, созданных человечеством и характеризующих определенный уровень развития общества. Культура чрезвычайно многоаспектное явление. Различают материальную и духовную культуру. Культуру можно понимать и как уровень, степень развития, достигнутые в какой- либо сфере деятельности или отрасли знаний(культура труда, культура общения, культура речи, культура поведения, культура управления и т.д.).

Возможно говорить о культуре применительно к степени общественного и умственного развития какой-нибудь личности (культура руководителя, культура педагога, врача, инженера, просто культурный человек и др.) Встречаются и иные применения понятия «культура»(агрикультура, культура микроорганизмов и пр.).

Сущность культуры можно охарактеризовать через категорию способа человеческой деятельности, т.е. через связь человека с предметом его деяний(организационная, правовая, нравственная, научная, религиозная, экологическая и др.).

Например, одним из аспектов общечеловеческой культуры, является правовая культура, воплотившаяся в праве и юридической практике. Она выступает в качестве одного из «инструментов» успешного руководителя. Правовая культура составляет внутреннюю, духовно-ментальную сторону правовой системы нашего общества и глубоко пронизывает правосознание людей, право, правовые отношения, законность и правопорядок.

Специфика правовой культуры сотрудников ОВД определяется видами деятельности по выполнению поставленных задач. К ним относятся:

1. Проведение в жизнь политики государства и участие в осуществлении его функций;

2. Реализация права не только в форме соблюдения, исполнения, но и в форме применения;

3. Принятие решений в ситуациях, детально не урегулированных законом, в том числе и экстремальных;

4. Постоянное общение с различными категориями должностных лиц и граждан, многие из которых имеют деформированное правосознание.

Сферами проявления правовой активности сотрудников ОВД являются:

- правотворческая –подготовка и обсуждение нормативно –правовых актов;
- правоохранительная –защита прав и свобод граждан с использованием мер государственного принуждения;
- морально-этическая –отстаивание собственных убеждений и противостояние необоснованному вмешательству в процесс осуществления функциональных обязанностей;
- образовательная –повышение своего профессионального и культурного уровня;
- воспитательная –осуществление право-воспитательной работы среди населения.

Правовая культура руководителя ОВД –сбалансированное состояние правосознания, нравственности и интеллектуального развития, которое позволяет на высоком профессиональном уровне выполнять функции по обеспечению общей безопасности, законности, правопорядка и дисциплины как в обществе в целом, так и в подведомственном ему коллективе сотрудников.[2]

Нравственная культура является результатом всего духовного развития личности. Она характеризуется уровнем восприятия моральных ценностей, а также участием человека в их создании и распространении. Нравственная

---

2 Павлов, О.Ф. Профессиональная правовая культура в сфере правоохранительной службы(на примере сотрудника милиции): дисс. на соискание ученой степени канд. юр. наук. –Казань, 2004. –с11.

культура –это мощный фактор нравственного формировании развития человека. Ее зрелость измеряется тем, в какой мере человек согласует свои поступки, свой образ жизни с моральными нормами, в какой мере он сориентирован на нравственные ценности (каковы его отношения к природе, обществу, самому себе).

Нравственная культура включает в себя :

1) моральный облик, который можно рассматривать как совокупность определенных нравственных качеств и чувств работника, его моральных потребностей, убеждений, привычек;

2) культуру чувств, охватывающую эмоциональную сферу жизни человека, его настроение, мотивы, побуждения;

3) моральные убеждения, которые представляют укоренившиеся в сознании принципы, нормы, идеалы, ценности этики .

Когда мы говорим о нравственной культуре руководителя, то имеем ввиду, что он обладает качествами высоконравственного человека, владеет приемами, средствами морального воздействия на подчиненных : умеет выбрать правильный тон речи, использует свой моральный авторитет, опирается на мнение коллектива, учитывает его традиции и т.д.

Если руководитель не владеет приемами морального влияния на подчиненных, то, к примеру, его скромность, тактичность могут приобрести характер слабоволия, а настойчивость – характер упрямства, доверие к подчиненным в этом случае может привести к попустительству. Необходимым элементом нравственной культуры руководителя выступает и его способность предвидеть моральные, воспитательные последствия принимаемых им решений и средств их выполнения.

Из общей культуры выделяется прикладная культура, которая является более практичным ее аспектом и выступает деятельностью определенного вида (культура поведения, семейно-бытовая культура, культура быта, интерьера, мода). К прикладным аспектам относятся профессиональные

культуры (культура врача, инженера, торгового работника, военнослужащего и т.д). Профессия, соединяясь с общечеловеческой культурой, порождает такое явление как “профессиональная культура “ и охватывает область трудовой деятельности человека и качество этой деятельности. Профессиональная культура – это мера, качество деятельности человека в определенной, строго ограниченной области его профессии, в том виде деятельности, где он чувствует себя комфортно, уверенно, свободно, раскрепощенно.

Она включает высокую степень овладения профессией, соответствующий уровень правовой, специальной, моральной подготовки, образованности и воспитанности.

Иногда профессиональная культура называется служебной. Это понятие применяется в силовых структурах и государственном управлении, где исполняют обязанности по службе, служат (ОВД, КГБ, МЧС, ВС, госструктуры). Служебная мораль отличается своей деонтологической основой и носит обязательный характер.

Служебная культура сотрудников ОВД включает в себя правовую и этическую культуру, представления о социальной значимости конкретного вида труда, профессиональном идеале, путях и средствах его достижения, развитое чувство профессиональной гордости, профессиональной чести и ответственности. Главная особенность служебной культуры сотрудников ОВД заключается в ее нормативом характере, т.е. все требования к их моральному облику и правилам поведения при выполнении служебных обязанностей закреплены в различных международных нормативно-правовых актах и являются обязательными для соблюдения. Игнорирование профессионально-этических норм одновременно является нарушением соответствующих законодательных актов. Служебная культура сотрудника ОВД выражается в том, что он имеет дело с людьми, защищает их права, законность, правопорядок, оказывает воздействие на них, опираясь на имеющиеся законы, мораль, этические нормы общества. В условиях конфликтности сотрудники ОВД все чаще выступают в роли арбитров, живой стены, отделяющей

противоборствующие группы людей, социальные слои общества, участвуют в сдерживании и разрешении межнациональных конфликтов и т.д.

Признаками служебной культуры сотрудника ОВД являются интеллигентность, развитый интеллект, устойчивая правоохранительная направленность интересов и потребностей, гармония умственного, нравственного и физического развития, гуманизм, общительность, дисциплинированность, ответственность, развитый долг, педагогический такт, широкий кругозор, способность к творчеству, мастерство общения. Сотрудник ОВД своей деятельностью утверждает культуру взаимоотношений между людьми, является творцом культурных ценностей, и чем выше его культура, тем больших успехов он достигнет в своей правоохранительной деятельности, тем больше требований предъявляет к самому себе.

Чтобы отличить служебные культуры одна от другой, нередко употребляют термин корпоративная культура (узкогрупповая, в пределах корпорации). Она отражает специфику организации. Это система связей и отношений внутри ее, набор положений, принимаемых всеми членами профессиональной корпорации, уникальная общая психология этого союза, общие рамки поведения, позволяющие прогнозировать поведение человека в критической ситуации. Корпоративные ценности ориентируют индивида в том, какое поведение считать допустимым или недопустимым. Корпоративная культура формирует позитивный имидж ОВД, поддерживает ценности, присущие милиции, создает и поддерживает у сотрудников чувство сопричастности к службе. Корпоративная культура –это свод формализованных правил: «у нас так принято». Среди всеми разделяемых ценностей –стиль поведения по отношению к друг другу и вне корпорации, организационный «язык», этические нормы, запреты, традиции, мотивация, корпоративные мероприятия, ожидания, системы обучения и роста, общий внешний стиль, символика, деловой этикет.

Таким образом, о культуре в органах внутренних дел можно говорить как о прикладной, профессиональной, служебной и корпоративной. В контексте

этих понятий в книге рассматривается личность руководителя ОВД и акцентируется внимание на управленческой, организационной, нравственной, правовой, эстетической и др. сторонах культуры.

Обратимся к культуре управления. Оно характерно для всех этапов человеческой деятельности, так как является формой организации и координации человеческого опыта и его социализации и как любой социальный процесс имеет культурное содержание. «Использование достижений мировой культуры и его национального своеобразия, ориентация на Истину, Добро и Красоту, духовность и общечеловеческие ценности становятся характеристиками самих организаций, факторами управления ими».[1]

Культура управления, как своеобразный индикатор, свидетельствует о степени цивилизованности общества, поскольку причиной прогресса выступает усиление роли культуры. В современной литературе существует множество подходов к определению содержания и дефиниции понятия «управленческая культура» (См. труды А.Н. Митина, М. А. Васькова, В.В.Кузнецова, А.П. Позднякова, Н.В. Лизина, Л.А. Косторновой, Е.Л. Кумунджиевой, Р.Л. Кричевского, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури и др.). В одних исследованиях она представлена как часть профессиональной культуры или специфическое проявление общей культуры. В других – управленческая культура представлена интегрированным социальным управленческим опытом, выраженным в управленческих знаниях, опыте управленческих отношений и взаимодействий. Авторы выделяют следующие компоненты управленческой культуры: мировоззренческий(убеждения, интересы, предпочтения, ориентация руководителя); аксиологический (набор ценностей управленческого труда); практический (формы и методы организации, планирования, взаимодействия, управленческие приемы и технологии, мотивация труда, контроль и др.); творческий (способность нестандартно подходить к решаемым вопросам); рефлексивно-проектировочный (мыслительная культура руководителя, его

[1] Павлова Е.В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты // Молодой ученый. 2015. №10.С.10

самореализация).

Некоторые авторы понимают культуру управления как совокупность развивающихся идей, взглядов, ценностей, а также методов и приемов управленческой деятельности и норм поведения, и таким образом, отражают внутреннюю (управленческое мышление) и внешнюю (управленческое действие и поведение) стороны управленческой культуры.

Управленческая культура не существует вне личной профессиональной культуры человека и вне трудового коллектива, как социальной организации. Управленческая культура является качественным показателем деятельности человека в системе взаимоотношений, определяемых специфической иерархией руководства и подчиненности. Высокий уровень управленческой культуры, являясь показателем профессионализма, превращается в комплекс разнородных качеств и характеристик. Руководитель реализует через культуру свои способности, мировоззрение, социальные чувства, профессиональные умения. Подчиненный, воспринимая ценности управленческой культуры руководителя и организации может изменять свою профессиональную культуру.

В основе управленческой культуры лежат юридические, моральные, организационные, технические, эстетические и иные нормы.

Ее формирование –длительный и многофакторный процесс, являющийся частью профессионального становления руководителя нового типа, сочетающего профессиональную компетентность с общегуманитарной образованностью.

В настоящее время в органах внутренних дел, при изучении личности руководителя приоритет отдается тем, кто умеет грамотно управлять подчиненными, общаться с ними, владеет методами убеждения и влияния на них, обладает личной культурой.

В основе руководящей деятельности в ОВД лежат требования Конституции Республики Беларусь, закона “Об органах внутренних дел”, указов Президента Республики Беларусь “ Об утверждении Дисциплинарного устава и текста Присяги рядового и начальствующего состава органов внутренних дел”,”

Об утверждении Положения о прохождении службы в органах внутренних дел”, приказа МВД Республики Беларусь, ”Об утверждении Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь ”от 04 марта 2013г. №67

1. **Культура управления коллективом. Руководитель как организатор служебной деятельности**

1.1.Руководитель – ключевая фигура служебного коллектива.

1.2.Стили управления. Руководитель -личность высокой культуры.

1.3.Организационная культура руководителя.

1.4.Руководитель как педагог и психолог. Культура управленческого влияния.

1.1.Руководитель – ключевая фигура служебного коллектива.

Ключевой фигурой служебного коллектива является руководитель (начальник). Быть начальником престижно и даже модно. Этот род занятий появился задолго до Homo Sapiens. Вожаки, вожди, лидеры, директора, шефы, председатели, руководители, командиры были всегда. Управление существует с древних времен, так как невозможно было бы создавать огромные материальные и социальные ценности без координации действий людей. Руководить – значит играть конкретную социально-производственную роль и занимать общественную позицию в конкретном коллективе.

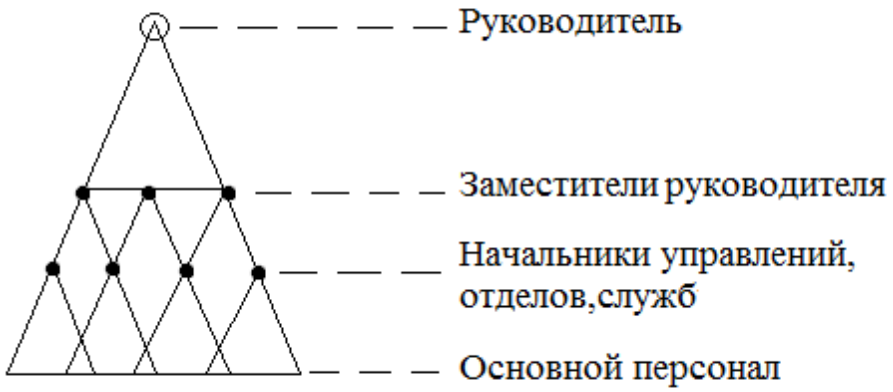
От того, как руководитель ведет себя с людьми, каким образом и во что он вмешивается, что он делает для подчиненных, зависит многое. Персона руководителя поэтому вызывает у них повышенный интерес.

Под управлением сегодня понимается совокупность систем скоординированных мероприятий, действий руководителя направленных на достижение поставленных целей и эффективности результатов. Синонимом русского слова «управление» является английское «менеджмент». Другое английское слово «администрирование» так же переводится как «управление». Администрирование предполагает отношение к сотруднику не как к индивидуальности, а как к элементу трудовых ресурсов. Менеджмент,

напротив, предполагает учет индивидуальных особенностей сотрудников[3].

В мире существует немало управленческих систем. Выделим три из них. Графически они выглядят как треугольник, трапеция и прямая линия.

«Треугольная» система управления характерна для силовых структур и органов госуправления.

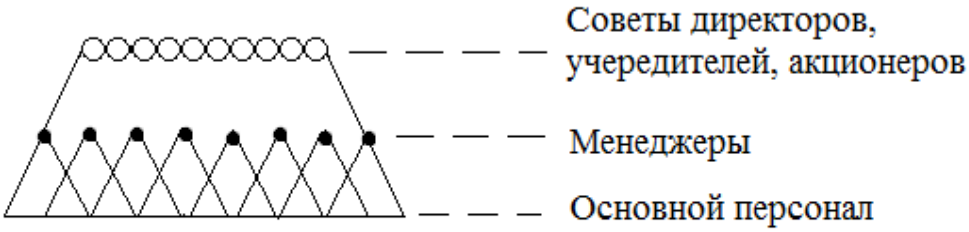


Вершину треугольника занимает министр, глава администрации и т.д. Далее «нарастает» число заместителей, начальников более мелких структурных подразделений. У каждого из них свой «треугольник» подчинения. Основание занимает многочисленный отряд подчиненного персонала. Отличительными характеристиками этой системы управления является высокая управляемость, сильная субординация, соподчинение, повелительная (приказная) коммуникация, инициатива сверху, сопротивляемость изменениям и трансформациям, властные полномочия уменьшаются сверху вниз.

«Трапециевидная» система управления характерна для некоторых совместных предприятий (СП), обществ с ограниченной ответственностью (ООО), акционерных образований (АО) и проч., где руководитель не назначается, а избирается, его роль менее выражена, чем в предыдущей системе. Или во главе организации стоит совет учредителей, директоров, акционеров.

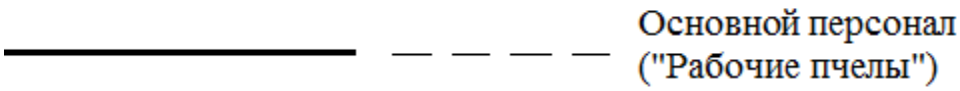
---

[3] Вайнштейн, Л.А. Психология управления и основы лидерства: учеб. пособие. –Минск, 2008.



Эта система управления более восприимчива к инновациям и изменениям.

Третья система – прямая линия, представлена лишь рядовым персоналом.



Формально руководители имеются и в данном случае, но фактически – они лишь иногда выходят на контакты с подчиненными. Управление осуществляются не напрямую, а посредством компьютерных систем. Подобное возможно при условии высокой трудовой дисциплины сотрудников и наличия развитых современных технологий коммуникации(в некоторых странах юго-восточной Азии). Принятая в Японии система «коллективного управления», подразумевает, что посильный вклад в общее дело должны вносить все, что сотрудник самого низкого ранга работает не только руками, но и головой.

Каждая из упомянутых систем обладает своей идеологией управления. Так в первой системе, в том числе и в ОВД, идеология ориентирована на безусловное исполнение указаний «сверху вниз». Она требует от руководителей своего набора и иерархии профессиональных качеств (напр., компетентность, ответственность, работоспособность, исполнительность и дисциплина). Другая управленческая идеология ориентирована на творческую организацию дела и требует от руководителей иных качеств(толерантность, демократичность,

свобода, плюрализм мнений и др.).

По мнению А.М. Столяренко[4] в системе управления ОВД выделяются три подсистемы: управленческо-правовая, управленческо-материальная и управленческо-человеческая.

Управленческо-правовая выражена в организационно-правовых документах, оргштатных расписаниях, схемах функционирования, распределении прав и обязанностей, критериях оценки эффективности деятельности органа и его персонала, переписке и др.

Управленческо-материальная подсистема представлена техническим оснащением органа, средствами связи, транспортом, финансами, другим материальным обеспечением. Эти подсистемы являются формализованными, официальными.

Все элементы формальных подсистем «пропускаются» через сознание сотрудников. Они могут по-разному знать, понимать, помнить свои обязанности и права, относиться к ним, неоднозначно выполнять. Они по-своему могут оценивать положение дел, результаты своей работы, взаимодействовать с коллегами. Поэтому выделяется управленческо-человеческая подсистема. Гражданин поступает на службу в ОВД как личность во всем своем индивидуальном своеобразии и обогащает все отношения в коллективе субъектными проявлениями.

Иначе говоря, система управления – «дело рук» людей: руководителя и всего персонала.

Поэтому, изыскивая пути улучшения управления органом внутренних дел, необходимо совершенствовать все подсистемы, в том числе и человеческую.

Современный руководитель обязан быть лидером. Руководство и лидерство являются средствами координации отношений членов коллектива или социальной группы. Им присуща определенная субординация. Однако существует значительное различие между понятиями лидер и руководитель.

---

[4] Столяренко, А.М. Психология и педагогика: Учеб. Пособие. – М.: 2004.

Руководитель осуществляет организацию официальных отношений в коллективе(в макросреде), а лидер регуляцию межличностных отношений в группе(в микросреде). Руководитель как правило назначается или избирается, лидерство возникает стихийно.

Руководство – явление более стабильное, в то время как лидерство зависит от настроений группы и потом менее стабильно. Руководитель пользуется определенным набором различных санкций, которых нет у лидера. Принятие решений руководителем процесс более сложный, опосредован множеством обстоятельств, лидер же принимает решения без оглядки на обстоятельства, быстро. Наконец, сфера деятельности руководителя значительно шире, так как он представляет свой коллектив в более широкой социальной системе. Общими признаками руководства и лидерства выступают присущая им субординация отношений в коллективе, а так же способность лидерства переходить в руководство, а руководство в лидерство.

Лидерство -явление доминирования, ведущего положения руководителя по отношению к другим в коллективе. Лидерство это также процесс, посредством которого руководитель мотивирует подчиненных и ведет их за собой. Деловое лидерство -способность брать на себя ответственность и руководить подчиненными при реализации целей совместной деятельнности. Лидерство эмоционалное -это способность притягивать к себе других людей, быть предпочитаемым в общении.

Руководитель призван осуществлять непосредственные функции управления[5]. Первой среди них является планирование (стратегическое, тактическое, текущее) и прогнозирование деятельности по разным направлениям.

Планирование – это деятельность, направленная на предопределение планов на последующий период времени, побуждение подчиненных к выполнению своих задач, определение необходимых для этого средств.

[5] Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учебное пособие: в 2 ч. – Минск, 2013.

Прогнозирование – это деятельность руководителя, направленная на то, чтобы оценить, предвосхитить события и достичь желаемого результата.

Не менее важной является функция организации, включающая в себя принятие решений для реализации целей на основе определенных процедур и правил, анализа ситуаций, она направлена на экономию времени, на сокращение сроков принятия решений. Умение принимать решения и способность творчески решать проблемы – важнейшие профессиональные качества руководителя.

Властно-распорядительные полномочия руководителя состоят из нескольких этапов.

Первый этап – разработка и принятие решений. На этом этапе разрешается противоречие между знанием и незнанием: как поступить, какие применить методы, какой из вариантов выбрать, как проявить гибкость, объективность и тд.

Второй этап – реализация, внедрение решений. Здесь руководитель задействует кадровый потенциал, просчитывает наличие финансовых, материальных, информативных и иных ресурсов. В ходе этого этапа этические правила отходят у него на второй план, в связи с чем возрастает опасность коррупционных схем и манипуляций. Некоторые руководители, в этом смысле, проявляют человеческую слабость.

Третий этап – контроль за реализацией решения. С помощью контроля корректируются решения. Но контроль не должен быть самоцелью. Тотальная система контроля бесполезна и неэкономична. На этом этапе особо, как принцип этики, проявляется ответственность руководителя.

Современный руководитель на практике осуществляет функцию мотивации труда подчиненных. Главные способы –вознаграждение (поощрение), наказание (взыскание), личный пример, демонстрация сотрудникам перспектив, удовлетворение их потребностей и др.

Каждому руководителю необходимы также знания и умения коммуникативно-регулирующего общения. Каждый руководитель обязан

создавать коммуникации в своем коллективе, чтобы с наименьшими затратами добиваться желаемого результата.

Неотъемлемой функцией руководства является контроль (установление стандартов, измерение достигнутых результатов, проведение корректировок). Среди форм контроля в ОВД выделяют непосредственное ознакомление с деятельностью исполнителей на местах (наблюдение, различные проверки), изучение информационных материалов, характеризующих работу исполнителей (истребование отчетов, их анализ, изучение уголовных дел, общественного мнения и др.), коллективное и индивидуальное заслушивание исполнителей об их работе. Важным способом контроля является беседа руководителя с подчиненными. Каждый сотрудник желает установить контакт с начальником. Наличие контроля подчеркивает очевидную значимость контролируемой деятельности. При этом контроль обеспечивает функционирование в организации бесперебойной обратной связи – одного из важнейших условий эффективного руководства.

При оценке работы сотрудника следует исходить из достигнутых результатов, а не из его личных качеств.

Существуют и несколько иные точки зрения, которые дополняют и конкретизируют вышеуказанные функции руководителя.[6]

Авторы отмечают такой набор функций руководителя: администраторская (прежде всего этап контроля); стратегическая (планирование и прогноз возможных событий в сфере деятельности конкретного руководителя и социальной организации в целом); экспертно-консультативная; представительская; воспитательная; коммуникативная, регулирующая; инновационная; дисциплинарная.

Один из весьма подробных перечней функций руководителя совмещается с необходимыми ему чертами личности.

1. Ответственный исполнитель или координатор групповых действий.
2. Лицо, осуществляющее планирование деятельности группы.

---

[6] См. труды А.Л.Журавлева, Т.С.Кабаченко, Е.В.Мещеряковой

3. Лицо, вырабатывающее политику и принимающее стратегические решения.
4. Эксперт или источник информации.
5. Представитель группы вовне.
6. Контролер внутренних взаимодействий и отношений.
7. Источник поощрений и наказаний.
8. Арбитр и посредник.
9. Личный пример для других.
10. Символ коллектива.
11. Носитель персональной ответственности.
12. Идеолог.
13. Фигура, выполняющая в коллективе функции «главы семьи».
14. «Козел отпущения» в случаях, когда дела идут плохо.

В контексте управленческой культуры начальникам приходится решать триединую задачу: управлять нравственным развитием сотрудников; управлять служебным коллективом как целой организационной единицей; формировать отношения, необходимые для решения оперативно-служебных задач. Рассмотрим ее.

В современных условиях, даже в такой регламентированной структуре как ОВД, гуманизм, нравственность и культура сотрудников приобретают огромную значимость. Соблюдение законности и служебной дисциплины определяются прежде всего не столько требовательностью руководителей, сколько нравственными установками и культурой воспитания сотрудников. Иногда эти качества оказывают на эффективность служебной деятельности большее воздействие, чем профессиональная компетентность. Не случайно при аттестации и выдвижении сотрудника на высшую должность выдвигается требование подробно анализировать его нравственные качества и культуру.

Иначе, нравственность и культура сотрудника рассматриваются как важнейшие профессиональные качества, определяющие его готовность к обеспечению любых служебных задач, желание их качественно выполнять, как

чувство ответственности за их выполнение с наибольшим результативным эффектом.

Этот вывод диктуется рядом обстоятельств. Во-первых, административно-правовые документы и приказы могут определять деятельность сотрудника только в самых общих чертах. Их трактовку применительно к той или иной конкретной ситуации чаще всего определяет сам руководитель служебного коллектива, а иногда и сам исполнитель. Понятно, что нравственный аспект играет здесь важную роль.

Во-вторых, все документы служебно-правового характера, в том числе приказы и приказания, инструкции и другие документы не содержат четко определенных решений для любой ситуации. Поэтому без культуры и нравственности сотрудники могут решать задачи казенно, формально – бюрократически, и наоборот, нравственная воспитанность позволяет другим к делам подходить творчески, гибко, справедливо с учетом всех нюансов.

В-третьих, функциональные обязанности можно выполнять по-разному: минимально, «от сих до сих», а можно с максимальной отдачей, самоотверженно, полно и в соответствии с должностными обязанностями. Характер выполнения служебного долга в этом случае определяет лишь нравственная позиция сотрудника, его совесть.

В-четвертых, деятельность сотрудников ОВД связана с секретностью, конспиративностью, служебным делопроизводством. Это сферы, где отсутствует моральный контроль со стороны общества. Поэтому здесь многое зависит от проявления каждым сотрудником добра и зла, справедливости, долга, чести и т.д., предупреждающих предательство служебных интересов. Единственным судьей правильности его действий оказывается нравственная надежность.

В-пятых, между правопослушным и противоправным поведением пролегает граница, которую проходят некоторые личности и где они духовно деформируются, прежде чем начинают совершать преступные деяния. Не беря в расчет социально-экономические факторы, отметим, что духовное

«разложение» начинается с игнорирования эстетических законов и предписаний (в быту, в обществе, одежде), от красивого личность склоняется к некрасивому ради заманчивой цели. Далее нарушаются нравственные нормы и правила (от хорошего к плохому), личность нравственно деформируется. Привыкнув к игнорированию нравственных постулатов, человек в форме может нарушать право и закон. Так начинается профессионально-нравственная деформация личности. Культурно-нравственная воспитанность значительно минимизирует этот процесс.

В-шестых, в процессе выполнения своих служебных обязанностей сотрудники вступают в разнообразные специфические отношения с гражданами, трудовыми коллективами, различными учреждениями и организациями. Сложность подобных взаимоотношений в том, что не все они регламентированы правом. И здесь практика подтверждает действенную роль нравственного начала в регулировании общественных отношений между сотрудниками и гражданами.

В-седьмых, по роду своей деятельности сотрудники должны принимать необходимые меры к пресечению совершаемых преступлений и других нарушений общественного порядка, а также оперативно-розыскные меры, возбуждать уголовные дела, производить следственные действия по установлению и закреплению следов преступления, производить в пределах допустимого дознание по уголовным делам, выполнять указания прокурора, работать с негласными сотрудниками и т.д. Выполняя указанные обязанности, милиция вступает в сложные взаимоотношения с лицами, имеющими отношение к делу.

Таким образом, сотрудники правоохранительных органов должны обладать способностью к максимальной нравственной ориентации, чтобы осуществить наиболее приемлемый нравственный выбор в отношении варианта своих действий. Определить правомерность своего поступка сотрудник милиции может, лишь приложив к нему нравственно-общественную мерку.

Данная задача может быть успешно решена, если руководитель

придерживается четкой и правильной позиции, активен в ее продвижении, сам являет пример высоконравственной личности.

Вторая задача связана с воздействием руководителя на коллектив в целом, на все содержание его служебной деятельности. Предстоит прежде всего создать организационные, социально-психологические условия, которые будут оказывать мобилизующее, стимулирующее, организующее, возвышающее и развивающее влияние на персонал в целом и каждого сотрудника в отдельности.

Коллектив как структурная единица состоит из формальных и неформальных групп (объединений) и отдельных личностей. Векторы влияния руководителя распространяются на:

Таким образом, руководитель существенно воздействует на значимость и проявление моральных сил личным составом.

Моральный фактор оказывает воздействие на все стороны жизнедеятельности правоохранительных органов: на эффективность выполнения ими служебных задач, сплоченность коллективов, отношение сотрудников к своей профессии, их профессиональный рост, удовлетворенность своим трудом, отношение к мерам дисциплинарного воздействия и т.д.

Элементами морального фактора служебного коллектива выступают

высокая морально-психологическая и физическая напряженность службы, нравственные качества его сотрудников, морально-психологический климат, традиции коллектива, коллективное мнение, преобладающие мотивы поведения в деятельности личного состава, соотношение мер морального воздействия с правовыми и материальными и др.

Моральный фактор	
Элементы	Стороны жизнедеятельности коллектива, на которые оказывается влияние
Высокая морально-психологическая и физическая напряженность службы; Морально-психологический климат; Традиции коллектива; Коллективное мнение; Преобладающие мотивы поведения в деятельности личного состава; Соотношение мер морального воздействия с правовыми и материальными	Эффективность выполнения служебных задач; Сплоченность коллектива; Отношение сотрудников к своей профессии; Профессиональный рост; Удовлетворенность своей деятельностью; Отношение к мерам дисциплинарного воздействия и др.

Рассмотрим некоторые из них.

Важной гранью морального фактора являются обычаи, традиции, нравы служебного коллектива. Традиции бывают прогрессивные, положительные, отсталые, негативные. К первым относятся взаимоподдержка, взаимовыручка, чествование ветеранов, ритуал вручения табельного оружия, принятие присяги, наставничество, корпоративный отдых и т.д. Среди негативных традиций и

обычаев можно еще встретить «питейные» традиции, круговую поруку, основанную на ложном понимании чести мундира или коллектива, укрывательство от регистрации фактов правонарушений и преступлений, другие формы очковтирательства, бюрократизм.

Прогрессивные традиции и обычаи нуждаются в поддержке, укреплении, развитии, а негативные – в локализации и искоренении. Однако, опыт, традиции нельзя учредить или закрепить приказом, административными методами. Внедрить позитивную традицию можно только мерами морально-воспитательного характера, а искоренить негатив можно, лишь внедрив в жизнь новую, прогрессивную, которая вытеснит старую.

Важным элементом морального фактора служит морально-психологический климат, который влияет на личность сотрудника, сплоченность коллектива, эффективность выполнения служебных задач. Недооценка морального климата может свести на нет дисциплинарную практику руководителя, привести к обратным результатам административные усилия начальника, дестабилизировать коллектив и даже парализовать его работу.

Здоровый морально-психологический климат есть продукт правильного подбора кадров по профессиональной пригодности и моральной совместимости, стиля деятельности руководителя, взаимодействия в коллективе официальных и неофициальных структур.

Основными средствами сплочения коллектива являются его ориентация на совместное выполнение служебных задач и коллективная ответственность за их успех. Объединение сотрудников для совместной организации досуга, воспитания детей, занятий спортом и т.п. существенно способствует сплочению коллектива, утверждению в нем здоровой морально-психологической атмосферы.

Важным элементом морального фактора является вопрос о допустимости нравственного поведения. Выделяют нравственно оправданное поведение и нравственно допустимое поведение. Последнее – это такое поведение, которое

отвечает требования морали, но находится на границе нравственного и безнравственного, своеобразный «минимум нравственности». Это придание положительной оценки таким действиям, которые не выступают идеалом нравственности, но являются нравственными в определенных условиях. Нравственная допустимость устанавливает предел, границу, за которой начинается безнравственное (даже ложь во спасение, подбор негласных сотрудников, отдельные способы дознания и др.).

Третьей задачей, решаемой руководителем, выступает формирование отношений в коллективе, необходимых для решения оперативно-служебных задач. В нравственных взаимоотношениях внутри коллективов следует выделить «вертикальные» (субординационные) связи и «горизонтальные» (координационные). «Вертикальные» связи являются основными и отражают единоначалие, элементы субординации начальников и подчиненных, младших и старших по званию. «Горизонтальные» - отражают, преимущественно, отношения между членами одного коллектива равными или близкими по званию, должности, положению. Эти отношения являются подчиненными. Существуют отношения «по диагонали». Они возникают в моменты контактов с представителями иных органов, учреждений и организаций. Решающая роль в формировании всех видов отношений принадлежит руководителю. Нравственные отношения между начальниками и подчиненными определяются как «этика руководителя» и «этика подчиненного».

Наиболее привлекательными качествами руководителя в контексте отношений участники различных опросов называют:

- требовательность к себе и подчиненным;
- справедливость;
- доверие к подчиненным;
- уважение личного достоинства подчиненного;
- чувство ответственности за положение дел в подчиненном коллективе;
- умение владеть собой, тактичность;
- забота о подчиненных, внимание к их нуждам, проблемам;

- уверенность в себе, настойчивость, твердость, решительность;

- чуткость, отзывчивость;

- верность слову, обязательность;

- общительность, простота в общении, доступность;

- скромность, самокритичность;

- жизнерадостность, оптимизм, чувство юмора.

Подчиненный должен проявлять по мнению ряда руководителей следующие качества:

- дисциплинированность, исполнительность;

- ответственность;

- честность;

- добросовестность;

- общительность, коллективизм, чувство товарищества;

- самостоятельность, инициативность;

- искренность, доверительность;

- уважение к начальникам и старшим;

- трудолюбие, старательность, усердие;

- чувство собственного достоинства.

Не случайно говорят: «Не научившись повиноваться, не сумеешь повелевать».

Если чувство собственного достоинства подчиненного несовместимо с лицемерием, угодничеством, завистью, клеветой, непорядочностью, то чувство собственного достоинства руководителя выступает против грубости, несправедливости, фамильярности, мстительности, малодушия, попустительства.

Если основой подлинного авторитета руководителя являются знания и умения, принципиальность и человечность, компетентность в служебных вопросах и порядочность в поведении, то правилами поведения подчиненного являются следующие:

- уважать начальника, а не угождать ему;

- быть вежливым, а не льстивым;

- вести себя с достоинством, но без высокомерия;

- быть скромным, а не смиренным;

- проявлять разумную инициативу, но не «самодеятельность» и самодовольство;

- быть правдивым, но тактичным;

- быть исполнительным, но не подобострастным.

Иными словами, подчиненный должен выполнять все требования субординации, но не терять при этом своего достоинства.

1.2.Стили управления. Руководитель -личность высокой культуры

В науке известны три теории, определяющие отношение руководителя к персоналу.

Теория «X» Дж. Мак-Грегора обобщает ситуации, когда сотрудники не любят и не ценят свою работу, их надо заставлять трудиться, большинство из них предпочитает быть исполнителями.

Теория «У» Дж. Мак-Грегора обращается к ситуациям, когда для большей части сотрудников работа желанна, они целеустремленны, активны, способны, ответственны. Их высокая заинтересованность зависит от уровня вознаграждения.

Теория «Z» У.Оучи описывает ситуации, когда сотрудники нуждаются в заботе руководителя, привлекаются к управлению, обеспечивается ротация кадров.

В контексте управленческой культуры выигрывают теории «У» и «Z», так как согласно им формируются более эффективные типы и стили управления. Они зависят от сочетания двух составляющих: внимания к работе, службе и внимания к людям. Такое сочетание позволяет руководителю успешно балансировать, проявляя постоянный интерес к служебным результатам и уделяя внимание поддержанию позитивного морально-психологического настроя людей. Эти состовляющие будут постоянно находиться в поле нашего

зрения.

Стиль управления определяется тремя группами факторов:

1. Личностные особенности руководителя (мировоззрение, профессиональная подготовленность, ценностные ориентации, характер и т.д.).
2. Характеристики объектов управления (конкретные подчиненные, их профессиональный уровень, а также формальные и неформальные коллективы).
3. Системно-организационные факторы (стиль высшего руководства, степень организационной «свободы», существующие управленческие процедуры, система делегирования полномочий и др.).

В зависимости от этих факторов формируется управленческая концепция руководителя.

Стили руководства изучаются с середины XX века. Первое экспериментальное исследование стилей управления было проведено в 1938 году немецким психологом К.Левином. С тех пор накоплен большой эмпирический материал, написаны сотни книг. Большинство исследователей под стилем понимают совокупность устойчивых и типичных конкретных методов и приемов воздействия на подчиненных в процессе решения управленческих задач, творческие задатки руководителя, его характер, стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия с коллегами.

Выбор того или иного стиля руководства позволяет руководителю опираться на сильные стороны своей индивидуальности.

Традиционно упоминаются три основных типа (стиля) руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (свободный). В чистом виде они практически не встречаются. Данная классификация носит общий ориентирующий характер.

Реальное проявление стиля зависит от складывающихся отношений между руководителем и подчиненными, структуры и сложности решаемых задач и содержания должностных полномочий начальника.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что начальник принимает единоличные решения, все связи замыкает на себе, не терпит возражений, строго контролирует «все и вся», часто вмешивается в работу, прибегает к наказаниям, «глушит» самостоятельность и инициативу, навязывает свое мнение, от него невозможно дождаться похвалы. Внешне он неприветлив, имеет озабоченный вид.

Сторонники авторитарного стиля полагают, что подчиненные не должны сомневаться, что единственно истинным является приказ руководства; что сотрудника следует уволить за спор с начальником; что начальник доброту должен оставить дома; что мягкость начальника истолковывается как слабость. И если начальник хорош с точки зрения подчиненных, то он плох как начальник.

В то же время авторитарный стиль управления приемлем, если необходимо произвести оперативные действия, погасить негативные настроения подчиненных, при средней эффективности работы коллектива, т.е. в ситуациях, требующих централизованного воздействия, наведения порядка и дисциплины, проявления властной воли формального лидера.

Демократический стиль присущ руководителю тогда, когда к разработке управленческих решений привлекаются члены коллектива, многие служебные вопросы коллективно согласовываются и контролируются. Руководитель часть полномочий делегирует вниз, делится информацией, является сторонником свободной дискуссии, а критика недостатков осуществляется в двух направлениях. Работникам предоставляется самостоятельность, но начальник не идет на поводу у подчиненных. Он редко вникает в детали, не навязывает мелкой опеки, смотрит на окружающих как на товарищей. Руководитель является реалистом-практиком. Плюсом этого стиля выступает удовлетворенность сотрудников. Минусом – непригодность стиля в экстренных ситуациях.

Либеральный стиль предполагает минимальное вмешательство в дела подчиненных, обеспечение сотрудников информацией, создание условий для

творчества и роста работников. Руководитель в основном выполняет посреднические функции с другими организациями. Громадный минус этого стиля – пассивная роль руководителя, могущая привести коллектив к полной дезорганизации.

Сторонники этого стиля и противники авторитарного в качестве аргументов приводят следующие: у мягких начальников 87% любят свою работу, а у авторитарных лишь 60%. В первом случае повысить эффективность своей работы стремятся 78% сотрудников, во втором – 58%.[7] Зачем напрягаться, если действует принцип – «Я начальник, ты – дурак». Плохо, если руководитель умеет только прессовать, если при нем подчиненные прижимаются к стенке. Зато, если руководитель иногда открывается, показывает подчиненным, что им доверяет, то меньше всего хочется интриговать и вести двойные игры.

Иногда называется анархический стиль. Он близок к либеральному и характерен созерцательной позицией руководителя, отсутствием у него административных способностей. В подчиненном коллективе складывается сложная социально-психологическая ситуация, каждый действует сам по себе.

Стили, взятые по отдельности, не дают оснований для вывода: какой из них лучше.

Демократический и авторитарный стили примерно одинаковы по продуктивности (эффективности труда). В демократическом стиле выше удовлетворенность подчиненных своим положением. Жесткий управленческий стиль лучше принимают менее культурные, образованные и квалифицированные лица.

Демократический стиль управления, справедливое отношение к подчиненным способствуют формированию у них доброжелательности, готовности к сопереживанию и взаимоподдержке.

Авторитарный стиль, грубость, произвол, пренебрежение достоинством людей порождают безразличие, безнравственность, жестокость.

Таким образом, в конфликте стилей присутствуют два критерия: забота о

---

[7] Шеф всегда прав. СБ Беларусь сегодня. 7 февраля 2009.

людях и забота о службе или производстве (уровень соотношения демократичности и авторитарности).

В последнее время разрабатываются более современные стилевые конструкты, в частности в Японии и США: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный. Например, новаторско-аналитический характеризуется преуспеванием, организационным выживанием (чуткость к новому, терпимость, генерирование большого числа идей). Новаторско-интуитивный стиль определяется целеустремленностью, креативностью и возможными рисками.

В Японии популярен соучаствующий стиль, при котором проводятся регулярные совещания, присутствует полная открытость, вовлеченность подчиненных в принятие управленческих решений, совместное планирование, создание групп с наделением их конкретными правами и др. Реализовать этот стиль могут уверенные, открытые руководители, высокообразованные и старшего возраста.

Есть еще вероятностная модель управления (США), которая обусловлена стеною контроля и степенью владения руководителем ситуацией. Последние стили внедряются, как правило, в наукоемких производствах.

Некоторые исследователи (Г.Минтцбург и др.) связывают применяемый руководителем стиль с управленческими ролями, некоторые из которых наиболее выпукло проявляются в его деятельности. Среди них: номинальный начальник, лидер, связник, нервный центр, распространитель, представитель, предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель средств, посредник, завхоз и др.

Можно говорить об индивидуальном стиле деятельности как системе устойчивых, индивидуально-своеобразных способов и приемов решения разнообразных задач. Он в наибольшей степени соответствует индивидуальным особенностям руководителя и избранной профессии. Так, когнитивные особенности связаны с переработкой, использованием и хранением информации руководителем при принятии решений (власть традиций, власть

знаний, опыта и инноваций). Лидерские -строятся на харизме, авторитете и личном примере руководителя, являющимися привлекательными для подчиненных (власть связей, власть представительства, власть коммуникации). Особенности жизни фиксируют поведение, общественную активность, нравственную позицию (власть поступков и общения).

Свой стиль руководства начальники проявляют и в зависимости от свойственных им темперамента, направленности личности и состояния эмоциональной сферы: контактный (нерешительность, тревожность, обидчивость, медлительность, боязнь риска, стремление всем угодить); эмоциональный (активность, возбудимость, импульсивность, быстрота решений и действий, переживание за общее дело); аналитический (рассудительность, осторожность, надежность, спокойствие, системность, внимание к делу и людям); лидерский (спокойствие, общительность, открытость, беззаботность, игнорирование мнения меньшинства, возможность конфликтов).

Выработанные собственные стили руководства требуют постоянного совершенствования.

Перечисленные выше стили руководства и деятельности относят к специфическим и неспецифическим(когнитивный, жизни).

Специфический стиль – это стиль руководства, относящийся к конкретной профессиональной сфере.

В системе органов внутренних дел присутствуют элементы многих стилей. Одни руководители репродуцируют то, что знают сами и что предписывают им приказы и распоряжения. Другие – приспосабливают свои требования к особенностям подчиненных. Третьи – формируют у работников системы знания и умения применительно к решаемым задачам, побуждают подчиненных к самообразованию, самоорганизации, самоконтролю и т.д. Четвертые – мастерски владеют искусством руководства, активно внедряют свое авторское начало, в нестандартных ситуациях принимают достаточные управленческие меры.

Однако в системе ОВД по традиции широко распространен авторитарный

стиль, сформулированный приказами, постановлениями и решениями, которые обязательны к выполнению. Руководителей устраивает «армия» послушных исполнителей. Иногда им отдается предпочтение, а не думающим личностям. Авторитарный стиль в ОВД приводит, в некоторых случаях, к подавлению социальной активности личности, избыточной регламентации и формализму, к снижению мотивации достижений в профессиональной деятельности. Восприятие сотрудников как «винтиков в машине» без учета их индивидуальных особенностей приводит к тому, что способные теряют активность из-за легкости поставленных задач, а менее способные теряют уверенность в своих силах. В перспективе важно отойти от системы опоры на среднестатистического сотрудника, чтобы не затруднять его самореализацию.

Стиль деятельности руководителя часто трансформируется, меняется в зависимости от изменения условий, обстановки в служебном коллективе, дополняется элементами авторитарности или демократизма по необходимости.

Стиль деятельности руководителя тесно связан с его авторитетом. Сбалансированное сочетание авторитета, опыта, набора властных полномочий является идеальным фактором управленческой культуры.

Выделяют три формы авторитета руководителя:

- моральный авторитет, основанный на мировоззрении, нравственных качествах и отношении к подчиненным;
- функциональный авторитет, основанный на профессиональной компетенции, деловых качествах, отношении к профессии;
- формальный авторитет (служебный, должностной, статусный), обусловленный набором властных полномочий и прав у руководителя. Должностной авторитет обеспечивает до 65% влияния на подчиненных. Но получить стопроцентную отдачу от сотрудников можно, лишь опираясь на первые два.

Таким образом, становится ясно, что авторитет руководителя зиждется на его должностном статусе и завоеванном престиже, которые неотрывны друг от друга. Дополняя друг друга, они создают предпосылки для нормального функционирования всего коллектива. Служебное положение, разумеется,

является источником авторитета, но авторитет должности не может сколько-нибудь долго компенсировать недостаточность авторитета личности. Отсюда следует, что вопрос стиля руководства и авторитета руководителя является одним из центральных в поисках резервов повышения эффективности профессиональной деятельности и имиджа руководителя и всей организиции.

Обратимся к понятию «имидж руководителя».

Имидж (с англ. образ) представляет собой стереотипизированный образ конкретного субъекта, существующий в массовом сознании. Имидж является одним из средств коммуникации, которое при помощи целенаправленно созданных и имеющих характер стереотипа эмоционально окрашенных образов, транслирует информацию о реальном человеке.

Благоприятный имидж обладает силой притяжения (эффектом личного), выступает основой доверия, неблагоприятный имидж, напротив, характеризуется особенностью отталкивать, отторгать, вызывать неприятные чувства.

Понятие имиджа распространяется не только на конкретного человека, но и на организацию, профессию. Имидж указывает на степень успеха и стабильности, демонстрирует профессиональную группу и сотрудника с выгодной стороны. Один профессиональный навык работника не всегда обеспечивает хорошую должность или повышение. Для этого надо уметь располагать к себе людей, т.е. обладать определенным имиджем.

Имидж выполняет две основные задачи: свое продвижение в обществе и коррекцию репутации (улучшение ее).

Основными функциями имиджа являются:

- номинативная – призвана создать узнаваемость, марку;
- эстетическая – призвана выделить эмоциональный образ, отклик, создать впечатление;
- консервативная – призвана подчеркивать и защищать основную идею деятельности;
- адресная – призвана связать его с целевыми аудиториями воздействия.

Имидж частично принадлежит всей системе МВД, так как он выстраивается, формируется, совершенствуется собственными структурами и личным составом на протяжении многих лет. Другая часть имиджа возникает в массовом сознании людей в моменты контактированияс представителями ОВД, что определяет престиж, ранг в обществе органов внутренних дел в целом.

«Картина» имиджа связана с тем, как его носители – сотрудники правопорядка действуют в соответствии со своими специфическими обязанностями, как говорят и общаются, какими обладают профессиональными и общечеловеческими умениями, какие у них осанка, позы, мимика, жесты, аксессуары, какое поведение. На личностном уровне важны психофизиологические особенности, тип личности, характер, темперамент, личное обаяние, нравственные, коммуникативные качества. На социальном уровне имеет значение образование, статус личности, модели ее ролевого поведения, нормы и ценности, стиль общения, связи и т.д. Профессиональный уровень включает в себя стиль деятельности, уровень специальной подготовки, профессионализм, служебный опыт, служебную культуру. Из этого вытекает, что имидж – довольно устойчивое образование, но требующее постоянного «подкрепления».

Имидж органов внутренних дел – это совокупность личных имиджей всего личного состава. Прежде всего, имидж руководителя, сотрудника милиции отражает образ государственного служащего, наделенного особыми правами, принудительными полномочиями, что предполагает не только внешнюю атрибутику принадлежности к этой профессиональной общности (форменная одежда, погоны, знаки отличия, оружия, амуницию и т.д.), но и гармоничное сочетание внешнего (формы) с внутренним (содержание), которое включает в себя моральные качества, поступки, поведение. Не случайно распространено выражение – «форма обязывает». Форменная одежда (стиль, покрой, опрятность, чистота, соблюдение правил ношения) являются индикатором сформированности целого комплекса профессионально-нравственных качеств: чувства собственного достоинства; уважительного

отношения к себе, гражданам, коллегам; гордость за принадлежность к ОВД; ответственность за выполнение профессиональных функций. Значит, имидж выступает одним из элементов профессиональной этики.

Имидж руководителя выступает ответом на ожидания и запросы подчиненных. Но, к сожалению, имидж не всегда соответствует реальной сущности руководителя.

Основой имиджа руководителя является его деятельность. Модель современного имиджа состоит из таких характеристик как профессиональная компетентность, постоянная готовность к квалифицированным действиям, в т.ч. связанным с риском, ответственность за себя и подчиненных, устойчивость к стрессогенным факторам, особая психо-физическая подготовка, высокая профессиональная и общая культура.

Имидж руководителя ОВД не что иное, как его социальный образ, отражающий присущие и приписываемые ему индивидуально-личностные, статусные и профессиональные качества.

В органах внутренних дел руководителем, как правило, является офицер милиции. Исторически офицерство всегда отличалось высокой степенью воспитанности, интеллигентности, корпоративной кастовостью в лучшем смысле этого слова, которой были присущи особое правовое положение, определенная замкнутость и обособленность в связи с наделенными правами, некоторая закрытость и сдержанность в связи с выполнением конфиденциальных обязанностей, гражданственность и осознанный патриотизм, единство слова и дела, порядочность во всех отношениях и т.д.

На практическом опыте, благодаря выработке правил поведения, которые обусловлены дисциплиной, т.е. внутренним и внешним принуждением, формируется гражданственность. Важно помнить, что принуждение не должно ограничивать свободу личности(мысли, творчество и т.д.). Дисциплина заключается в повиновении и самоограничении и применяется для развития темперамента, физических параметров, против лени, лжи, фальши, трусости. Так воспитывается характер будущего офицера-руководителя и его личное

достоинство.

Профессиональная и служебная культура руководителя-офицера и сотрудников ОВД отождествляется с профессиональной этикой.

Профессиональная этика – область этической науки, изучающая систему моральных норм и принципов, действующих в специфических условиях взаимоотношений людей в сфере определенной профессии; это специфическое действие как общеэтических норм, так и особых норм профессиональной морали, носящих аналитически - рекомендательный характер, возникающих и бытующих в данной профессиональной группе.

Профессиональная деонтология изучает совокупность моральных норм, однозначно регламентирующих должное поведение личности в определенной профессиональной сфере и носящих конкретно – императивный (повелительный) характер. В отличие от норм обычной этики эти нормы не дают сотруднику права выбора, строго обязательны, закрепляются в служебных документах.

Профессиональное достоинство во многом является следствием достойной профессии, т.е. определяется общественной значимостью данной профессии, ее престижем, сложившимся общественным мнением. В индивидуальном плане формирование и укрепление профессионального достоинства связано с воспитанием любви или хотя бы должного уважения к выбранной профессии. Профессиональное достоинство личности тесно связано с ее конкретным положением в служебном коллективе, личными заслугами, соответствующей мерой уважения и почета, т.е. с честью сотрудника как представителя конкретного коллектива и всего милицейского корпуса. Надев погоны сотрудника ОВД, работник, как бы авансом, получает частицу почета и славы всего огромного коллектива достойных работников, стоящих на страже правопорядка в течение многих лет. Это накладывает на каждого сотрудника ОВД особую ответственность за поддержание его чести не только как конкретной личности, но и как представителя всего рядового и начальствующего состава ОВД. Не секрет, что и население оценивает

работников правопорядка не только как конкретных представителей власти, но и обобщенно, перенося на человека в милицейском мундире добрую или недобрую славу других сотрудников ОВД.

Профессиональная честь – это признание личности общественным мнением и осознание самими сотрудниками правоохранительных органов высокой социальной ценности самоотверженного выполнения своего долга. Чувство чести – это мощный движитель дел и поступков сотрудников. Заслужить звание «человек чести» можно только безупречным исполнением служебного долга и требований нравственности. Честь сотрудника неотделима от чести коллектива, подразделения. Дорожить честью – это святой долг и повседневная обязанность. Честь офицера, сотрудника милиции можно рассматривать и как «нравственное наследие», адресованное своим потомкам, которые всегда будут гордиться отцами и дедами, их незапятнанным авторитетом и высокой репутацией.

Честь для сотрудника милиции не что иное, как образец, эталон поведения. Показателями чести следует считать преданность службе, любовь к Родине, ответственное отношение к долгу, неспособность на подлость, клевету, интригу, верность слову, достойное поведение и др.

С профессиональной честью связана гордость, которую надо понимать как результат победы над обстоятельствами, над собой, достижение цели, преодоление препятсятвий.

Профессиональная честь требует от руководителя поддерживать репутацию, авторитет своего служебного коллектива. Поэтому честь – есть признание не только прошлых заслуг и сегодняшних добродетелей и достоинств, но и хорошее стимулирование дальнейшего морального совершенствования.

Честь руководителя определяется не его служебным или материальным положением, специальным званием, образованием, а только его личными моральными, деловыми, политическими, интеллектуальными качествами как гражданина, патриота, как представителя органов внутренних дел.

Если честь – это совокупность высших морально-этических принципов личности, достойные уважения и гордости моральные качества, высокая культура, незапятнанная репутация и доброе имя, то достоинство сотрудника – это его доблесть, честность, благородство, чистая совесть. Таким образом, профессиональное достоинство и честь являются эталоном для определения нравственной культуры или безнравственности каждого члена милицейского коллектива.

Элементами служебной культуры являются долг и совесть. Профессиональный долг руководителя и сотрудника свидетельствует об осознанном принятии требований профессии и об ответственности перед обществом и своим коллективом за безусловное и качественное обеспечение всего «фронта» работ на порученном участке.

Долг – есть общественная необходимость, выраженная в нравственных требованиях к личности. Моральная ценность служебного долга в том, что он подчинен решению защиты прав и свобод личности, укреплению правопорядка. Однако потенциальные возможности служебного долга могут проявиться только в том случае, если они дополняются нравственным отношением к делу, когда общественные обязанности воспринимаются и осознаются как личные.

«Попробуй исполнять свой долг и ты узнаешь, что в тебе есть» (И.Гете). Служебный долг побуждает и требует. У сотрудников милиции через их служебный долг воплощается идеал справедливости (неотвратимость наказания правонарушителям и преступникам), проявляется моральная ответственность. Одним из условий выполнения морального долга является личная дисциплинированность. Среди сопутствующих мотивов исполнения служебного, морального долга – боязнь позора. Высшим проявлением служебного и морального долга выступает героизм.

Профессиональная совесть отражает способность человека к нравственному самоанализу и самооценке. Посредством совести осуществляется моральный самоконтроль личности.

Совесть – это осознание и чувствование моральной ответственности человека за свое поведение, за содеянное или предполагаемое действие перед другими людьми, служащее ему руководством в оценке и выборе своих намерений и поступков. Требования совести являются внутренними, а не внешними требованиями. От них, образно говоря, нельзя убежать, укрыться.

Совесть может выступать в различных формах: моральное удовлетворение, угрызение, сомнение, стыд, раскаяние.

Чем выше развито у сотрудников и руководителя чувство личного и служебного достоинства, чем больше дорожат они своей профессиональной честью, тем значимее их социальная ценность.

Общество автоматически наделяет сотрудников милиции такими моральными качествами как мужество, смелость, решительность, ответственность, справедливость, требовательность, принципиальность и др. И сотрудники обязаны для поддержания имиджа демонстрировать и проявлять их. Подобные качества могут быть и у представителей иных профессий, но у сотрудников милиции они являются профессионально необходимыми. Иначе могут проявляться безответственность, попустительство, беспринципность, беспечность, халатность и т.п.

В органах внутренних дел профессионально-имиджевые качества проявляются конкретнее, «выпуклее», чем в обществе в целом. Так, гуманизм – это не абстрактное человеколюбие, а защита интересов добропорядочных и законопослушных граждан и непримиримость к правонарушениям и преступлениям. Коллективизм в милиции проявляется в личной ответственности каждого за судьбу общего дела, в товарищеской солидарности и он не имеет ничего общего с панибратством и круговой порукой. Справедливость может обеспечиваться только равенством всех перед законом. Кстати, авторитет закона в значительной степени зависит от авторитета кадров ОВД, людей в погонах, олицетворяющих собой закон, от их профессионального мастерства и культурно-нравственных качеств.

Во многом поддерживать имидж и моральный престиж милицейской профессии, внушать к ней доверие и позитивное отношение помогают Присяга, уставы, кодексы чести, правила профессиональной этики и т.д. Так, принесение присяги есть специфически-нормативное закрепление основных составляющих профессионально-правовой культуры сотрудников милиции, как своеобразный правовой символ готовности соблюдать установленные законодательством Республики Беларусь, приказами Министерства внутренних дел, прямыми начальниками порядок и правила при выполнении возложенных на них обязанностей и осуществления имеющихся у них полномочий.

Действия руководителя и сотрудников ОВД должны быть не только законными, но и отличаться культурной наделенностью, носить культурный отпечаток. Это, в первую очередь, проявляется в служебном этикете – в ОВД это система исторически сложившихся традиционных норм, правил и торжественных церемоний, этических по своему содержанию и эстетически-ритуальных по форме, имеющих символическое значение и являющихся органической частью служебной культуры. В основе служебной культуры лежат хорошая строевая выправка, осанка, правильное ношение форменной одежды, соблюдение субординаций и правил взаимных приветствий, отдание воинского приветствия и т.д. Эти внешние «знаки» для многих граждан являются притягательными и интересными.

Достаточен ли современный имидж ОВД, чтобы успокоиться? Безусловно, нет, ибо об этом свидетельствует общественное мнение. Значит, чтобы поддержать имеющийся имидж и укрепить его в будущем необходимо реализовать содержательные мероприятия программного характера действия как на ведомственном, так и на личностном уровнях.

Обратимся к личности руководителя. Под ней понимается совокупность качеств и свойств, необходимых для успешной руководящей деятельности. Руководящая деятельность весьма своеобразна по своим целям и задачам, мотивам, способам, условиям, трудностям, результатам. Об этом в своих трудах

говорили основоположники школы управления Ф.Тейлор и А.Файоль.[8]

Первый выделил девять важнейших качеств для человека, претендующего на роль руководителя: ум, образованность, профессиональная подготовка, чувство такта, энергичность, решительность, честность, рассуждение и здравый смысл, а также хорошее здоровье. Если у претендента есть три из них, то его можно выдвигать на должность, если же четыре и более, то можно назначать более высокую зарплату. А.Файоль определил шесть основных требований – предвидение, организаторские способности, компетентность, отличное здоровье, развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности.

Эти качества являются идеальными. Другими словами, как говорил А.Н.Собчак, должность и сотрудник должны соответствовать друг другу, как перчатка руке: не жмет и не морщит, удобно и красиво. Если деятельность по своим характеристикам совпадает с мотивационными, эмоциональными, познавательными и коммуникативными особенностями человека, то сам процесс трудовой активности приносит удовольствие или, по крайней мере, меньше утомляет и не вызывает негативных эмоций. Если же он занимает должность руководителя, но по свойствам характера и способностям не соответствует этой роли, то это проблема не только его личных амбиций, но и работоспособности всего руководимого им коллектива. Если он стремится к лидированию, а должность не соответствует его притязаниям, то подобная ситуация вызывает эмоциональную напряженность со всеми вытекающими последствиями.

Личностно-деловая характеристика руководителя включает в себя три группы качеств.[9]

Профессиональные качества включают в себя компетентность в соответствующей и смежных профессиях на основе высокого уровня образования, опыта, знания, широту взглядов, эрудицию; постоянное

---

8 Тэйлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: 1991.

Файоль, А. Общее и промышленное управление. – М.: 1992.

9 Карпов, А.В. Психология менеджмента. М: Гардарики, 1999. С.39

стремление к приобретению новых знаний, поиск и внедрение новых форм и методов работы с персоналом, обучение сотрудников; умение действовать по плану.

Личностные качества включают высокие этические нормы; физическую и психологическую выносливость; умение нейтрализовать последствия стресса; высокую внутреннюю и внешнюю культуру; доступность, доброжелательность, добропорядочность; эмпатичность; визуальную привлекательность.

В деловые качества входят: умение организовать деятельность и выполнять основные функции управления; здоровое честолюбие; стремление к власти, лидерству, независимости; завышенный уровень самооценки; активность, напористость в движении к цели; умение отстаивать свои права; креативность; инициативность; оперативность в решении задач; умения определять приоритетные направления деятельности и концентрироваться на них; самообладание; самоконтроль; планирование рабочего времени; управление взаимоотношениями с окружающими; стремление к инновациям; готовность идти на обоснованный риск; умение увлекать за собой подчиненных.

В научной литературе выделяют также гражданское и профессиональное мировоззрение.

Сегодня руководителю необходимы организаторские способности, умение верно определять цель действий и способы выполнения стоящих задач, настойчивость и решительность. Каждому руководителю нужен глубокий, быстрый и гибкий ум, хорошая память на лица, внимательность к людям, толковость, сообразительность и распорядительность, общительность, умение вдохновлять людей, самообладание, инициативность, настойчивость, выдержка, смелость, дисциплинированность.

В деятельности руководителя важна роль познавательных процессов, особенно речи и мышления. Речь руководителя проявляется в устных и письменных распоряжениях, требованиях, указаниях. Она характеризуется ясностью, определенностью, краткостью, категоричностью, логичностью.

Условием силы ее нравственно-психологического воздействия является учет особенностей, опыта, настроений, установок людей. Здесь не обойтись без выдержки руководителя, недопустимы раздражение, неуверенность, грубость. Мышление руководителя должно отличаться целеустремленностью, глубиной, смелостью, прогностичностью. Ему необходимо программировать свою и общую деятельность, подвергать всестороннему, глубокому и объективному анализу процесс труда, различные, порой противоречивые данные, определять и предвидеть ход событий.

Не обойтись руководителю без умения быть внимательным и обладания хорошей памятью, ибо с ними связаны результаты его деятельности. Умение быть внимательным предполагает сосредоточенность, концентрацию на чем-то, но отвлекаемость, быстрое переключение с одного на другое, рассеянность. Хорошая память позволяет «держать в голове» все, что связано с деятельностью подчиненных. Руководителю полезно использовать двигательную (моторную), эмоциональную, словесно-логическую, образную память.

Напряженная обстановка, дефицит времени могут быть причиной принятия поспешных решений. Поэтому четкое мышление руководителя неотделимо от проявления его воли, самостоятельности, организованности.

Авторитет личности руководителя выше, когда он являет собой пример общей и профессиональной культуры, требовательности к себе, самокритичного отношения к результатам своей работы, объективно оценивает способности и заслуги других, их труд, когда его отличают скромность и общительность, чуткое и внимательное отношение к нуждам и запросам своих работников. Только на этой основе руководитель будет готов к сознательному выбору средств, приемов и методов деятельности, позволяющих при наименьшей затрате сил и средств дать наиболее эффективные результаты.

Вопрос об особенностях личности руководителя сложный и неоднозначный. Разные авторы: поляки В.Балиньский, В.Глиньский, американец К.Дэвис, англичанин Р.Бейси и другие называют заметно отличающиеся наборы особенностей как по объему, так и по содержанию.

Такие особенности как ум, здоровье, предвидение, энергия и др. не являются характеристиками только для руководителей. Они нужны всем людям и потому, по их мнению, не являются управленческими. Обнаруживается даже слабая корреляция между успешной управленческой деятельностью и высоким умственным развитием и крепким здоровьем. Возникает вопрос пропорции: каких качеств руководителя должно быть больше или меньше?

Интересную модель профессиограммы предложил В.М.Шепель, выделивший также три блока качеств руководителя.

1. Общие качества – незаурядный интеллект, фундаментальные знания, достаточный опыт.
2. Конкретные качества включают:

   -идейно-нравственные, связанные с мировоззрением, культурой, нравственностью, гражданской позицией;

   - научно-профессиональные, которые связаны с технико-экономической и управленческой компетентностью, практическим уровнем своей компетентности;

   - организационные, влияющие на умение подбирать и расставлять кадры, планировать их деятельность, обеспечивать четкий контроль;

   - психофизические, состоящие из соматических и психических данных, которые важны для сотрудника управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

3. Личностно-деловые качества представлены прежде всего психолого-педагогическими качествами, к которым относятся:

- коммуникабельность – умение быстро устанавливать контакт с подчиненными;

- эмпатичность – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;

- способность к психоанализу – самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;

- стрессоустойчивость – физическая натренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями;

- красноречивость – умение владеть словом, выступать с речами, т.е. умение внушать и убеждать словом;

- визуальность – внешняя привлекательность личности руководителя.

Наличие специфических личностно-деловых качеств создает неповторимый имидж руководителя, эффект его личного обаяния.

Таким образом, традиционная теория отличительных особенностей личности руководителя, по мнению многих автором, заслуживает критики. Если всех руководителей стандартизировать, не учитывать, что в разных ситуациях одни и те же качества проявляются сильнее или слабее, руководители ведут себя по-разному даже с похожими особенностями, то это может сделать управление неэффективным.

Управленческий диапазон современного руководителя весьма широк и одной из его граней является культурный конструкт, т.е. управление можно рассматривать и через призму культуры как системы[10]

За основу принимается идеальный управленец-профессионал –АКМЕ[11]– как высший уровень деятельности, а составляющими элементами управленческой культуры являются следующие:

[1] 0 См. Зубра, А.С. Управленческая культура. –Минск: -2006.
Зубра, А.С. Этика и этикет государственной службы. –Минск:2012.

[1] 1 АКМЕ(от греч. расцвет, вершина) –характеризует зрелость развития, достижение наиболее высоких показателей в деятельности, творчестве.

По мере изложения материала мы будем обращаться ко всем составляющим элементам, характеризующим культуроемкость и культурозависимость знаний и умений руководителя.

Многочисленные опросы самих руководителей, проведенных в последние годы в Российской Федерации и Беларуси выявили показатели самоидентификации руководителей в сравнении с идеальными требованиями. Чаще всего среди деловых и нравственных качеств опрошенные отмечали:

-способность оперативно принимать решения;

-способность проявлять уважение к личности и человеческому достоинству;

- умение распределять задания по силам и возможностям исполнителей;

- способность разрешать конфликтные ситуации;

- отстаивание интересов своей организации в любых ситуациях;

- умение планировать и решать вопросы;

- проявление управленческой компетенции;

- знание своих подчиненных;

- самокритичность;

- обязательность, соответствие слова и дела;

- развитие способностей к самосовершенствованию и самовозвышению; личный рост;

- сочетание авторитета, опыта и властных полномочий;

- гибкое мышление;

- исполнительность и дисциплина.

На некоторые из них остановимся более подробно.

Так, с управленческой компетенцией увязывается профессионализм руководителя, благодаря чему он может гибко изменять стиль своей деятельности сообразно ситуации. Практика показывает, что обширные и глубокие знания, полученные в вузе, быстро устаревают. Узкая специализация зачастую оказывается тормозящим началом в управленческой деятельности, тем более, что без системы поддержания (повышения квалификации) она быстро

обесценивается. Руководителю для управленческого успеха достаточно обладать в смежных областях базовой подготовкой. Чем выше уровень руководства, тем меньшее место в деятельности должна занимать детализация (пусть этим занимаются на своих участках подчиненные), а все большее место – генерализация (обобщение идей), выделение главного, формулирование выводов, построение связей на основе более широкого кругозора). От умения генерализировать зависит масштаб личности руководителя.

Руководитель с гибким мышлением всегда шагает в ногу со временем, ищет новые, более совершенные методы руководства. Его подход к решению поставленных перед коллективом задач, независимо от стиля поведения, положительно влияет на деятельность подразделений.

Руководителю ОВД требуется исключительная моральная и физическая выдержка, а дисциплинированность, как черта личности, становится особо необходимой. В отношениях с подчиненными он опирается на дисциплинарный устав, своевременно предупреждает проступки подчиненных, выявляет их причины, а также создает нетерпимое отношение к нарушениям дисциплины. Не менее важна личная дисциплинированность руководителя, потому что подчиненные внимательно за ним наблюдают и пытаются определить, что именно он поощряет и ценит, а что отвергает и за что наказывает. Дисциплинированность тесно связана с исполнительностью или неисполнительностью должностного лица.

Знать своих подчиненных для руководителя означает изучение биографий, послужных списков, личных качеств сотрудников, уметь наблюдать за их служебной деятельностью, успехами и недостатками в службе.

Руководитель должен расти, а не стоять на месте (личностный рост). Векторами этого пути являются так называемые «4С» - самость (всегда быть самим собой, следовать лучшим своим природным свойствам), самодисциплина (научиться разумно себя ограничивать), саморазвитие (расширять кругозор, наращивать объем различных знаний) и самосовершенствование (формирование высоких личных моральных качеств). Этот путь приводит к к

самовозвышению личности.

91,7% руководителей ощущает необходимость в самообразовании и самосовершенствовании, но, к сожалению, делают это лишь 10,5%. 80,5% считают, что самореализация осложняется множеством инструкций и указаний.[12]

О других качествах личности руководителя, отмеченных при опросах, будет сказано далее.

В целом же видна тенденция интеллектуализации содержания управленческой деятельности, меняется менталитет руководителей в сторону культурно-этического направления.

В то же время неожиданно мало опрошенные руководители отмечали такие особенности, как риск без ожиданий указаний сверху; необходимость убеждения других в правильности своей позиции; использование опыта коллег; честность и открытость.

Среди противопоказаний для должности руководителя, по мнению опрошенных, оказались:

- отсутствие профессиональной подготовки;
- злоупотребление властью;
- корысть;
- высокомерие, чванство, грубость, хамство;
- беспринципность и подобострастие;
- мелочная требовательность и придирчивость.

В органах внутренних дел к личности руководителя и к подчиненным предъявляются более конкретные требования. Подробно они описаны в трудах А.И.Алексеева, И.А.Еремичева, И.Ю.Сундиева и др. Их содержание кратко сводится к следующему.

Назначаемые на должность в системе государственных органов должны обладать моральным и политическим доверием. Сотрудников органов внутренних дел отличает ярко выраженный правовой характер деятельности,

---

1 2 Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой деятельности. –Минск: 2008.

глубокое знание законов и подзаконных актов. При этом речь идет не об абстрактном запоминании норм права, а о выработке юридического мышления, т.е. способности к анализу, синтезу, обобщению и отражению в речи наличных ситуаций с позиций усвоенных и осознанных норм права, закономерностей их функционирования в обществе. Сотрудники ОВД часто сталкиваются с противодействием лиц, нарушающих правила общественной жизни. Несовпадение, противоречие и столкновение интересов с интересами лиц асоциальной направленности придает деятельности ОВД характер борьбы и обусловливает наличие умений применять специфические приемы во взаимоотношениях с гражданами, оказавшимися в поле их деятельности.

Блок требований к руководителям ОВД связан с использование властных полномочий, в частности, умение разумно, законно пользоваться властью.
При высокой эмоциональной напряженности службы, руководители обязаны быть объективными: ни сочувствие, ни возмущение не должны влиять на их решения и действия.

Важными являются требования, связанные с сохранением служебной тайны. Этот аспект службы не контролируется обществом и зависит только от позиции носителя конфиденциальности. Известно, что люди испытывают потребность поделиться информацией, своими мыслями с другими. Отсюда следует помнить, что умение молчать является результатом воспитания и зависит от стойкости и дисциплинированности. Уважение коллег, подчиненных прямо зависит от умения хранить служебную тайну и всегда наоборот, если имеет место болтливость. Важно уметь преодолевать свои чувства при сохранении служебной тайны. Необходимо вырабатывать навыки и умения соблюдать конспирацию.

Действия руководителей ОВД всегда находятся в фокусе общественного мнения. Милицию одобряют или порицают. В этой обстановке руководитель в своей деятельности должен правильно расставлять акценты, формируя общественные впечатления, разоблачая иногда ошибочные мнения.

Разнообразие решаемых ОВД задач требует от всего личного состава

быстро включаться в новое дело, мобилизовывать и пополнять свой опыт и знания, приспосабливать к новым условиям умения и навыки, тщательно повторять монотонные, повторяющиеся технические и манипулятивные операции.

В связи с острой нехваткой времени, своеобразием внешних условий и перегрузкой в деятельности, выполнением в срок служебных задач руководитель должен преодолевать поспешность и торопливость, принимая решения, растерянность и дезорганизацию, могущих привести к нарушениям законности.

Чтобы уменьшить вредные последствия сотрудники должны уметь чередовать различные виды деятельности, выполнять правила гигиены умственного и физического труда, соблюдать этические нормы поведения в общении с гражданами.

Понятно, что решающее влияние на выполнение специфических требований к личности руководителя ОВД оказывают свойства и качества его личности и профессиональная культура.

Знание руководителем основ профессиональной управленческой культуры, применение на практике служебной этики делают руководителя ОВД культурным гражданином, позволяют ему более эффективно выполнять служебные обязанности, повышают его авторитет, укрепляют руководящий статус.

Таким образом, оценивая руководителя с точки зрения культуры и этики, обозначим ее как совокупность мировоззренческих и специальных знаний, качеств, умений, навыков, чувств, ценностных ориентаций личности, которые проявляются в каждодневной служебной деятельности и обеспечивают ее высокую результативность.

1.3.Организационная культура руководителя

В деятельности руководителя одно из главных мест занимает организационная культура (организационный «язык»), тесно связанная с управленческими функциями. Она определяет степень владения руководителем знаниями теории управления, методами организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, занимающие значительный удельный вес в структуре рабочего времени. К числу организационных процедур можно отнести работу с кадрами, их подбор и расстановку; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и т.д. Организационная культура включает также организационно-технические, санитарно-гигиенические факторы, режим труда и отдыха, здоровье подчиненных. Каждый руководитель должен так организовывать свою работу, чтобы иметь время и возможность концентрировать свою энергию на самых проблемных участках. Конечно, речь идет не о штурмовщине, а лишь о выравнивании положения дел во всех звеньях.

Прежде всего, руководителю следует разрешить вечный конфликт между срочностью и важностью. Иногда они совпадают и тогда нет проблем. Но зачастую срочные вопросы отодвигают на второй план более важные. Так, невозможно не поднять трубку звонящего телефона, не принять случайного посетителя, не подготовить ответ на устную жалобу и т.д. На большом отрезке времени накопившиеся в свое время дела и вовремя не решенные вопросы начинают в значительной мере дезорганизовывать текущую работу. Подчиненные в такой ситуации склонны винить своих начальников за навязывание аврала и бурного темпа работы. Считается нормой, когда подгоняет исполнителя работа, а исполнитель подгоняет ее. Если реагировать только на срочное, то теряется контроль над временем.

В обязанность каждого руководителя входит принятие мер в целях

достижения максимальной ясности во всех его контактах. Отсутствие ясности в постановке задач и определении ответственности влияет на подчиненных демобилизующее.

Руководитель структурного подразделения должен уметь мыслить категориями вышестоящего руководителя. Это необходимо не только для сохранения занимаемой должности, но и является одним из способов собственного самосовершенствования. Важно также уметь поставить себя в положение своего подчиненного. Тогда не возникнут ситуации, когда подчиненные будут не в состоянии справиться с возложенными на них обязанностями. Если бы руководитель ставил перед собой вопрос: справится ли с таким объемом работы подчиненный – то, наверное, поступал бы более осмотрительно. К тому же умение поставить себя на место подчиненного дает возможность более четко ими распоряжаться и использовать потенциал каждого из них. Правильное руководство подразделением требует ориентации в том, что происходит «выше» и «ниже», а также в равнозначных подразделениях.

Ценным аспектом организационной культуры руководителя является его умение организовать свое рабочее время. Руководители, как правило, работают больше, чем предусмотрено официально установленным рабочим днем. Нередко это сказывается на их здоровье. Это один из аргументов в пользу передачи подчиненному работ, не связанных с администрированием. Практика показывает, что некоторые руководители выполняют часть работы за подчиненных («так быстрее будет»). Образно говоря, толкают автомобиль своими мышцами.

Чтобы руководителя не одолела «текучка», ему надо делить рабочий день на мелкие интервалы. Так можно экономить рабочее время. Например, читая короткую записку время не сэкономишь, но читая новый приказ, можно просмотреть заголовки разделов за 1-2 минуты, полностью прочесть за 20 минут, изучить за 2 часа, донести до подчиненных и обучить их за 2-4 дня. Следовательно, во втором случае существует много возможностей для сокращения времени на решение вопроса. В итоге при дроблении времени на

небольшие интервалы значительно больше времени можно сохранить на решение важных вопросов по сравнению с мелкими текущими.

Иногда расточительство рабочего времени возникает из-за частого переключения от одной работы на другую. Некоторые авторы[13]утверждают, что трехминутный перерыв в умственной деятельности приводит к потере времени от 15 до 30 минут, которые необходимы, чтобы снова сосредоточиться. Непрерывно возобновляемое внимание, новое вникание в работу после каждого вынужденного перерыва вызывать нервозное состояние. Прерванные нити размышления создают значительные трудности для работ, требующих концентрации мышления.

Одной из причин нехватки времени для руководителя является нежелание передавать работу подчиненным. «Самой важной способностью, которой должен обладать руководитель является способность получения результатов через других… Как только задачи превышают силы одного человека, секрет его поведения кроется в умении умножения своих сил посредством работы других людей… В какой мере он умело передает власть, в той мере умело руководит» – писал Л. Аллен[14].

Наиболее частыми ответами на вопрос о длительности рабочего дня являются примерно такие: «завалили работой», «не поднять головы», «никому не могу доверить», «не на кого положиться», «потом надо переделывать» и т.д. И почти никогда не отвечают: «Не умею организовать свою работу».

Руководство и делегирование полномочий подчиненным –почти синонимы. Руководитель, не умеющий пользоваться методами делегирования, может «погрязнуть» в текущих вопросах.

Делегируются ответственность и часть властных полномочий. Наделяя подчиненного ответственностью за выполнение какой- либо работы, ответственность руководителя при этом не уменьшается, так как вышестоящее

---

1 3 Rudnianski, I. Uczen w domu, Warszawa, 1968.
Ковалевский, С. Руководитель и подчиненный. –М.:1973.

1 4 Цит. по С. Ковалевскому, с.31

руководство ожидает результаты не от подчиненного, а от руководителя подразделения. Если же делегируется власть, права необходимые для этого, то власть руководителя уменьшается. При этом подчиненному дается право на ошибку. Но за ошибку подчиненного ответственность понесет опять же руководитель.

Перед руководителями часто встает вопрос: в каких случаях используется делегирование? Например, когда подчиненный может сделать данную работу лучше. В этом нет ничего опасного для репутации руководителя. Главное уметь с максимальной эффективностью использовать знания своих подчиненных.

Или, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться какой-либо проблемой. Тогда, наделяя подчиненного самостоятельностью, руководитель высвобождает время для занятий самыми первостепенными делами.

Нередко, делегируя полномочия, руководители совершают организационные, этико-психологические ошибки: неумение объяснить свое указание, отказ от обратной связи с исполнителем, проявление ворчливости, опасение потерять престиж, боязнь, что его могут «затмить» и т.д.

В противовес этому руководитель, который представил подчиненным самостоятельность в решении ряда текущих вопросов, оставив за собой только общее руководство, инструктаж, обучение и контроль, значительно выигрывает. Во-первых, он имеет возможность уделить время для решения наиболее важных вопросов; во-вторых, он имеет в своем подчинении не безразличных исполнителей, а инициативных работников; в-третьих, его персонал хорошо подготовлен и проинструктирован.

Руководитель должен четко представлять, каких результатов он ожидает, когда и в какой форме эти результаты могут быть достигнуты и доложены.

Из этого строится контроль, который не допускает либеральности ни в качестве, ни в сроках. Это не педантизм, а важнейшее требование строгой дисциплины труда.

Принимая во внимание организационную целесообразность, обратим внимание на разделение должностных обязанностей. Первыми подчиненными руководителя являются заместитель или заместители. В первом случае заместитель выполняет функции рядового работника и выступает в роли заместителя руководителя только во время его отсутствия. Во втором случае основой разделения функций между руководителем и замами является группировка проблем. В данной ситуации все думают о целом, но каждый с разных позиций. Вместе с тем, заместители разгружают работу руководителя. Каждый из них на своем направлении «подкручивает ослабевшие гайки», «смазывает шестеренки», «строит по всем правилам», освобождая руководителей от текущих «мелочей».

При распределении обязанностей следует иметь ввиду принцип, что трудность порученного подчиненному задания не должна превышать верхней границы его возможностей. Если поручение ниже возможностей исполнителя, то с точки зрения интересов коллектива это выглядит расточительством (время, средства и т.д.). С точки зрения подчиненного подобная работа сдерживает его развитие и рост, лишает удовлетворения. Работник, выполняющий такого рода поручения, рано или поздно перейдет на другую работу. Загружаемые ниже своих возможностей, начинают пренебрегать работой, исполняют ее неохотно и часто хуже тех, кто имеет более низкую квалификацию.

Дилемма разрешается так: работа на уровне наивысшей границы возможностей или на уровне максимальной полезности, должна быть разрешена в пользу последнего аргумента. Чтобы задание было правильно выполнено, его надо точно сформулировать. Конкретно поставленная и достигнутая цель дает моральное удовлетворение коллективу. Важной деталью конкретности является определение сроков исполнения. Замечено, что работники слабее реагируют на далекую перспективу, чем на ближайшую цель. Начальник, давая подчиненному ряд заданий, должен одновременно его информировать о степени важности и последовательности использования каждого из них. Это предостережет подчиненного от недоразумений и облегчит

ему правильное планирование сил и средств.

Важно обращать внимание на то, чтобы задания не противоречили друг другу. Задание должно содержать «свободный элемент», т.е. оставлять для исполнителя возможность проявить инициативу, самостоятельность. Необходимо усвоить, что любое задание понятней, если оно сформулировано короче, общепринятыми и понятными словами, исключив тяжелые и запутанные фразы.

Начальники, дающие задания, должны стремиться к тому, чтобы сотрудники соблюдали естественный ритм работы. Отсутствие ритмичности труда становится фактором, ослабляющим дисциплину. Наивысшего эффекта можно достичь лишь в условиях нормального темпоритма работы, включающего и время для отдыха. Убеждение, что при спешке сделаешь больше, является мифом.

В служебной практике встречаются ситуации, которые невозможно обойти вниманием.

1. Гриф «срочно». Это одна из причин возникновения атмосферы аврала, горячки и торопливости, нарушающая привычный ритм деятельности. «Срочные» вопросы не укоряют темпа работы, наоборот, снижают его.

2. Излишнее рвение руководителя среднего звена, заключающееся в трактовке некоторых вопросов «как срочные». Хотя «наверху» эти вопросы срочными не считаются. Речь идет о перестраховке.

Примером выступает старый анекдот.

Смотр личного состава назначен на 10 часов утра. Полковник определяет срок готовности на 9 часов утра. Майор всех выстраивает в 8. Старшина делает подъем в 2 часа ночи. Так зарождается суета, торопливость, атмосфера дергания инервозность.

3.Чрезмерный документооборот, множество указаний, норм, предписаний, каждое из которых в отдельности имеет смысл, в массе своей теряют смысл, так как подчиненными не запоминаются и игнорируются. Лавина документов приводит к тому, что на них начинают не обращать внимание.

Чрезмерное инструктирование ведет к чрезмерному контролю. Парадоксально, что чем больше «бумаг» и пунктов в них, тем больше их количество остается невыполненным. Подчиненные, «заваленные» инструкциями не имеют желания делать что-либо иное, кроме исполнения инструкций. Они превращаются в «службистов» - людей выполняющих свою работу старательно, но формально.

4. На этапе объявления подчиненным заданий используются несколько форм обращения к ним. Самым строгим является приказ. Он уместен в ситуации мобилизации на значимые служебные действия. В практике текущих, ежедневных дел распространено распоряжение, указание. Менее строгой формой являются просьба, могущая свидетельствовать о либеральном стиле руководителя. Удобной формой, сглаживающей различия между приказом и просьбой, является поручение. Здесь важно помнить, что никогда не уместна чрезмерная жесткость указаний и безапелляционное навязывание подчиненному методов работы. Следует избегать давать поручения лицам, которые не находятся в непосредственном подчинении начальника, т.е. не следует нарушать субординацию. Часто возникают случаи нескоординированных поручений, когда вышестоящий начальник отдает приказания, минуя нижестоящего руководителя, зачастую не имея представление о том, что сотрудник уже имеет много поручений и среди них есть более важные.

Словесная форма обращения руководителя к исполнителям зависит от того, как подчиненный настроен на задание (по душе оно ему или нет), каков он сам (инициативный, исполнительный или инертный), как влияет на него коллектив и он –на коллектив (отрицательно –положительно, сильно –слабо, постоянно –ситуативно), как он относиться к руководителю (доброжелательно –недоброжелательно), как сам руководитель относиться к исполнителю (уважительно –неуважительно), какова степень контактности руководителя с исполнителем(взаимопонимание или отсутствие взаимопонимания).

Чем более опытен руководитель, тем гибче формы его обращения, тем богаче их «набор». Это и пожелание («Я бы хотел…»), и совет («Я бы посоветовал вам…»), и просьба («Я вас очень прошу… »), и рекомендация («Я вам рекомендую…»), и уведомление («Я бы хотел подчеркнуть, что вы должны сдать задание в следующий понедельник»), и разъяснение («Ситуация сложилась трудная»), и объяснение заданий («Во-первых, … во вторых,…»), и указания («Вы должны выполнить задание…»), и распоряжение («Вам необходимо выполнить эту работу»), и приказ («Я приказываю вам это задание выполнить!»), и команда («Быстро делайте!»).

В практике передачи решений на исполнение самым эффективным является побуждающий метод. Он выбирается тогда, когда руководитель хочет создать стимулирующую ситуацию. Вторым по значимости методом обращения к исполнителю является убеждающий метод, применяемый при возникновении различных барьеров. В этом случае между руководителем и исполнителем достигается взаимопонимание и согласие. Реже применяется увещевательный метод, как вынужденная «подстройка» к работнику. При недостаточной дисциплинированности работников руководитель может применять к ним понуждающий метод обращения.

Менее удачным из всех является метод принуждающего обращения в форме приказа, в резком повышенном тоне, категоричности, безапелляционности. Принуждающий метод – есть метод волевого давления, в основе которого установка руководителя на подчинение работников его власти.

Таким образом, в процессе обращения к подчиненным формируется профессиональный этикет общения, который чаще всего предполагает совмещение разных форм и методов обращения к сотрудникам. Профессиональный этикет управленческого взаимодействия задается руководителем и активизирует деловое поведение в зависимости от уровня взаимопонимания.

5. Признаком хорошей атмосферы в совместной деятельности в учреждении является право подчиненного совершить ошибку (без злого

умысла). Речь идет о праве на оборону(объяснение) перед претензиями, идущими сверху. Сотрудник, знающий пределы разрешенного ему риска, может смело в этих рамках экспериментировать. В этом смысле бытует ошибочное мнение, будто-бы речь идет о всеобщей амнистии ошибок. Требование, чтобы лимит ошибок был в пределах квалификации сотрудника, есть повышение, а не снижение принципиальной требовательности руководителя.

6. Служебные показатели работы. Если сотрудник не имеет точных критериев оценки своего труда, то он будет стараться ограничить круг своей деятельности, чтобы избежать взыскания. Если результаты работы невозможно измерить, то не может быть и показателей. Руководители не всегда понимают необходимость формулировки показателей и доведения их до сведения подчиненных.

Между тем показатели в службе помогают сравнивать работу разных исполнителей, облегчают взаимный обмен информацией, создают общий язык начальников и подчиненных, стимулируют к лучшим результатам, создают условия для своевременного реагирования начальника по принципу обратной связи.

Управленческая культура руководителя предполагает также умение корректно и правильно решать текущие вопросы организации службы. Это своеобразный «организационный язык» начальника.

К умению решать вопросы относится практика правильной организации рабочего дня руководителя. Для этого утверждается «распорядок дня», который включает в себя время начала и окончания работы, часы приема посетителей, сотрудников по служебным и личным вопросам, работу с документами, письмами, посещение структурных подразделений. При этом должны учитываться графики проведения совещаний, служебной, идеологической подготовки, выездов на совещания к вышестоящим руководителям. Кроме того отметим, что руководитель должен иметь в своем бюджете времени часы, зарезервированные для обдумывания планов, анализа ситуации и подготовки решений, т.е. время в которое он якобы «ничего не делает». По мнению

руководителей –это самые плодотворные часы их работы. Распорядок дня определяет также время для обеденного перерыва.

Изучение опыта деятельности руководителей городского звена показывает, что им приходится порой принимать до 100 различных решений в течение рабочего дня. Поэтому, чтобы не «утонуть в текучке» важно соблюдать распорядок дня и трудовой ритм.

Глубоко ошибаются те руководители, которые считают, что их задача быстро принять решения, быстро ими «загрузить» подчиненных и ты – свободен. В действительности после принятия решения только и начинается настоящая работа руководителя. Решение ничего не меняет, пока не будет исполнено.

Правильно организованный служебный день положительно влияет не только на эффективность службы, но и высвобождает время для отдыха руководителя и восстановления его сил.

Руководитель появляется на службе раньше многих подчиненных и заканчивает рабочий день позже. Это объясняется его ответственностью за состояние дел и большим объемом решаемых задач. Но излишний «трудоголизм» никем не приветствуется.

В соответствии с Директивой Президента Республики Беларусь №2 «О мерах по дальнейшей дебюрократизации государственного аппарата» в органах внутренних дел осуществляются административные процедуры по заявительному принципу «одно окно». Как форма организации работы с населением «одно окно» оценивается как результативная. Однако изучение общественного мнения по этому поводу позволяет устранить ряд недостатков. Руководителям надо реализовать желание граждан приблизить места оплаты за оказанные услуги к подразделению, осуществляющему административные процедуры. Часто не хватает мест для сидения во время ожидания очереди, в помещениях, где осуществляется прием граждан, требуется провести косметический ремонт и т.д.

Бюрократический подход выступает антиподом организационной

культуры руководителя. Бюрократия препятствует развитию личности, так как человек трудится в рамках обязательной для него застывшей процедуры, на основании всевозможных распоряжений и рано или поздно отвыкает от самостоятельного мышления, превращается в своего рода робота. Бюрократия порождает конформизм у подчиненных («начальству виднее»). Поскольку все решает высшая инстанция, то рациональным является поведение, соответствующее данной позиции. Бюрократия не принимает во внимание вновь возникающие проблемы. В условиях бюрократии редко встречаются факты отмены решений начальника, они не предусматриваются; увеличивается пропасть между правом решения, что является сущностью власти руководителя и фактической возможностью этого решения. Бюрократия проявляется, если используются следующие методы и приемы[15]:

- замалчивание – нереагирование на просьбы жалобы;

- волокита – затягивание времени решения проблемы. Любимый прием бюрократа: любая бумага должна пройти испытание «старением»;

- отписка – ответ не по-существу, видимость признания вины, неприятие конкретных действенных мер по жалобе;

-передача жалобы для рассмотрения органу, виновному в злоупотреблении;

- делегирование ответственности другому должностному лицу (из кабинета в кабинет).

- безынициативность, ожидание указаний сверху – нежелание идти на риск, брать на себя ответственность, готовность выполнять только указания, не вникая в их суть;

- бумаготворчество – подмена живой организаторской работы тиражированием и разработкой писем, инструкций, требований, приказов, графиков и проч.; стремление укрываться за циркуляр;

- администрирование, заорганизованность – подмена деятельного общения с людьми парадными мероприятиями, где все расписано до мелочей,

---

[1] 5 Балановский, С. Бюрократия: Политический собеседник №10, 1989

когда губится инициатива; жесткие требования неукоснительного исполнения руководящих указаний;

- кулуарность принимаемых решений, боязнь гласности – стремление недопустить общественность к участию в принятии решений; принятие решений на многочисленных собраниях, заседаниях, совещаниях без выслушивания мнения работников;

- стремление доказать, что новации не соответствуют профилю учреждения – отрицание полезности внедрения передового, нового, лучшего опыта;

- стремление должностных лиц отрицать критику, якобы потому что оно изложено некорректно, осуждается форма, стиль подачи;

- Демонстрация комчванства и чванливости – скрываемое или не скрывемое презрение к простым людям, нежелание считаться с их мнением, интересами;

- групповой эгоизм и групповая порука – проявляются при попытках критики действий какого-либо органа;

- зажим критики – запрещение публикаций и выступлений критического характера, преследование за критику;

- собрание «компромата» - сбор материалов, слухов, сплетен для подавления, исключения, опорочивания сотрудника;

- расправа с инакомыслящими – создание неблагоприятных условий для работника, увольнение, исключение, создание атмосферы «осуждения», в том числе в общественных органах, искажение и субъективная трактовка фактов.

Культуру организации труда руководитель демонстрирует также при наложении резолюций на документ. В резолюции указываются сроки исполнения и сотрудники, ответственные за исполнение в порядке значимости (первая фамилия – главный исполнитель). На документах сложных для исполнения руководитель «набрасывает» краткий план исполнения (проанализируйте то-то, свяжитесь с тем-то и т.п.)

Документы для исполнения передаются сверху вниз. Недопустимо, чтобы

передача состояла из более чем 2-3 ступеней.

С организационным «языком» руководителя связаны и иные моменты, такие как прием на службу и увольнение сотрудников; обеспечение вопросов конфиденциальности, порядка и дисциплины; работа с документацией и пр.

В современных условиях развитие цифровых(электронных) технологий резко возрастают требования к руководителю именно в этом напрвлении. Цифровая экономика связана с большими массивами данных, искусственным интелектом, компонентами робототехники и сенсорики, беспроводной связью, виртуальной и дополненной реальностями.

Цифровые технологии постепенно будут внедряться в деятельность органов внутренних дел. Поэтому руководители новой формации должны овладевать инновационными способами координации и кооперации действий с заинтересованными организациями и учреждениями; внедрять современную вычислительную технику и программное обеспечение; уметь вырабатывать новые решения в области управления; повышать собственный уровень владения цифровыми технологиями и проводить обучение и переквалификацию специалистов, обеспечивать доверие к надежности и безопасности цифровой инфраструктуры (развитие таких сервисов, как электронная почта, передача данных в виде текста, аудио и видео файлов, социальных сетей, мессенджеров и тд.).

Будущему руководителю необходимо будет постоянно сосредоточиваться на реализации новых возможностей и системной организации взаимодействия людей и машин.

Таким образом, организационная культура руководителя ориентирована прежде всего на внешнюю среду, демонстрируя устойчивость и надежность связей внутри коллектива и в системе в целом; высокую дисциплину и культуру исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям; стиль управления и умение решать вопросы.

1.4. Руководитель как педагог и психолог. Культура управленческого влияния

Работа руководителя органа внутренних дел - это работа с людьми, работа среди людей и работа для людей. Свои многочисленные функции он может реализовать лишь обладая достаточными знаниями и навыками в области психологии, педагогики, опытом их применения в практической деятельности. Каждодневные ситуации требуют от него достаточной психолого-педагогической подготовки. Вот почему современный руководитель органа внутренних дел должен быть не только организатором, но и практическим психологом и педагогом.

Как психолог, руководитель должен ориентироваться в особенностях личности своих подчиненных, в мотивах их поведения и деятельности, в оценке морально-психологического климата в коллективе, в уровне его конфликтогенности. Психологическое самообразование руководителей предполагает изучение процессов психики: познавательных, эмоциональных, волевых; психических состояний: подъема, бодрости, стресса, угнетаемости, фрустрации, апатии, агрессии; психических свойств личности: направленности, темперамента, характера, способностей.

Руководитель обязан уметь без затруднений характеризовать подчиненного с точки зрения социальной зрелости и идеологической компетенции, профессиональной ориентации и уровня профессионализма, социально-психологической ориентации личности (жизненные склонности, характер, темперамент), деловых и коммуникативных качеств, этических установок и культурного кругозора и т.д.

Важно уметь прогнозировать поведение подчиненных, возможности изменения поведения личности, выявлять условия, мешающие или способствующие рациональным воздействиям или поступкам людей.

Одной из текущих проблем в деятельности руководителя выступает

проблема способов психологического воздействия в рамках психологических методов управления. К числу рекомендуемых способов относятся следующие: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и др.

Остановимся на некоторых из них.

Властное принуждение – базируется на применении руководителем властных полномочий в отношении подчиненных сотрудников, в том числе при наложении дисциплинарных взысканий. Этот метод уместен при воздействии на недобросовестных подчиненных, на тех, кто нарушает служебную дисциплину и законность. Вместе с тем, принуждение формирует страх перед возможным наказанием за совершенные ошибки и меняет мотивацию труда. Сотрудники стремятся избегать наказания, перестраховываются, проявляют неискренность, теряют инициативу, боятся самостоятельно принимать решения. Принуждение снижает производительность и качество труда подчиненных. Метод принуждения в ОВД весьма распространен, но не является главным, а потому должен применяться осторожно, с учетом индивидуальных психологических характеристик сотрудников.

Гораздо продуктивнее метод убеждения, который базируется на логике, аргументированности руководителем своей точки зрения. Понять позицию подчиненного, добиться доверительности в беседе, найти точки согласия –таков путь к убеждению. Иногда неспособность убедить связана с двумя частыми ошибками: неумением выслушивать собеседника и отсутствием обратной связи с подчиненным. Эффективное слушание руководителем подчиненного, проявление эмпатии и терпения являются хорошими предпосылками эффективности убеждения.

Осуждение является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты его труда крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и

практически бесполезен для воздействия на остальных членов коллектива. Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на личность.

Командование необходимо тогда. когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Комплимент, но не лесть должен возвышать сотрудника, наталкивать его на размышления. Предметом комплимента могут быть вещи, дела, идеи сотрудника.

Совет надо понимать как прием, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничивать.

Ответной реакцией сотрудников на используемые приемы воздействия являются настроение, чувства, эмоции, поведение.

Настроение подчиненного –это слабовыраженное эмоциональное переживание. Чувство подчиненного –это более устойчивое явление и относится к чему-то конкретному(нравственные, эстетические, патриотические, интеллектуальные и др.). Эмоции подчиненного –это конкретные переживания событий в жизни, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния(положительные, отрицательные, противоречивые: радость, удовольствие, гнев, раздражительность, ревность, соперничество и т.п.).

Говоря о поведении подчиненного следует отметить несколько вариантов его поведения в окружающей социальной среде[16]:

- «ангельское» -в форме полного отрицания зла и насилия;
- высокоморальное, демонстрирующее высокие принципы поведения(честность, бескорыстие, искренность, трудолюбие, щедрость и т.п.);
- нормальное, в соответствии с общественной моралью. Редко допускающее отклонения и недостатки;
- «дьявольское», или совершенно аморальное, противоправное.

Таким образом, способы психологического воздействия должны

---

1 6 Вайнштейн, Л.А. Психология управления и основы лидерства.-Минск:2008,с. 82-83.

рассматриваться как наиболее тонкий инструмент влияния на подчиненных.

Важной психолого-педагогической проблемой является проблема требовательности руководителя.

Требовательность –одна из обязанностей и одно из средств решения им задач. Требовательность нельзя понять и совершенствовать в отрыве от других мер, которые призван осуществлять руководитель, а можно лишь в единстве с внимательной и чуткой работой с кадрами, с заботой о подчиненных. В специальном опросе сотрудников спрашивали : «Под руководством какого руководителя вы хотели бы работать : мягкого, не очень требовательного, но безразличного к сотрудникам, их заботам и тревогам, или под руководством требовательного, строгого, но всегда внимательного и заботливого, когда у сотрудников возникают личные проблемы? -87% выбрали второго[17]. Увлечение требовательностью дает горькие плоды.

Требовательность как управленческое качество руководителя может быть:

- конструктивной, созидательной –направлена на получение максимального эффекта. Она эффективна, если ее результатом руководитель видит общее положение дел, все отдаленные последствия;
- направляющей, ориентирующей –связана с повышением целеустремленности в работе персонала, усилением ориентации его на конечные служебные результаты;
- организующей, дисциплинирующей –призвана обеспечить точное и полное выполнение каждым сотрудником своих обязанностей и прав;
- активизирующей, мобилизующей –направлена на повышение активности, трудолюбия, настойчивости, добросовестности всего персонала и каждого работника;
- развивающей, воспитывающей –способствует упрочнению и совершенствованию личностных особенностей сотрудников;
- профилактической –выражается в стремлении не «бить про хвостам», а

---

1 7 Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой деятельности.-Минск:2008.

предупреждать возможные недостатки и нарушения.[18]

Требовательность руководителя будет оптимальной, если будет осуществляться целесообразно, оправданно, справедливо, законно, своевременно, принципиально, твердо, смело, постоянно, понятно, тактично, человечно. Требовательность –всегда волевое поведение которое должно протекать в правовом режиме, в пределах прав, которыми располагает руководитель.

Чтобы требовательность была эффективной, следует стремиться к соблюдению некоторых нравственно-психологических условий.

1. Обоснованное использование устных и письменных предписаний, несущих в себе энергию требовательности: обязывания, запрещения, дозволения. Руководитель обязан помнить, что плохо, когда предписаний слишком мало или слишком много. В последнем случае предписания мешают сотрудникам работать планово, сбивают их с ритма, создают атмосферу вечного «дерганья». Сотрудники переходят к стилю работы «по указаниям». Увлечение запретами непродуктивно. В народе говорят : нет запрета –нет нарушения. Установлено, что один случай недовольства и пререканий военнослужащих возникает при 15-18 запрещающих предписаниях, но лишь при 40-45 позитивных. [19]

2. Грамотное осуществление контроля. Руководитель осуществляет контроль и организует контролинг не с целью подловить, изобличить, дать подчиненному урок или проявить свою власть, а для изучения состояния дел и принятия своевременных и конкретных мер для улучшения положения, для того, чтобы предупредить возможные в будущем ошибки и промахи, чтобы помочь. «Охотничий азарт» в данном случае не годится.

3. Справедливая оценка действий сотрудников. Оценка в руках руководителя –острый инструмент воздействия на подчиненных.

---

1 8 Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой деятельности.-Минск:2008.

1 9 Там же

Положительная –стимулирует, а отрицательная расхолаживает их деятельность.

4. Добиваться понимания и принятия сотрудниками справедливых и деловых замечаний. Критика существует для того, чтобы поставить человека на ноги, а не на колени. Правильная критика руководителя позволяет подчиненному находить внутренние резервы. Важно иметь ввиду следующие нравственно-технологические моменты[20].Так, замечания улучшают работу лишь в 11% случаев, в то время, как похвала, одобрение –в 80%. Критикуя, следует исключить всякие неделовые мотивы (унижение, «постановку на место», преследование «неугодного»). Лучше давать конкретные советы по улучшению работы, чем перечислять недостатки и упущения. Всегда надо быть справедливым в замечаниях и претензиях, без нужды не затрагивать самолюбие человека. Недопустимо «раздувать» факты и опираться на непроверенную информацию. Перед критикой подчиненного надо отметить все хорошее в его работе.

5. Реализуя требовательность к подчиненным следует соблюдать чувство меры. Руководитель не только практический психолог, но и педагог. Этот акцент работы указывает на особый талант влиять на людей и связан с деятельностью по обучению и воспитанию подчиненных. Иначе, руководитель передстанет простым методистом, организующим коллективную и индивидуальную работу в своем коллективе.

«Педагогика понимания»[21] руководителем подчиненных предполагает:

— разъяснение сотрудникам смысла непрерывного активного самосовершенствования;
— разъяснение сотрудникам смысла следования в службе и жизни цивилизованным социальным, нравственным, поведенческим ценностям;
— разъяснение и углубление смысла службы в органах правопорядка;

---

2 0 Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой деятельности.-Минск:2008.

2 1 См. труды Фроловской М.Н., Сенько Ю.В.

— педагогическую организацию близких и далеких перспектив;
— постоянный интерес к реальной работе каждого сотрудника, мотивации его труда;
— организацию службы в органах правоохранения в строгом соответствии с профессиональными и человеческими ценностями.

Методика «понимающей педагогики» включает в себя установление психолого-педагогического контакта субъектов общения; определение терминов этой деятельности, помощь в осмыслении и выборе мотивации отношений и действий.

Предметом особой заботы руководителя является улучшение морально-психологического климата в руководимом милицейском коллективе путем продуманной расстановки подчиненных по горизонтали и вертикали с учетом сложившихся между ними официальных и неофициальных отношений. Руководитель корректирует и оптимизирует их.

Морально-психологический климат есть динамическая характеристика состояния милицейского коллектива, представляюшая собой качественную сторону межличностных отношений, проявляющуюся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности.

Воздействие руководителя на морально-психологический климат осуществляется по двум основным направлениям. Во-первых, это прямое воспитательное воздействие, осуществляемое через выступления на собраниях и совещаниях, целенаправленная индивидуально-воспитательная работа с подчиненными. Во-вторых, это косвенное воздействие, оказываемое влиянием авторитета руководителя, системой его деловых и нравственных поступков.

Зрелость коллектива, стабильность его морально-психологического климата достижима лишь в тех случаях, когда оперативно-служебные задачи, стоящие перед ним, являются фундаментом его объединения, совпадают в главном с групповыми и личными целями сотрудников. И это понятно, ведь

степень развития коллектива зависит от сплоченности составляющих его членов вокруг доминирующих целей.

Следует заметить, что отрицательное общественное мнение коллектива может сформировать такие стереотипы поведения, как круговая порука, коллективный эгоизм, групповщину. В психологии сотрудников начинает преобладать односторонний интерес благополучия, деформируются ценностные основы. Поэтому нравственно-психологическая доминанта деятельности руководителя должна быть ориентирована прежде всего на оперативно-служебные интересы коллектива и ценностное отношение к ним сотрудников.

Морально- психологический климат коллектива в процессе своего развития проходит две стадии созревания:

— формирование нравственно-психологического единства членов коллектива, связанного со сплоченностью и одинаковым поведением сотрудников в ситуациях, значимых для всего коллектива. Речь идет о нравственно- психологическом единстве на основе внешней необходимости(начальник, служебные задачи, социальные цели);

— формирование мировоззренческого единства, которое понимается как одинаковость оценок сотрудниками задач, требований, реальностей оперативно-служебной деятельности и т.д., а также нравственных ориентаций и чувств.

На наш взгляд, недостаточно верным является утверждение, что морально-психологичекий климат коллектива есть определенное состояние межличностных отношений, а благоприятный климат–это состояние «добрых» человеческих взаимоотношений его членов. Односторонняя ориентация лишь на внешнюю культуру взаимоотношений приводит к серьезным ошибкам в оценке деятельности коллектива. Безнравственен принцип «добрые отношения прежде всего», когда речь идет о нерадивости, злоупотреблениях, служебных нарушениях.

Руководители, творчески использующие нравственно- психологический и педагогический потенциал, решают сложные задачи выработки у подчиненных

современных нравственных потребностей и убеждений, привычек и навыков поведения, которые должны стать ядром их активной жизненной позиции.

Одним из инструментов влияния и воздействия на подчиненных является поощерение и наказание.

Использование руководителем предоставленных ему возможностей стимулировать подчиненных нельзя рассматривать как его личное дело, зависящее от настроения или других субъективных факторов. Умение наказывать и поощрять –это долг руководителя.

Порядок наложения взысканий определяется действующим законодательством. Но нужно знать и некоторые нормы административной этики, относящиеся к этой области деятельности руководителя.

При наложении взысканий нельзя руководствоваться подозрениями, выносить взыскания на ходу или по непроверенным материалам, потому что это может привести к ошибке.

Второе правило состоит в умении сотрудничать с людьми, которые были наказаны. Руководитель не должен каждый раз вспоминать без особой нужды об упущениях подчиненного, превращать их в людей второго сорта. Необходимо уметь наладить с ними деловые отношения и своим поведением вызвать у них желание исправить допущенные ошибки и не повторять их.

Третье. Дисциплинарные взыскания, если они повторяются слишком часто, теряют всякий смысл. У подчиненных пропадает желание работать, инициатива и предприимчивость и возникает скрытое ожесточение по отношению к руководителю.

Четвертое. Необходимо по возможности избегать наложения взысканий на группу виновных, поскольку вина каждого из них может быть различной, а кроме того, некоторые из них могут оказаться вовсе непричастными к допущенному нарушению.

И наконец, пятое. Ко всем без исключения подчиненным должны предъявляться единые требования, и эти требования должны отличаться справедливостью. Допускают ошибку те руководители, которые заводят среди

подчиненных любимчиков, проявляя к ним снисхождение, и в то же время к другим подчиненным проявляют, с одной стороны, безразличие, а с другой – повышенные требования.

Особое значение имеет поведение руководителя при наложении взыскания. Даже серьезные упущения подчиненного не могут оправдать желание начальника немедленно «накинуться» на него с целью разноса. При необходимости сделать выговор подчиненному лучше всего не приступать сразу к делу, а начать с положительного отзыва о его прежних успехах, а потом уже указать на упущения, делая упор на личные интересы, которым тот сам вредит, допуская недочеты в работе. Если необходимо, в конце беседы рекомендуется сразу сказать несколько хороших слов о работнике. Такое обращение мобилизует его на устранение недостатков. Первый выговор во всех без исключения случаях делается наедине. Смысл этого правила заключается в том, что выговор в присутствии других сотрудников является одной из самых строгих мер наказания. Как правило, впервые допущенная ошибка не может наказываться очень строго. Строгое наказание в этом случае не достигает цели: даже если оно правильно по существу, оно вызывает ненависть к начальнику, озлобление, сознание оскорбленного достоинства. Все это побуждает подчиненного отомстить начальнику при удобном случае.

Опытные руководители, предъявляя к подчиненным высокие требования, умея наказывать нерадивых подчиненных, не боятся поощрять тех, кто этого заслуживает. Любые успехи и достижения, какими бы незначительными они ни были, не должны быть оставлены руководителем без внимания. Необязательно поощрение должно быть выражено в виде премии или благодарности в приказе. Если человек достоин похвалы, достаточно сказать ему об этом несколько добрых слов. В некоторых случаях руководители допускают ошибку, не придавая должного значения обстановке и публичности поощрений. Если приказ объявляется между делом, то эта обстановка в некоторых случаях угнетающе действует на работников. В конечном итоге стимулирующее влияние оказывает не только само поощрение, но и внимание к человеку, его

достижениям.

Нередко слышатся утверждения, что подчиненных не следует хвалить, чтобы их не испортить. Не соглашаясь с этим утверждением, скажем, что похвала «расправляет крылья», стимулирует сотрудника на достижение лучших результатов. А непрерывная критика, частые наказания деморализуют сотрудников. Нельзя быть «жадным» на похвалу. Иначе руководитель уменьшает находящиеся в его распоряжении ресурсы. А при частой критике возбуждает у сотрудников противодействие. Наказание не всегда воздействует так, как ожидает руководитель. Поощрение эффективней содействует успешной деятельности, чем порицание. При чем поощрение всегда должно быть публичным, а наказание индивидуальным и только в исключительных случаях можно обращаться к провинившемуся сотруднику в присутствии членов коллектива. Взыскание никогда не может превышать той границы, на которой оно еще воспитательно воздействует. Иначе взыскание может трактоваться как месть. Поощряют за конкретную работу, а не вообще. Важны гласность и индивидуализация вознаграждения. Поощрение должно быть быстрым, иначе теряется его эффект. В этом смысле сомнительно откладывать поощрение до какого-либо подходящего случая.

В распоряжении руководителя ОВД имеется несколько способов поощрения: деньги (материальное вознаграждение); одобрение поведения и деятельности подчиненного; признание эффективности служебных действий; предоставление свободного времени; предоставление любимой работы; способствование профессионально-личностному росту; продвижение по служебной лестнице; предоставление самостоятельности в работе; учет личных интересов работника; достижение взаимопонимания; ценные подарки (призы); представление к правительственным наградам и досрочному присвоению специальных званий.

Привлечение подчиненных к участию в управлении – еще один способ мотивации и метод влияния. Руководитель привлекает сотрудников к подготовке вариантов и принятию управленческих решений. В связи с этим меняется

мотивация деятельности, растет управленческая подготовленность работников, они все чаще идентифицируют себя со своей служебной организацией.

Способ личного примера основывается на положительном влиянии профессионально-личностных качеств и способностей руководителя на подчиненных. Наблюдается подражание руководителю как осознанно, так и неосознанно. Признается авторитет руководителя как морального лидера, который оказывает внушающее воздействие и заставляет подчиненных копировать манеры начальника. К таким харизматическим характеристикам относятся энергичная деятельность и работоспособность, габитарные особенности внешности и независимость характера, достойная и уверенная манера поведения, и ораторские способности и др.

Создание обстановки, в которой поручение, указание становятся стимулом, относится к наиболее важным проблемам теории управления. Мотивационное влияние на подчиненных начинается с информирования о результатах их работы и достижениях. Метод информирования о результатах способствует сохранению хороших служебных отношений с подчиненными, поскольку реже возникает неприятная необходимость указывать им на низкие показатели в работе. Отдельные же замечания начальника в этом случае не носят характера «разноса».

Начальник может использовать знания и опыт подчиненных и поступать так, чтобы вызвать у подчиненных желание поделиться этим опытом. При реализации какого-либо плана важно услышать мнение сотрудников. Здесь заслуживает внимания принцип предоставления слова в очередности, обратной служебному положению (сначала младшие, затем старшие по должности и званию). Данный принцип подтолкнет руководителя на поиски соответствующих решений. Иногда руководители отвергают инициативу подчиненных, чтобы через некоторое время внести ее как свою. Подобный поступок уничтожает моральный дух коллектива. С точки зрения этики это похоже на кражу в буквальном смысле.

Мотивационно стимулирующим элементом является умелый прием

кандидата на службу, так как приятное впечатление от первых встреч, бесед, первых дней пребывания на службе воздействует на него на продолжительный срок. И наоборот, если подходить к этому формально, бездушно, то воздействие на кандидата будет демобилизующим.

В качестве сильного мотива для успешной деятельности выступает перспектива дальнейшего роста. Исполнители должны иметь шансы на продвижение по службе.

Важными мотивационными моментами, зависящими от руководителя, являются справедливое распределение фонда поощерения и зарплаты; полная информация о льготах, премиях и т.д.; содействие в осознании важности выполняемой работы; реализация потребности в уверенности службы в данном коллективе («здесь хорошо»); формирование профессиональной гордости (через ознакомление с историей, традициями, заслуженными людьми).

Большое мотивационное значение имеют вербальные контакты с подчиненными (в ситуациях невыполнения заданий, нарушений служебной дисциплины, моральной депрессии и др.). По мере возможности начальник должен воздерживаться от гнева, обиды, мщения. Часто лучше дать распоряжение на полчаса позже, но правильно, чем немедленно, но ошибочно.

Руководитель заинтересован в высокой мотивации своих сотрудников, особенно в мотивации профессиональной деятельности, которая является побуждением определяющим активность сотрудника, а также в мотивации избегания неудач, связанной с выработкой механизма преодоления ошибок промахов нередко любыми путями и средствами.В не меньшей степени объектом собственных забот должен быть сам руководитель.

Психолого-педагогические навыки необходимы руководителю также и для разрешения конфликтов, возникающих внутри коллектива, о чем будет сказано во второй главе.

Современному обществу нужны интеллигентные руководители-лидеры, остро чувствующие дух времени, умеющие адаптироваться к переменам, практикоориентированные, яркие, харизматичные, знающие, думающие.

Чтобы управлять – надо быть личностью. А это значит –гражданином и патриотом своей страны, обладать жаждой знаний для служения обществу, не принимать насилия, почитать и уважать других людей, стремиться независимо мыслить и сомневаться в своей правоте, отдавать приоритет добру при совершении конкретных поступков и т.д.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определения и укажите признаки понятий «культура», «управленческая культура», «профессиональная культура», «служебная и корпоративная культура».

2. Почему руководитель является ключевой фигурой служебного коллектива?

3. Охарактеризуйте стили руководства, отметьте плюсы и минусы каждого из них.

4. Что включает в себя имидж руководителя?

5. Какими тремя профессионально важными блоками качеств характеризуется личность руководителя?

6. В чем состоит содержание понятий «организационный язык» руководителя?

7. Почему руководитель должен выступать в роли педагога и психолога?

8. Назовите психологические факторы в конструкции управления.

9. Охарактеризуйте методы и приемы психологического воздействия на подчиненных.

10. Определите роль руководителя в создании морально-психологического климата в служебном коллективе и минимизации межличностных конфликтов.

2. Нравственная культура и этика общения

2.1. Руководитель -фигура нравственная.

2.2. Общение как специфическая форма взаимодействия руководителя с подчиненными.

2.3. Профессионально-ориентированная коммуникация руководителя.

2.4. Культура руководителя в разрешении конфликтов и споров

2.1. Руководитель -фигура нравственная.

Успех деятельности руководителя в огромной мере зависит от его нравственной культуры, которая слагается из двух самостоятельных, сложных, многоаспектных ценностей: нравственности и культуры.

Нравственность выступает своеобразным индикатором, оценкой культурного действия, а культура продвигает мораль в жзни общества и отдельного человека. Эти понятия несколько разные, настолько же связаны и взаимообусловлены. Нравственная культура на практике есть воплощенность моральных идеалов, целей, установок в различных сферах жизнидеятельности, в поведении людей и в отношениях между ними. Это сугубо личные представления о добре и зле, благородстве и подлости, верности и предательстве, которые в итоге превращаются в дело государственной важности.

Из чего же скадывается нравственная культура руководителя? Прежде всего из системы нравственных ориентаций, характеризующейся наличием профессиональной доминанты, которая определяет характер всех остальных элементов и связей между ними. Эта система элементов нравственой культуры руководителя развертывается, реализуется, включается в поступки в процессе взаимодействия с управляемым коллективом.

Деятельность каждого руководителя содержит объективный нравственно-культурный смысл, который определяется ее общественной ценностью, т. е. тем, какой хотело бы видеть общество данную деятельность. На ряду с объективным смыслом имеется и субъективный смысл деятельности

руководителя, который выражает личное отношение к ожиданиям общества. Субъектиивный нравственный смысл не всегда совпадает с объективный по направленности, объему и глубине.

Так, по направленности нравственные мотивы деятельности руководителя могут отличаться от общественно значемых.

Объем нравственно-культурных задач, решаемых руководителем, может не соответствовать тому объему задач, которые поставило общество.

Глубина субъективного принятия руководителем содеражания, целей и результатов деятельности может не соответствовать потребностям общества.

Чем выше соответствие нравственно-культурных смыслов, тем больше ценность определенной деятельности.

Есть профессии, труд работников которых, наиболее строго «опекатся» моралью, регламентируется ею. Среди них -профессия сотрудника органов внутренних дел. В различных документах XIX-XX веков встречается указание на то, что одной из главных задач ОВД является «охранение добрых нравов»[21]

Исходя их такой установки, мы включаем в систему нравственной культуры руководителя ОВД элементы праактического воздействия на коллектив, практические нормы, способы и принципы формирования морально-психологического климата, моральных и правовых ориентаций сотрудников. Это значит, что нельзя рассматривать нравственную культуру руководителя лишь как набор духовных качеств и достоинств его личности, затрагивающих подчиненных. В ее содержание следует включть также культуру целенаправленного систематического воздействия на подчиненных.

Главный стержень нравственной культуры современного руководителя заключается в органическом единстве, профессионально-служебной деловитости и принципиальности. Хотя деловитость не считается фактором морального поведения, введение технологических элементов в структуру

2

1 Этика сотрудников правоохранительных органов: учебник.-М.: Щит, 2007. С. 141

нравственной культуры позволяет говорить о более тесной связи ценностного и практического аспектов, преодолевать дистанцию между словом и делом.

Ориентирами руководителю для успешного управления коллективом служит этическое знание состоящее из системы этических принципов, ценностей, норм и идеалов.

Этика, как слово, вызывает несколько ассоциаций:

- это нечто, имеющее отношение к поведению людей;
- это способ оценки человеческих поступков;
- это регулятор отношений между людьми.

Этика относится к гуманитарным дисциплинам (от лат. homo-человек), ибо объект ее изучения – человек, его поведение и отношения с другими людьми.

Впервые термин «этика» был употреблен Аристотелем для обозначения философского учения о нравственной деятельности и добродетелях. Происхождение понятия связано с древнегреческим словом «этос» (нрав, обычай, привычка, характер). Поэтому «этика» в буквальном смысле – учение о нравственности. Слово “этика” также обозначает науку о морали.

Специфический аспект, в котором человек и его жизнь рассматриваются этикой, – это общение, понимаемое как фундаментальная предпосылка и основа человеческой жизни; насущная необходимость; важнейшая потребность людей; способ человеческого существования и жизнедеятельности. В этом аспекте цель этики – создание оптимальной модели гуманных и справедливых отношений. Главный вопрос этики – определение того, что такое хорошее поведение, что делает поведение правильным или неправильным. Хорошие люди существуют – как они возможны? Общество осуществляет контроль и коррекцию поведения людей, стремясь увязать интересы индивидов и человеческих сообществ, найти «баланс» общественного и личного блага. Для этого существуют социальные регуляторы поведения (традиции, право, мораль, этикет), которые содержат социальные нормы, программные установки, приемлемые формы взаимодействия.

Этическая оценка поступков и отношений дается в зависимости от ориентации на достижение добра и зла, которые выступают критерием этического суждения.

Мораль является основой духовной культуры личности руководителя.

Она вырабатывает предписания, требующие от людей, в т.ч. руководителей, особенного – морального типа поведения, в чем проявляется ее императивный (повелительный) характер. Особенность и сущность морали проявляется в системе: моральных принципов; ценностей; норм; идеалов.

Принципы – это фундаментальные представления о должном поведении человека.

Принцип справедливости – это мерная характеристика отношений между людьми и связана с деянием и воздаянием, достоинством и вознаграждением. Быть справедливым значит быть бескорыстным, беспристрастным, правдивым, непридирчивым, равнотребовательным ко всем без исключения.

Принцип коллективизма – личность ориентируется на подчинение своих личных интересов общественным. Такая ориентация «выгодна» обществу. Коллективизм – неотъемлемая черта работников милиции. Он проявляется только в зрелом, сплоченном коллективе, который является формой развития личности. Здесь каждый ощущает на себе его воздействие. Ведь коллектив – это ближайшее социальное окружение личности, ее микросреда.

Принцип индивидуализма – утверждает ценность, уникальность, неповторимость каждого индивида. Ранее принцип отождествлялся с эгоизмом, себялюбием, себявозвеличиванием, антиподом коллективизма.

Принцип гуманизма выражается в признании человека главной ценностью, а его интересов – приоритетными; ненасилие над личностью; человеколюбие. Милицейская служба требует нарастания меры гуманности, ибо сотрудник является послом добра, справедливости, чести и совести. Позитивное влияние на людей требует от сотрудника особого таланта.

Принцип альтруизма – бескорыстная любовь и забота о благе другого человека, готовность к самопожертвованию, противоположен эгоизму.

«Возлюби ближнего, как самого себя».

Принцип толерантности предполагает признание созидательной роли индивидуализма в его положительном, гуманистическом смысле, предполагает проявление терпимости к иным взглядам, ценностям, поведению. С терпимостью нельзя путать равнодушие.

На высокий служебный результат ориентирует правоохранителей трудолюбие. Оно выступает критерием общественной оценки деятельности органов внутренних дел. Необходимо вырабатывать нравственную привычку трудиться и укреплять дисциплину служебного труда.

Служба в милиции сопровождается чувством ответственности, т.е. способностью активно действовать на своем служебном месте, поступать согласно логике событий. Нести ответственность – значит принять на себя все последствия совершаемых поступков. А вот негативной формой ответственности являются тревожность, неуверенность, боязнь все испортить.

Руководители должны обладать способностью к максимальной нравственной ориентации, чтобы осуществить наиболее приемлемый нравственный выбор в отношении варианта своих действий. Определить правомерность своего поступка сотрудник милиции может, лишь приложив к нему нравственно-общественную мерку.

Мораль самих сотрудников и мораль, к которой они прибегают на практике, более гибкий механизм регуляции поведения личности, чем право. Ее влияние шире, чем влияние права. Морали известны и такие обстоятельства, которые с правовой точки зрения признаны второстепенными, например раскаяние в содеянном. Право не может оправдать на основании раскаяния. Мораль же полагает, что наказание достигнуто, если человек прошел через внутренний переворот. Мораль в сравнении с правом представляется более гуманным способом разрешения противоречий и конфликтов. Нравственная справедливость «человечнее» справедливости по закону, которая лишь пресекает вредные действия и компенсирует ущерб потерпевшей стороне. Сотрудник милиции в этих сложных коллизиях проявляет свою

профессиональную нравственность. Ведь справедливость неотрывна от здравого смысла, нестандартных решений, от сочувствия, жалости, милосердия, сострадания, готовности взять на себя труд исправления чужих ошибок.

Справедливый, честный, совестливый сотрудник великодушен. Трудно представить, что человек, обладающий прекрасными моральными качествами, может быть несправедлив.

Профессиональная этика сотрудника ОВД любого ранга требует от него быть патриотом. Установка на патриотизм должна проявляться каждодневно. Он поддерживает духовные ориентиры сотрудников на качественное выполнение своих должностных обязанностей. Мораль, патриотизм – это своеобразная самоорганизация, сознательная работа духа, позитивное отношение к жизни. Патриотизм – это любовь не только к Родине, но и к своему делу, это историческая память людей. Для сотрудников милиции важно осмыслить свою столетнюю историю, историю своего подразделения.

Нравственно-профессиональные качества руководителей ОВД связаны с осуществлением ими властных функций и полномочий. Это ставит их в особое положение. Действуя от имени государства, они являются принудительной силой власти, наделены правом вторгаться в личную жизнь людей, отрывать граждан от обычных занятий, работы, ограничивать им свободу. Поэтому основным требованием является требование разумного и законного пользования властью.

Постоянно сталкиваясь с антиобщественными проявлениями, работник милиции испытывает и преодолевает сопротивление заинтересованных лиц, противостоит неправомерным воздействиям, встречает обман, т.е. подвергается непрерывному влиянию негатива и аморальности. Возникает опасность «привыкания» к злу, подозрительность, обвинительный уклон, душевная анемия, что, в конце концов, приводит к нравственно-профессиональной деформации личности сотрудника.

Десоциализации и моральному разложению подвержены, прежде всего, те сотрудники, которые не имеют достаточного образования и воспитания, культурного кругозора, нравственных и эстетических ориентиров. Встречаются также сотрудники, для которых характерен «моральный дуализм», своеобразное раздвоение личности. В условиях коллектива они вроде бы демонстрируют свою нравственность, а для себя – совсем другое, у них отсутствуют

«моральные тормоза». Такие работники наиболее подвержены влиянию случайностей и соблазнов.

Среди руководителей также встречаются те, кто злоупотребляет должностными полномочиями, превышает их, совершает должностной подлог, берет взятки, не брезгует круговой порукой, пособничает правонарушителям. Среди основных причин - невысокий уровень их духовно-нравственного состояния, порочная система приоритетов служебной деятельности, где нравственность и культура занимают одно из последних мест.

В плане нравственной надежности различают три типа личности сотрудников:

1) лица с высокой степенью стойкости и противодействия отрицательным воздействиям;

2) лица со средней степенью выраженности моральной надежности;

3) лица, обладающие слабой волей, легко поддающиеся негативным влияниям.

Первые успешно выполняют служебные задачи, они люди решительные, смелые, целеустремленные. Вторые справляются с обязанностями, но безынициативно, привычными приемами и методами, выполнение даже несложного задания вызывает у них удовлетворение. Третьи – хитрят, увиливают от более сложного, инертны, безынициативны, совершают административные нарушения и противоправные действия. Иногда отдельные личности настолько нравственно деформируются на службе и в быту, что к ним возможно применить термин – нравственная деградация личности.

Исходя из понимания профессионально нравственной деформации, как снижения качества профессионального сознания и профессиональной деятельности руководителя выделим основные ее элементы или уровни.

1) деформацию профессионального сознания руководителя ОВД(потребностно-мотивационную деформацию);

2) деформацию профессиональной деятельности руководителя ОВД, ее средств и результатов;

3) деформацию отношений руководителей ОВД с гражданами, коллегами, а также отношений в системе «начальник-подчиненный».

Особенностью процессов, составляющих деформацию. профессионального сознания руководителей, является их скрытость, неявность, не наблюдательность. Однако эти процессы весьма значимы, поскольку являются духовной основой для совершения руководителем аморальных и противоправных поступков.

Деформация профессионального сознания имеет следующие проявления:

- снижение или отсутствие мотивации к службе в ОВД, преобладание корыстных целей над общезначимыми и государственными;
- формирование у руководителя таких качеств как излишняя серьезность, холодность, цинизм, властность, бесчестность, безразличие к людям и своей профессиональной деятельности, мстительность, появление излишней подозрительности;
- нравственное оскудение, сознательное пренебрежение нормами морали, потеря смыложизненных ориентаций. Эта форма деформации сознания у некоторых руководителей практически воплощается в неумеренном употреблении спиртных напитков(в том числе в рабочее время) и наркотиков;
- крайняя форма проявления профессионально-нравственных деформаций на уровне профессионального сознания заключается в утрате чувства служебного долга и личной ответственности, что прямо ведет к правонарушениям и преступлениям.

Нравственно-профессиональная деформация деятельности личности характеризуется следующими проявлениями:

– халатность и волокита в исполнении служебных обязанностей; нарушения профессуальных сроков предварительного расследования по уголовным делам; вынесение необоснованных отказов в возбуждении уголовных дел; сокрытие преступления от регистрации и учета; фальсификация доказательств и

документов; разглашение судебной тайны;

– использование незаконных методов в борьбе с преступностью, практическое применение без нравственного правила «цель оправдывает средства»;

– своекорыстное использование служебного положения, коррумпированность, взяточничество;

– административные и дисциплинарные нарушения;

– формализм и упрощенчество при оформлении документов, приписки при составлении отчетности.

Деформация профессиональных отношений имеет такие формы проявления:

– злоупотребление властью, превышение полномочий в отношениях с гражданами, грубость по отношению к ним, несоблюдение конституционных прав человека и гражданина, унижение чести и достоинства, неоказание помощи, неоправданное применение физической силы, специальных средств и оружия;

– пренебрежение правилами служебного этикета в отношениях с гражданами, коллегами и подчиненными;

– отсутствие культуры речи, злоупотребление жаргоном криминального мира, использование нецензурных выражений;

– формально-бюрократические методы руководства(высокомерие, грубость, чванство по отношению к своим подчиненным);

– конфликтный социально-психологический климат в коллективе; становление конфликта как нормы служебных отношений.

Появление подобных факторов свидетельствует, о том, что сотрудник или коллектив серьезно больны. В результате снижаются служебные показатели, увеличивается количество жалоб на сотрудников, проводятся внеплановые инспекторские проверки. Это приводит к смене руководства, к потере коллективом авторитета, к продолжительному, пристальному вниманию к коллективу высшего руководства. В худшем случае происходят ЧП, поскольку все эти факторы являются питательной средой и предпосылкой преступных

деяний.

В научной литературе выделяют внешние и внутренние причины нравственно-профессиональной деформации, причем внутренние являются основными. И связаны с деятельностью руководителя.

Внутренние причины нравственной деформации:

– негативный пример руководства;

– перегруженность работой;

– наличие «потолка» службы;

– низкая нравственная воспитанность коллектива;

– низкая правовая культура коллектива, «правовой нигилизм»;

– низкий уровень воспитательной работы;

– негативное «воспитательное» воздействие преступной среды;

– иногда негативное воздействие семьи;

– изолированность, ограниченность общения с культурной средой, определенная «кастовость» органов внутренних дел;

– неудовлетворенность материальной оплатой и другими формами материального стимулирования труда;

– неудовлетворенность условиями труда;

– несоответствие уровня квалификации занимаемой должности;

– конспиративность служебной деятельности (отсутствие общественного контроля);

– властные права сотрудника, открывающие возможность злоупотреблению.

Среди внешних причин нравственной деформации:

– социальная нестабильность; кризис идеалов; коррумпированность чиновничества, сотрудников управленческих аппаратов; правовой беспредел; война законов, неисполнение законов; низкая социально-правовая и экономическая защищенность сотрудников; негативное освещение деятельности правоохранительных органов в средствах массовой информации и в произведениях литературы и искусства; низкий социальный престиж правоохранительных органов; выполнение сотрудниками органов

несвойственных им функций.

Анализ форм и причин нравственной деформации позволяет выделить основные ее этапы.

Применительно к личности руководителя процесс имеет следующие этапы.

1. Замещение общепринятых норм общей и профессиональной этики антинормами в нравственных установках.
2. Замещение требований гражданского и служебного долга корыстными и другими личными интересами.
3. Формирование установки на совершение аморальных деяний.

Применительно к служебному коллективу процесс нравственно-профессиональной деформации также имеет три этапа.

1. Формирование негативного морально-психологического климата.
2. Формирование приоритетной ориентации в служебном коллективе на моральные антинормы.
3. Формирование в коллективе установки на совершение групповых преступных деяний.

Воспрепятствовать профессионально-нравственной десоциализации руководитель может прикладывая личные усилия по овладению культурой, нормами права, морали, управленческим мастерством.

Профессиональная деятельность сотрудников ОВД детально урегулирована законом. Основной императив профессиональной деятельности сотрудника ОВД — защита прав человека на жизнь, свободу, имущество, отношение к человеку как к высшей ценности. Соблюдение справедливости деятельности означает, что их действия, решения по существу и по форме должны строго соответствовать закону. Искажение, отступление от закона (сознательное или бессознательное) глубоко безнравственно. Таким образом, профессиональная этика сотрудников ОВД формирует моральную базу.

Морально-нравственные принципы нашли свое отражение в Законе «О милиции», в Присяге рядового и начальствующего состава ОВД Республики

Беларусь, в Положении «О прохождении службы личным составом ОВД Республики Беларусь», в «Правилах профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь» и других документах.

В органах внутренних дел, как и в целом в обществе имеют проявления«групповая» и «индивидуальная» этика.

«Индивидуальная этика»–это система взглядов и убеждений личности, критерием которых выступают представления о добре и зле, моральном долге и своих обязанностях. Она определяется семейным воспитанием, личным опытом, образованием, которые и определяют линию поведения сотрудника. На индивидуальную этику оказывает влияние давление групповых интересов. И тут важнейшая роль принадлежит непосредственно руководителю.

«Групповая этика» -это система взглядов и убеждений группы людей на то, что такое добро и зло, на свое место в системе служебной деятельности, на выполнение служебного долга.

Сложные и опасные условия деятельности органов внутренних дел способствуют возникновению групповой морали поведения, определенного образца субкультуры, начиная от языковых форм, манеры вести себя, противопоставления «мы-они».

В этих условиях нормы этики поведения отдельных сотрудников могут входить в противоречие или даже в конфликт с нормами групповой этики и тогда сотрудник оказывается перед выбором: принять или отвергнуть групповые нормы поведения и моральные ориентации.

Групповая этика необязательно нравственнее, чем этика личности. Здесь важна роль руководителя, который сам, будучи нравственной личностью, контролирует соблюдение этических норм поведения не только отдельными сотрудниками, но и всей организацией.

Руководитель фигура нравственная. Это означает, что тот, кто претендует на руководящую должность, обязан изучить нравственные принципы и нормы, превратить эти знания в убеждения, постоянно на практике ими руководствоваться, творчески применять в служебной деятельности. Этот

сложный путь при должном культурном развитии и при наличии опыта вполне по силам даже для человека средних способностей.

Для руководителей быть нравственной фигурой значит быть носителем лучших моральных качеств, определяемых должностной компетенцией.

Поскольку руководитель постоянно связан с людьми, он каждодневно воздействует на их нравы, поведение, жизненные ориентации, действия. Нравственная культура - это не только знания высоких нравственных норм и принципов общения, но и неукоснительное соблюдение их в служебной деятельности и повседневной жизни, это неразрывное единство морального сознания и поведения.

В деятельности руководителя нравственная культура проявляется как комплексная мера освоения им воплощения в практике тех образцов и эталонов деятельности, которые наиболее полно отвечают современным требованиям.

Он лоялен к власти, понимает и уважает государственную стратегию. Руководитель считает права и свободы, человекоуважение гуманитарным критерием жизни личности и общества, понимают необходимость усиления культа уважительного отношения к имени гражданина, не допускающего унижения чести, достоинства и деловой репутации человека.

Важнейшим параметром, критерием нравственности руководителя ОВД является соблюдение и уважение закона. В каждом звене органов внутренних дел стиль и содержание работы руководителя должны быть пронизаны уважением к законным правам граждан. Ни один виновный не должен уйти от ответственности, ни один невиновный не должен быть ущемлен в правах.

Большинство руководителей ОВД и сотрудников образцово, добросовестно, с чувством нравственного долга отстаивает требования законов. И это ценится общественным мнением. Но малейшее забвение чести и долга, злоупотребление властью, непомерные амбиции, неуместное и показное служебное рвение вызывают резко негативное отношение, порождают серьезные эксцессы, пятнают честь и репутацию органов внутренних дел. Руководителю не прощают бестактности, хамства, злоупотребления властью,

грубости и произвола.

Проявляя заботу о своих подчиненных руководитель ОВД должен занимать позицию защиты служащих в милиции от угроз насилия, самоуправства, оскорблений, клеветы, наветов, жертвами которых они могут стать при использовании служебных обязанностей.

Укрепление законности, повышение служебной культуры - одна из главных забот каждого руководителя.

Позитивный профессиональный дух начальника содействует климату гармонии на службе. Нравственная личность не может быть безответственной. Ответственность руководителя характеризует его отношение к профессиональной деятельности коллектива и самому себе. Она проявляется в способности принимать обоснованные решения, проявлять настойчивость и добросовестность в их реализации, а также готовность отвечать за их результаты и последствия. Ответственность предполагает честное и обязательное отношение к слову, которое не мыслится в отрыве от дела. Необязательность руководителя может породить всю атмосферу безответственности и недисциплинированности. Ответственность несовместима с расточительностью по отношению к своему и чужому времени, с покушением на чужие материальные ценности. Праздные разговоры, просмотр телевизионных передач, «зависание» в социальных сетях и интернете, игра в шахматы, занятия в служебное время личными делами не только снижают работоспособность руководителя, но и разлагающие действуют на подчиненных.

Безусловной обязанностью руководителя выступает нравственный долг, исполняемый из побуждений совести. Верность долгу и служению ему являются средством самоутверждения. Для руководителя исполнение своего долга есть своеобразное повеление, сближающее его с правовой нормой и долг выступает как необходимость поступка из уважения к закону.

Исполнение долга в конкретной ситуации деятельности руководителя связывается с понятием совести. Это стержень личности руководителя,

индикатор его самооценки, одна и важнейших нравственных составляющих в отношениях с подчиненными.

Когда сами руководители проявляют постоянную приверженность и преданность делу, это становится эталоном совести. Сущность руководителя, его гражданская позиция раскрываются в конкретных делах и поступках. Беспокойная совесть руководителя коллектива - основывается на высокой моральности. В деятельности руководителя эти качества проявляются прежде всего в озабоченности общими успехами, в его порядочности по отношению к подчиненным. Содержание совести распознается через такие определяющие нравственные качества руководителя, как честность и принципиальность, гуманизм и самокритичность.

Выше уже говорилось о чести и достоинстве руководителя, здесь же в целях актуализации обозначим иные моменты, связанные с этим нравственно-профессиональными качествами. Говоря словами В. Франкла«честь –это внешняя совесть, а совесть- внутренняя честь».[22]

Честь имеет важный общественный статус и является оценкой личности как гражданина. Это почет и уважение со стороны подчиненных, окружающих, общества. Упоминание о чести подразумевает доблесть, честность, благородство души, принципиальность, обязательность, порядочность, добродетельность, правдивость и др. О значение чести для человека говорят многочисленные поговорки и пословицы: "береги честь пуще глаза", «честь мундира», «честное слово», «слово чести», «слово офицера», «береги честь смолоду», «где честь, там и правда». Профессиональная честь руководителя ОВД требует поддержания личной репутации и авторитета своего коллектива.

Говорить о чести вне связи ее с достоинством нецелесообразно, так как достоинство является формой проявления самосознания и самоконтроля, на которых строится требовательность к самому себе. Достоинство–это ценностное отношение к себе, осознание своей моральной ценности и

---

[2] 2 Франкл, В. Человек в поисках смысла.-М.,1990.с.38.

значимости. Руководитель, обладая достоинством, во имя самоуважения, не допускает отступлений от своих обещаний, сохраняет мужество в сложных жизненных, служебных условиях. Достойный руководитель гордится своей принадлежностью к милицейской корпорации. Он- уважаемый, ценимый, сообразный с требованиями правды и чести. Достоинство его личности предполагает от других людей уважения к ней, признания за ним соответствующих прав и свобод. Тот, кто дорожит собственным достоинством не позволит себе унижать достоинство других.

Руководитель с развитым чувством достоинства будет избегать действий, которые бы могли повредить его положению. Достоинством и сердечностью должны быть отличны его контакты с властями, учреждениями, гражданами, коллегами и подчиненными.

Таким образом, честь и достоинство характеризует внутреннюю устойчивость личности руководителя.

Качеством нравственности личности руководителя, свидетельствующим о четкости, организованности, ответственности, соответствии слов делу, об умении доводить начатое до конца, выступает деловитость. Она не имеет ничего общего с суматошностью, поспешностью. Зато способствует достижению целей при наименьших затратах сил, средств, времени.

Деловитость опирается на дисциплину, формируемую руководителем в подразделениях и личную дисциплинированность. Последняя обеспечивается самодисциплинированием без внешнего воздействия и является осознанной потребностью действовать в соответствии с порядком и правилами, установленными законом, уставами и в согласии с нравственными убеждениями.

В некоторых ситуациях управления начальникам приходится проявлять мужество (например, при несогласии с мнением других руководителей, при проявлении инициативы, при отстаивании своей точки зрения, при личном участии в оперативно-розыскных действиях и др.). Мужество понимается как способность не терять присутствия духа и вести себя с достоинством в любой, в

том числе опасной, обстановке. Мужество позволяет проявлять моральную твердость, не потерять себя, оставаться до конца верным своему гражданскому и служебному долгу.

В тоже время слабость воли, боязнь навлечь на себя неблагоприятные последствия, неуверенность в своих силах, неспособность отстоять и провести в жизнь свои стремления, взгляды, убеждения порождают малодушие, которое может привести к конформизму, заискиванию, лицемерию. Малодушие не подлежит оправданию.

Перечень нравственных качеств руководителя включает в себя благородство, позволяющее возвышаться над стечением обстоятельств и совершать бескорыстные поступки. Благородство -следствие гуманистических ориентаций и установок человека, доброжелательности, открытости, честности. Благородный руководитель с большим уважением относятся к тем подчиненным, кому он помогает, отличается самосовершенностью. Будучи честным, он не злоупотребляет положением, не получает выгоду любого рода, ни на кого не оказывает давление, избегает действий, которые могут нарушить презумпцию о беспристрастности. Умелое сочетание «должностных» нормативов с чисто нравственными, товарищескими требованиями способствуют тому, что чем полнее в отношениях с подчиненными руководитель опирается на позитивные неформальные средства, тем меньше создается ситуаций, вызывающих потребность применять негативные административные воздействия.

Гражданская ответственность руководителя в ее нравственном контексте - это прежде всего реализованная в отношениях к подчиненным высокая нравственная культура. Руководитель менее свободен в проявлении своих чувств, симпатий и антипатий. Ему надлежит придерживаться принципа эмоциональной нейтральности, соблюдая определенные границы в дружбе с подчиненными, чтобы не попасть в личную зависимость и сохранить объективность. В то же время руководитель –неравнодушный приказодатель, он обязан поддерживать все добрые начинания подчиненных.

Наличие определенных нравственных качеств лишь существенная предпосылка ответственного поведения руководителя. С продвижением по должности возрастает его ответственность за данное обязательство, за правдивость информации, за внешние атрибуты поступков - слова, интонации, манеры, одежду. Современному руководителю важно вырабатывать умение «преподавать» уроки доброты, сердечности, интеллигентности. А это значит, что следует постоянно заниматься нравственным самовоспитанием. Такая потребность свойственна лишь зрелым личностям, обладающим сильной волей и способностью критического отношения к себе.

В качестве примера приведем факты из биографии Л. Н. Толстого и А. В. Суворова.

В 26 лет Л.Н.Толстой в личном дневнике упомянул свой главный недостаток- неосновательность и связанные с ней нерешительность, непостоянство, непоследовательность, неприятный тяжелый характер,тщеславие, раздражительность, излишнее самолюбие. Впоследствии он постоянно наблюдал за собой и старался искоренить эти пороки.

Из писем А. В. Суворова известно, что он долго работал над тем, чтобы добродетели не превращались в свою противоположность. Нельзя «перешагивать» границу добродетели, выходить за границы положительного качества. Эту способность находить должную меру он сформировал в себе, общаясь с подчиненными и вышестоящими начальниками. Его советы отражают стремление полководца соблюдать эту меру: стремиться к смелости, но без запальчивости, быстроте без опрометчивости, твердости без упрямства, достоинству без высокомерия, дисциплинированности без угодничества, приятности без суетности и т.д.

Искусство нравственного воздействия на подчиненных, нравственная деликатность, умение прийти к нравственному компромиссу-отличительные черты культурного руководителя.

К сожалению, встречаются руководители, которые прежде всего заботятся о себе, стремятся создавать впечатление о собственной значимости, создают

себе искусственный имидж, выступают с похвалой в свой адрес, не упускают случая найти полезные связи и создать впечатление знакомства с влиятельными людьми, владеют умением создавать позу, определять «стоимость» человека, прежде чем вступить в деловые отношения, везде искать материальную выгоду и т.п. Вредное в моральном отношении воздействие на подчиненных оказывают поступки руководителей, которые можно охарактеризовать как нечестность, обман доверия, зажим критики, беспринципность. Нечестность и обман доверия -наиболее тяжкие пороки руководителя.

2.2. Общение как специфическая форма взаимодействия руководителя с подчиненными

Общение представляет собой специфическую форму взаимодействия и взаимовлияния людей, порождаемую потребностями совместной деятельности. В процессе общения происходит взаимовосприятие и взаимный обмен информацией, мыслями, идеями, эмоциями. Общение охватывает отношения между людьми, в которых обнаруживаются содействие или противодействие, согласие или противоречия, сопереживание или эмоциональная глухота. Оно может быть формальным, неформальным, деловым, анонимным.

Общение можно рассматривать под разными углами зрения. Первый и основной- человек в мире коммуникаций в процессе обмена информацией, как сторона совместной деятельности. Второй подход- общение как продолжение себя в других и характеризуется богатством своей структуры, видов, типов. Оно является основой для взаимопонимания.

В общении определяют стратегию и тактику достижения целей.

В коммуникации выделяются взаимоотношения типа"я-я" (индивидуально-личностный), «я-мы» (индивидуально-коллективный) и "мы-мы"(коллективно-общественный). Каждому типу общения присущи свои особенные черты, своя лексика, свои цели и задачи, своя глубина и многомерность.

Гранями общения выступают межличностное общение, представляющее собой обмен эмоциями, взаимодействие, психологический контакт (управленческое и деловое общение отражают эту грань); речевое общение (лексический запас личности, смысловые коды взаимопонимания, коммуникативная совместимость, аргументированность, доказательность) и т.д. Речевое общение происходит в устной и письменной формах. Везде, в т.ч. и в сфере управления, образования, юриспруденции имеют место обе формы речевого общения.

Подсчитано, что человек проводит в устном общении 65% своего времени. По данным американских ученых, расход чистого времени на беседу у среднего

жителя земли составляет 2,5 года. За это время человек успевает "наговорить" около 400 томов объемом по 1000 страниц каждый. Японские лингвисты выяснили, что служащие Японии тратят на устную речь около половины времени своего бодрствования -7:00 часов в сутки, на чтение уходит полтора часа, на письменную речь всего 47 минут.[23]

Гранью общения также является разрешение конфликтных ситуаций. При этом учитываются барьеры общения, ошибки разрушающие разговор, барьеры восприятия, речи, первого впечатления, экспрессивного поведения собеседника.

Прежде чем приступить к изложению содержания управленческого общения руководителя и подчиненного, обозначим понятие "управленческого общения", поскольку термин "деловое общение" является для этой ситуации более широким. В деловое общение включается, например общение не руководителей (врач и пациент, преподаватель и студент), а также руководителей с равными себе. В общении руководителя и подчиненного ярко выражен ролевой, статусный характер, неравномерно распределены инициативы, обязанности, ответственности, определяющие зависимость одного участника общения от другого.

Посредством общения организуется и реализуется управление. Общение позволяет руководителю согласовывать действия всех его участников. При этом применяются вербальные средства коммуникации- речь, интонация, тон, темп, паузы, эмоции и невербальные -жесты, мимика, позы, пространственное расположение, контактирование с помощью глаз.

В процессе управленческого взаимодействия руководителей и подчиненных реализуются многочисленные функции. Среди них:

1.4.1 Функция социализации. Включаясь в совместную деятельность и общение, молодые сотрудники не только осваивают коммуникативные умения и навыки, но и учатся быстро ориентироваться в собеседнике,

---

2

3
Соколова, В. Культура речи и культура общения/ В. Соколова. М.-1995.с.11.

ситуации общения и взаимодействия, слушать и говорить, что также очень важно как в плане межличностной адаптации, так и для осуществления непосредственной профессиональной деятельности.

Важное значение имеет приобретаемое при этом умение действовать в интересах коллектива, доброжелательное, заинтересованное и терпимое отношение к другим сотрудникам.

1.4.2 Контактная функция. Цель этой функции — установление контакта как состояния обоюдной готовности руководителя и подчиненного к приему и передаче сообщения и поддержания взаимосвязи в форме взаимоориентированности.

1.4.3 Координационная функция, цель которой — взаимное ориентирование и согласование действий различных исполнителей при организации и совместной деятельности.

1.4.4 Функция понимания, то есть не только адекватное восприятие и понимание смысла сообщения, но и понимание партнерами друг друга (их намерений, установок, переживаний, состояний и так далее).

1.4.5 Амотивная функция, цель которой — возбуждение в партнере нужных эмоциональных переживаний («обмен эмоциями»), а также изменение с их помощью собственных переживаний и состояний.

Ориентация в этих функциях и умелое пользование ими помогает выявить причины возникающих трудностей при реализации конкретной задачи управленческого общения.

Существует ряд нравственных требований к общению. Они являются производными от базовых моральных качеств личности: совести, долга, чести, достоинства, благородства. К ним относятся вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность. Эти требования относятся не только к общению, но и к светскому, деловому, служебному этикету. Вежливость выражает уважительное, внимательное отношение к другим, норму общения и взаимоотношений, привычный способ обращения с окружающими. Суть вежливости в доброжелательности, в желании другому

добра, в готовности оказать услугу. Она несовместима с высокомерием, грубостью, пренебрежительным отношением к другим. Вежливость является важным условием авторитета руководителя и проявляется в ситуациях приветствия, пожелания, просьбы, обращения, благодарения, отказа и проч.; в интонациях голоса, мимике, жестах.

Вежливый человек всегда предупредителен, т.е. старается первым оказать любезность, избавить другого от неудобства и неприятности (уступить место, придержать дверь, проявить участие). Напротив, грубые взаимоотношения начальников и подчиненных являются показателями низкой культуры, плохого морально-психологического климата в коллективе и недостаточной его работоспособности. Грубость часто становится своеобразным бумерангом, который возвращается от подчиненного к руководителю. Самыми распространенными атрибутами грубости является нецензурная лексика, которая стала привычной как для начальников, так и для подчиненных. С нецензурщиной свыклись, на нее не реагируют, а иногда даже оправдывают (мол это естественное проявление эмоций). Ругательства не только циничны, но и оскорбительны. А вот улыбка в общении—" острый дефицит".

Оттенком вежливости выступает корректность, означающая умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, включая конфликтные. Корректность- это сухая, равнодушная, холодная, официальная (но в рамках культуры личности) вежливость. Иногда против собственной воли и желания быть вежливым (при задержании нарушителей, в спорах, при демонстрации экспрессивного поведения).Корректное поведение руководителя проявляется в умении выслушивать подчиненного, понять его позицию, разобраться в возражениях. В некоторых ситуациях необходимо проявлять сдержанность, не уподобляться грубияну, не использовать его «оружие». Но если руководитель поступает также неэтично, как подчиненный, то это будет означать, что они стоят на одной культурной площадке. «Грубость на грубость» контрпродуктивна, так как грубиян ждет такой же реакции, чтобы с большей энергией нахамить, побольнее обидеть. Более полезная реакция в подобных

случаях - выражение спокойствия и неодобрительного отношения.

Особое значение для начальника имеет способность сдерживать себя от приступов гнева. "При сильном возбуждении любой человек может наделает много ошибок. Некоторые руководители оправдывают себя, ссылаясь на свойство характера, вспыльчивость. Несдержанность — просто плохая привычка, с которой можно и нужно бороться. Необходимо только не позволять себе распускаться, нужно постоянно сдерживаться, мобилизуят на это свою силу воли".[24]

Еще одной разновидностью вежливого обхождения является тактичность. Это интуитивное чувство меры, границы в общении, чтобы у собеседников не создавалось впечатление дискомфорта. Быть тактичным - значит не высказывать оценочных суждений, когда не просят, умело делать замечания без унижения человеческого достоинства, не замечать мелких оплошностей, не быть назойливым, не выставлять свое «я», предоставлять окружающим возможность выхода из затруднительного положения с честью, без потери настроения.

Выдающийся русский юрист А. Ф. Кони писал: "Нужно настойчиво желать, чтобы в выполнение форм и обрядов, которыми сопровождается правосудие, вносился вкус, чувство меры и такт, ибо суд есть не только судилище, но и школа"[25].

Это в полной мере относится к милицейской деятельности, которая выступает не только и не столько как регулятивное средство, сколько для защиты нормативов равенства и справедливости.

Бестактными могут быть замечания в адрес начальников или подчиненных, расспросы с целью удовлетворить любопытство, некоторые варианты сочуствия, интересы к интимным сторонам жизни. Не всегда тактичными являются вопросы типа «Где были?», «Куда идете?», «Сколько заплатили?» и т.п.

---

[2] 4 Дегтярев, И. Л. О культуре и стиле работы начальствующего состава ОВД.- М.:2003.С.167.

[2] 5 Международный семинар по проблемам полицейской этики. Материалы. Межд. семинара 14-15 мая 2002г.-М.: Моск. университет МВД России,изд-во " Щит.М",2003 с.28.

Этической нормой общения выступают скромность и точность. Скромность означает, что не следует выпячивать и возвеличивать себя, быть сдержанным в оценках, не бравировать своими достоинствами и служебным положением, уважать вкусы и привязанности других, относиться к другим с более низким статусом как равноценным себе. Скромность тесно связана с простотой в манерах, одежде, разговорах, но не простоватостью. Антиподами скромности являются эгоизм, высокомерие, чванства, хвастовство, зазнайство, позерство. Скромность предполагает наличие гордости, когда человек реально осознает свои достижения, успехи, заслуги и свою самостоятельность.

Быть точным - значит выполнять данные обещания, взятые обязательства, не нарушать пунктуальность во времени. Неточный руководитель не вызывает доверия и уважения. На него трудно положиться. Неточность не обходится без обмана и лжи, т.е. Неправильных представлений, введения в заблуждение, нарушения обещаний. Ложь осуществляется словами или действиями и основывается на неполноте или сознательном искажении истины.

В общении проявляется толерантность руководителя, связанная с терпимостью к различным мнениям, непредубежденностью к оценке людей и событий, установкой на благожелательное восприятие другого, желанием не только понять, но и насколько возможно принять традиции, культуру, убеждения, верования, интересы, ценности этого другого. Ведущим механизмом толерантности является терпение (выдержка, самообладание, самоконтроль), что дает возможность снизить порог чувствительности к неблагоприятным факторам. Толерантность руководителя -это свойство его личности, которыое актуализируются в ситуациях несовпадения взглядов, мнений, оценок, поведения подчиненных. Толерантность характеризует физиологическую и психологическую устойчивость к различным воздействиям.

Для ОВД понятие толерантность относительно новое и касается взаимоотношений в служебных коллективах, а также сотрудников с гражданами. В отношениях начальников с подчиненными важно уважать честь и достоинство последних, не допускать протекционизма, преследования

сотрудников по мотивам личного характера или за критику недостатков деятельности руководителя, обеспечивать гласность и объективность в оценке служебной деятельности подчиненных.

Проявление терпимости, которое созвучно уважению прав человека, не означает терпимого отношения к несправедливости, отказа от своих убеждений. Проявление толерантности возможно до тех пор, пока это не угрожает личности или коллективу.

Среди нравственных требований к процессу общения отнесем отзывчивость и искренность. Первую надо понимать как чуткое отношение к собеседнику, способность сопереживать и сочувствовать. А искренность означает правдивость, открытость, эмоциональную непосредственность и не терпит лицемерия и зависти.

В контексте рассматриваемого вопроса следует обратить внимание на особенности отношения руководителей к общению и выделить несколько типов, когда проявляется ориентация на получаемую информацию от подчиненных[26].

Тип А. Руководитель активно ориентирован на общение с подчиненными. Он побуждает их высказывать свое мнение, внимателен как к деловым предложением так и к личным просьбам. Полученную «восходящую» информацию руководитель стремится используют в своей работе.

Тип Б. Руководитель также ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать «восходящую» информацию. Он не умеет эффективно пользоваться информацией от подчиненных.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными на уровне целесообразности. Он считает необходимым побуждать руководимых к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их просьбам и предложениям, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это помогает работе. При отсутствии такой уверенности руководитель сознательно

---

[2] 6 Мещерякова, Е. В. Психология управления: учеб. пособие/ Е. В. Мещерякова. Минск: высш. шк., 2005. С. 38.

ограничивает себя в получении информации.

Тип Г. Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными. Он не побуждает подчиненных к инициативе, не уделяет много внимания ни деловым предложениям, ни личным просьбам и пожеланиям, не учитывает их настроение.

Практика показывает, что нравственная и психологическая детерминация, влияющая на общение руководителей, приводит к их большей удовлетворенности получением информации из центральных источников, «сверху», чем «снизу» от подчиненных. Для более эффективного общения с целью получения информации следует достигать лучшего взаимопонимания партнеров -руководителей и подчиненных.

К числу факторов отрицательно влияющих на общение, следует отнести барьеры общения. Барьерами общения называются помехи, препятствующие осуществлению контакта между руководителем и руководимыми. По характеру помех барьеры коммуникации можно разделить на технические, психологические, психофизические, социальные, культурные и национальные. Подробнее остановимся на психологических барьерах, т. к. они являются наиболее распространенными.

Барьер отрицательных эмоций. Всякий человек объективно стремится испытать положительные эмоции и избежать отрицательных. Основными причинами отрицательных эмоций в общении являются чувство неудовлетворения, межличностные конфликты, стрессы.

Страдание, горе, трагические события, разочарование, неудовлетворенность своим положением, недовольство личным статусом, тягостные физические и нервные ощущения приводят к негативным эмоциям. Отрицательные эмоции этого типа вызывают искаженное представление о действительности и неправильные оценки. Проявляется это в агрессивности или в стремлении избежать общения, замкнуться в одиночестве. Невнимание непосредственных руководителей к отрицательным эмоциям этого рода, также как и повышенное внимание приводчт к еще большим переживаниям

подчиненного или провоцирует раздражение.

Отрицательные эмоции вызываются также раздражением и гневом, которые возникают в ответ на неожиданные препятствия. Они могут быть следствием лишения удовольствия, оскорбления, принуждение и др. В общении гнев, эмоциональный накал, энергия, решительность могут многократно возрасти. В этом случае отсуствует трезвый расчет, предусмотрительность и гибкость. Проявляются резкие выражения, грубость, агрессивные действия. Партнер, перечащий ему, становится своеобразным «громоотводом», на который выливается весь гнев. Служебное общение с раздраженными начальниками или подчиненными практически невозможно («не подливай масла в огонь»).

К числу барьеров отрицательных эмоций следует причислить барьеры страха, стыда, вины.

Барьеры плохого настроения. В этом случае также выявляются отрицательные эмоции, но не такие острые как в первом случае. У общающихся настроение может быть порождено многими причинами: от плохой погоды и самочувствия до несбывшихся надежд. Подобное плохое настроение можно прямо отнести к низкой культуре быта, образу жизни. Плохое настроение может возникнуть по причине межличностных столкновений. Ссоры, конфликты, конфронтации делают партнеров по общению худшими. И если руководитель или подчиненный не в лучшем психическом состоянии, то наиболее разумным выходом будет отказ от беседы в настоящее время. Важно иметь в виду, что плохое настроение «заразно», передается собеседнику, быстро распространяется. Доверительность уступает место конфронтации.

Барьеры восприятия. Каждый человек желает быть понятым. Но не все для этого делают необходимое. В данном случае виновны обе страны, которые не учитывают, что существуют барьеры речи, установки, впечатления.

Барьеры речи. Эмоциональное состояние человека существенно влияет на его речь. Так, возбуждение может побудить косноязычного человека к яркой, страстной речи или, наоборот, способствовать неритмичному, скомканному,

непонятному монологу. Чем больше человек овладеет навыками общения и публичных высказываний, тем лучше он контролирует свои эмоции. Чтобы преодолеть «зажатость» рекомендуется обычной аутотренинг (расслабление, отвлечение, глубокое дыхание, движения руками, плечами, массаж висков и др.). Просто требуется устранить излишнюю нервозность. Начальник и подчиненный угадывают настрой друг друга. Увереный человек чеканит слова, твердо произносит «да», «нет». Излишняя возбудимость способствует постепешности, скороговорению, плохой дикции : слова опережают мысль.

Барьеры установки. Позицию человека в общении во многом предопределяет весь его жизненный опыт. Часто, еще не начав разговор, человек бывает убежден в неправоте своего собеседника. Такой разговор конструктивным не назовешь, В основе его лежит установка, т. е. сформировавшаяся в человеке оценка, стереотип, готовность к определенному действию, отрицательные реакции, предубеждение.

Психологи утверждают, что установка есть у каждого человека. Ее формирование осуществляется независимо от сознания. Одному подсознательно несимпатичны толстые люди, другому худые не внушают доверия. Установка облегчает приспособление к различным жизненным обстоятельствам. Однажды выработанная, она представляет собою собственную шкалу ценностей.

Люди с подвижной установкой, обнаруживают стремление к активности, они оптимистичны, быстро приспосабливаются к изменяющимся обстоятельствам. Но они же бывают поверхностны, легковесны, легко попадают под чужое влияние, испытывают трудности в принятии самостоятельных решений.

Руководители-обладатели статичных, постоянных, монотонных установок с трудом переключаются с одного вида деятельности на другой, с трудом адаптируются, некоммуникабельны и в отстаивании своей правоты бывают излишне упрямы и прямолинейны. Однако обычно это люди твердых убеждений и принципов.

Излишне мобильные установки, которые могут быть свойственны руководителям, создают в общении впечатление, что у человека вообще нет собственного мнения, а излишне устойчивые установки говорят о том, что-собственные принципы, которыми нельзя по ступиться, ему дороже всякой реальности.

Барьер первого впечатления. Общаясь с новыми людьми, следует иметь в виду, что эти взаимоотношения предопределены первым впечатлением, которое складывается в течении 5-10 первых секунд . И хотя говорят, что первое впечатление наиболее истено, тем не менее часто размыто и ошибочно. Собеседник, воспринимаемый поверхностно, превращается в клишированный образ, которые чаще всего наделяется теми отрицательными качествами, который интуитивно не нравятся нам самим в себе. Руководителю прежде чем судить нужно внимательно присмотреться, прислушаться, оценить. Суждение о подчиненном надо делать по всему объему информации, а не только по внешним признакам первого впечатления. Но первое впечатление имеет большое значение. Манеры раскрывают воспитание, статус, культуру, иногда профессию . Мимика, жестикуляция характеризуют эмоции, характер, глубину чувств и переживаний . Позы говорят о большом диапазоне присущих качеств от гордости и заносчивости до подобострастия и угодничества. Эмоциональное состояние собеседника проверяется по учащенному дыханию, капелькам пота, краске на лице . Одежда говорит об аккуратности и опрятности, гигиене, вкусе, культуре . Если отрицательная первое впечатление переносится на предмет обсуждения, то тем самым формируется барьер первого впечатления.

Барьер взаимопонимания. Отсутствие взаимопонимания - главная проблема общения . Чтобы ее устранить, общающиеся должны овладеть профессиональным языком для уместного применения при описании объяснении возникающих ситуаций. Уровень взаимопонимания зависит от интеллектуального уровня собеседников. Если у подчиненных низкая способность понимания, то руководитель должен компенсировать высокой способностью доходчиво и доступно обьяснить . Уровень взаимопонимания

обусловлен также полнотой информации, логичностью и последовательностью изложения и доказательного рассуждения. Наконец, в общении желательна сконцентрированость внимания, связанная с умением слушать, слышать, то что говорит собеседник.

Три четверти служебного времени руководителя связанны с контактированием с подчиненными. Золотое правило этики управления гласит: «Относитесь к своему подчиненному так, как Вы хотели бы, чтобы к Вам относился руководитель».

Выделяют несколько форм управленческого общения.

- Субординация форм общения -это общение между руководителем и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней(«по вертикали»).
- Служебно-товарищеская форма общения- это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы(«по горизонтали»).
- Дружеская форма общения-это общение между руководителями, между руководителем и подчиненным. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

Эффективность распространения деловой информации «по горизонтали», как правило, очень высока. Сотрудники «одного» уровня понимают друг друга с «полуслова», им не требуется детального объяснения сути задачи. Эффективность «вертикальной коммуникации» значительно ниже. Лишь 20% информации, исходящей от управления, доходит до исполнителей и правильно ими понимается. Это объясняется тем, что на пути прохождения информации вниз присутствуют посредники (руководители низшего ранга, секретари и др.), снижающие эффективность общения. Устные сообщения искажаются, неточно интерпретируются, сокращаются. Действует известный эффект "испорченного телефона». Другая причина, вызывающая низкую эффективность «вертикальной коммуникации» связана с убеждением руководителей ОВД, что

подчиненным необязательно знать о положении дел в целом, они выполняют поставленные задачи, исполняют принятые решения и не задают лишних вопросов. Однако известно, что человек будет действовать осмысленно, если видит более широкий контекст.

В органах внутренних дел служебное общение может происходить в условиях различных ситуаций и принимать различные формы.

I. Повседневное служебное общение.

1) беседы, встречи, переговоры.

2) прием посетителей.

3) совещания, собрания, заседания, конференции.

4) посещение организаций, учреждений.

5) посещение граждан по месту жительства.

6) дежурство, патрулирование, охрана.

II. Специфические формы служебного общения.

1)общение в служебном коллективе:

а)субординированные формы общения;

б)общение между коллегами.

2) общение преподавателей со слушателями в процессе обучения.

3) деловые контакты с иностранными гражданами.

III. Экстремальные формы служебного общения

1)общение в условиях конфликтной ситуации.

2)общение с участниками митингов, демонстраций.

3)общение с задержанными, во время обыска.

4)общение со спецконтингентом.

IV. Невербальные и неспецифические формы общения

1)публичные контакты с журналистами, интервью.

2)выступления по радио, телевидению, в печати.

3)телефон, телетайп, радиосвязь, интернет, социальные сети.

4) деловая переписка, резолюции.

Во всех этих формах общения велика роль руководителя как примера, как

учителя, как непосредственного участника. О некоторых из них ниже будет сказано подробнее, ибо в отношении каждой существует свод определенных правил, которых следует придерживаться. В первую очередь это относится к профессиональному такту.

Профессиональный такт - это проявление, по отношению к другим сдержанности, предусмотрительности и приличия при общении. Такт предполагает бережное, внимательное отношение к личности собеседника, исключающее возможность задеть какие-то его "больные струны". Это умение тактично, корректно обойти по возможности вопросы, могущие вызвать неловкость у окружающих. Это умение что-то сказать или сделать, без ненужных "перегибов", назойливости и бесцеремонности Проявление бестактности - безошибочное свидетельство отсутствия культуры, показатель грубости и невоспитанности. Важно постоянно помнить, что соблюдение этикета и проявление такта - это не просто обязательный элемент общения, но неотъемлемая составная часть духовной культуры личности, тем более личности руководителя - непременное условие позитивных результатов делового общения и авторитета правоохранительных органов в целом.

Каждый руководитель постоянно пребывает в двух ролях: начальника и подчиненного, так как ему приходится подчиняться более высокому начальнику. Аристотель определял гражданином того, кто причастен как к властвованию, так и к подчинению. Сложная диалектика отношений начальников и подчиненных находит свое отражение в формировании координационых и субординационных связей членов коллектива.

Долг руководителя состоит прежде всего в налаживании правильных «горизонтальных», товарищеских отношений между всеми членами коллектива. От правильных взаимоотношений во многом зависит качество и эффективность службы, четкость и своевременность выполнения повседневных задач. Яркими показателями коллективизма является чувство товарищества, дружелюбие, внимательность, предусмотрительность, вежливость, солидарность в духе

команды, свободно согласованная дисциплина, лояльность к коллегам, умение каждого подчиняться, непричинение в какой-либо форме беспокоящих действий в отношении своих коллег. Деловые взаимоотношения в служебном коллективе несовместимостимы с пренебрежительным отношением друг к другу, нездоровой конкуренции между подразделениями, службами и отдельными сотрудниками. В их основе должны лежать понятия гуманности, добросердечия, справедливости, а также такт, скромность, сдержанность, уважение и др.

В отношениях «по горизонтали» не приветствуется:

-проявление излишнего любопытства к сугубо личным и профессионально конфиденциальным делам; обсуждение поступков своих коллег за спиной; пересуды, рождающие слухи и сплетни;

-дружеские отношения, которые негативно отражаются на служебных делах, противоречат уставам, наставлением, инструкциям;

-интерес к служебной деятельности сослуживца, бесцеремонное вторжение в нее, болтливость, несовместимая с положением сотрудника милиции;

-громкое поведение на службе (в кабинетах, коридора), некорректный тон разговора; длинные, не вполголоса и не по существу телефонные разговоры;

-некорректное поведение в беседах и спорах, навязывание своего мнения, грубое применение аргументов и доказательств, невежливая манера разговора, раздражение и потеря самообладание;

-неточность, неорганизованность, неверность своему слову и как следствие опоздания, неаккуратность, проявление неуважения к товарищу; невыполнение обещаний.

-преувеличение своей значимости и служебных возможностей, желание показаться лучше, умнее, интереснее, чем на самом деле;

Напротив, требуется соблюдать принципы делового общения между коллегами:

-не требовать к себе особого отношения или каких-либо

привиллегий;

-пытаться достичь четкого распределение прав и ответственности в выполнении общей работы;

-никогда не сваливать вину на других;

-не относиться к коллегам с предвзятостью, отбрасывать предрассудки и сплетни в общении с ними;

-называть своих собеседников по имени или имени и отчеству, улыбаться, быть дружелюбным и использовать многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику;

-стараться слушать другого, не выпячивать себя;

-рассматривать своего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство достижения цели.

Руководители ожидают от своих подчиненных помощи в создании в коллективе доброжелательный нравственный атмосферы. Поэтому не стоит навязывать им свою точку зрения или командовать ими. Не принимают руководители категоричного тона, однозначных ответов «да», «нет», поддакивающих кивков и фраз, создающих впечатление общения с льстецом (правда, иногда встречаются те, кто обожает лесть). Руководители предпочитают общение с подчиненными, которые обладают устойчивым характером и твердыми принципами, с теми, на кого можно положиться. Они раздражаются, если подчиненные «через голову» сразу обращаются к руководителю более высокого ранга.

Конкретные требования служебных отношений изложены в Уставах.

Подчиненный по отношению к начальнику:

-необходимо всегда и всюду оказывать уважение к старшим по званию, возрасту, общественному положению;

-при входе старшего по званию или по должности в служебное помещение, необходимо встать и приветствовать его согласно Уставу;

-входя в кабинет начальника, следует представиться, не садиться без приглашения, не брать на себя инициативу в разговоре. Первым начинает

начальник. Оба стараются быть краткими, спокойными, не отвлекаться, не уводить беседу в сторону. не переходить на интимно доверительный тон. Важно не стеснятся высказывать свое мнение. Во время разговора сидят ровно, свободно не откидываясь на спинку стула и не кладя нога на ногу, руками ничего не теребят;

-если начальник стоит, то следует стать и подчиненному. В случае необходимости выйти из кабинета надо выбрать удобный момент, встать и спросить у старшего разрешения выйти;

-приветствует младший старшего, мужчина-женщину, подчиненный-начальника;

-в порядке уважения к начальнику или старшему по званию следует уступить ему дорогу, пропустить в коридоре, лифте, в дверях, не обгонять на лестнице. Если при встрече невозможно свободно разойтись, то подчиненный обязан уступить дорогу, и отдавая воинское приветствие, пропустить начальника. Чтобы обогнать начальника надо попросить разрешение. При входе в помещение вместе с начальником, его следует пропустить вперед и при этом открыть и придержать дверь.

Начальник по отношению к подчиненному: от того, как руководитель ведет себя с людьми, каким образом и во что он вмешивается (или не вмешивается), что он делает для своих подчиненных зависит очень многое. Руководитель всегда должен помнить, что его действия и действия рядового члена коллектива оцениваются этим коллективом по-разному.

Всякий поступок начальника в отношении подчиненного воспринимается не только как отношение одной личности к другой, а как действие лица, наделенного властью над другим. Руководитель никогда не приобретет высокий авторитет и уважение, если будет строить служебные отношения на основе личных симпатий или антипатий. Поэтому начальник должен быть предельно объективен в отношении подчиненных и выдержан в своих поступках. Руководитель обязан постоянно помнить о нормах поведения, воспитывать в себе привычку и потребность соблюдать их в любых ситуациях.

К руководителю предъявляются большие требования не только с точки зрения профессиональной квалификации, но и точного психологического подхода к каждому члену коллектива. Он должен правильно предугадать реакцию всего коллектива и каждого члена в отдельности на свои действия, должен быть по-товарищески справедлив, искренен по отношению к подчиненным.

Он должен ценить время других, как свое собственное, хорошо знать проблемы своих подчиненных. Считается, что у руководителя должно быть чувство уверенности в себе и своих силах, а также (желательно) чувство юмора. Руководитель должен одинаково ровно относится ко всем своим подчиненным. Недопустимо выделение из общего коллектива кого-либо из них - по принципу «любимчиков», которым все дозволено: опаздывать на работу, на совещания без уважительной причины, выходить во время их проведения и не получать при этом замечаний и т.п. Фаворитизм не только не способствует единению, взаимопониманию, сплоченности коллектива, более того, он разделяет коллектив; вызывает неэтичные поступки, продиктованные завистью, недоверием, враждебным отношением, пристрастностью, неадекватной оценкой ситуации.

Случается часто, что руководитель дружил с кем-либо из своих подчиненных еще до того, как стал руководителем, или подружился уже в период сотрудничества. Было бы не уместно, бестактно со стороны руководителя, если бы он как-то выделял своего друга среди остальных сотрудников. В равной степени и сотрудник не должен пользоваться своими дружескими отношениями с руководителем — искать послабления, выгоды и т.д.

Важно не давать сотрудникам заметить, что руководитель не владеет ситуацией. Иначе теряется уважение к нему.

При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью подчиненного, следует выявить ее причины. Если это невежество, то не следует бесконечно упрекать его слабостями и недостатками.

Если сотрудник не выполняет распоряжение, необходимо дать ему понять, что об этом известно, иначе могут решить, что и «так сойдет». Руководитель просто обязан сделать соответствующие замечания. Предварительно надо собрать информацию по данному случаю, расспросить подчиненного о причинах невыполнения задания. Возможно откроются неизвестные факты. Замечание делают один на один. Когда уместно, можно пользоваться приемом «бутерброда», спрятав критику между двумя комплиментами.Закончить общение полагается на положительной ноте и впоследствии найти время пообщаться вновь, чтобы показать, что руководитель не держит зла.

Если руководитель недоволен своим подчиненным (пусть даже справедливо) и может при всех оскорбить его, если без грубости и резкости не может отдавать указания - то это дурной тон. Правда, многие руководители подводят к тому, дескать, иначе подчиненные не понимают «русского языка», если подкрепить указание крепким словцом, тут уже любой поймет.

Безнаказанность и привычка к крепкому словцу приводит к тому, что сдерживаться становится все труднее. Зато можно, дескать, показать власть.

Форма общения руководителя и подчиненного не должна быть фамильярной. «Ты» руководителя, обращенное к подчиненному, особенно старшему по возрасту — не просто проявление низкой культуры, но и высокомерие. Форма общения — это не только обращение, речь, но и жесты, мимика, выражение лица.

Если руководитель проходит со злым выражением лица, по ходу бросает подчиненным замечания, не находит для них доброго слова - он нарушает приличные нормы поведения. Не стоит лениться лишний раз похвалить сотрудника.

Им надо доверять и признавать собственные ошибки, утаивание, которых свидетельствует о проявление руководителем слабости и непорядочности.

Правильно поступают те руководители, которые поощряют свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут, главным образом, благодаря ему самому, защищают своих подчиненных и преданы им.

В органах внутренних дел исключительно важен пример начальника. Однако непозволительно силой власти навязывать подчиненным свои манеры и привычки. Каждый начальник должен тщательно следить за собой и контролировать свои действия. Должностное положение дает начальнику юридические права, моральные он должен заслужить знанием дела и умением строить взаимоотношения. Он несет моральную ответственность за подчиненных и перед подчиненными.

Небрежность начальника, излишняя франтоватость во внешнем виде, грубые шутки, косноречие, снисходительный тон в разговоре, избыточная официальность –все это создает нежелательный стиль взаимоотношений в коллективе.

Начальник заботится о выборе верного тона в разговоре. Требовательность руководителя ОВД должна сочитаться с внимательным к ним отношением. Надо отличать строгость и требовательность от «резкости» придирчивость, уметь соотносить строгость наказания со степенью вины подчиненного.

Руководитель ОВД должен обеспечить добровольное выполнение своих распоряжений. Он обязан отличать того, кто добросовестно служит, от того кто лишь делает вид или выслуживается. Нельзя пользоваться информацией доносчиков и льстецов.

В милиции сотрудники не уважают самоуверенных, черствых, чванливых руководителей, также как и безвольных и не требовательных.

Недопустимо дискредитировать одних сотрудников перед другими.

В служебных разговорах, при официальной переписке субординационное общение приобретает следующие формы выражения.

Таблица

Старший по отношению к младшему	Младший по отношению к старшему	Равный по отношению к равному
Приказывает	Докладывает	Сообщает

Предписывает	Просит ходатайства	Извещает
Требует к себе	Просит прибыть	Просит распоряжения
Вызывает	Просит разрешения явиться	Просит
Разрешает	Выполняет и докладывает	Приглашает
Утверждает	Представляет материалы	Соглашается
Препровождает		Не возражает
Посылает(документ)		Направляет(документ)

Приведем некоторые нравственные эталоны и образцы поведения руководителя[27].

Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения . Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каков он есть.

При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих,обязанностей и поступает неэтично.

---

[2] 7 http://files.school-collection.edu.ru/dlrstore/61d0f16e-4991-11dc-8314-0800200c9a66/site/5.htm

Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильно форму общения. Вначале попросите самого сотрудника объяснить причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.

Не обрастайте любимчиками . Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками .

Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут, главным образом, благодаря успехам самого руководителя.

Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок - проявление слабости и непорядочности.

Защищайте своих подчиненных и будьте преданы. Они ответят вам тем же.

Все сказанное о вежливом, достойном отношении руководителя к своим подчиненным в одинаковой мере касается мужчин и женщин. Но из того, что руководитель должен относиться к женщине - сотруднице в служебных

вопросах так же, как и к сотрудникам — мужчинам, не вытекает еще, что вне служебных или деловых вопросов он не может проявлять к сотрудницам до некоторой степени большую корректность и вежливость. По отношению к женщине руководитель должен совершенно исключить какой-либо высокомерный или повелительный тон.

Служебные отношения несколько отличаются от бытовых, что накладывает свой отпечаток и на требования к поведению сослуживцев. Если, например, в кафе или ресторане главным в отношении женщин и мужчин является приоритет дамы, то в служебных отношениях этот приоритет нередко отступает на второй план и замещается приоритетом начальника. Но благородство, особая учтивость и предупредительность по отношению к женщине не исключаются.

Особо следует оговорить отношения сотрудников мужчин с руководителем — женщиной. Мужчинам следует видеть в женщине - начальнице личность, заслуживающую руководящего места соответственно своей квалификации, но все же не забывать и того факта, что она женщина. Хотя для них она прежде всего руководитель. С другой стороны, об этом не должна забывать и женщина, если она хочет сохранить необходимый авторитет руководителя.

Обобщая вышесказанное, сошлемся на Правила профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь.[28]

Статус должности, занимаемой руководителем, должен подкрепляться его авторитетом, создаваемым безупречной репутацией, профессиональной компетентностью, служебным опытом, требовательностью и принципиальностью в сочетании с гуманным и уважительным отношением к подчиненным.

2.3. Профессионально-ориентированная коммуникация руководителя.

[2] 8 Утверждено приказом Министерства внутренних дел Республики Беларусь от4 марта 2013 г.№67.

Профессионально-ориентированная коммуникация –это коммуникативная деятельность специалистов в своей области, обусловленная целым рядом профессионально значимых оценок, конкретных профессиональных ситуаций, коммуникативных сфер и норм общения, принятых в данном профессиональном сообществе.

В самом общем виде коммуникации –это передача информации посредством специальных носителей, сигналов. Сам термин появился в начале XX века(лат. communicatio- делаю общим,связываю).

В настоящее время термин «коммуникация» имеет как минимум три интерпретации:

-средство связи любых объектов материального и духовного мира;

-общение –передача информации от человека к человеку;

-передача и обмен информацией в обществе с целью воздействовать на него.

Нас интересует вторая интерпретация, связанная с проблемами межличностной коммуникации, поскольку она обеспечивает связь между людьми, делает возможным накопление и передачу социального опыта, организацию совместной деятельности, управление, трансляцию культуры.

Коммуникацию зачастую отождествляют с общением. Но они различаются между собой. Первое отличие состоит в том, что общение имеет и практический, материальный, и духовный, информационный характер, тогда как коммуникация является чисто информационным процессом –передачей тех или иных сообщений. Второе отличие –характер самой связи вступающих во взаимодействие. В общении стороны активны. В коммуникации одна из сторон выступает как пассивный приемник информации. В общении отправитель информации ориентируется на индивидуальное своеобразие получателя информации. Иначе говоря, в общении имеются собеседники, участники общего дела.

Общение можно рассматривать:

а) как обмен информацией;

б) как взаимодействие;

в) как восприятие людьми друг друга.

В первом случае происходит активный обмен мнениями, вырабатывается «общий смысл»; информация всеми принята, понятна, осмыслена.

Во втором случае происходит не только обмен информацией, но организуется обмен действиями, планируется общая деятельность.

В третьем случае предполагается взаимопонимание, а процесс восприятия одним человеком другого выступаем обязательной частью общения.

Таким образом, мы под общением понимают процесс обмена мыслями и чувствами между людьми в различных сферах познавательной, трудовой, творческой деятельности, а под коммуникацией- социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по разным каналам.

В настоящее время возрастает роль человеческого фактора в коммуникации, в частности исследуется процессы порождения речи, механизмы экспрессивности ее, особенности индивидуальной речи, ее социальная дифференциация и др. Все это относится к языковой личности, которая представляет собой совокупность способностей и характеристик человека, обусловливающих создание и восприятие им речевых текстов. К таким характеристикам относятся лексикон (словарный запас, набор активно употребляемых слов, словосочетаний и выражений); использование излюбленных разговорных формул и индивидуальных речевых оборотов, по которым узнается личность; невербальные способности и возможности, связанные с эмоциями человека и ситуативными факторами общения и др.

Существует также понятие «коммуникативная личность», которое отличается от «языковой личности» умением участника коммуникации правильно выбирать стратегию, тактику передачи информации в конкретной ситуации, т.е. коммуникативной компетенцией.

Коммуникативная компетенция руководителя определяется несколькими

параметрами.

Мотивационный параметр связан с потребностями и стимулами коммуникации(Для чего? В каких целях? Ради чего? и т.п.).

Когнитивный параметр связан с внутренним миром человека, его познавательным опытом, способностями, умением наблюдать за собеседником.

Функциональный параметр связан с грамматической подготовленностью; социокультурными правилами использования языка, с оценкой того, насколько правильно участник коммуникации воспринимает информацию с учетом статуса общающихся, целей общения, норм общения; со способностью создавать связнные тексты(соответствие формы речи и содержания); со способностью снижать вероятность свертывания коммуникации из-за возникновения неблагоприятных факторов.

Коммуникативная компетенция руководителя может называться харизматичной характеристикой –коммуникабельностью (англ.communicable– сообщающийся, передаваемый). В обиходном значении коммуникабельность понимается как способность легко и по собственной инициативе устанавливать и поддерживать контакты в любой сфере общения. В профессиональном плане эта способность оценивается высоко и входит в перечень обязательных условий при приеме на работу, связанную с активной коммуникационной деятельностью. Именно такой является служба в органах внутренних дел.

Коммуникабельность как харизматическая характеристика понимается как личное обаяние, притягательность, обусловленные не только внешними данными, но и такими индивидуальными характеристиками как динамизм, целеустремленность действий, понимание целей, склонность к лидерству, решительность, экспрессия и т.д.

С течением времени у каждого руководителя вырабатывается собственный тип коммуникативной компетенции.

Навыки коммуникации и общения руководителей должны сочетаться с требованием этикета.

Родиной светского этикета считают Италию, а термин «этикет»-

французский, произношедший от слова этикетка, табличка. Он известен с XVI века. В Европе первоначально этикет носил характер закона и имел очень сильное влияние на высшее общество. Знание этикета придавало ощущение собственной исключительности, превосходства. За установленным порядком следили церемониймейстеры, гувернеры, учителя танцев и др.

Этикет —-важнейшая сторона морали профессионального поведения руководителя. Знание его —необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: "Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85-от его умения общаться с людьми".

Этикет есть установленный порядок или совокупность правил поведения в той или иной ситуации, в той или иной среде и контактов между людьми. Он подсказан человеку на протяжении его обитания на земле, несет в себе внешнюю атрибутику и внушает понятия духовные, нравственные.

В этикетных правилах и нормах содержатся этическое, рациональное начало и эстетическое, чувственное, оценочное с точки зрения красоты и прекрасного.

Эстетический характер нашего поведения не может быть приравнен к соблюдению определенных норм. Учет этих норм имеет эстетическую значимость лишь тогда, когда с их помощью мы выражаем человеческие отношения, имеющие для нас положительный смысл. Человек, если и не любит ближнего, то должен обязательно уважать. Это залог выживания всех, чтобы не было трагедии и гибели от тесноты и голода. Человек, если у него здоровая душа, никогда не сделает другому такого, чего не пожелает себе. Это и есть совесть. Совесть – совместная весть о нашем божественном происхождении. Так исстари трактовалось это понятие.

Строгое соблюдение определенного этикета без учета меняющихся обстоятельств может производить комическое, отталкивающее впечатление, как проявление неспособности осознать действительную ситуацию и приспособиться к ней.

Этикет касается всех сфер человеческой жизнедеятельности (во время проезда в транспорте, прогулки по городу, приема пищи, на собраниях и конференциях, в клубах, театрах и библиотеках, при встрече гостей и контакте по телефону, при выборе одежды и т.д.).

Внешним проявлением воспитанности выступает также речевой этикет, предполагающий взаимную вежливость общающихся людей. Речевое общение должно быть искренним, правдивым, не грубым. «Быть грубым, - говорил В.Г. Чернышевский, - значит забывать собственное достоинство».

Следует отличать от вежливости понятие такт, тактичность. Если вежливости можно научиться, прочитав ряд книг, то тактичность скорее интуитивное чувство (врожденное, приобретенное, развитое). Тактичность, опирается на приветливость, предупредительность, внимание, любезность, осмотрительность, желание не обидеть собеседника и не создать атмосферу дискомфорта. Такт очень близок деликатности, которая предполагает знание где и что сказать, как удержаться от излишних советов и замечаний, назойливости, как «не заметить» промахов других людей.

Кратчайшая цель этикета – создание красивого, удобного и достойного сосуществования и общения людей, проявление уважения к их недостаткам и слабостям и прикрытие их некоего несовершенства. Этикет – это стремление к гармонии в отношениях людей.

Когда же этикет изживает себя, свою сущность, теряет содержание и влачит жалкое существование только его форма, его внешнее проявление, то это – фарисейство, лицемерие. Тот, кто артистично пользуется этикетом в свою пользу, становится лицедеем, человеком двуличным, неискренним. В чужом глазу он соринку видит, а в своем бревна не чувствует.

Таким образом, этикет есть совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям. Это – способ актуализации различий между людьми, это совокупность приемов и черт поведения, с помощью которых происходит выявление, поддержание и обыгрывание коммуникативных статусов партнеров по общению. Чем больше признаков, по которым участники

общения «не совпадают», тем выше степень этикетности ситуации и обязательность соблюдения правил. И наоборот. Этикет призван, прежде всего, обеспечить общение неравных. Способом актуализации различий является структурирование пространства и времени, различение престижного и непрестижного. Например, сидеть – престижней, чем стоять, лежать – чем сидеть, правая сторона – престижнее левой и т.д.

Согласно традиционным представлениям, наиболее престижным является никак не проявленное поведение индивида, которому все окружающие воздают разного рода почести и оказывают знаки внимания.

Этикет, а вместе с ним ритуал – особые формы поведения в стандартных ситуациях, а также способы социальной регуляции межчеловеческого общения.

Основную функцию этикета руководителя можно определить как формирование таких правил поведения в коллективе, которые способствуют лучшему взаимопониманию сотрудников в процессе профессиональной коммуникации. Другим смыслом этикета является создание удобства, целесообразности и практичности в ситуациях общения.

Одно из первейших правил, определяющих сам этикет –поступать так стоит не потому, что так принято, а потому, что или целесообразно, или удобно, или просто уважительно по отношению к другим и самому себе.

Нужно запомнить, что этикет помогает только тогда, когда нет внутреннего напряжения, рождающегося из попытки сделать по правилам этикета то, что раньше никогда не делали. Но даже самое скрупулезное знание и соблюдение этих правил не гарантирует соответствующего поведения руководителя, ибо реальные обстоятельства настолько разнообразны, что никакие правила и нормы не в состоянии охватить их полностью.

Этикет как важная сторона культуры поведения формируется посредством воспитания. В этикетных формах зашифрована глубокая моральная информация. Например, обращение «позвольте», «извините», «будьте добры», «пожалуйста» и другие содержат широкий диапазон проявления моральных качеств личности. Это могут быть благие намерения, проявление внимания,

сожаление о произошедшем поступке готовность искупить вину и т.д.

Личные этика и этикет складываются под влиянием семьи, окружающей социальной среды, присущих человеку моральных качеств и выбора, который совершается в наиболее важные моменты жизни. Этика руководителя предписывает ему нормы поведения на службе.

В рамках организации на этические мерки личности оказывают огромное влияние руководители высшего звена. Их поведение подает пример для подражания и создает культурный контекст, гораздо более действенный, чем специальные занятия по этике, установленные нормы или формальные поведенческие и этические коды, которые ввели у себя многие учреждения.

Служебный этикет сотрудников ОВД базируется на общепринятом этикете, но имеет свою специфику и отличия. Вся внутренняя жизнь, поведение и дисциплина в ОВД устанавливается применительно к воинскому образу жизни. Служебный этикет является формой профессиональной морали (ее «исполнительной частью»), а сущностью –внутреннее содержание ("законодательная часть"). В служебном этикете сотрудников нормы поведения строго расписаны в статьях уставов, наставлений, положений о службе. Их соблюдение санкционируется в служебном и дисциплинарном порядке.

Служебный этикет в ОВД –это система сложившихся традиционных норм, правил, церемоний, этических по своему содержанию и эстетически-ритуальных по форме, имеющих символическое значение и являющихся органической частью служебной культуры.

Служебный этикет отражает характер службы, особенности ее организации, ритуалы. Например, торжественное принятие присяги, торжественный церемониал отдания чести знамени, парад подразделений МВД и т.д.. В основе церемониальных и ритуальных правил лежат хорошая строевая выправка, осанка, правильное ношение формы одежды, соблюдение субординации и правил взаимных приветствий.

Таким образом, из разнообразного ряда церемоний, ритуалов, норм поведения складывается система служебно-этических традиций, которые в

совокупности и составляют этикет. Не изолированный от общества, он формируется на общечеловеческих нормах поведения, которыми являются вежливость, корректность, тактичность, скромность простота, точность, ответственность. Об этом говорилось выше.

Результаты профессиональной деятельности сотрудников правоохранительных органов во многом зависят от правильной профессиональной коммуникации: от личных встреч, бесед, совещаний. Этические и этикетный требования к их проведению являются тем необходимым условием, которое позволяет найти правильное решение, сгладить острые углы и с достоинством выйти из затруднительных или неприятных ситуаций.

Правильно проведенная беседа является наиболее благоприятной и нередко единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности позиции руководителя, заставить принять его решение и условия.

При подготовке к беседе рекомендуется изучить собеседника. Какое положение он занимает? Как он к вам относится? Что он за человек? Каковы его намерения? Неплохо знать основные моменты биографии собеседника, круг его личных интересов, включая любимое занятие, хобби.

Время, предназначенное для встречи, должно быть освобождено от других дел. На этот момент нельзя назначать другие встречи и заставлять приглашенных ожидать в приемной. Не принято затягивать встречу сверх отведенного для нее времени, если, конечно, это не связано с решением важного вопроса. При проведении встречи и беседы важно учитывать не только их стратегию и тактику, но и обращать внимание на "мелочи" этикета, которые могут вырасти в обстоятельства, серьезно влияющие на результат встречи. Так, например, нельзя своим внешним видом постоянно подчеркивать свое превосходство, так как разрушается атмосфера доброжелательности и доверия, а значит интеллектуальный потенциал подчиненного в таком общении не будет использован.

Беседа представляет собой вид диалога, в котором собеседники

обмениваются суждениями. В зависимости от ситуации, цели, состава участников и других факторов выделяются следующие виды бесед:

– профессиональные (решаются какие-либо узкоспециальные проблемы);

– деловые (намечаются планы, строятся «проекты» разрешения проблем экономики, бизнеса, торговли и т.д.);

– политические (обсуждаются проблемы власти, партийного строительства, войны и мира);

– дипломатические (рассматриваются спорные вопросы между государствами);

– научные (связаны с постановкой научных проблем, выдвижением гипотез);

– религиозные (затрагивают проблемы веры, раскрытия тайн души и т. д.);

– событийные (относятся к каким-либо конкретным ситуациям в быту, общественной жизни и т.д.).

Разновидностью массовой организованной беседы является симпозиум, представляющий собой совещание по какому-либо специальному вопросу, главным образом научному, на котором с короткими речами выступают участники, раскрывающие одну и ту же тему. Другой разновидностью беседы является «круглый стол», где тема обсуждается спокойно и непринужденно. Конференция – еще один вид организованной беседы. На конференции никому не навязывается мнение, аудитория задает вопросы участникам. Иногда «круглый стол» и конференция превращаются в разновидности дискуссии, о которой речь пойдет ниже.

Занимая в речевой практике значительное место, беседа является ценной формой языковой коммуникации, в ходе которой устанавливаются устные контакты собеседников, исследуются конкретные проблемы, реализуется стремление людей к действию. Беседа выполняет функцию обмена информацией, взаимного общения, оперативного поиска новых идей и решений, поддержания контактов в той или иной сфере деятельности и др. Краткая структура ведения беседы на примере деловой выглядит следующим образом[29].

Основными структурными этапами беседы являются подготовка;

---

[2] 9 См.: Кузнецов И.Н. Риторика. Минск,2000. С. 246.

определение места и времени встречи; начало беседы и вступление в контакт; постановка проблемы и передача информации; аргументирование; анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников; принятие решения; фиксация договоренностей; выход из контакта; анализ результатов беседы и своей тактики.

Трудным и ответственным является этап подготовки беседы. Нередко на 5–10-минутную речь требуется от нескольких часов до нескольких дней подготовки. Чем короче предполагаемая речь, тем больше усилий затрачивается на концентрацию мыслей, сжатое по форме и объемное по содержанию изложение. Беседа всегда планируется, составляется мысленный или письменный план, в котором прослеживаются оперативные, тактические и стратегические нюансы.

Определение места и времени встречи также важно для результатов беседы. Возможны три основных варианта ее организации: позиция «сверху» (приказ явиться для беседы), позиция «снизу» (осуществляется как просьба принять для беседы), позиция «равных» (встреча согласовывается). Последняя ситуация наиболее продуктивна.

Начало беседы может быть доброжелательным, агрессивным или нейтральным. Именно оно определяет ее дальнейший ход. Нельзя начинать разговор неуверенно, извинениями, проявляя неуважение и пренебрежение к партнеру, а также используя фразы, вынуждающие собеседника сразу занять оборонительную позицию.

Постановка проблемы и передача информации являются важным этапом, который подчиняется целому ряду правил: беседа должна быть профессиональной, а значит достоверной, объективной и глубокой по содержанию; ясной и четкой для избежания двусмысленности, путаницы, недосказанности; наглядной как словесно (ассоциации, параллели, описания), так и с использованием пособий, схем, других визуальных материалов, что позволит избежать абстрактности изложения; постоянно направленной, характеризоваться последовательным повествованием, что способствует

лучшему восприятию и пониманию информации, логичности изложения; информационно насыщенной для «взлетов» (моменты максимальной концентрации) и «спадов» (моменты передышки), информацию следует дозировать, не излагать всю сразу, разумный объем информации позволяет избежать скуки, усталости и раздражения собеседника; ритмичной, протекать в равномерном темпе, стать интенсивной к концу беседы, при необходимости ритм должен быть гибким; содержащей в нужных случаях юмор, иронию, которые, в свою очередь, должны быть уместными, нециничными, неоскорбительными и поднимать моральный дух собеседников.

Аргументирование прочно увязано с предыдущим этапом. Следует помнить, что обосновывают ясно, точно, убедительно и достоверно. Темп аргументации должен соответствовать темпераменту собеседника. Необходимо также учитывать, что излишняя убедительность, агрессия и напор могут вызвать отпор собеседника – так называемый эффект бумеранга.

Фазы поиска оптимального решения могут осуществляться в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным или вынужденным согласием другого собеседника. На этом этапе нежелательно проявлять неуверенность и колебания.

Завершает деловую беседу письменная фиксация договоренностей, итоги протоколируются или записываются в деловой дневник. Полезно устанавливать конкретные сроки исполнения, способы контроля и информирования друг друга о результатах намеченных действий.

По окончании беседы проводится анализ итогов с целью осознания допущенных просчетов и коррекции тактики будущих встреч.

Деловая беседа – достаточно сложный коммуникационный процесс. Другие формы беседы менее сложны, но в принципе состоят из большинства перечисленных этапов.

В качестве практических рекомендаций выделяют пять универсальных

принципов ведения беседы[30], применяющихся в любой ситуации:

– привлечь внимание собеседника к проблеме, себе как субъекту общения;

– пробудить в собеседнике заинтересованность, связанную для него с полезностью информации;

– детально обосновать (аргументировать) проблему;

– выявить интересы и устранить сомнение собеседника;

– преобразовать интересы собеседника в окончательное решение.

Кроме принципов существуют правила ведения беседы: Правило 1. Умение выслушивать собеседника.

Умение слушать собеседника в сложной ситуации –залог взаимопонимания, без которого деловые взаимоотношения могут и не сложиться. Поэтому разработаны основные этические правила эффективного слушания. К ним относятся:

-умение настроить себя на волну внутренней заинтересованности в теме деловой беседы, спора, совещания;

-выделение для себя главных мыслей говорящего и стремление правильно понять их;

-быстрое сопоставление полученной информации с собственной и немедленный мысленный возврат к основному содержанию сообщения, спора, беседы.

Внимательно слушая, и даже не высказывая своего мнения, сотрудник все равно должен быть активным, а не пассивным участником беседы, обсуждения, спора.

Нельзя делать поспешных выводов. Именно такие субъективные оценки заставляют собеседника занять по отношению к начальнику оборонительную позицию.

Следует быть внимательным, особенно в моменты несогласия, когда хочется прервать сотрудника и высказать свою позицию. Руководителю не следует перебивать подчиненного, проявлять так называемые барские манеры.

---

[3] 0 См.: Кузнецов И.Н. Указ. соч. С. 277-282.

Но и от подчиненного в свою очередь требуется вести беседу только по существу дела, не расходуя зря время руководителя.

Во время слушания следует осмысливать сказанное, попытаться мысленно представить себя на месте собеседника. Нежелательно задавать слишком много вопросов. Чрезмерно большое количество вопросов подавляет человека, отнимает у него инициативу, ставит в оборонительную позицию. Не стоит давать советов, пока не попросят.

Приходится признать, что далеко не все профессионалы правоохранительных органов умеют слушать.

Подводя некоторые итоги сказанному, выделим несколько необходимых этических заповедей, помогающих научиться слушать с пользой для себя и для дела. Слушая, надо:

-забыть личные предубеждения против подчиненного;

-не спешить с ответами и заключениями;

-разграничивать факты и мнения;

-следить за тем, чтобы речь была предельно ясной и точной;

-быть беспристрастным в оценке того, что услышали от собеседника;

-действительно слушать, а не делать вид, не отвлекаться на посторонние мысли.

Нередко руководитель невнимательно слушает подчиненного из-за отсутствия терпения. Ему кажется, что сотрудник слишком долго подходит к сути разговора. Он раздражается: думает, что сам вел бы разговор иначе. Такая позиция не приносит пользы. Надо быть терпеливым, считаться манерой разговора собеседника. Все формы служебных разговоров должны иметь один итог –правильное понимание, которое невозможно, если не уметь слушать собеседника.

В процессе слушания желательно запоминать главные мысли собеседника, обобщить услышанное и предугадать то, что будет сказано дальше. Это признак активного мышления руководителя.

Правило 2. Не пренебрегать значением предупреждений собеседника.

Следует ценить аргументы собеседника, даже если они слабы. Ничто так отрицательно не влияет на атмосферу беседы, как презрительное отношение к подчиненному.

Правило 3. Избегать недоразумений и неверных толкований, сразу их уточнять.

Важно не вести пустых разговоров, не допускать отвлечений на посторонние темы, нарушающих логический ход беседы. Когда есть возможность, стоит признать правоту собеседника.

Правило 4. Уважать собеседника.

Это правило призывает руководителя к вежливости, дружелюбности, такту и дипломатичности. При необходимости можно быть непреклонным, сохранять хладнокровие, облегчить подчиненному или посетителю восприятие хода своих мыслей.

Большое значение в беседе, переговорах имеют речь и стиль изложения. Тембр, интонация, четкость произношения, громкость голоса –это факторы, которые психологически воздействуют на собеседника, вызывают у него уважение, симпатию или, напротив, негативные эмоции. Нужно быть осторожным с употреблением иностранных слов и выражений. Употребление непонятных собеседнику слов –не лучший способ показать свою эрудицию и образованность. Это не только не способствует лучшему взаимопониманию, но и вызывает раздражение. Беседу необходимо вести спокойно, не повышая голоса и не показывая своего раздражения даже тогда, когда для этого есть основания. Горячность, торопливость–плохие помощники в беседе.

Допустимо применять умеренные комплименты. Речевые отношения собеседников должны быть построены на основании формул вежливости. Первая подгруппа фраз, выражений предполагает не только знание этикетных форм, но и запрет на оскорбление собеседника словом. Существует множество пословиц, оценивающих этикет беседующих: «Лошадь узнают в езде, человека -в общении»; «Вежливость познается среди хамства»; «Учись вежливости у

невоспитанного»; «Одно хорошее слово лучше тысячи слов ругани»; «От приятных слов язык не отсохнет»; «Из дурного рта выходит только сквернословие».

Вторая подгруппа пословиц и поговорок касается порядка ведения беседы:«Умный языком, глупый руками» (о предпочтении слова перед бессловесным действием); «Послушай, прежде чем говорить»; «Язык - один, уха –два, раз скажи, два раза послушай»; «Умный не говорит, невежда не дает говорить» (о предпочтении слушания перед говорением); «Молчание - тоже ответ»(о возможной значимости молчания на фоне всей беседы).

Третья подгруппа словесных высказываний включает указание на типичные ошибки в построении беседы. Наиболее распространенные ошибки отражены в следующих пословицах: «Отвечает тогда, когда его не спрашивают»;«Ему про Фому, а он про Ерему»;«Глухой слушает, как немой речь говорит». Указанные ошибки могут привести к прекращению беседы.

Мастерство руководителя как собеседника состоит в умении переносить фокус собственных интересов и внимание с себя самого на своего партнера и темы беседы.

Правило 5. Разрабатывать тактические приемы и схемы ведения беседы.

Как правило, заранее пишется план деловой беседы, отрабатываются важнейшие формулировки, возможности применения положений психологии о периодическом воздействии на собеседника (чередование неблагоприятных и благоприятных моментов). Завершение беседы и ее начало должны быть эмоционально положительными. Беседу доводят до конца, даже в условиях ограниченного времени.

Руководителю надо научиться владеть инициативой делового разговора. При этом важно стремиться выявить объективное существо дела и те мотивы, которые побудили сотрудника к беседе. Нельзя торопиться с принятием предложений, как неправильно и отвергать их «с порога». В то же время, когда совершенно четко уловлено существо дела, подчиненному следует разъяснить свою собственную позицию, выявив, в чем сходятся мнения и оценки и в чем

различаются. Необходимо избегать морализирования, пристрастности, упреков, слишком возбужденного тона. Вопросы формулируются по возможности точно и без каверз; без необходимости не нужно принуждать к ответу, целесообразно так вести и закончить разговор, чтобы не вызвать у собеседника враждебного отношения. В конце беседы на первый план важно выдвинуть то существенное, относительно чего мнения совпадают или сходны, а затем на этой основе обсудить то, в чем мнения разошлись. После разговора, пока свежо впечатление, нелишне бывает отметить в записной книжке самое существенное.

Если во время беседы руководителя с подчиненным по тем или иным причинам в кабинете находятся и другие сотрудники, им рекомендуется воздержаться от вмешательства в разговор. Если же эти сотрудники специально вызваны руководителем для того, чтобы дать объяснения какому-либо факту, им следует участвовать в разговоре лишь тогда, когда попросит руководитель.

Среди руководителей существуют «открытый» и «закрытый» типы собеседников.

Собеседник «открытого» типа считает главной ценностью в беседе партнера и тему разговора. Неважно, кто главенствует в диалоге. Иерархия мешает подлинному взаимодействию. Мой партнер - это иной мир, не зависящий от меня, я им не должен управлять. Лучше узнать и понять другого, слушать и слышать его. В беседе предпочтительнее сотрудничество, чем борьба.

Собеседник «закрытого» типа считает главной ценностью себя; свое право на речь связывает с властью, перехватом инициативы, развертыванием своей темы. Я могу манипулировать своим визави. Я командую, он – подчиняется. Хорошо показать себя, полюбоваться собой. Выбирает стратегию доминирования и подчинения себе.

Приводим сравнение двух возможных стратегий поведения руководителей в беседе («закрытости» и «открытости»)[31].

---

[3] 1 Формирование профессионально ориентированной коммуникации руководителя органов внутренних дел: учебное пособие/ Н. В. Сердюк[и др.].М.: Академия управления МВД России,2010.с.136.

Таблица

«Закрытая» стратегия	«Открытая» стратегия
1. Главное –не слушать, а говорить самому. Пока собеседник говорит, лучше подумать, что сказать, когда он закончит. Нужно перебить собеседника, когда представится случай.	1. Главное –хорошо слушать. Я внимательно слушаю, вникаю, стараюсь понять. Выслушав, могу сопоставить свою и его точки зрения и сформулировать ответ.
2. «Я –подход». И фразы типа: -меня интересует то-то и то-то… -я хотел бы… -я считаю, что … -хоть вам это и неизвестно… -на первое место я ставлю свои интересы…	2.«Вы (ты) –подход». И фразы типа: -что вас интересует?… -вероятно вы хотите… -какого вы мнения? … -вы конечно знаете… -ваши интересы, мнения, желания я ценю…
3. Мне не важно, как зовут моего собеседника и кто он. В беседе я обращаюсь к нему просто : Вы или ты.	3. Сразу запоминаю, как зовут моего собеседника. Называю его по имени и отчеству, не забываю о его профессии, возрасте, интересах.
4. В беседе я часто повторяю собственные фразы, наслаждаюсь ими.	4. Я повторяю вслух основные мысли и высказывания собеседника и делаю это с уважением.
5. Каждую реплику я начинаю со слова «Я» или со слова «нет» («Нет, я считаю…»). Правым могу быть только я сам.	5. Я стараюсь начинать свою реплику словом «да»(«Да, вы правы, хотя…», «Да, я с вами согласен, кроме…»). Если собеседник прав, я подчеркиваю его правоту.
6. Я задаю собеседнику такие вопросы, на которые он отвечает «нет».	6. Формулирую вопросы так, чтоб собеседник имел возможность согласиться, а лучшие –не имел возможности не согласиться.
7. Я резко, категорично выражаю свое мнение. Нечего церемониться. Я лучший из нас. Пусть все это видят.	7.Стараюсь смягчить свои высказывания: «А не кажется ли вам, что…»; «Вероятно, справедливее считать, что …»
8. Никогда не даю спуску в	8.При любом удобном случае

разговоре. Зачем хвалить собеседника? Если собеседник ошибся, нельзя упустить возможности показать ему это.	выражаю собеседнику одобрение, поддерживаю его. Беседа –не экзамен. Я не экзаменатор. Ставить оценки –не моя задача.
9. Чем больше отрицательных оценок я поставлю собственнику-тем справедливее: все это плохо, один я хороший.	9. Конечно, вокруг много плохого. Но и хорошего тоже. Поговорим лучше об этом!
10. Буду говорить о том, что мне интересно. Буду задавать любые вопросы: о родителях, о собаке, о здоровье, о делах.	10. Найду такую тему для беседы, чтобы нам обоим было интересно. Личные вопросы буду задавать, подумав: «Не обидится ли?».

Среди деловых бесед руководителя органов внутренних дел выделяются беседы при приеме на службу, при увольнении со службы, проблемные и дисциплинарные беседы.

Беседа при приеме на службу носит характер интервью, основная цель которого - оценить деловые качества поступающего на службу. Она сводится к нескольким базовым вопросам. Форма вопросов и их содержание направлены на получение информации о кандидате: что он собой представляет; почему он ищет работу; каковы его сильные и слабые стороны; каково его представление о хорошем начальнике; что он считает своим основным достижением в жизни; на какую зарплату он рассчитывает.

Беседа при увольнении со службы может возникать при добровольном уходе сотрудника из ОВД или при увольнении его по отрицательным мотивам и сокращению. В первом случае необходимо выявить истинную причину увольнения, его мотивы. Возможно это неудовлетворенность службой, обида на невнимание к себе или на несправедливость. Необходимость проведения собеседования в этом случае обусловлена желанием руководителя улучшить управленческую деятельность. Для этого полезно задавать вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения сотрудником заданий. Сотрудники, оставляющие службу по собственному желанию, как правило, искренни в своих замечаниях и пожеланиях, охотно делятся информацией, которая может улучшить положение остающихся.

Совсем по другому проводится беседа с сотрудником, которого приходится увольнять. Этот тип беседы называется прощальным разговором. Этот разговор желательно не назначать перед выходными днями или праздниками. Его не стоит проводить на рабочем месте увольняемого или в помещении, где находится много сотрудников. Беседа не должна быть длинной, не более 20 минут, так как работник не в состоянии внимательно слушать и обдумывать подробности, которые излагает ему руководитель. Если руководителю предстоит упрекать работника в нарушении дисциплины, то он должен быть точным и конкретным в изложении фактов и не дать увольняемому оснований сомневаться в справедливости высказанных упреков.

Проблемные и дисциплинарные беседы вызываются сбоями в службе сотрудника и необходимостью критической оценки его работы, либо фактами нарушения дисциплины. В процессе подготовки беседы руководитель должен заранее ответить на вопросы о смысле, цели, результатах, сходствах и методах решения проблемы, чтобы в ходе беседы подчиненный принял позицию руководства. При этом следует избегать формы «разноса». Для конструктивных результатов следует получить сведения о сотруднике его работе. Вначале подчиненному сообщается положительная информация о его деятельности, затем критического характера и, наконец, похвально-поучительного характера. В такой беседе руководителю не стоит употреблять неопределенные фразы, например: «Вы сделали не то, что нужно», «Вы не выполнили задание» и т.п. Следует разбирать задание, а не личность.

Если в ходе проблемной беседы предполагается сообщить сотруднику о мерах дисциплинарного воздействия, то решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося.

Критика со стороны руководителя имеет значительный мотивационный эффект. Умение делать замечания является показателем высокой речевой компетентности руководителя ОВД.

Задачи, решаемые в начале беседы связаны с установлением контакта с собеседником, созданием атмосферы доверия и взаимопонимания. От самых

первых фраз каждого участника беседы зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и к собеседнику как личности.

Чтобы беседа была эффективной с самого начала рекомендуется использование следующих методов:

- метод снятия напряженности (теплые слова, личное обращение, комплимент, шутка);
- метод «зацепки» (использование какого-либо события, анекдот, погода, необычный вопрос);
- метод стимулирования воображения (постановка множества вопросов по ряду проблем);
- метод «прямого подхода» (переход к делу без предварительного обсуждения).

В основной части деловой беседы уместен следующий набор фраз: «Не могли бы вы подробнее рассказать о...?»;«Не кажется ли вам, что сотрудничество с нами было бы для вас полезным?»;«Не думаете ли вы, что нам стоит начать сотрудничество?»;«Правильно ли я понял ваше сообщение?»;«Сумел ли я верно обрисовать вам то-то?» и др.

Руководитель правоохранительного органа должен помнить, что конструктивной атмосфере деловой беседы противоречат бестактное обрывание на полуслове; неоправданное лишение собеседника возможности высказаться; навязывание своего мнения; игнорирование или высмеивание аргументов собеседника; грубая реакция на высказывание; подтасовка фактов; необоснованные подозрения и голословные утверждения; окрики за критику; давление на собеседника голосом, манерами и др.

Заключительный этап беседы служит своеобразным подведением итогов. Выше нами упоминались общериторические правила окончания беседы. Вместе с тем, добавим некоторые особенности «выхода из беседы».

Если собеседник колеблется и никак не приходит к окончательному решению, его следует аккуратно «подтолкнуть», вынудить его сказать «да». Это достигается примерно такими фразами: «Если мы остановимся для начала на

этом решении, то не будет ли это самым лучшим?», «Представим, что мы будем делать это совместно. Какой из вариантов вас больше устраивает?»;

Если собеседник принимает положительное решение, следует поздравить и поблагодарить его с разумным решением.

Не следует завершать беседу на отрицательном ответе партнера. Задача закончить беседу не на слове «нет»,а на слове «да». Тут уместны такие, например, фразы, позволяющие собеседнику сказать «да»: «Вы позволите держать вас в курсе событий, планов?»;«Возможно мы все же найдем взаимовыгодные вариант?»

Важно отделить заключительную часть беседы от других этапов выражениями типа «Давайте подведем итоги» или «Мы подошли к концу нашей беседы».

Очень близок к беседе и такой вид диалога, как переговоры, являющиеся практическим методом достижения соглашений на дружественной основе, без поражения сторон. В беседах люди, обмениваясь мнениями, чаще всего не имеют конкретного результата, в то время как на переговорах такой результат становится достигаемой целью. Конечным итогом может быть договор, устраивающий обе стороны; компромисс, т. е. соглашение на основе взаимных уступок; полное несогласие сторон и перенесение переговоров на более поздние сроки и т. д. В последнем случае переговорная стратегия оставляет у сторон чувство неудовлетворенности, изнурения или отчуждения.

В практике встречаются самые разнообразные виды переговоров: бытовые, научные, деловые, коммерческие, дипломатические и др. Тактика их ведения связана с организационными вопросами, консультациями у юристов, дозировкой и конфиденциальностью информации, прерыванием и откладыванием времени переговоров («тактика проволочек»), обедами, регламентом, заключительными словами и последней, самой сильной, аргументацией.

Существуют некоторые требования к проведению переговоров:

– никогда не стоит полагать, что они пройдут легко и гладко, следует

настраиваться на серьезный ход их ведения и возможный отрицательный результат. Участники переговоров должны трезво оценивать силу своих позиций: симметричны (равноправны) они или асимметричны (неравноправны). Субъекты переговоров настраиваются на партнеров, предварительно изучая сильные и слабые стороны характеров;

– необходимо стремиться к созданию хорошего микроклимата общения, внедрять позитивное эмоциональное настроение, внимательно слушать собеседника, уважать его точку зрения, проявлять партнерские дружелюбие и любезность, выражаться ясно и понятно. Отрицательные эмоции и напряжение могут снять уместная шутка и ободряющее слово;

– важно учитывать предубеждение оппонента, оно неискоренимо, с ним бывает трудно, поэтому надо научиться ставить себя на место собеседника;

– выражаться ясно и понятно, ибо краткость, выразительность, недвусмысленность, простая терминология всегда облегчают взаимопонимание;

– следует демонстрировать твердость и хладнокровие, стремление к цели, в крайнем случае к компромиссу, поэтому важно знать пределы обсуждения, соглашений. Уступая в одном, надо пробовать победить в другом. Опытные переговорщики в рамках «компенсационной техники» стараются быть гибкими и в меру уступчивыми. По этому поводу итальянский политик А. Фанфани произнес: «Компромисс – это искусство так разрезать пирог, чтобы каждому его кусок казался самым большим[32]»;

– уметь молчать, когда говорят другие, и не стараться заполнить малейшую паузу, возникшую в разговоре;

– дела лучше обсуждать спокойно, без оскорбительных реплик и недружественных жестов. Нередко один из партнеров проявляет преувеличенную вежливость, которая может быть воспринята как форма грубости, и наоборот, чувствуя слабость своей позиции, отдельные участники ведут себя некорректно и амбициозно;

– следует запоминать имена участников в случае переговорного диалога.

---

[3] 2 Цит. по Леммерман Х. Указ. соч. С. 265.

Игнорирование искусства ведения переговоров приводит к тому, что усиленный труд может быть обесценен всего за несколько минут.

Немаловажным является подведение итогов переговоров. И.Н. Кузнецов предлагает схему оценки и анализа поведения партнеров на переговорах, в которой указаны положительные и отрицательные критерии .[33]

Таблица

Критерии ведения переговоров

Положительные критерии	Отрицательные критерии
Готовность вести переговоры: заинтересованность оптимизм чувство ответственности: «Приступим к делу»	Отсутствие интереса к переговорам: сдержанность скептическое отношение тактика проволочек: «Поживем, увидим»
Компетентность: знание общих вопросов знание деталей объективные критерии оценки	Некомпетентность: отсутствие понимания проблемы дефицит фактического материала чисто субъективные суждения
Конструктивная позиция: ориентация на решение проблемы стремление к диалогу, готовность к тем или иным изменениям	Пассивная позиция: незаинтересованность в получении результатов отсутствие стремления к диалогу стандартные выражения
Идейность: глубина суждений взгляд на проблему в комплексе различные варианты	Безыдейность: нецелесообразный рутинный подход поверхностное рассмотрение проблемы узковедомственный, однобокий взгляд на проблему
Аргументированность: факты рациональная аргументация четкие выводы	Голословность высказываний: недоказанные мнения эмоциональная реакция противоречивость во взглядах и утверждениях
Гибкость: рассмотрение новых аспектов активизация мышления выдвижение различных вариантов при изменении условий	Отсутствие гибкости: упорствование в своем мнении пассивность мышления нежелание следить за мыслями партнера

[3] 3 См.: Кузнецов И.Н. Указ. соч. С. 336.

Готовность пойти навстречу партнеру: обдумывание контраргументов способность изменить свою позицию новая ориентация	Нежелание идти навстречу партнеру: игнорирование контраргументов отстаивание своей позиции упрямство
Комплексный подход: вскрытие причинно-следственных взаимосвязей вскрытие условно-следственных взаимосвязей оценка положительных и отрицательных моментов	Односторонний подход: игнорирование взаимосвязей без прогноза взаимных последствий, отстаивание эгоистических интересов отклонение от темы
Концентрация на теме: выделение существенного четкое и обзорное изложение краткость и ясность	Отклонение от темы: перепрыгивание с темы на тему поток слов
Готовность пойти на риск: трезвая оценка факторов риска предложения по устранению факторов риска	Нежелание рисковать: преувеличение значения факторов риска отрицание возможности устранения факторов риска отговорки, увертки, отказ

Итоги переговоров в целом оцениваются по таким критериям, как достижение цели, причины достижения, подготовленность переговоров, оценка предоставленных полномочий; свобода действий в рамках переговоров, эффективность аргументации, новизна аспектов; необходимость компромиссов, реалистичность поэтапного плана исполнения договоренностей, атмосфера переговоров, предложения по усовершенствованию.

При ведении переговоров важно соблюдать ряд правил.

Правило Сократа. Самый важный переговорный вопрос ставь в очередности третьим, предварительно рассмотрев два более легких. Велика вероятность, что «по инерции» и на третий вопрос будет положительный взгляд.

Правило Гомера. Аргументируя на переговорах, приводи вначале сильные аргументы, затем средние, а в конце самые сильные, «убийственные».

Правило Вольтера. Дозируй информацию, сообщай собеседнику ровно столько, сколько он сообщил тебе.

Правило Паскаля. Нельзя загонять собеседника в угол, надо дать ему возможность сохранить «свое лицо».

Правило Мейена. Погрузись в чужую интуицию. Мысленно встань на место оппонента и разберись в тех причинах, которые заставили его действовать именно таким образом.

Правило Парето. Имея главную цель выйти победителем на переговорах, будь готов и к поражению (для лучшего морального самочувствия).

Парадокс Шлейермахера. По окончании бесед и переговоров о событии и явлении, знаешь больше, чем вначале, действуешь правильнее, чем в момент переговоров, мысленно исправляешь свои ошибки.

Беседы и переговоры иногда бывают непродуктивными по самым различным причинам (неподготовленность, поведение участников, незаинтересованность одной стороны в диалоге и т.п.). Результаты бесед и переговоров могут не удовлетворять в модулях близости и отстранения.

В *модуле близости* не разрешены, не детализированы, не найдены решения на сиюминутные, близковременные задачи переговорщиков, нет никаких результатов.

В *модуле отстраненности* по ряду объективных причин не найдены точки соприкосновения на более отдаленную перспективу, хотя близко временные решения задач определены и присутствует полная ясность.

Прием граждан –один из главных факторов, способствующих пропаганде деятельности сотрудников правоохранительных органов и укрепления их связи с населением, а также показатель культуры руководителя и уровня его профессиональной ориентированной коммуникации.

Для реализации этой установки необходимо предварительно провести работу по доведению до населения через средства массовой информации дни и часы приема с указанием, какое конкретное руководящее лицо принимает

посетителей. Кроме того, непосредственно в подразделении на видном месте вывешивается информация для посетителей, в которой даются графики приема посетителей с конкретным указанием, какие руководители отделов и служб ведут прием, к которым посетитель может обратиться для принятия решения по интересующему его вопросу. В дежурной части или у секретаря, помощника заводится специальный журнал, в котором записываются фамилия, имя и отчество, адрес, телефон и вопрос, с которым заявитель обращается к тому или иному должностному лицу.

Следует добиваться создания максимальных удобств в помещении, отведенном для посетителей. Вся обстановка помещения должна свидетельствовать о внимании к людям. Нельзя заставлять посетителя долго ожидать приема, так как длительное ожидание без видимых оснований выводит человека из состояния душевного равновесия. Надо быть пунктуальным и если невозможно принять посетителя в назначенное время, следует извиниться и перенести время приема.

На приеме, приветствуются вежливость и тактичность, которые не зависят от чинов и рангов и напротив, грубость и оскорбление, повышенный тон разговора недопустимы, ибо они компрометирует руководителя и учреждение, которое он представляет. Важно вести разговор так, чтобы посетитель не счел руководителя недоброжелателем. Нельзя горячиться, наоборот, раздраженному посетителю желательно уделить особое внимание.

Предполагается конечно, что и граждане, пришедшие на прием, будут излагать свои пожелания, требования, просьбы кратко и точно, будут беречь время руководителя и сотрудников, и требуя вежливости от других, проявляют ее сами.

Если в кабинет к руководителю входит посетитель, хозяин кабинета встает, застегивает пиджак (если он был расстегнут, а это разрешается, если человек сидит) и выходит из-за стола,приветствуя посетителя. Даже при большой занятости (разговор по телефону, подготовка срочной информации и т. д.) следует отторваться на несколько секунд и ответить на приветствие,

предложить сесть, извиниться и попросить немного подождать.

Руку для рукопожатия всегда подает хозяин кабинета(пол и возраст не играют роли). Не следует идти навстречу с протянутой рукой-это выглядит комично. Ни в коем случае нельзя протягивать руку для рукопожатия через стол-это невежливо. Это правило действует не только в служебном помещении и не только для руководителя, но для всех сотрудников и для всех видов служебных ситуаций, например, для деловых приемов, совещаний,конференций, заседаний и пр.

Руководитель-хозяин кабинета обычно предлагает посетителю сесть. Более почетным считается место лицом или боком к окну. При этом хозяин кабинета обычно старается сесть лицом к двери, поскольку может возникнуть необходимость недолгого общения с секретарем или с кем-либо из сотрудников, появляющихся в дверях кабинета, в этом случае руководителю достаточно сделать скупой, но выразительный жест рукой, означающий «я очень занят».

Женщине, вошедшей в кабинет не указывают конкретное место, на которое она должна сесть. Посетительница может сама выбрать себе место. Хозяин кабинета в этом случае может сказать:«Пожалуйста, садитесь, где Вам удобнее».

В органах внутренних дел чаще произносят слово «присаживайтесь». Нежелание говорить «садитесь» связано с разнообразными смыслами, употребляемыми осужденными в местах заключения. В милицейском контексте якобы говорить сотруднику или гражданину «садитесь», значит вызвать у них нежелательные эмоции и воображение. Вместе с тем, глагол «присесть»(по С.И. Ожегову) означают опуститься, согнув колени(на карточки или от неожиданности), а также сесть на короткое время в недостаточно удобной позе (на краешке стула). А глаголы «сесть», «садитесь» означают принятие сидячего положения. Поэтому, правильнее говорить посетителям «садитесь», употребляя распространенный русский глагол. Просторечная форма «Присаживайтесь» да еще с шутливым «Сесть всегда успеете» показатель низкой речевой культуры(фамильярно-разговорный тип).

Кстати, в строевом уставе не употребляется слово «присаживайтесь», а существует команда «садись».

Принимая посетителя, руководителю нерекомендуется сидеть в свободных позах, развалившись в кресле, заложив «нога на ногу». Корпус руководителя должен быть повернут к посетителю, а руки должны свободно лежать на столе. Неприличным считается осматривать посетителя сверху донизу оценивающим взглядом. Под таким взглядом человек теряется, ему трудно сосредоточиться на теме беседы. Взгляд на собеседника в деловой обстановке предполагает фиксацию его на верхней части лица(треугольник между глазами и серединой лба).

Руководящий работник должен быть компетентен в вопросах, на которые ему приходится давать ответы посетителям, для чего, зная заранее вопросы, их интересующие, он консультируется со специалистами соответствующих служб.

Принимающий посетителей руководитель обязан быть внимательным к заявителю, выслушивать каждого без торопливости, не перебивая, должен быть психологически готов к восприятию заявителя, который может быть излишне эмоционален, многословен, даже агрессивен. Он должен владеть приемами нейтрализации этих проявлений и уметь ввести беседу в спокойном русле, не повышая тона.

Руководитель, ведущий прием, должен стремиться давать максимально исчерпывающие ответы на вопросы заявителей, решая их как со специалистами служб или подразделений, так и с соответствующими органами и управлениями, от которых зависит решение поставленных посетителями проблем. В том же случае, когда принимающий руководитель не в состоянии ответить на вопрос, он сообщает посетителю, что ему будет дан письменный (если требуется) или устный ответ, определяя при этом срок ответа. Это делается для того, чтобы посетитель покинул подразделение удовлетворенным как характером встречи с руководящим лицом, так и результатами этой встречи.

Иногда руководитель хочет угостить посетителя. В качестве угощения

используют чай, кофе, прохладительные напитки, но не более того, поскольку кабинет руководителя-не место для приема. Обычно чай или кофе предлагаются посетителю через несколько минут после начала беседы. Организует подачу чая или кофе обычно секретарь или специально выделенный для этого сотрудник.

Одной из форм профессионально ориентированной коммуникации руководителя является совещание. Служебное совещание представляет собой форму организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом сотрудников посредством обмена мнениями. Это своеобразный форум по выработке важнейших решений, а также способ координации всей деятельности служебного коллектива. Проведение совещаний регламентировано приказом Министра внутренних дел Республики Беларусь от 20.11.2015 № 505 «О порядке подготовки и проведения заседаний коллегий и оперативных совещаний в органах внутренних дел Республики Беларусь».

Совещания нередко занимают до 30 % служебного времени. Существует ряд требований к их проведению и являющихся признаками проявления культуры руководителя.

Следует помнить, что целью любого совещания является обсуждение, высказывание замечаний, оперативное решение сложных и актуальных проблем, формулирование предстоящих задач. Проводится совещание только тогда, когда оно необходимо и подготовлено, когда извещены все участники и выбрано удобное время. Уважение к аудитории проявляется в создании хотя бы минимума комфорта (вместимость помещения, освещение, проветривание, обеспечение возможности записывания и др.)

Руководителю не следует злоупотреблять заседаниями в своем кабинете. Здесь сама обстановка подчеркивает неравноправие между руководителем, сидящим в кресле за собственным столом и остальными собеседниками. Подчиненные держатся в этих условиях более скованно.

На совещание следует приглашать только тех сотрудников, которые должны действительно реализовать полученную здесь информацию и тех,

мнения которых необходимы для принятия решения.

Совещание должно проводиться только тогда, когда оно действительно необходимо, когда иной путь выработки определенных решений будет более длителен и менее результативен. Излишне частое проведение совещаний говорит о слабости руководства или о его административной трусости, а также о бесполезной растрате служебного времени сотрудников.

Всякое совещание требует тщательной подготовки. Чем лучше проведена подготовка совещания, тем меньше времени затрачивается на его проведение.

Возникает вопрос о целесообразности вынесения какого-либо вопроса на совещание. Если руководитель хочет лишь передать информацию, то лучше обойтись без совещания. Собирать совещание сотрудников целесообразно по трем причинам: необходимо коллективное решение или что решение вопроса имеет значение одновременно для нескольких подразделений, или что для решения вопроса нужно воспользоваться различными мнениями представителей подразделений. При проведении совещаний целесообразно сообщить заранее тему предстоящего совещания, указать повестку дня, регламент работы, а при необходимости ознакомить каждого со списком всех участников совещания.

Совещание должно быть предельно кратким: затянутое совещание вызывает у его участников потерю интереса к рассматриваемым вопросам и неприятие даже той информации, которая до этого вызывала интерес.

Совещание следует начинать точно в назначенное время, не ожидая опаздывающих, так как соблюдение регламента совещания, в том числе времени его начала -знак уважения к присутствующим.

Неэтично руководителю допрашивать опоздавшего на совещание о причинах опоздания. Не стоит прерывать для этого ход совещания, а опоздавшему объясняться. Деловой человек не опоздает, но если это все же случилось, то очевидно, для этого есть веская причина.Однако после совещания руководителю все же имеет смысл выяснить, что заставило подчиненного опоздать, или хотя бы сделать ему замечание. И совершенно исключается с

точки зрения этики опоздание на совещание самого руководителя.

Во время совещания не следует разговаривать по телефону, вызывать секретаря для каких-либо указаний, прерывать совещание на личные дела. Нетактично во время доклада или сообщения сотрудника, уткнувшись в свои бумаги, решать посторонние вопросы.

Основная задача ведущего собрания заключается в обеспечении возможности выслушать мнения выступающих и проанализировать их. Он должен корректно указать на отступление от темы, отсекать лишнее, не имеющее отношение к делу, настаивать на аргументации высказываемых мнений. Важный признак культуры ведущего собрание - четкое соблюдение регламента, чтобы в итоге у сотрудников не сложилось впечатление бесполезно проведенного времени.

Руководителю следует постоянно контролировать себя в контактах с подчиненными, помня, что каждый подчиненный - не только исполнитель определенных служебных функций, но и личность, имеющая свои интересы,личные цели, собственное мнение о своей работе и ее ценности и качестве.

Организовывая совещание, уместно помнить, что эффект любого совещательного мероприятия обратно пропорционален частоте проведения совещаний, количеству присутствующих на них, количеству вопросов, выносимых в повестку дня. Т.е. чем чаще совещания, чем большее количество сотрудников присутствует на них, чем больше вопросов выносится на обсуждение, тем эффект от совещания меньший.

Во вступительном слове начальнику необходимо четко очертить контуры обсуждаемой проблемы, сформулировать цель обсуждения, показать ее практическую значимость и определить регламент.

При формулировке цели руководитель не должен давать нереальных обещаний.

Руководитель, готовясь к проведению совещания, должен проанализировать особенности своей речи - от скорости произнесения фраз до

тембровых характеристик, отличительные черты своей внешности – от мимики и выражения лица во время речи до характерных жестов.

Не стоит также руководителю, проводящему совещание, постоянно смотреть на наручные часы. Это производит гнетущее впечатление на участников. Им может показаться, что они зря растрачивают время. В помещении, где проводится совещание желательно иметь настенные часы, если этого нет по какой-либо причине, а следить за временем необходимо,следует снять наручные часы и, положив их перед собой, смотреть на них по мере необходимости.

Руководителю, как председательствующему, важно владеть механизмом проведения дискуссий. К участию в дискуссии желательно допускать относительно спокойных и рассудительных сотрудников. При необходимости важно побуждать возникновение альтернативных точек зрения.

Нужно добиваться, чтобы на совещании царил дух искренности и откровенности, не затягивать разговор, помня что в этом случае усиливаются тенденции к соглашательству. Выступающие должны говорить кратко, не повторять ранее высказанные мысли, вносить конкретные практические предложения. Следует подавлять вспышки эмоциональности, понимая, что эмоции резко понижают результативность совещания и увеличивают его продолжительность.

Ни в коем случае нельзя допускать в дискуссии резких выпадов в адрес чьего-либо личного мнения.

На практике эффективность совещания снижается из-за нечетко сформулированной цели. Во избежание ошибок следует придерживаться некоторых рекомендаций:

-руководитель начинает совещание в точно назначенное время коротким (3-5 минут) словом. Часто оно в решающей мере определяет успех или неуспех совещания. Во вступительном слове представляются участники, формулируется цель, объявляется повестка, порядок хода совещания, предыстория обсуждаемого вопроса, предполагаемые результаты и возможные решения.

Важно направить участников совещания на достижение общего для всех результата;

-четко и понятно для присутствующих излагать обсуждаемую проблему, правильно ставить вопросы, выделять главные моменты, что позволит возникнуть дискуссии;

-тщательно фиксировать выступления участников совещания, особенно тех, кто вскрывает трудности, называет препятствия, вносит предложения;

-стремиться к достижению цели совещания в оптимальное время;

-корректно прерывать те выступления, в которых повторяются ранее сказанное, присутствует нерациональное многословие, поверхностность суждений, не глубокие самоотчеты;

-не заключать компромисса, пока все участники не выскажут своего мнения;

-периодически обобщать проговоренное, немедленно разрешать возникающие недоразумения, возникающие между участниками совещания;

-руководителю желательно до последнего момента скрывать от участников совещания свое личное мнение.

Стиль проведения совещания — предельно деловой, руководитель не должен предлагать для обсуждения вопросы, не обозначенные в повестке дня, отклоняться от регламента. Нельзя «давить» на подчиненных —участников совещания, навязывая им то или иное решение.

Демократичность, краткость, деловитость, точное следование установленному порядку — одним словом, соблюдение руководителем этих требований обеспечит этику служебного совещания.

При подведении итогов обсуждения надо обобщить главные мысли и идеи. В конце совещания целесообразно произнести:«Мы сейчас договорились. Все ли согласны с этим?». После этого следует убедиться в правильности реакции собрания.

На совещание определяют также кто и что будет исполнять и в какие сроки. Следует также поблагодарить сотрудников за участие в работе

совещания.

Деловые совещания по своему назначению могут быть:

- инструктивными, в ходе которых передаются необходимые сведения сверху вниз по схеме управления для быстрейшего их выполнения;
- оперативными, на которых излагается информация о текущих делах. В этом случае информация передается снизу вверх по схеме управления. Участники оперативного совещания сообщают сведения о ходе дел на местах. Оперативные совещания проводятся регулярно, в одно и тоже время, список участников постоянный, специальная повестка дня не имеется. Задачи ставятся на короткий промежуток времени (3-5 дней);
- проблемными, когда осуществляется поиск наилучших решений какой-либо проблемы в кратчайший срок. Иногда решение предлагается руководителем, а далее следует убедить сомневающихся в его правильности;
- итоговыми, на которых подводятся итоги оперативно-служебной деятельности за определенный период.

По характеру проведения совещания разделяются на следящие типы: диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные, свободные.

На диктаторских совещаниях фактическим правом голоса обладает начальник, остальным можно лишь задавать вопросы.

На автократическом совещании начальник лишь ставит вопросы подчиненным, требуя от них ответа. Широкая дискуссия исключена.

На сегрегативных совещаниях доклад обсуждают лишь выбранные участники, остальные только присутствуют.

На дискуссионных совещаниях идет свободный обмен мнениями и выработка общего решения. Последнее слово остается за руководителем.

На свободных совещаниях даже не принимается повестка дня, все ограничивается обменом мнениями.

Важнейшим критерием совещания является отношение участников к его

итогам. Важно, чтобы у них не было чувства бесполезно затраченного времени, чтобы у каждого сложилось ясное понимание принятых решений и своей роли в их исполнении. По степени конкретности принимаемых решений можно судить о компетентности начальника, его организационной культуре и нравственной воспитанности.

Для руководителя недопустима поспешность в принятии решений, наоборот, следует придерживаться культуры принятия управленческих решений. В этом смысле не стоит пренебрегать процессуальными и моральными нормами, использовать средства не соответствующие требованиям закона.

Руководитель должен выбирать правильную форму распоряжений и при этом учитывать два фактора:

- ситуацию, наличия времени;
- особенности личности подчиненного (квалификацию, добросовестность, надежность).

В зависимости от этих факторов следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения. Среди форм распоряжения наиболее часты приказ, просьба, поручение, запрос и саможелание.

Приказ используется в официальной, экстренной, чрезвычайной ситуации, также при поощрении или наказании сотрудников. Приказы должны быть правовыми. Начальник ответственен за приказы, которые он отдает и за методы исполнения этих приказов. Он должен предоставлять любую информацию, которая необходима для правильного исполнения и следить за тем, чтобы свобода действий штатных сотрудников не была ограниченной. На прямого начальника возлагается контроль за правильностью исполнения тех приказов, которые он отдал. Недопустимы провокационные действия связанные с подстрекательством,побуждением к совершению правонарушений, разглашением фактов и обязательств исполнения распоряжения.

Просьба используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение

между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотрудникам высказать свое мнение на проблему в том случае,если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим тоном произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.

Поручение выступает удобной формой распоряжения, если приказ неуместен, а просьба нежелательна.

Саможелание годится для ситуаций, когда кто-то из сотрудников добровольно предлагает себя в качестве исполнителя распоряжения, отвечая на вопрос руководителя: «Кто желает взяться за это?».

Неотъемлемым атрибутом современного руководителя является проводной телефон или мобильное устройство. Служебный разговор по телефону обычно включает такие элементы как взаимные представления, введение собеседника в курс дела, обсуждение вопросов, приказания, уточнения, оценки и др.

В последнее время появились такие формы общения с населением как телефон доверия (так называемая "прямая линия") или же выставленный в дежурных частях специальный ящик для писем, жалоб и заявлений граждан, в которых они сообщают о тех или иных действиях сотрудников правоохранительных органов. Эти формы также дают возможность руководящему составу быть в курсе общественного мнения о деятельности правоохранительных органов.

Нередко руководителям лично или вместе с подчиненными приходится выбывать в командировки или на инспекторские проверки. Следует помнить, что аморальное поведение во время выездов, неразборчивые и нечистоплотные личные связи, отсутствие самодисциплины, распущенность, болтливость, несобранность наносят непоправимый ущерб репутации и авторитету органов внутренних дел.

Во время инспекторских проверок желательно воздерживаться от застолий, недопустимых знаков внимания, излишеств в быту, завуалированных

взяток в форме подарков или подношений.

При управлении автомобилем руководитель должен быть образцом соблюдения правил дорожного движения и водительской вежливости.

Особое место профессиональной коммуникации руководителей занимает письменная речь, которая является традиционной формой служебной документации.

Служебный документ (от лат.documentum–пример, доказательство, свидетельство) - общее название ряда жанров письменной деловой речи, характеризующейся стандартизированностью, которая проявляется в реквизитах, клишированности слов, словосочетаний, грамматических конструкций. Понятие «служебный документ» включает в себя директивные и распорядительные документы (законы, постановления, распоряжения, приказы, положения, уставы); административно-организационные (планы, правила, протоколы, отчеты, справки, служебные письма); документацию по личному составу; частные деловые бумаги (заявления, автобиографии, доверенности, характеристики); финансовую и учетную документацию. Вид документа должен соответствовать конкретной ситуации и компетенции учреждения.

Служебные документы оформляются на бланках с определенной последовательностью реквизитов и в соответствии с требованиями стандарта.

Поскольку составители документов абстрагированны от своей индивидуальности, действует от имени всей организации, то важна установка на нежелательность экспрессивных языковых средств.

Служебный документ должен содержать достоверную информацию, изложенную точно, ясно, логично и кратко. Ему присущи официальность, строгость выражения мысли, объективность, нормы официального этикета. В таких документах неуместна как устаревшая, так и новомодная лексика, иностранные заимствования, жаргон. Допускаются лишь общеупотребительные сокращения, зафиксированные в государственных стандартах и справочниках.

Текст служебного документа состоит из двух частей:

-изложение причин, оснований, целей;

-выводы, просьбы, предложения, рекомендации, распоряжения.

Язык служебных документов унифицирован. Особенность этой унификации заключается в формировании системы стандартных языковых моделей, отражающих типовые ситуации делового общения. Для описания стандартных ситуаций необходимы постоянно встречающиеся обороты, клише.

Руководитель правоохранительного органа сталкивается с большим разнообразием служебной документации, поэтому кратко остановимся на некоторых ее видах.

Должностная инструкция: здесь указываются функции, обязанности, права и ответственность сотрудника. Она является основой трудового соглашения, необходима при возникновении трудовых споров. Инструкция согласовывается с юрист-консультантом, утверждается руководителем. Изменения вносятся в нее в соответствии с приказом.

Приказ: наиболее распространенный распорядительный документ – правовой акт, который издается руководителем, действующим на основе единоначалия. В приказе выделяются две части: констатирующая и распорядительная. Вторая часть начинается словом «приказываю», которое начинается прописными буквами, затем с новой строки следует само распоряжение, которое должно быть конкретным, четким, с формулировками не допускающими различных толкований. Указываются исполнители, сроки исполнения, а также лица, на которых возлагается контроль за его исполнением.

Распоряжение: документ близок к приказу, но издается по оперативным вопросам каждодневной деятельности органа.

Акт: документ, который составляется несколькими лицами в подтверждение установленного факта, действия или события. Руководитель приказом создает специальную комиссию, а также утверждает итоговый документ.

Всевозможные протоколы, докладные и объяснительные записки, анкеты и т.д. руководителю подают для ознакомления. На некоторых из них накладываются рекомендации руководителя.

Для внешнего пользования чаще всего применяется деловая переписка. Переписка как форма делового общения делится на собственно-деловую и частно-официальную. Деловое письмо –это документ или корреспонденция, направленная от имени одной организации, учреждения другой организации (коллективу или руководству). Частным официальным письмом является такое деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации, от организации частному лицу, от частного лица частному лицу.

Деловая корреспонденция включает конверт, письмо и приложение к нему. Установлены определенные правила оформления адресов, адресатов, бланков, расположения текстов, штампов и печатей на них, шрифтов, полей, подписей и проч., которые нежелательно нарушать.

Некоторые нюансы служебных писем не поддаются жесткой регламентации. Это касается содержания посланий и соблюдения норм делового этикета. Тем не менее существуют некоторые правила и для них. Например, адресант(отправитель) и адресат (получатель) являются лицами официальными. Поэтому письма не пишутся от собственного имени «Я», только от имени «Мы». В содержании должна быть не столько исчерпывающая информация, сколько достаточная. Поскольку письмо является оперативным видом документации, оно должно быть составлено простыми, а не сложными предложениями. Физический объем не превышает 300 слов (1,5 страницы). Содержание письма должно соответствовать указанному вверху заголовку. Тон письма –уважительный. Даже в конфликтных ситуациях необходимо соблюдать корректность изложения.

Важнейшее этическое требование к содержанию письма–честность и правдивость. Задержки с ответом, случайно допущенные орфографические ошибки, неточности должны повлечь за собой извинения. В отличие от управленческого распоряжения или приказа следует избегать повелительного тона.

Заключительной формулой вежливости являются фразы: «С уважением», «С глубоким уважением», «С дружеским приветом», «Искренне Ваш» и т.п.

Согласно служебному этикету письма подписывает равный или выше по должности руководитель. В случаях, когда письмо подписывается по поручению, уполномочию, то перед подписью указывается, например, р.р. –(от лат. per pro –от имени).

Среди множества видов деловой переписки назовем письма-извещения, информационные, циркулярные письма, письма-приглашения, письма-просьбы, письма-благодарности, письма-напоминания, письма-подтверждения, сопроводительные, гарантийные, поздравительные, коммерческие письма.

2.4. Культура руководителя в разрешении конфликтов и споров

Многообразные контакты с людьми требуют от руководителя ОВД знания социальной психологии, понимания внутреннего мира человека, восприятия тех эстетических чувств, которые движут его поступками. Умение ориентироваться в эмоциональной сфере человека позволяет установить контакт с ним, вызвать его на откровенный разговор, понять сложный механизм психической мотивации его действий и поступков. Культура чувств руководителя выступает как критерий его профессиональной квалификации, ибо чувство справедливости, бережное отношение к человеческому достоинству доступно лишь тому, кто не только широко мыслит, но и тонко чувствует.

В практической деятельности руководителя довольно часто встречаются ситуации, когда он недоволен службой подчиненных, их высказываниями, выводами, предположениями, озвученными на совещаниях, позициями подчиненных в возникающих конфликтах и т.д. Руководителю приходится спорить, доказывать, убеждать, отстаивать свою точку зрения. И делать это надо умело, постигая тонкую сферу культуры «несогласия». Одной из таких ситуаций выступает конфликт.

Понятие конфликта имеет множество определений и толкований, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей.

Конфликт – возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных интересов на почве соперничества субъектов, отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанным с острыми, негативными эмоциональными переживаниями. В его основе лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов. Конфликтная ситуация, таким образом, предполагает обязательное наличие субъектов и объектов конфликта. Однако чтобы последний начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой.

Часто конфликт ассоциируют с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.д. Бытует мнение, что он – явление всегда нежелательное, что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию.

Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, называют конструктивными; препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений – деструктивными.

Две трети всех конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знают о них, либо не придают им значения.

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Для руководителя разрешить конфликт – значит устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Понятно, что первое сделать сложнее, но оно более важно.

Нужно понимать, что конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, когда их разрешение ведет к

улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.

Внутриличностные конфликты возникают в результате того, что служебные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответе на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

В данной ситуации участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности (потребности, мотивы, ценности, чувства и др.). Такой конфликт может принимать различные формы. Одна из самых распространенных – ролевой конфликт, когда к одному человеку руководителем предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат работы.

В межличностный конфликт вовлекаются два и более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Например, между начальником и подчиненными, сотрудниками старшего возраста и молодыми, опытными и вновь начинающими, сотрудниками с различным уровнем общей и правовой культуры. Многие считают, что единственная его причина – это несходство характеров. Сотрудникам из-за различий в характерах очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Они возникают между руководителем и подчиненным, когда, например, подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу. 80% всех конфликтов происходят «по вертикали».

Конфликт между личностью и группой проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения. Он может возникнуть в том случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

По длительности конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные.

Кратковременные – чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Затяжные же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. В затяжные конфликты вовлекается большое количество сотрудников.

Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей. Такие конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Их частота может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на объективно и субъективно обусловленные.

Объективным считается возникновение конфликта в сложной, противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Если сотрудники поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характера, сложившихся в коллективе настроений и призывов руководителя к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликта довольно велика. Устранить такого рода конфликты можно только изменив объективную ситуацию.

Субъективным считается возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения, стремлений, желаний, интересов.

Сотрудники неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие жестко отстаивают собственную точку зрения. В зависимости от типов личностей, включенных в конфликт, он может протекать по-разному.

Одни действует под лозунгом «Лучшая защита – нападение».

Для других характерен лозунг « Лучше плохой мир, чем хорошая война».

Третьим свойственна позиция «Пускай думает, что он победил».

Следует обратить внимание на внешние и внутренние конфликты. Внешние конфликты проявляются как острые нравственные противоречия между людьми (личность – общество, личность – группа, группа – группа, группа – общество). Они выражают расхождение направленности ценностных ориентаций отдельных личностей, социальных групп. Источником внутренних конфликтов является разнохарактерность самих мотивов личности. Выбор поведения человека при разрешении такого конфликта во многом зависит от направленности личности, ее ориентации на те или иные ценности. Так, сотрудники, ориентирующиеся на правовые ценности, при столкновении различных взглядов в первую очередь будут исходить из требований законов и приказов. Человек с приоритетом нравственных ценностей будет ориентироваться на соблюдения принципов справедливости и гуманизма. Личность, ориентирующаяся на профессиональные ценности, отдаст предпочтение служебной целесообразности. Прагматик при разрешении конфликта на первое место поставит наиболее эффективное достижение стоящих перед ним целей. Сотрудник, в характере которого преобладают исполнительские черты, будет ориентироваться на указание руководства.

Приоритеты добра, справедливости, профессионального долга должны служить основой при разрешении любых сложных ситуаций. Разрешение внутреннего конфликта может явиться поводом для внешнего. Так, принятие человеком решения сотрудничать с правоохранительными органами на негласной основе может быть, например, результатом разрешения внутреннего конфликта между страхом разоблачения в своей среде и осознанием необходимости такого сотрудничества.

Развитие конфликта приводит в итоге к его разрешению, т.е. выбору определенного варианта поступка или поведения. Здесь важно помочь человеку определить правильную позицию, лежащую в основе принимаемого им решения.

В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии сведений; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства и т.д.

Когда человек попадает в конфликтную ситуацию, для более эффективного решения проблемы ему необходимо выбрать определенную стратегию и стиль поведения. Психологи выделяют пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях: конкуренция, уклонение, приспособление, сотрудничество, компромисс.

Стиль сотрудничества, вероятно, самый трудоемкий. Неприемлем он в ситуациях, когда цель в конфликте – «урвать от пирога» как можно больше.

В идеальном случае конфликт сам подсказывает стиль поведения.

Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средств для профилактики предконфликтных и конфликтных ситуаций довольно много. Для руководителя наиболее эффективным средством является устранение из делового общения суждений и оценок, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника.

Не менее эффективным средством профилактики конфликтных ситуаций является недопущение при деловом общении спора, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство.

Хорошим средством предупреждения конфликта служит умение слушать собеседника. Существенно снижает вероятность возникновения конфликтной ситуации уважительная манера разговора.

Иногда в конфликтных ситуациях между начальниками и подчиненными первые допускают определенные просчеты.

Так, ряд руководителей стоит на позиции: «Я начальник, я прав, такова моя точка зрения», «Вы меня не убедили и никогда не убедите». Рассмотрение общения с точки зрения собственного «Я» -самое яркое выражение ограниченности. Упорствующий на безусловности «Я» в конечном итоге

обречен на монолог с самим собой.

Ошибочной является мысль некоторых руководителей о непризнании своих ошибок. «Если я не признаю своих ошибок, то сохраню свое реноме, мои амбиции сохранятся». Такой подход свидетельствует об отсутствии у руководителя самокритичности, демонстрирует откровенное упрямство. Свои ошибки нужно признавать своевременно, а лучше на шаг раньше своего оппонента, быстро и решительно. Здесь приемлемы такие, например, фразы как «В такой спешке немудрено и ошибиться», «Мне следовало бы быть более предусмотрительным», «Это моя частная ошибка».

Усугубляет конфликт и такой просчет руководителя, когда он смешивает дело и личность подчиненного. Этот просчет приводит к возникновению у сотрудника чувства неприязни и даже ненависти. Чтобы избежать таких негативных последствий руководитель должен разделить позицию и личность оппонента и в критике первой стараться не затронуть вторую. Важно критиковать результаты и последствия, а не мотивы и намерения. На ошибки лучше указывать косвенно, а не прямо. В контакте не нажимать на подчиненного, не загонять его в угол, оставлять возможность оправдания, объяснения и реабилитации. Надо всегда давать возможность собеседнику спасти свой престиж.

В конфликных ситуациях нельзя всю вину сваливать на другую сторону. Признание хотя бы частичной ответственности за случившееся снимает ситуацию «перебрасывания мяча» (чередования взаимных обвинений) и выводит разговор в русло конструктивного диалога.

В служебных коллективах МВД также периодически возникают конфликтные ситуации. Как правило, предпосылками к их появлению является:

- отсутствие навыков общения, грубость, обращение по кличкам;
- несовпадение взглядов на происходящие события;
- несогласованность или противоречивость целей;
- чрезмерная загруженность, превышающая личные возможности сотрудника;

- демонстрация эгоизма, самоуверенности, зазнайства, занудливости, назойливости;
- нечеткое распределение прав (обязанностей);
- психологическая несовместимость членов коллектива;
- исчерпание личных возможностей и интереса;
- нечестность, паразитирование;
- применение грубой силы;
- бесхарактерность;
- вздорность, эмоциональная несдержанность, агрессивность.

По мнению ряда психологов в конфликте необходимо взять под контроль свои эмоции, осознать причину своего страха, гнева, обиды; понять истинные причины и цели конфликта, осознать «чего я добиваюсь?», «чего он добивается?»; локализовать конфликт, не выдвигать несколько причин, не вспоминать прошлых обид; внимательно выслушать оппонента и понять его позицию, попросить высказать факты, но не домыслы; установить доброжелательный тон разговора; разобрать конфликт пункт за пунктом, пытаясь не переубедить, а прийти к согласию; согласиться с тем, в чем оппонент прав; помнить, что ничего так не разрушает оппонента, как создание ему условий почетного отступления; при необходимости прибегнуть к услугам «третьего» судьи, т.е. авторитетного третьего лица.

Прямая задача начальника – вовремя заметить те или иные негативные проявления личности подчиненного и пресечь дальнейшее их развитие.

Примерами наиболее частых конфликтных ситуаций являются следующие.

Таблица

Типичные конфликтные ситуации

Конфликт	Разрешение конфликта
Конфликт первый: «А почему?» Подчиненный, оказавшийся в непривычной для него обстановке, которая резко отличается от гражданской вольницы, нередко совершает ошибки, нарушает распорядок, ведет себя вызывающе. Зачастую это связано со сложностями адаптации, с преодолением определенного психологического барьера, с отсутствием навыков поведения в новой обстановке.	Нарушителя ставят на место, объясняют (очень спокойно)необходимость безоговорочно выполнять возложенные на него обязанности, если надо, оказывают помощь, и так до тех пор, пока у подчиненного не выработаются устойчивые навыки действовать в новой социально-психологической роли.
Конфликт второй:«Не хочу и не буду!» Представим ситуацию: надо убрать казарму или выполнить задание. Подчиненный, в силу того что устал или просто ленится, отказывается это сделать.	Такого подчиненного надо заставить преодолеть трудности, не объясняя и не уговаривая. При этом лучше действовать не в «лоб», а постараться создать такие условия, при которых, как образно сказал педагог В.Ф. Шаталов, «хочет или не хочет, а становится огурец соленым через 3 дня пребывания в рассоле».
Конфликт третий:«Вам надо, а мне не надо». Это противопоставление «Я» и «Вы», как правило, свойственно человеку, настроенному крайне индивидуалистически. Такая ситуация обусловлена сложившимся у подчиненного характером, его отношением к окружающей действительности, к другим людям и к самому себе.	Переубеждение таких подчиненных потребует кропотливой работы. Общее правило психологической культуры состоит в том, чтобы желать себе того же, что и другим. Выделено 4 типа самоутверждения в жизни: стать тверже вместе со всеми, то есть сделать мир сильнее; утвердиться самому в более мягком окружении; смягчить свой нрав, помогая утвердиться другим;

	стать мягче вместе со всеми, то есть сделать мир добрее.
Конфликт четвертый:«Не могу поступиться совестью». Хотя и редко, но встречаются такие ситуации, когда большинство коллег не правы, когда доминирует групповой эгоизм. В этом случае отстаивание своих убеждений подчиненным, находящимся в психологической изоляции, может привести его к отчаянию.	Самостоятельно выйти из этого затруднительного положения подчиненному бывает довольно трудно, поэтому начальнику надо ему помочь, и прежде всего, повлиять на изменение нравственной атмосферы в коллективе.

При разбирательстве конфликтных ситуаций между сотрудниками начальник обязан по очереди выслушать обе стороны, выявить конфликтогены(причины), попытаться помочь сторонам прийти к согласию, в иных случаях принимать решения в пользу одной из сторон.

Поведение начальника в конфликтной ситуации во многом зависит от уровня его личностного развития и от умения увидеть последствия своих действий, а также от навыков самоконтроля.

Так, начальник, не умеющий анализировать ситуацию, зачастую выбирает неверную линию поведения. На первый план для него выходит частная сиюминутная цель. Анализ ошибок собственного поведения не проводится, оно воспринимается как безупречно правильное, но зато отмечаются недостатки других. Корректировка своих действий часто происходит с большим опозданием.

И, наоборот, начальник, который анализирует каждое свое действие с учетом социально-психологических последствий, принимает во внимание эмоциональное состояние сослуживцев, то, как они могут отреагировать на его действия, не только обеспечивает успешное разрешение конфликта, но и создает предпосылки для тесного сотрудничества.

В конфликтных ситуациях желательно находить компромиссы.

Таким образом, умение управлять конфликтами является одним из

основных требований этики и культуры «несогласия».

Жизнь служебного коллектива не может обходиться без критических замечаний в адрес подчиненных. И здесь особенно важно, чтобы эта критика носила конструктивный характер, а не была результатом каких-то обид или интересов. Она должна восприниматься подчиненными как заслуженная. А для этого она должна отвечать основным требованиям, предъявляемым к ней.

Во-первых, быть деловой и предметной. К сожалению, существует, и так называемая псевдокритика. Она возникает в связи с моральными изъянами руководителя с порочным стилем управления.

Во-вторых, критика должна быть тактичной и доброжелательной, учитывать положительные качества и заслуги критикуемого. Ее задача - не унизить человека, а помочь ему исправиться, показать пути выхода из создавшегося положения. Критика всегда воспринимается как несправедливая, если она несет лишь негативный заряд. И наоборот, справедливая оценка положительных и отрицательных моментов в деятельности сотрудников оказывает благотворное влияние.

В-третьих, критика должна иметь свой конкретный предмет. Большой вред наносится, когда вместо оценки конкретных действий человека критикуется его личность, характер. Это может вызвать гнев, возмущение критикуемого, желание оправдаться во что бы то ни стало, поскольку человек считает себя, и вполне обоснованно, незаслуженно обиженным. А конкретные указания на определенные действия или поведение сотрудника снимают напряженность.Поэтому они всегда предпочтительнее.

В-четвертых, критика требует конкретного подхода, учета особенностей темперамента и характера подчиненного. Один отнесется к замечаниям болезненно, но быстро успокоится и придет в норму, до другого они могут, как говорят, и "не дойти", третьего –могу толкнуть на путь переживаний, а четвертый - настолько внутренне уже пережил свой проступок, что по отношению к нему взыскание будет излишним, особенно в присутствии других.

Среди неделовой, преследующий корыстные цели критики выделяется тенденциозная критика, как сведение личных счетов, как средство сохранения или повышения своего престижа и может включать элементы лицемерной самокритики, но прежде всего она направлена на порицание тех подчиненных, которых в данной ситуации критиковать особенно выгодно.

Существует критика как своеобразная «профилактика», без которой по мнению руководителя невозможно выполнять служебные обязанности. При этом может использоваться брюзжание, повелительный окрик и даже оскорбление. Один руководитель районного уровня на служебном совещании с руководителями среднего звена обратился в грубой форме к одному из присутствующих: «Вы что баран? Или это ваши подчиненные бараны?» И после непродолжительной паузы добавил: «О ситуации доложить». Мало пользы приносит стандартная, формальная, ни к чему не обязывающая критика, носящая общий характер. Не дает нужного эффекта показная критика, создающая видимость непримиримости к упущением и недостатком.

Частная критика бесполезна, так как вынуждает сотрудников обороняться, перестраховываться, хитрить. Наоборот, признание результатов гораздо важнее.

Важнейшим средством проявления несогласия является речь в спорном диалоге.

Мало пользы приносит стандартная, формальная, ни к чему не обязывающая критика, носящая общий характер. Не дает нужного эффекта показная критика, создающая видимость непримиримости к упущениям и недостаткам. Частая критика бесполезна, так как вынуждает сотрудников обороняться, перестраховываться, хитрить. Наоборот, признание результатов гораздно важнее.

Нередко несогласие проявляется в спорном диалоге.

Прежде всего *спор* – это вид диалога, при котором собеседники изначально имеют различные или противоположные суждения, приводят аргументы в поддержку своих позиций и критикуют представления другой стороны.

Словарь современного русского литературного языка определяет спор как словесное состязание, обсуждение чего-либо двумя или несколькими лицами, при которых каждая из сторон отстаивает свое мнение. В переносном смысле спор – это поединок, битва, единоборство, состязание, соперничество, но общим для всех толкований является наличие разногласий.

Наивысшей формой является спор *для разъяснения истины*, испытания ее обоснованности. Данный вид особенно полезен в случае необходимости проверки какой-либо идеи, научного открытия, участники которого примерно равны по интеллектуальным возможностям, в нем также исключаются некорректные приемы, «такой спор есть по существу совместное расследование истины. Это высшая форма спора, самая благородная и самая прекрасная».

Ступенью ниже по значению является спор *для убеждения противника*. Целью здесь выступает вынуждение кого-то признать истинность какого-либо положения. Для убеждающего на первом месте находится сам противник и только потом – сама спорная мысль. В данном типе спора иногда используются некорректные приемы.

В споре *ради победы* не приближаются к истине, а пытаются победить оппонента любым путем, любыми средствами. В данном случае, как правило, выбираются аргументы, которые могут поставить его в затруднение. В ход идут не только красочные выражения, игра слов, цитаты, внешне броские факты, но и игра на человеческих чувствах, переход с тезиса на личность, подмена понятий, апелляция к аудитории и т. д.

Эристика выработала общие рекомендации спора, которые делают его эффективным:

– если возможно достичь согласия без спора, то лучше не спорить;

– не спорить по мелочам, а только по принципиальным вопросам;

– спорить по несовместимым позициям, иначе нужда в споре отпадает;

– спор должен быть предметным, а предмет спора – достаточно ясным и неизменным на всем его протяжении;

– спор возможен только при наличии определенной общности исходных позиций;

– спор предполагает следование законам и правилам логики, психологии, этики;

– спор не должен быть самоцелью; в нем не допустимы нападки личностного характера;

– спор является средством постижения истины;

– в споре следует придерживаться только корректных приемов, могущих содержать в себе элементы хитрости, внезапности, атаки, но не лжи, грубости, шантажа, унижения достоинства противника, подмены тезиса спора;

– мысли в споре излагаются ясно, кратко, связно и красиво.

Таким образом, возникает вопрос о корректных и некорректных приемах спора.

Корректные, позволительные методы: метод фундаментальности, опирающийся на факты, цифры, в данном случае все зависит от расстановки акцентов; противоречий, не дающий противнику повод «сыграть» на противоречиях; следствий, позволяющий отмечать непоследовательность оппонента, находить слабое место в его рассуждениях; примеров, который служит в речи естественным доказательством; сравнений, представляющий плодотворное сочетание методов следствий и примеров, сравнение само по себе слабо как доказательство, но обладает силой впечатления; изнанки, предназначенный для выявления слабых мест в аргументации оппонента; ограничений, или «метод салями», в котором аргументация половинчатая, неясная; «бумеранга», использующий те же приемы, что и противник, обращение нападок на самого нападающего; обесценивания, заключающийся в принижении ценности утверждения оппонента; повышения ценности утверждения оппонента в целях создания атмосферы дружелюбия и доверия в диалоге; опережения, смысл которого в предвосхищении возражений оппонента; запроса, возникающий как постановка уточняющего вопроса по теме; мнимой поддержки, выявляющий продуманность противоположной точки

зрения, не учтенной оппонентом, и тем самым опровергающий его аргументацию.

К корректным способам ведения спора также можно отнести проявление инициативы, наступление, отвлечение противника от мысли, умение концентрировать свои действия на центральном аргументе противника или его «слабом звене», опровержение соперника его же оружием, приведение в действие эффекта внезапности, оттягивание возражений, отход в начале спора от жесткой позиции, решающее, доминирующее слово в конце и т. д.

К некорректным, обманным, проблемным относятся: метод преувеличений, заключающийся в суммировании, расширенном толковании фактов, притянутой логике; некорректного обобщения, когда единичный факт выставляется как всеобщий, повторяющийся; сведения к шутке, так как в блестящем исполнении шутка может поколебать аргументацию; апелляции к авторитетам, приводимые цитаты не являются доказательствами, а обращение к авторитетам эксплуатирует известность той или иной личности; обращения к личности (метод перехода на личность), связанный с перенесением существа спора с предмета на личность оппонента; изоляции, который заключается в выхватывании мыслей, фраз, идей из контекста и придании им иного толкования; уклонения, являющийся излюбленным методом спорщиков уходить от предмета обсуждения, умело избегать острых углов; навязывания мнения, проявляющийся в многочисленных деталях и частностях, которыми заполняется основное содержание, в результате чего смещаются акценты спора; запугивания, или «палочные доводы», или «довод к городовому», проявляющийся в придирках, во всеобщем оспаривании, перебивании, сознательном искажении предмета разногласия, участник спора приводит такой довод, который оппонент должен принять из-за боязни чего-либо неприятного; проволочек или оттягивания, применяющийся в ситуации, когда невыгодно возражать, затягивается время, задаются пустые вопросы; апелляции к чувствам, представляющий собой форму навязывания мнения, когда логика с помощью словесных манипуляций уступает место эмоциям, а суть спора

переносится на моральную почву; извращения высказывания, выливающийся в ложную демагогию, инсинуацию; подлавливающих некорректных вопросов, например: это доказательство вы, конечно, признаете?; ваш вопрос я рассмотрю, но прежде ответьте на мой вопрос; у Петрова хороший или плохой характер?

К некорректным уловкам, приемам ведения диалога относятся также всевозможные механические уловки, софизмы, перебивание, крик, топанье, хулиганские выходки и разбой, использование болельщиков в публичных спорах, различные психологические приемы, включая внушение, шантаж и т. д.

В условиях оживленных дискуссий, споров, полемики у некоторых руководителей ощущается нехватка культуры ведения диалога, что часто выражается в использовании недопустимых приемов и методов.

Некоторой гарантией против применения противником проблемных уловок может служить их квалификация как действий и доводов, нарушающих правила рациональной организации спора, культуру полемики, стремление к консенсусу, плюрализм мнений, свободу дискуссии и т. п. Руководителю следует самому быть разборчивым в выборе средств спора и оппонентов.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему руководитель должен быть фигурой нравственной?
2. Почему профессиональные долг, совесть, честь и достоинство являются нравственным стержнем руководителя?
3. В чем заключается специфичность взаимодействия и общения руководителя ОВД с подчиненными?
4. Барьеры общения, служебные конфликты и роль руководителя в их минимизации.
5. Охарактерезуйте особенности общения «по вертикали» и «по горизонтали».

6. Какое содержание вкладывается в понятие «профессионально ориентированная коммуникация»?
7. Определите требования к проведению деловых и служебных бесед.
8. Как правильно проводить служебное совещание и какова роль руководителя на нем?
9. Расскажите о культуре «несогласия» в деятельности руководителя.

3.Эстетическая и этикетная культура руководителя.

3.1 Эстетический аспект деятельности руководителя. Эстетика предметной среды и интерьера.
3.2 Культура внешнего вида. Здоровый образ жизни и физическое совершенство.
3.3 Речевая культура руководителя.
3.4 Этикет поведения руководителя вне службы.

3.1 Эстетический аспект деятельности руководителя. Эстетика предметной среды и интерьера.

Эстетика -от греч. чувствующий, чувственный -учение о прекрасном, а в более общем понимании -об эстетически важном и его действительности, его законах и нормах, его формах и типах, его отношении к природе и искусству, его происхождении и роли в художественном творчестве и наслаждении.

В основе эстетических отношений лежит чувственная сопричастность с объектом взаимодействия, в противовес духу обезличенности и уравнительности.

Формирование чувственного, эмоционального отношения к миру может способствовать осознанию руководителем остроты переживаемого момента, может помочь в борьбе с проявлениями безразличия в отношении к происходящему. Самые прекрасные начинания окажутся неосуществленными, если оставят равнодушными людей.

Эмоциональная зрелость противостоит социальной несправедливости, потребительскому отношению к культуре, стимулирует творческий поиск, создает иммунитет против любой бесчеловечности. Понятно, что особенности работы в ОВД предполагают высокую эмоциональную культуру у тех, кто по долгу службы призван противостоять любой несправедливости и жестокости.

Универсальный характер эстетического отношения проявляется в

конкретных служебных делах через мастерство, меру труда, эстетичность цели, творческий подход, нешаблонность; в общении, которое зависит от уровня общей культурности; в речевой коммуникации, где востребована яркая, эмоциональная форма речи; внешнем виде сотрудников и предметной среде подразделений.

Если эстетические чувства, вкусы, идеалы руководителя реализуются в служебной деятельности, в результатах труда и носят опосредованный характер, то в искусстве проявляется непосредственное отражение личного чувственного опыта. Искусство- это синтез эстетического отношения руководителя к действительности. Для приобщенного к искусству человека она является не только средством духовного познания, но и обладает огромными воспитательными возможностями, которые мировоззренчески воздействует на личность, совершенствуют интеллектуальную деятельность человека.

Велика роль искусства в развитии воображения. Оно активизирует фантазию, ум, представления человека. «Причина, почему искусство может нас обогатить, заключена в его способности напоминать нам о гармониях, недосягаемых для систематического анализа. Можно сказать, что литература, изобразительное и музыкальное искусства образуют последовательность способов выражения, и в этой последовательности все более полный отказ от точных определений, характерных для научных сообщений, предоставляет больше свободы игре фантазии»[34].

Скажем, работа оперативных сотрудников, следователей и др. требует не только определенных специальных знаний, но и умений объединять в согласованную систему множество фактов, предположений, показаний и т.п. Так вот художественные образы в искусстве являются той моделью, которая помогает выработать такие навыки, ибо отражает множество жизненных взаимосвязей, противоречий окрашенных чувством, мыслью и мировоззрением

3

4 Бор, Н. Атомная физика и творческое познание./Н.Бор. М. : 1961.С. 111

самого художника.

Искусство обладает способностью стимулировать творческую фантазию, быть элементом аналитического мышления. Особенно в той деятельности, где приходится иметь дело с алогичностью, нестандартностью поведения людей в различных ситуациях.

По роду своей деятельности сотрудники органов внутренних дел сталкиваются с нарушением и деформацией общепринятых норм, с насилием и бесчеловечностью. Естественно, что эта«среда» оказывает свое влияние на них. Увлечение искусством как раз и является своеобразным барьером на пути негативного влияния «среды» на характер сотрудника.

Эстетическим критерием для оценки «культурности» человека является критерий красоты. Применительно к управленческой деятельности красота выступает как эквивалент образцовой организации дела и, наоборот, несоответствие эстетическим критериям - как дисгармония, разлад целого и частей, внутренняя деформация процесса или явления.

Известно, что управление - это организация последовательного решения определенной совокупности задач: осмысление состояния, прогнозирования, организация системы мер, ее регулирование и контроль. На всех этих этапах, следует иметь ввиду, как современная художественная культура отражает управленческую проблематику, в чем видит ее беды, достижения, чему учит, от чего предостерегает. Другой аспект касается проблем эстетического воспитания. В частности, как искусство влияет на структуру личности, на формирование ее эмоциональной сферы, развитие творческих и эвристических способностей, как реализуется этот духовный потенциал в управленческой деятельности?

Какова же роль духовной культуры личности и эстетического опыта в процессе управленческой деятельности?

Так, реализуемость идей, инициатив, их практическая осуществимость предполагает не только целесообразность, но и гармоничность по своей внутренней структуре, непротиворечивость. Упоминается же такой речевой

оборот «красивая формула», «красивый приказ».

Эмоциональная сфера помогает человеку уйти от духовной глухоты и невосприимчивости, увидеть неочевидные факты, уловить нюансы и тенденции, которые внешне еще не нашли четкого проявления. Эмоциональная нейтральность в деловом поведении (безразличие, равнодушие) тормозит активность человека.

В настоящее время среди руководителей много узких специалистов-профессионалов, но малоподготовленных в общекультурном отношении. Эмоции ими не берутся в расчет. За пределами своего ведомства они ничего не хотят видеть. Такие руководители превращаются в «служак», карьеристов, которым все средства хороши. Подобное дипломированное невежество является большим препятствием.

В практическом преломлении искусство можно расценить как арсенал вариантов, оказывающих воздействие на выбор «образцов» и расширение поискового поля при создании желаемой модели будущего. Опыт, почерпнутый руководителем в искусстве, способствует формированию у него упорядоченности и перспективности мышления.

Природа управленческого труда требует обращения к творчеству. Оно означает способ и характер решения служебных задач, когда результат намного превосходит исходные данные, отвечает максимальным требованиям и достигнутым при минимуме затрат сил, средств и времени. Без учета творческого аспекта оценивать эффективность управленческой деятельности неправильно.

Значительное влияние на характер решения служебных задач оказывает эстетический вкус руководящего работника, который сказывается на выборе средств для достижения цели, на характере общения с людьми, способах разрешения конфликтных ситуаций, на всем комплексе качеств, которые входят в понятие «стиль руководства». С эстетическим вкусом связывают ясность ума, восприимчивость чувств достойное поведение и даже свободомыслие. С неразвитым эстетическим вкусом –явления противоположного порядка.

В ряду средств, оказывающих эстетически формирующие воздействие на работников управления и подчинения, стоят ритуалы ОВД и форменная одежда. Эстетические особенности ритуалов заключаются в их организованности,оформленности, приподнятом настроении, нравственным заряде, насыщенности элементами ритма, симметрии, гармонии, четкости, праздничности, наполненности торжественной музыкой, строевыми приемами, хореографией,мультимедийным сопровождением. Ритуалы в первую очередь адресуется к чувствам человека. Благодаря ритуалам становится понятным, что эстетическая культура в жизни органов внутренних дел тесно смыкается с ценностями морали, идеологии, политики, объединяет чувства с мыслями и волей сотрудников, мобилизует их на выполнение служебного долга. Таким образом общая и эстетическая культура субъекта управления, его вкусы, взгляды, идеалы накладывают отпечаток на его стиль мышления, характер действий, формы взаимоотношений с другими людьми, способствует сохранению внутреннего баланса в управляемой системе, помогает ей сохранять качественную определенность и способность совершенствоваться и меняться в новой обстановке.

О культурном диапазоне руководителя и всех сотрудников ОВД свидетельствуют многие факторы, в том числе отношение к предметной среде, в которой они живут, служат, работают, проводят свободное время. Речь идет о непосредственном активном повседневно-бытовом воздействии эстетических свойств окружающей среды на службу, творчество, отдых, поведение. Руководитель должен уметь прилагать к явлениям и предметам эстетическую мерку. Эстетизация предметно-природного окружения стимулирует служебное творчество, посредством красоты формируется жизнеутверждающее начало, у сотрудников обогащается эстетическое восприятие прекрасного. Характерной чертой эстетического сознания является гармонизация мира, вытекающая из стремления человека к красоте, добру, справедливости, и в нашем случае. позволяя влиять на сложные и порой разрозненные служебные, технологические, нравственно-поведенческие и другие нюансы жизни.

Специфика воздействия предметно-пространственной среды на человека заключается в том,что, будучи объектом созидания и одновременно потребления и восприятия, она подвергает личностные способности и эстетические вкусы своеобразному «испытанию» на понимание смысла жизни, сущности красоты, на поведение и манеры.

Эстетическое созерцание окружающей среды духовно возвышает сотрудника, дает стимулы к собственному совершенствованию и полезной деятельности, делающей ее непринужденной и приятной, соответствующей лучшим этикетным проявлениям в ситуациях и деталях служебного поведения. Невосприимчивость руководителя к красоте и эстетическому следует рассматривать как аномалию. Эстетическая среда воспитывает одухотворенность, благородство, лиричность, манеры и т.д. Неслучайно один вновь назначенный начальник начал свою служебную деятельность с разбивки на территории клумб и посадки туй. Создание эстетически привлекательной территории, участие в зеленом строительстве совместимыми усилиями коллектива, сильнее чем что-то другое, выявляет роль корпоративного содружества, сплоченности, сотворчества, коллективизма. Цветники и клумбы на служебной территории обладают силой нравственного и эстетического воздействия на сотрудников. Важно уметь видеть и замечать эту красоту, отозваться чувством, преодолеть черствость и глухую стену равнодушия. Эстетически чуткий сотрудник не имеет привычки все обрывать, затаптывать, обламывать, выдергивать, чтобы потом выбросить. Наоборот, он проявляет готовность украшать территорию, ухаживать за зелеными насаждениями. Иногда, к сожалению,этим чаще занимаются сотрудники-мужчины, чем сотрудники-женщины.

Нередко среда обитания замусоривается бумагой, стеклом, пластиком, сигаретами, жевательными резинками и проч., шумом, криками, громким смехом, телефонными разговорами,«загрязняется» тишина. Тут мы имеем смешение личного пространства общественным. Последнее желательно освобождать от личного вмешательства.

Подобная атрофия ценностного отношения к пространственной среде – предельный случай, свидетельствующий о потребительской ориентации создания человека.

Занимаясь эстетической оптимизацие пейзажа на принадлежащей территории, нельзя упускать из вида существенные моменты: найти пейзажный подступ для первого впечатления сходу; определить несколько точек обзора и ориентироваться на них при проектировании посадок; спланировать дорожки, чтобы не затаптывался газон и т.д. Прилегающее пространство должно помочь сотруднику реализовать свою потребность радоваться, быть в равновесии, напоминать ему о необходимости быть лучше. Руководитель своим отношением к эстетическому продвигает «экологическое» мировоззрение, акцентирует внимание подчиненных на глубинном единстве природы и человека.

Не менее значимой является культура интерьера и предметной среды. Вокруг нас много зданий и сооружений: вокзалы, фабричные цехи, жилые дома, школы, здания райотделов милиции, а в них актовые залы и рабочие кабинеты, кабинеты начальников, залы заседаний, комнаты в общежитиях и т.д. и т.д. В них люди ведут себя по-разному. Узнают эти объекты по интерьеру, оформлению, надписям, атмосфере в них и перенастраивают свое поведение на принятое в этом месте.

Здания системы МВД узнаваемы, в некоторой степени типизированы, как, впрочем, и другие. Фасады выкрашиваются сочными, но сдержанными тонами. Современные материалы (стекло, алюминий, пластик) вознаграждает тех, кто умеет пользоваться их возможностями и свойствами. Не проигрывают и те, кто по-новому раскрывает естественные качества традиционных материалов: полированное дерево, неоштукатуренные поверхности, крупнозернистый бетон и т.д. Руководитель обращает внимание на то, чтобы окна были чистыми, двери не были оклеены многочисленными объявлениями и листовками, фасад не был бы выцветшим.

Внутренние помещения должны сочетать требования функциональной простоты, удобства и желания руководителя продемонстрировать свой стиль

управления. В интерьерах помещений -ОВД должны чувствоваться строгость, простота, спокойствие, в некоторых –суровость, неуверенность, нервозность, неотвратимость наказания, внутреннй страх.

Кабинеты руководителей и сотрудников должны быть оборудованы удобной, простой мебелью монотонного колорита, обеспечены оргтехникой, компьютерами. В прошлое ушли рожковые вешалки в углах, примитивные стулья, этажерки и полки. Мебели должно быть столько, чтобы ее хватало для нужд сотрудников, но не было бы загромождения. Руководителю желательно иметь эстетическую зоркость, чтобы по достоинству оценивать красоту мебели, паркетов, стен и удовлетворять свои эстетические запросы.

Стены (цветовые плоскости) не должны быть ярко-вызывающими, они красятся спокойными красками или аккуратно обклеиваются нейтральными обоями.

Дополняют интерьер картины, которые создают непрерывный идейный и эстетический фон, делая процесс общения с искусством постоянным. Картины не прямо, но все же действенно влияют на сознание и настроение, а значит на поступки и служебную деятельность. Тематика произведений, формат, стилистика должны соответствовать содержанию деятельности сотрудников, а тематическая живопись – функциональному назначению учреждения, здания. Так пейзаж, натюрморт, графика, семейный портрет уместны не везде, так как создается камерность пространства: здесь можно общаться доверительно, можно «интимно» поговорить с другим человеком. Зато уместны портреты сослуживцев, картины с изображением сцен из жизни людей в погонах, те картины, где присутствует образ реального, деятельного человека, городской пейзаж. Это почти единственная возможность сосредоточить внимание к образу сотрудника, изображенного в своей среде. Следует перешагнуть момент украшательства, а сделать изобразительное искусство катализатором и мерилом эстетического сознания.

Недопустимы факты внедрения государственной и служебной символики в эстетически неподготовленную для этого среду. Оформительская

неуместность нередко режет глаз, порождают чувство неудовлетворенности.

В последние годы стало привычным размещать на стенах кабинета все возможные сертификаты, свидетельствующие о присутствии хозяина кабинета на семинарах, прослушиваниях лекций, прохождении кратковременных стажировок и т.п. Галерея таких рамочек свидетельствует о завышенном самолюбии, демонстрации своей значимости, о желании удивить, а иногда и нескромности.

Красочную повседневность интерьера дополняют ковры, дорожки, портьеры. Они должны соответствовать функциональному назначению помещения. Не приветствуется излишняя пышнность и цветистость.

На окнах служебных кабинетов могут быть аккуратнее горшки с комнатными растениями. Цветы не должны быть большими и очень высокими, цветочные оранжереи в данном случае неуместны.

Рабочий стол руководителя не должен быть захламлен и завален бумагами. Женщина-руководитель никогда не кладет на рабочий стол свою сумочку. Загруженный стол мешает динамично, без раскачки,без усаживания, начинать рабочий день. Если на столе в кабинете царит порядок, то у сотрудника меньше ходьбы и беготни,«все под рукой», на видном месте, отсутствуют суета.

На рабочем столе могут находиться письменные приборы, часы, телефоны,1-2 фотографии и другие предметы,которые с точки зрения дизайна решают не только утилитарную, но и эстетическую задачу и соучаствуют в создании эмоциональной атмосферы служебного бытия.

Вне вещного мира деятельность человека становится неполноценной, однобокой, опустошенной, но предметы не должны представлять образчики массовой культуры, ибо они демонстрируют безвкусицу,«потребительское сознание», вещизм, «эстетическую всеядность». Отсюда вытекает желание похвастать ими, побряцать, отвлечься от служебных дел. Безвкусные, псевдохудожественные поделки нередко свидетельствуют о низменных чувствах человека, о его морально эстетической деградации.

Иногда руководителю приходится в своем кабинете принимать посетителей, проводить деловые беседы. В этом случае уместным является угощение чаем или кофе, что предполагает наличие соответствующей посуды или сервиза, а также столовых салфеток.

В зданиях, где существует возможность выделить специальное помещение, может быть организован обеденный зал, оборудованный микроволновой печью, чайником, одноразовой посудой, столами и стульями. Здесь сотрудники принимают пищу, общаются, не превращая в кухню каждый служебный кабинет.

Не только служебные помещения, но и жилые комнаты сотрудников в общежитиях требует эстетической оценки. Молодым сотрудникам присуща тяга к яркому цветовому решению, броским графическим формам, натуралистическим фотоизображениям. Запоминающиеся фотообразцы современных кумиров также находят свое место в пространственной среде общежития, внося с собой фотодокументальность и художественное веяние времени. Поэтому важно, чтобы оформление интерьера в комнатах общежитий, где проживают сотрудники, было противовесом небезобидной пошлости.

Эстетическое пространство включает в себя и другие не менее важные аспекты: оформление массовых и торжественных мероприятий; поддержание чистоты и утилизация всего вышедшего из употребления; «туалетную» культуру (наличие укомплектованных унитазов, санитарно-гигиенических средств, обеспечение возможности для приведения себя в порядок и др.).

Таким образом, окружающая и предметная среда является объектом самореализации личности руководителя, фактором определяющим его мировоззрение, культуру, воспитанность, нравственность, отношение к природе и человеку и проявляется в поступках поведении и манерах.

3.2. Культура внешнего вида. Здоровый образ жизни и физическое совершенство.

Внешность всегда была предметом особого внимания в человеческой культуре. Стандарты внешнего вида могли принимать очень жестокие формы. Они могли касаться лица, фигуры, одежды, запаха, могли быть более или менее детализированными и дифференцированными. Многие болезненно переживают несоответствие определенным требованиям к внешности. Но есть и те, кто к ней относится безразлично.

Представления о внешности разнятся в возрастных группах и различных социальных слоях. Специфическое отношение к проблеме имеется в органах внутренних дел, так как сотрудники должны соответствовать требованиям профессионального прагматизма, ношения форменного обмундирования, военизированного облика.

Руководитель- офицер является лицом всей организации. По его внешнему виду, манере вести себя, по степени выполнения им требований делового и служебного этикета судят обо всей организации: мелкий, неудачный нюанс в поведении, неэтичный поступок, безразличие к форменной одежде могут испортить впечатление о милиции. Поэтому руководитель не имеет права не уделять внимания внешнему облику.

Сам по себе внешний облик малозначен, если он оторван от внутренней культуры человека. Так, А.С. Макаренко говорил, что трудно представить себе человека грязного, неряшливого, чтобы он следил за своими поступками. А В.Г. Белинский утверждал, что внешняя чистота и изящество должны быть выражением внутренней чистоты и красоты.

Внешним атрибутом руководителя является форменный мундир. Ордена и медали, награды, знаки отличия на нем свидетельствуют о личной успешности, храбрости и управленческом таланте и являются внешним выражением чести и достоинства офицера.

Большинство руководителей- офицеров правильно понимают роль чести офицерского мундира. Содержание и значение форменного обмундирования и связанных с этим правил дисциплины и порядка сегодня очень велико.

Издавна форма служила средством выделения вооруженных людей и

становилась признаком доблести. До петровских времен одеяние воина считалось признаком его чести и лучшей наградой воину была выдача одежды. В начале 18 века появились стрельцы в красно-белых форменных одеждах, в деталях которых строго подчеркивалось должностне различие. Петр I дал регулярной армии единообразное обмундирование, которое должно было сыграть важную роль в укреплении дисциплины. Золотые галуны на обшлагах, бортах и карманах кафтанов, золоченые пуговицы, белые галстуки и проч.служили отличием офицеров от рядовых. Особое значение символа чести воинский мундир приобрел в период войны с Наполеоном.

К этому времени относится окончательное внедрение в армии погон и эполет.Символика погон уходит в глубокую старину, когда древние витязи на плечах носили продольные наплечники, защищавшие их от косых ударов мечей неприятеля. Позднее такие пластинки потеряли свое значение и уже в другом материале остались на мундирах. В практическом смысле погоны были удобны тем, что при ношении ружей "на плечо" они предохраняли мундир от быстрого износа и как бы скрепляли с собой все части обмундирования- портупею, перевязь, ранцевые ремни. С течением времени погоны стали важнейшей частью мундира. Знаки различия, появившиеся на них, ясно указывали степень офицерского чина и четко разграничивали служебное положение старших и младших, начальников и подчиненных, офицеров и солдат. Мундир все более становился символом воинской чести, и выражение «честь мундира» в лучшем значении этих слов было тождественно чести на поле боя.

Один кавалерийский начальник говорил: «Военным нужны красивые мундиры для того, чтобы каждый офицер питал к ним любовь. И если бы мы не дорожили и не гордились воинской одеждой, которую носили когда-то доблестные предки, то были бы дрянью, лишенной чести».

Лишение права ношения каких-либо принадлежностей обмундирования считалось одним из самых тяжелых наказаний. Символика мундира и погон была столь всеобъемлющей, что сам внешний акт лишения офицерского звания выражался в срывании погон с плечи того, кто своим поведением опорочил их.

Воинский мундир, не освященный строгой дисциплиной перестает быть символом чести и становится безличной одеждой. Офицер, одевший мундир, подчиняет свою жизнь точно регламентированному порядку. Он формирует выправку, умение вести себя с достоинством, в мундире нельзя быть понурым, вялым, нерешительным. Красивый, строгий вид, бодрое выражение лица, щеголеватость формы, подтянутые манеры –это черты воинского типа, это наличие в человеке воинской жилки, это уважение к своему мундиру и даже романтическое отношение. Известен случай, когда солдат не отдал честь капитану и оправдывался тем, что стоя в полуобороте, он не видел лица офицера. На что капитан резонно заметил: «Мундир- то ты видел, не мне отдаешь честь, а мундиру».

В XIX и XX веках обмундирование стало более скромным, образцы одежды окрасились в зеленоватые, серо-голубые и цвета «хаки». Многое изменилось в форменной одежде к настоящему времени, но понимание чести мундира остается неизменным –это не только прошлое и настоящее офицера, но и его будущее. Чувство чести есть главная пружина руководящая офицером.

Сказанное в полной мере относится к органам внутренних дел, принявшим традиции русского воинства.

Форма офицера милиции достаточно удобна и красива. Но она будет выглядеть значительно лучше, если будет опрятной, хорошо выглаженной, точно подогнанной по фигуре. Чтобы она не потеряла внешний вид должна храниться на вешалке. Форменную одежду следует носить в соответствии с установленными требованиями. Нарушать ношение формы ни в служебное, ни во внеслужебное время нельзя, например, смешивать предметы форменной и гражданской одежды.

После поездок в автомобиле особенно мятыми становятся ткань на спине и брюки. Поэтому непременно следует приводить форменную одежду в надлежащий вид.

Пристального внимания требуют погоны, которые должны быть аккуратно пришитыми, не изогнутыми, с одинаковым количеством звездочек (часто они

теряются). То же касается эмблем и нашивок. Ношение орденских планок, нагрудных знаков является обязательным. Но излишнее увлечение возможными знаками и иной геральдической символикой не приветствуется. Парадный офицерский мундир украшают награды и знаки отличия, которые должны располагаться в строгом соответствии с установленным положением.

Неопрятно выглядит сотрудник, который держит руки в карманах или, у которого они растопырены, оторваны пуговицы, стоптана и не вычищена обувь, носки по цвету не соответствуют форме(должны быть черными или темносерыми).

Надо обращать внимание на воротничок рубашки, он должен быть безупречным, а не потрепанным и на узел галстука, чтобы он не оказался замасленным.

Руководитель должен уметь носить форменную одежду, презентовать себя. Для этого необходимо демонстрировать строевую выправку, держаться прямо, не сутулиться, развернуть плечи, ходить твердым энергичным шагом, не опускать голову. Не следует показывать торопливость, нехватку времени, ходить по лестнице через ступеньку, а придерживаться надо здорового образа жизни, умеренности, соблюдать правила личной гигиены.

Внешний облик руководителя дополняет выхоленная внешность, выбритое лицо, причесанные волосы, легкий запах туалетной воды, чистые руки и ногти. Не рекомендуется отращивать бороду, длинные волосы и бакенбарды, выбривать голову, носить ювелирные украшения (перстни, золотые цепочки, делать татуировки и пирсинг). На лице не должны читаться тоска, печаль, злость. Предпочтительнее чтобы лицо выражало добродушное, спокойное, в некоторых случаях легкую улыбку. Во время улыбки «работают» 8-16 мышц лица, во время негодования 36-40. Поэтому во втором случае изнашиваться могут больше мышц. Разговаривая, нужно уметь владеть взглядом, не злоупотреблять мимикой, не гримасничать.

Служебный этикет предписывает руководителю в форме воздерживаться от употребления напитков, содержащих алкоголь, курения, участия в

развлекательных мероприятиях, не стоит заводить отношения с сомнительными людьми, имеющими негативную общественную репутацию и криминальное прошлое. Не рекомендуется в форменной одежде посещать рынки, магазины, рестораны, увеселительные заведения, стоять в очередях, если это не связано со служебными обязанностями.

К сожалению, иногда, одев милицейскую форму, хороший человек превращается во «властоимца», «властедержателя», в «держиморду».

Предметом особого внимания руководителя должна быть жестикуляция. Она широко используется для усиления влияния на других и выразительности своих мыслей и эмоций. Описано свыше 2,5 тысяч жестов. Среди них есть такие, которые поднимают статус руководителя и те, которые понижают. Группа «руководящих» жестов призвана помочь руководителю воздействовать на подчиненных («рубленый» жест -движение вытянутой рукой сверху вниз, обозначающий окончательное решение; жест «спокойно»- движение сверху вниз полусогнутой рукой ладонью вниз; различные указательные жесты). Неприлично демонстрировать палец у виска, фигу, «козу», средний палец, полруки, которые свидетельствуют о снижении культурные планки руководителя. Жестами следует пользоваться естественно, умеренно, не суетно, но значимо. Неуверенная жестикуляция только вредит руководителю. Правильно постоянно представлять свидетельства сдержанности и осторожности.

Особенно осмотрительно надо пользоваться жестами при исполнении служебных обязанностей или будучи в форменной одежде, так как в этом случае каждое движение сотрудника милиции может привлечь к себе внимание окружающих и быть неправильно истолкованым, быть сигналом к определенным действиям.

Жестикуляция в общественных местах и в многолюдных помещениях может создать определенные неудобства для присутствующих.

Требования к внешнему виду сотрудников ОВД отражены в приказе Министра внутренних дел Республики Беларусь от 29 октября 2014 №369 «О

форме одежды лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел, имеющих специальные звания милиции, военнослужащих специальных милицейских соединений и воинских частей внутренних войск Министерства внутренних дел Республики Беларусь».

Гражданский гардероб руководителя определяет его статус и является фактором, говорящим об уровне профессионализма. Поскольку статус руководителя самый высокий, ему разрешается и даже рекомендуется иметь соответствующие атрибуты его положения: дорогие очки, ручку, телефон, запонки, зажим для галстука и другие аксессуары, а также более уверенную и решительную манеру вести себя.

Гражданская одежда многое говорит о принадлежности к определенной социальной группе, профессии, об отношении человека к окружающим людям. Важно уметь подобрать одежду, научиться ее носить и пользоваться разнообразными аксессуарами. В 85 случаях из 100 первоначальное впечатление о человеке складывается по его внешнему виду-« по одежке встречают». Надо получать удовольствие от своего внешнего вида. Нет необходимости деловому человеку гнаться за новинками моды, важно одеваться таким образом, чтобы не подмочить репутацию. В этом смысле экстравагантность и неряшливость воспринимаются отрицательно, аккуратность и подтянутость в одежде ассоциируются с организованностью в работе, с умением ценить свое и чужое время. Наоборот, расхлябанность-синоним суетливости и забывчивости.

Рациональный уход за своим внешним видом и здоровьем- одно из главных условий хорошего настроения, самочувствия, удовлетворенности собой. Руководитель в этом случае уверенно себя чувствует, более активен в профессиональной деятельности.

Современная мода – раскованна и демократична. Следование ей – естественная потребность всякого человека, и только от него самого зависит, как воспользоваться изобилием модных силуэтов, элементов, аксессуаров. Чтобы быть одетым по моде и со вкусом, необязательно иметь доверху набитый

гардероб. Придерживаясь определенного стиля в одежде, необходимо постоянно помнить об уместности того или иного ансамбля одежды в данной обстановке.

Нельзя увлекаться обилием украшений, косметики, нежелательно совмещать вещи, которые не подходят друг к другу по фактуре ткани, стилю и фасону. Выбор одежды зависит от вкуса, возраста, фигуры, финансовых возможностей человека. Классические вещи служат людям гораздо дольше, чем новомодные, быстро теряющие актуальность. Человек, обладающий хорошим вкусом и манерами, не носит остромодной, экстравагантной одежды. Слегка отставая от последних веяний моды, он всегда элегантен, т.е. безупречен в подборе всего комплекса элементов внешнего вида: одежды, аксессуаров, прически, макияжа, и «симфонии запахов».

Мужская мода более консервативна, чем женская. В гардеробе мужчины должны быть:

– костюм повседневный неяркого цвета;

– костюм повседневный, более строгий, серого, темно-синего и др. темных тонов;

– костюм комбинированный, спортивного покроя, брюки и пиджак могут отличаться по цвету и фактуре ткани;

– строгий костюм для торжественных случаев – черного, темно-синего, темно-серого цветов.

К праздничному темному костюму обязательны белая или светло-голубая рубашка, черные туфли и черные носки. Из нагрудного кармана должен выглядывать краешек белого платка;

– костюм легкий, светлый для теплого времени.

Рубашки (10–15 штук) подбираются под костюмы, глаза, по моде.

Брюки (2–3 пары) подбирают так, чтобы они сочетались со всеми предметами гардероба.

Галстуки отражают вкус владельца. Существует их три вида: самовяз (завязывают сами постоянно), регат – с уже фиксированным узлом (военные и

милицейские), который крепится к тесьме и галстук – «бабочка». От назначения галстуки делятся на повседневные, официальные, летние.

Следует соблюдать правила ношения костюма:

– не носите слишком светлых костюмов;

– откажитесь от пестрых или темных сорочек;

– галстуки выбирайте не яркие;

– отдайте предпочтение темным носкам.

Сорочка под костюм должна иметь длинные рукава, выходящие из рукавов пиджака на 1,5 – 2 см. Черную обувь и белую сорочку можно носить с костюмом любого цвета. Сорочки с длинным рукавом предпочтительнее сорочек с коротким рукавом.

Костюм не носят со спортивной обувью. Деловой костюм не носят без галстука. Нижним концом галстук касается пряжки ремня.

Как носить костюм?

- Светлый днем – темный вечером.
- В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. Так входят в ресторан, в кабинет, на совещание, в зрительный зал и когда вы выступаете с докладом. Нижняя пуговица расстегнута.
- Выходной костюм держится в полном наборе и порядке постоянно.
- Костюм не должен стеснять движений. Иначе вы выглядите не элегантно.
- За модой следовать с оглядкой. Лучше выглядеть немодно, но хорошо, чем модно и плохо.
- Имейте при себе два носовых платка: «рабочий» – в брюках и абсолютно чистый – во внутреннем кармане пиджака.
- Галстук – «бабочку» носят с темными костюмами на торжествах.
- Носки должны быть темнее костюма, т.к. являются переходом к обуви.
- Толстая и рифленая подошвы обуви подходят только к спортивной одежде.
- Перчатки, головной убор, шарф должны сочетаться с остальными деталями туалета.

- Водолазки имеют более низкий класс, поэтому не всегда уместны.
- Чем выше статус руководителя, тем больше в верхней одежде должно быть ткани и меньше «химии».
- В служебном кабинете обязательно должен храниться набор рубашек, костюм, туфли, галстук.
- Сорочка с длинным рукавом всегда предпочтительней, чем с коротким.
- Чем этикетнее ситуация, тем носки должны быть более длинными, чтобы при сидении нога за ногу не было видно из-под брюк голого тела.

Деловой человек предпочитает барсетке портфель, кейс или папку, а барсетку оставит для отдыха.

Руководителю-женщине для службы наиболее предпочтительны пиджак и юбка, если позволяет фигура брючный костюм. Возможно платье, но оно больше подвержено моде, а ее изменчивость влияет на стабильность репутации и определенность впечатления. Хорошо одетая женщина не обновляет свой гардероб по частям. В начале каждого сезона она проводит небольшую «инвентаризацию» своих нарядов. Деловая женщина знает 1-2 базовых цвета своего гардероба(черный, синий, коричневый, серый, бордовый). Не рекомендуется на службу носить темнобутылочный и баклажановый оттенки, так как эти цвета действуют на окружающих

угнетающе. Следует избегать моделей высокой моды. Лучше быть чуть-чуть скромнее, чем слыть человеком, не знающим меры.

Женщина руководитель должна придерживаться следующих принципов и рекомендаций:

- реже менять базовый гардероб, чаще блузки, кофточки и аксессуары;
- не носить весь комплект золотых и серебряных украшений;
- носить обувь на невысоком каблуке с закрытыми носками и пятками. Шпильки и сапоги в помещении -удел усредненного класса;
- вечерний наряд деловой женщины отличается блеском, открытостью, украшением, мехами, шпильками, сильными духами, макияжем, сумочкой. Мех не совместим с брюками;

- в летнее время не игнорируются тонкие чулки;
- никакой факт профессионализма не может заменить женственность. Но излишняя демонстрация женственности, по данным социологов, препятствует карьерному росту. Женщина, хоть она и руководитель, должна отказаться от права быть «одним из парней» и не позволять себе диктаторских наклонностей, наоборот, проявлять ум, принципиальность, хладнокровие и женскую хитрость;
- получать распоряжения от более высокого начальника молча, понимая, не прерывая, без споров, если надо –уточняя;
- реагировать на похвалу словами: «Благодарю вас», на порицание: «Я сожалею, что так получилось»;
- женщина с прочным положением ограничивает свои входящие и исходящие звонки;
- неприлично в присутствии мужчин пользоваться зеркальцем и поправлять косметику, а также класть на рабочий стол сумочку, особенно белую.

Не зря говорят, наведи лоск на свои манеры и будешь блистать на своем профессиональном поприще. Рецепт может быть один: не знаешь –учись. Есть сомнения –проверь себя. Не хочешь проверить – рискуй. Ошибся –не переживай, исправься.

Одной из актуальных проблем жизнедеятельности человека является проблема ведения здорового образа жизни. Как должен вести себя человек, чтобы постоянно оставаться в активном состоянии, сохранять физическое и духовное здоровье? Ответ на этот вопрос может быть как предельно обобщающим так весьма конкретным.

Образ жизни охватывает совокупность устоявшихся, типичных способов жизнедеятельности личности, социальной группы, общества в целом в конкретных условиях. Мы же ограничимся рассуждениями, относящимися только к личности.

Ее образ жизни связан с социально-культурным пространством, технологическо-культурными достижениями общества, которые позволяют

давать направление не только характеру труда, но индустрии досуга. От того, в какой пропорции находится рабочее и свободное время человека, зависит возможность удовлетворения его духовных запросов.

На образ жизни значительное влияние оказывают обычаи, традиции, массовая культура, коммуникация, общепринятые стереотипы индивидуального и массового поведения, общения и этикета. Наиболее яркими проявлениями образа жизни являются производство, служба, быт, семья, общественные места, сервис, туризм, спортивно-оздоровительная отрасль, индивидуальный и коллективный отдых, профессиональное и любительское творчество.

Проблема здорового образа исследователями рассматривается по-разному. Одни сосредоточивают внимание на табуированных требованиях: не пить, не курить, не быть неразборчивым в сексуальных пристрастиях, не нарушать общественного порядка и т. д. Другие –призывают сограждан руководствоваться общепринятыми нормами поведения, исходя из личных ценностных ориентаций: заботы о своем здоровье и благе окружающих, альтруистических чувств, национальной гордости и других позитивных качеств людей.

В контексте нашего повествования можно объединить эти подходы в единый. Очевидно, что здоровый образ жизни руководящего работника, связан со служебной, учебно-познавательной и досуговой деятельностью, протекающей в нормальных социально-гигиенических и экологических условиях и направлен на оптимизацию его общего физического, психического и нравственного состояния. Многое зависит от самого человека, озабоченного гармонизацией в себе телесно-духовного и личностного, а также от общества и государства, определяющих стратегию и тактику укрепления здоровья нации.

Среди руководителей, к сожалению, нередко отмечаются факты злоупотребления алкоголем, курением табака, недостойные поступки, нежелание заниматься физическими упражнениями, что противоречит смыслообразующим ценностям здорового образа жизни.

В этой связи свою положительную роль призван сыграть приказ МВД

Республики Беларусь № 424 от 13.09.2013 г. "О популяризация здорового образа жизни среди сотрудников и гражданского персонала ОВД...".

Одним из способов здоровьесбережения выступает физическая подготовка сотрудников. Достижение совершенства в выполнении приемов физической подготовки (наличие выносливости, ловкости, знания приемов самообороны) дает возможность говорить об овладении сотрудником одним из «орудий производства» своего труда, что самым непосредственным образом сказывается на результатах оперативно-служебной деятельности.

Иногда физическая подготовка в подразделениях обозначается формально. Отдельные офицеры, женщины-сотрудники имеют слабую физическую подготовленность, некоторые из них обладают избыточным весом. На снижение двигательной активности и физических нагрузок влияет и кабинетная работа.

Важной представляется задача, связанная с заботой руководителя о своей физической форме. Решение ее предполагает физическую закалку, сдачу нормативов по физподготовке, получение определенного спортивного результата, подвижный образ жизни, подготовка к участию в спортивных праздниках и иных мероприятиях. Это позволит руководителю усовершенствовать свое тело, быть стройным, бодрым, свежим, натренированным.

В этом смысле для руководителей, всех сотрудников привычными должны стать следующие истины:

-не чуждаться физических нагрузок и занятий спортом;

-не нарушать привычного режима деятельности;

-не переедать, чтобы не дряхлело тело и не уродовались походка и все телодвижения;

-беречь зубы;

-не злоупотреблять косметикой.

Иначе, следует держать себя в форме, каждодневно тщательно воспроизводить телесную красоту, также, как и духовную, начиная с

элементарной гигиены: предотвратить дурные запахи изо рта от курения, неприятного потовыделения тела и ног, носить свежую одежду и носки. Руководитель должен долго сохранять внешнюю свежесть и ощущение энергичной молодости.

Интерес к физической красоте руководителя не должен быть подозрительным и ханжеским. Эстетический завет в этом плане оставил А. П. Чехов:«В человеке должно быть все прекрасно: и лицо, и одежда, и душа, и мысли».

Физическая красота отвечает общему эстетическому принципу соответствия жизненного содержания и формы человека, т.е. представляет собой определенную меру человеческого жизнепроявления.

Первоэлементами физической красоты выступают здоровье, молодость, хорошее телосложение, пропорции, полнота жизненных сил. Наоборот, увлечение худобой, диетами, демонстрация упадочного настроения, отдельных частей тела, отличных от таких же у других, а также акцентирование внимания на физических недостатках других не соответствуют правилам хорошего тона. Неприлично свою красоту возводить в абсолют, в сравнении с собой дурно отзываться о других, кичиться своими формами, проявлять активный нарциссизм.

Физическая форма и красота испытывают на себе сильное влияние эмоций, которые нередко приводят к стрессам. По шкале стрессов у сотрудников МВД он составляет 7-8 баллов из 10. Часто «стрессором» выступает звонок вышестоящего руководителя, так как от него, как правило, поступают претензии, акцентируется внимание на негативах, выдаются сложные напряженные задания и крайне редко выражаются положительная оценка, похвала сотрудникам, интерес к делам подчиненного.

Чтобы справиться со стрессом сотрудники по подсказке организма «перекусывают», что приводит к нарушению режима питания, увеличению веса, одышки, слабости. В ряде стран (Германия, Франция, Великобритания и др.) в полиции установлена зависимость между уровнем заработной платы,

возрастом, весом, курением. Чем физически менее способен сотрудник, тем ниже его заработок.

При получении стрессового заряда рекомендуется на время сменить вид своей работы или подключить мелкую моторику: по перебирать четки, постучать ладонью по столу, быстро походить считая, исчертить ручкой лист бумаги, порвать лист бумаги на мелкие кусочки и со страстью выбросить и т.д. Сильные стрессы преодолеваются с помощью медикаментозных средств.

Кроме служебного стресса на руководителя могут влиять болезни, личное пороки - все это искажает внутреннюю красоту личности и, напротив, нравственное состояние духа просветляет ее. Издавна считается, что физическая красота не допускает дурных наклонностей. Древние греки присуждали юношам призы за атлетическую красоту только при наличии добродетельной души. К сожалению, этот посыл не всегда реализуется в жизни.

Искаженным, на наш взгляд, является представление о красоте тела и привлекательности в связи с распространением украшения тела татуировками. Для сотрудника ОВДтатуировки, как и пирсинг неприемлемы, ибо ассоциируется с украшательством и обозначениями, принятыми в местах лишения свободы. Кроме того, стираются грани между преступниками, правонарушителями и теми, кто призван бороться с преступностью. Нередко тело избыточно оформленное татуировкой вызывает у окружающих брезгливость. Татуировки часто выглядят грязными пятнами на естественном фоне тела. К тому же нарушается первый иммунный слой человека -кожа. Тату в некоторых кругах молодой творческой интеллигенции, среди спортсменов, студенчества и подростков, претендующие на оригинальность, свободу, вкус, престижность, на деле таким не является, наоборот демонстрирует приверженность к массовой культуре, КИЧу, вкусовщине, ложной значимости.

Таким образом, достижения физического совершенства и красоты одна из задач формирования гармонично развитой личности, сочетающий в себе физические достоинства, высокие моральные и эстетические качества, культуру труда и быта.

3.3 Речевая культура руководителя.

Ораторство -сильнейший рычаг управления. В культуре речи обозначены приоритеты речевой деятельности и речевого поведения специалиста, формирующие его как языковую личность и коммуникативного лидера.

Культура речи как качество личности руководителя есть умение не только нормативно и целесообразно строить речь, но и говорить так, чтобы собеседники понимали сказанное. Объем их понимания -отражение качеств его речи. Язык руководителя консолидирует людей, делает возможным их совместную деятельность.

В нашем случае целесообразно рассмотреть узкую трактовку понятия «культура речи» как учения о языковой и речевой норме в сравнении с нелитературным употреблением языка.

В речь сотрудников органов внутренних дел, в том числе руководителей, впрочем, как и всех других граждан, проникли неуверенность, беспорядок, неоднозначность, увлечение «блатной феней», неприкаянность нормы, что является отражением общей картины мира русскоязычного человека, которой мы руководствуемся. Такая «ненормированная смесь» наполнила не только Интернет, она проникла в повседневную действительность, в профессиональный язык.

Часто можно встретить совершенно неточные фразы: огромное количество заявлений о преступлениях у нас не регистрируется; обсуждение данного вопроса на коллегии отложилось; военнослужащие не могут увольняться из армии без причитающихся им выплат; размножим соответствующим образом и т. д. Руководители ОВД теперь, как правило, говорят «регион» вместо более привычного «район», используют слова «проблема», «ситуация», «экстремальный» и совсем редко «вопрос», «задача», «обстановка», «чрезвычайный».

Радио- и телештампы перешли в милицейские доклады, которые

написаны скучно, «железным» языком.

Стандарты речи заложены в Строевом уставе вооруженных сил Республики Беларусь, утвержденном Указам Президента Республики Беларусь от 4 июня 1997 №318, а так же Дисциплинарным уставом органов внутренних дел Республики Беларусь, утвержденном указом Президента Республики Беларусь от 29 мая 2003 №218, приказе Министра внутренних дел Республики Беларусь от 4 марта 2013 № 67 «Об утверждении Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь».

Использование ресурсов разговорной речи позволит специалистам развиваться, а не деградировать. Современный руководитель должен понимать, что культура речи превратилась в предмет необходимости.

Культура речи – это комплекс знаний, навыков, умений обращаться со словом, выбор наилучших языковых средств и умелая их организация, соответствие речи самым высшим ожиданиям аудитории, обеспечивающий наибольший эффект в достижении поставленных коммуникативных задач.

Под культурой речи понимаются два основных аспекта: качества, соответствующие хорошей речи (объективность, рациональность структуры, логическая стройность, повышение напряжения речи к ее окончанию, владение техникой речи, поведение оратора) и нормативная правильность речи.

Речь также характеризуется содержательностью, информативной насыщенностью, лаконичностью, уместностью, ясностью, доступностью, лексическим богатством, образностью, выразительностью, благозвучием и чистотой.

Никакая речь не является хорошей настолько, чтобы ее нельзя было улучшить, поэтому надо стремиться к безупречности слога.

В зависимости от темы, от насыщения ее фактами, доказательствами, примерами, от глубины раскрытия и актуальности слушатели оценивают, насколько полезным и содержательным было выступление.

Бывают случаи, когда и в больших, и в малых речах встречается *многословие*, или *речевая избыточность*, например: в январе месяце

(слово месяц лишнее), держу в своих руках (слово своих лишнее), обмен имеющимся опытом (лишнее слово имеющимся) и т. д. Подобные лишние слова идут вразрез с информативностью, заслоняя главную мысль высказывания.

Нередко многословие становится *пустословием*.

Если во фразе встречаются несколько близких по смыслу слов и одно из них является лишним, тогда многословие приобретает форму *плеоназма*. Так, фразы передовой авангард, предчувствовать заранее, бесполезно пропадает, свободное волеизъявление, молча, без слов, мертвый труп, главная суть, ценные сокровища, темный мрак, расцеловал и облобызал, юный вундеркинд, опытный профессионал, нормальный человек, проведенное дознание установило, физически развит хорошо являются типичными примерами излишеств.

Тавтология также является разновидностью плеоназма, означает повторение того же самого другими словами, не уточняющее смысла, например: спрошу у преподавателя вопрос, пешеходы переходят улицу по пешеходным переходам, внутренний интерьер. Но иногда тавтология используется как стилистический прием, украшающий речь. Часто газетные заголовки состоят из тавтологических фраз, например: «Звезды о звездах», «Человеческое не чуждо человеку», «Крайности крайнего Севера» и др. В поговорках нельзя обойтись без таких повторений, как ходить ходуном, битый не битого везет, горе горькое, век живи, век учись, сослужить службу, всякая всячина, за добро добром платят. Тавтологических разновидностей существует множество, поэтому словесные повторы в речи могут выполнять самые различные функции.

Встречаются тавтологические сочетания, употребление которых неизбежно: словарь иностранных слов, звеньевая пятого звена, следственные органы расследуют.

Иногда как средство юмора употребляются лексические повторы, имеющие тавтологический оттенок. Например: очень важно уметь вести себя в обществе. Если приглашая даму на танец, вы наступили ей на ногу и она сделала вид, что не заметила этого, то вы должны сделать вид, что не заметили, как она заметила, но сделала вид, что не заметила.

Чем больше по объему текст, тем больше в нем разнообразной информации, однако существуют и жанры с минимальной информативностью, например объявление. В нем всегда содержатся ответы лишь на три вопроса: что, где, когда? Малоинформативные формы речей называются лапидарными, лаконичными.

Важным условием хорошей речи является ее *лаконичность*, или *немногословие*. Слово «лаконизм» произошло от греческой местности Лакония, где жили спартанцы. Они были приверженцами краткости и врагами многословия.

Много говорить – не значит многое сказать. Например, в одном из африканских племен существовала традиция: говорить столько, сколько сможешь стоять на одной ноге. Плутарх предлагал говорить или короче, или как можно приятней, а Шекспир указывал: где мало слов, там они весомы.

Этот принцип древние римляне называли multa paucis, который означал многое в немногих словах.

Длинная речь является результатом недостаточной подготовки и не вписывается в психологию восприятия слушателей. Любую длинную речь, даже если она представляет интерес, можно сделать короче. Ведь устная речь – не литературный роман. Мудро высказался А.П. Чехов: «Краткость – сестра таланта». В своих произведениях он свято следовал этой заповеди.

В настоящее время диапазон длительности выступлений колеблется от 5–7 мин в прениях, торжественных и митинговых речах; в докладах, отчетах, учебных лекциях – до 60–90 мин.

Длинноты в речах появляются по причине неумелого конструирования предложений. Часто вместо простых конструкций речь изобилует сложными предложениями со множеством придаточных. Сложное предложение – явление чисто книжное. Как говорил М. Горький, речь распространенная, плавная дает «читателю ясное представление о происходящем, о постепенности и

неизбежности изображаемого процесса[35]».

В литературных произведениях мастером подробности и детализации был Л.Н. Толстой. В то же время от устной речи он требовал краткости: «Краткие мысли тем и хороши, что они заставляют думать[36]».

Другая причина появления длиннот кроется в неумении концентрироваться на главном. Неопытные ораторы вносят в речевой текст множество дополнительных мыслей, перескакивают с одного на другое, уходят в сторону. Следует взять за правило: все дополнительное, второстепенное, не относящееся к теме – исключать. Умение же выделять главное свидетельствует о напряженном мышлении.

Длинная речь – не что иное, как бестактность к слушателям.

Таким образом, идеальный стиль устного выступления представляется немногословным, легким, он не должен быть перегружен тяжеловесными сложными конструкциями предложений и излишними подробностями.

Цицерон утверждал, что в речи так же, как и в жизни, надо всегда иметь в виду то, что уместно. А француз Ларошфуко в книге «Максимы» писал: истинное красноречие заключается в том, чтобы сказать все, что необходимо и не более, чем необходимо.

Руководители по-разному строят свою речь, и выбор слов зависит от обстоятельств и собеседника. Нельзя использовать языковые средства, если они имеют определенную стилевую прикрепленность, например то, что уместно в научном докладе, вовсе не годится для разговора в служебном кабинете или домашней обстановке.

Уместность речи – это такая организация языковых средств, которая наилучшим образом соответствует ситуации высказывания, сиюминутным обстоятельствам.

С уместностью тесно связаны стили речи. Например, для научного стиля характерно использование терминов, отсутствие образности; художественный

---

[35] Цит. по: Голуб И.Б.,Розенталь Д.Э. Указ. соч. С. 14.

[36] Цит. по: Голуб И.Б.,Розенталь Д.Э. Указ. соч. С. 18.

текст представляет собой яркую, живописную картину, явления показываются образно; публицистический стиль – экономный, лаконичный, информативно насыщенный, доходчивый, отсутствует индивидуальность стиля, здесь также не уместны исключительная научность или подлинная художественность. То же можно сказать про деловой, формально-штампованный юридический, разговорный стили. Все они характеризуются целенаправленным отбором речевых средств.

Нередко на совещаниях, собраниях, лекциях и в кругу друзей вместо простых и ясных слов приходится слышать тяжеловесные и недоступные для понимания фразы, например: Реформа образования назрела давно в силу нашего отставания и продвижения вперед к европейским образцам. Эта фраза не будет услышана присутствующими, потому что высказывание построено из заштампованных и псевдонаучных выражений.

Ясность и *простота* неразлучны, а *точность* придает речи ясность. О точности заботится руководитель, а ясность оценивается подчиненными. Если неточно слово, то непонятна мысль, и наоборот, непонятна мысль – непонятно и слово.Древние римляне называли неясную речь имплицитной, т. е. запутанной.

Точность высказывания связана с объективностью оратора: насколько он достоверно освещает события и факты.

Речь будет точной, если говорящий станет употреблять слова в соответствии с их значениями, иначе исказится смысл высказывания. Л.Н.Толстой по этому поводу шутил, что все писатели, не могущие объяснить употребленные слова, должны получить по 100 ударов розог и лишиться права писать.

Часто неточность возникает в результате построения руководителем двусмысленных словесных конструкций, например: дети бегут из дома и государство должно помогать им в этом.

Причиной неясности может быть сложная лексика, канцеляризмы, новомодные словечки, словотворчество. Иногда специалисты употребляют

термины и говорят неясно, чтобы скрыть свое конкретное мнение.

Неправильный порядок слов в предложениях также может быть причиной неясности, например: подлог, взятки, мошенничество – всем этим занимается отдел по борьбе с экономическими преступлениями.

Смысловая неясность возникает в беспредложных сочетаниях, например: письмо матери (кто кому писал?), критика начальника (кто кого критиковал?), портрет Пикассо (его портрет или портрет его работы?).

Точность требует конкретности: не собака, а серая немецкая овчарка; не Минск – театральный город, а город, в котором более десяти театров, филармония, пять концертных залов, три специализированных вуза; не он был скуп,а у него зимой снега не выпросишь; не шел, а бежал, ковылял, плелся, тащился. Подобные фразы вызывают образы, усиливают качество публичного выступления руководителя.

Очень часто ораторы создают путаницу в понятиях, так как некоторые слова являются многозначными.

Благозвучие, или *эвфония*, – непременный признак хорошей речи. По оценкам психологов, в повседневной жизни человека звучащая речь значительно преобладает над письменной: в среднем в день на чтение отводится 16 % суточного бодрствования, на восприятие звучащей речи – 45%, на говорение – 30 %[37].

Режет слух предложение, в котором в словах много одинаковых окончаний или возникла случайная рифма в тексте.Нарушает благозвучие речи сочетание четырех и более согласных на стыке двух слов, что не вкладывается в естественное русское звучание, например: я недавно был у нее и ее брата. Обычны в русском языке сочетания из двух согласных, реже трех. Труднопроизносимыми являются сочетания [тлз], [джр], [врж], [мкртч], например: «Битлз», Стржельчик, Мкртчян. Звуковой строй речи нарушает зияние – ситуация, когда рядом стоят несколько гласных звуков, например: Папаиоанну, Панатиноикос, Маас и др.

---

[3] 7 См.: Голуб И.Б.,Розенталь Д.Э. Указ. соч. С. 261.

Неблагозвучными являются шипящие и свистящие звуки, особенно в сочетании с причастиями и деепричастиями. Отдельные трудные сочетания составляют техническую основу произнесения скороговорок. Традиционное «сладкогласие» может нарушаться при создании сложносокращенных слов – аббревиатур, например: РОВД, МВШ, ОАО, МВРЗ, СДЮШОР и др. В интересах благозвучия рекомендуется заменять труднопроизносимые сочетания звуков целыми слогами или частично раскрывать аббревиатуры. Стоящие рядом одинаковые слоги также не украшают звучание, например: свыше полутораста стычек. Нередко соседние слова могут не очень приятно звукосочетаться: с раннего детства;с ранчо ковбой поскакал; настоящий пир духа; нас целая орда, а нас рать(из квн); Герда Каю в «Снежной королеве»: пока,Кай; начал с экскурса в историю и т.п.

Требования благозвучия речи сформулированы еще в античное время: написанное должно легко произноситься, не выходить за рамки привычных артикуляций. Благозвучие речи – это не только эстетический вкус руководителя, но и одно из требований культуры речи.

Речь выступающего должна быть выразительной.

Выделяют четыре способа достижения *выразительности* любой речи:

– лексический, который проявляется в точности высказываний, нестандартном подборе слов, использовании риторических фигур и тропов;

– фонетический, связанный с отчетливым произношением;

– грамматический, заключающийся в разнообразии словесных оборотов, употреблении уменьшительно-ласкательных форм, афоризмов, пословиц и поговорок;

– эмоциональный, с помощью которого слушателю передается интонация, экспрессия, юмор выступающего.

Произнести яркую речь – одно дело, а произнести ее ярко – другое. Сотрудникам нравятся лихость, афористичность, ирония, метафоричность, доступная зашифрованность речи. Метко сказанное слово восхищает. Иные слова «поют», «играют», «трепещут», «кипят».

Образность речи – это ее наглядность, зримость, впечатляемость. Образность и выразительность речи предполагают использование руководителем риторических фигур и тропов: антитез(противопоставлений), обращений, риторических восклицаний, ярких повторов, анафоры, эпифоры, инверсии и др., которые являются эффективными средствами ораторства.

Самое важное место среди тропов занимает *метафора* – слово или выражение, которое употребляется в переносном значении на основе сходства двух предметов либо явлений в каком-либо отношении, например: газетная шапка, сладкий голос, блистать эрудицией. Она рассчитана на небуквальное восприятие и требует от слушателя умения понять и почувствовать создаваемый ею образно-эмоциональный эффект. В метафоре скрыто сравнение, на ее основе могут строиться аллегории.

Аллегория – иносказание, близкий к метафоре троп. В этом случае одно явление характеризуется через другое. Примером служит богиня Фемида – глаза завязаны, в руке весы, она олицетворяет правосудие. Изображение змеи и чаши – аллегория врачевания, медицины и т. д. Аллегория применяется в баснях, сказках, притчах, романах.

Конкурирующим с метафорой тропом является *метонимия.* Если первая осуществляет перенос по сходству, то вторая – по смежности, например: Звонил офис, просил… (вместо звонили сотрудники из офиса), ранний Пушкин (вместо начало творчества А.С. Пушкина). Метонимия распространена в разговорной речи, так как позволяет экономить речевые усилия.

Ирония также является риторическим тропом и представляет выражения, употребленные в обратном смысле в целях насмешки. Предельным, наиболее резким и жестким выражением иронии является *сарказм.*

К тропам относится и *олицетворение*, которое состоит в приписывании неодушевленным предметам признаков и свойств живых существ.

Гипербола, или преувеличение, обеспечивает словесную наглядность, усиливает значение высказывания, например: Я тебе тысячу раз

говорил об этом; один с отбойным молотком – пятеро командуют. Прием рассчитан не на буквальное понимание, а на эмоциональное воздействие. Гипербола – важный способ обрисовки характеров, способ соединения мысли и чувства, средство создания того прочного сплава, который В. Маяковский называл «чувствуемой мыслью».

Противоположный прием – преуменьшение – называется *литотой*, например: я на минутку.

Украшают речь художественные образные определения – *эпитеты*, также являющиеся видом тропа, например: веселый ветер; седая старина; холодный, как айсберг в океане; мороз-воевода; голос звучал мощно, взволнованно, звонко. Изобразительность таких определений очевидна и иногда не уступает метафорическим эпитетам.

Еще одним тропом является *сравнение*. Оно бывает положительным или отрицательным. В сравнениях содержатся два элемента: то, что сравнивается, и то, с чем сравнивается. Этим оно отличается от метафор, где присутствует только второй элемент. Границы между ними подвижны. Когда говорят о метафоричности стиля, то имеют в виду широкое применение метафор и сравнений.

Сравнение не является доказательством, оно эмоционально и служит для создания зрительных образов.

При употреблении тропов следует соблюдать чувство меры. Только умелое их использование может сделать речь хорошей.

Многие риторические фигуры и тропы применяются неосознанно, однако при подготовке речей их следует использовать обдуманно. Ораторские приемы должны присутствовать в выступлении руководителя в полном объеме.

В образном строе речи неоценимы афоризмы, пословицы, поговорки, притчи и т. п., так как в них заложен гигантский интеллект множества людей и даже целых народов.

Так, секрет привлекательности и особой силы *афоризма* кроется в сочетании глубины и значимости мысли с краткостью и отточенностью ее

словесного воплощения, например: Счастливые часов не наблюдают; Услужливый дурак опаснее врага. Многие афоризмы имеют авторство.

Пословицы, поговорки и притчи не имеют автора, точного времени появления, места создания, но без них не обходится живая разговорная речь. Они присутствуют в полемике, политических докладах, философских трактатах, в них заключена народная мудрость и опыт поколений, им присущи афористическая сжатость, точность суждения, меткость, лаконичность.

Пословица – самая большая по объему и содержанию знаковая единица и в то же время – самое маленькое поэтическое произведение. Проза и поэзия соединились в пословицах: Век живи, век учись; Терпение и труд все перетрут; Без труда не выловишь и рыбку из пруда; Кто не работает, тот не ест; Кончил дело – гуляй смело.

Поговорка в отличие от пословицы не имеет нравоучительного, поучающего смысла. В.И. Даль писал: «Поговорка по народному определению цветочек, а пословица – ягодка[38]», например: убил двух зайцев, семь пятниц на неделе, семь гряд – один буряк, заблудился в трех соснах, после дождика в четверг, зарделась как маков цвет.

Притча – небольшой рассказ, содержащий поучение в иносказательной форме.

Многие ораторы используют пословицы, поговорки, афоризмы как средство активизации внимания слушателей посредством образного и выразительного слова.

Интонация относится к эмоциональному способу достижения выразительности. Иногда в тоне голоса, глазах, во всей атмосфере, которую создает оратор, также много красноречия.Неприятен властный, командный, безучастный, монотонный, елейный, заискивающий, слабый голос. Интонацией важно подчеркивать основные смыслы, формулировки, риторические вопросы, повторы.

Юмор – еще одно эмоциональное средство выразительности. В нем

---

[3] 8 Словарь юного литературоведа. М., 1987. С. 217.

проявляется противоречие между видимым и сущим, в его власти развенчать или возвеличить, он ценен отсутствием стереотипов, эксцентрической игрой словами. Юмор в речи – это анекдот, шутка, веселый рассказ, каламбур и др. Острота хороша лишь на серьезной основе. Неприемлимо руководителю употреблять грубую шутку, злую иронию, неуместный вульгаризм.

Успех любой речи определяет слово, совокупность слов. «Слово – великая сила, но надо заметить, что это союзник, всегда готовый стать предателем[39]». Чем большим запасом слов обладает оратор, тем легче ему в нужный момент подобрать самое точное, поэтому необходимо «богатеть ежедневно[40]».

Первым критерием богатства или бедности речи является количество, или словарный запас слов, которые мы используем. В русском языке более 400 тыс. словесных форм, речевых оборотов и фразеологизмов. Опытный оратор, например, владеет 10–12 тыс. слов, в обиходе используется 700–1000 слов. А.С. Пушкин пользовался 21 290 словами[41].

Частоупотребляемые слова относятся к активной лексике, а редкоупотребляемые – к пассивной. Слова и выражения могут переходить из одной лексики в другую.

Для того чтобы свободно владеть словом, руководителю нужна речевая практика. Если она отсутствует, то выступающий долго подыскивает слова, неточно обозначает понятия, его речь становится многословной, изобилует повторами и раздражает слушающих.

Лучшая речь тогда, когда слова просятся на язык сами собой, льются легко и непринужденно, «кажутся подсказанными самой правдой». А.Ф. Кони по этому поводу писал: «Пусть не мысль ваша ищет слова и в этих поисках теряет время и утомляет слушателей, пусть, напротив, слова покорно и услужливо предстоят перед вашей мыслью в полном распоряжении[42]».

---

[3] 9 Сергеич П. Искусство речи на суде. С.38.

[4] 0 Там же с. 43

[4] 1 Служевская Т.Л.Уроки русской словесности. Спб., 1997. С.13

[4] 2 Кони А.Ф. Собрание сочинений Т.4, С.14

Русский язык богат *синонимами* – словами, имеющими одинаковое или близкое значение, например: кружиться, крутиться, вертеться, вращаться, виться и т. д. Чем больше синонимов употреблено в речи, тем она с точки зрения выразительности ценнее. Синонимы не только делают речь разнообразной, но и уберегают от повторов.

Наряду с синонимами особое место в русском языке принадлежит *антонимам* – словам, противоположным по значению, например: умный – глупый, добрый – злой, ранний – поздний и т. п.

Еще более трудными для освоения являются *паронимы* – однокоренные слова, близкие по звучанию, принадлежащие одной части речи, но не совпадающие по значению, например: обсудить – осудить, красочный – красящий, одеть – надеть, длинный – длительный. Употребляя паронимы, необходимо знать лексическое значение каждого слова, чтобы не допустить неточного их применения, например: внеочередной вместо неочередной.

Расширяют лексический багаж оратора эмоционально-окрашенные слова-эпитеты. Русский язык в отличие от других на треть состоит из имен прилагательных, а также из уменьшительно-ласкательных и преувеличенно-оценивающих явление слов и оборотов.

Наконец, русский язык богат словообразовательными ресурсами, многообразием синтаксических конструкций, фразеологических оборотов. Они выступают важными компонентами речевой деятельности и служат выразителями мыслей, чувств, эмоциональных оценок, ярких, образных характеристик, способов эмоционального воздействия. И русский так же, как и английский языки ежегодно расширяются на несколько тысяч слов. Так, в 2016 году, например, в их лексику вошло популярное слово «брексит» и по аналогии «фрексит», «герсит».

По употреблению фразеологизмов можно составить социально-психологический портрет руководителя[43]:

– кластер положительного поведения, например: жить своим умом, держать

---

[4] 3 См.:Курбатов В.И. Указ. соч. С. 205.

себя в узде, бороться с самим собой, заглядывать вперед и т. п.;

– кластер неадекватности понимания внешнего мира, например: строить воздушные замки, не видеть дальше своего носа, витать между небом и землей и т. п.;

– кластер затруднения собственной активности, например: толочь воду в ступе, переливать из пустого в порожнее, бить баклуши, валять дурака и т. д.;

– кластер субъективной оценки собственного поведения, например: сесть в лужу, поджать хвост, плакать в жилетку, сидеть на бобах и т. д.;

– кластер аморальности, например: загребать жар чужими руками, рыться в чужом белье, держать камень за пазухой, плевать в душу, подложить свинью, валить с больной головы на здоровую и т. п.;

– кластер обмана, например: втирать очки, обводить вокруг пальца, брать на пушку, пускать пыль в глаза, ловить рыбу в мутной воде и т. д.;

– кластер конформизма, например: и вашим и нашим, держать нос по ветру, идти по пути наименьшего сопротивления и др.

Речь должна быть не только лексически богатой, но и чистой.

В первую очередь требуют уничтожения *слова-паразиты*, например: ну, вот, также, как бы, значит, вообще, так сказать. Они не несут никакой смысловой нагрузки и мешают восприятию. Не украшают речь звуки назализации или размышления (э-э-э, а-а, хм), покашливание. Они произносятся тогда, когда возникает пауза в говорении, когда оратор мучительно соображает, что сказать дальше. Слова-паразиты и лишние звуки – это «костыли хромого оратора[44]».

Не годятся для выступления речевые *штампы* (шаблонные и трафаретные слова и фразы), например: в работе предприятия имели место отдельные недостатки; в последнее время отмечается усиление воспитательной работы; бурные и продолжительные аплодисменты; широкое распространение; стражи порядка. Не надо путать речевые штампы и клише.

---

[4] 4 Матвиенко Е.А. Судебная речь. Минск,1972. С. 236

Клише – это речевой стереотип, стандарт, от которого нельзя отказаться, особенно в юриспруденции, бизнесе, деловой переписке.

Засоряют литературную речь индивидуальное и бюрократическое словотворчество.

Вредит устной речи и *канцелярское красноречие*. Оно переносится из протоколов, других документов и утяжеляет текст, например: в данный момент, контроль со стороны администрации, в целях осуществления, руководствуясь мероприятиями и др.

Одним из недостатков, требующих устранения, являются социальные наречия воров, нищих, проституток и др. Такая речь чужда литературному языку и может употребляться лишь в качестве иллюстрации. К сожалению, разговорная и публичная речь изобилует жаргоном социального дна (арго). Часто жаргон осужденных (зэковский) широко используется сотрудниками милиции. Знать его необходимо, но применять по мере надобности.

Воровской язык есть внешнее выражение сущности преступника, его души. А душу преступника сотрудник органов внутренних дел обязан изучать. Заимствуя этот слог, работники милиции, молодые граждане не всегда точно передают его смысл. Так, слово лох у молодежи означает бестолковый, а у отбывающих наказание – жертву шулеров, разиню, потерпевшего. Слово тащиться молодыми людьми употребляется в значении получать удовольствие, а на самом деле – находиться в болезненном состоянии, не принимая наркотиков.

В воровском языке, жаргонизмах криминальной субкультуры имеется около двухсот слов, обозначающих сотрудника милиции: пес, легавый, красная шапка, петух, подлипало, попкарь, салмак, сапог, синичка и т. п. Милицейский автомобиль называют салазками, скорой, санками, телегой и т. п.

Милицейская практика создала свой собственный жаргон: терпило – потерпевший; конченый, алкаш – алкоголик; подснежник – труп; чайник – неопытный водитель; кишка – резиновая палка; заграбастать – арестовать; глухарь – трудно расследуемое дело; стукач – доносчик; ствол – оружие; макруха – убийство, уголовное дело; косить – работать в ГАИ; морда – съемная панель с

автомагнитолы; грузить лоха – обводить «вокруг пальца»; пасечник – участковый инспектор; прикатать вату – ничего не делать; санаторий «Незабудка» – медвытрезвитель; опер; следак и т. п.

Сотрудники органов внутренних дел должны минимально, особенно в присутствии посторонних граждан, употреблять свой жаргон, лексику осужденных и научиться переключаться из одного стилевого регистра в другой. Особенно это касается руководителей ОВД.

К словам-сорнякам относятся в некоторой степени и *профессионализмы*. Любая профессия имеет свою терминологию, которая уместна лишь в выступлениях перед специалистами. Перед массовой аудиторией такую лексику лучше не использовать.

Источником засорения речи являются *неологизмы* – заимствованные из других языков слова. Неужели слово интеграция лучше русского объединение, апологет – защитника, инвестор – вкладчика, нонсенс – нелепости, дефект – недочет, прерогатива – право, превалировать – преобладать, фиаско – крах, котироваться – оцениваться, доминировать – господствовать, инцидент – случай.

Иногда иностранные слова употребляются неточно. Так, киллер переводится с английского просто – убийца, но не наемный убийца, как часто понимается в кино, в профессиональной практике. Если бы звучали эти понятия по-русски: убийца и наемный убийца, то отношение к подобным преступлениям было бы разным, к киллерам относились бы более нравственно. Иначе, присутствует искаженное представление о цене человеческой жизни.

Английское слово «фликер» переводится как «вспышка, мерцание», а применяется в смысле «световозвращатель». Использование новомодного словечка не совсем в том смысле привело даже к судебным разбирательствам о праве использования названия. Существует русский синоним – отражатель. Почему его не использовать? Журналисты в шутку предложили и другие названия: бликер, сияюшка и т. п.

Игра в новые слова порой оборачивается откровенными нелепостями.

Отсюда вывод: то, без чего не обойтись, – уместно, то, что возможно заменить словом из родного языка, – желательно.

В языке ничего нельзя разрешить или запретить, он живет и развивается по своим законам. Несомненно, наши предки употребляли матерные выражения, поэтому они и дошли до наших дней. Широко распространено убеждение, что русский мат имеет татарские корни. Научные исследования это мнение опровергают. *Матерная лексика (обсценология)* в своих истоках гораздо древнее первых контактов восточных славян с татарами.

В старину предназначение ругательных слов было совсем иным, чем теперь, например: слово брань (ругань) означало также битва. По древнему славянскому обычаю перед битвой происходило «задразнивание» врага, его словесное оскорбление, также важно было и «саморазжигание» на битву, и желание выманить противника на открытый бой.

Матерщина часто использовалась в качестве оберега, т. е. заклинания от злых духов, болезни и бед. В языческие времена и позднее с помощью непристойных слов и выражений изгоняли из дома разную нечисть, спасали скот от бесплодия, а поля и пашни – от засухи. Сексуальная направленность мата ассоциировалась с идеей оплодотворения матери-земли и, по представлениям древних, способствовала усилению родящего начала. Попусту такими словами не разбрасывались: боялись накликать беду на себя и близких. Ритуальная брань сопровождала также свадебный обряд для охраны молодых от злых сил, обеспечения деторождения и т. д.

Однако с принятием христианства эти нейтральные слова превратились в матерщину, непристойную и богохульную. Такую окраску имеет сквернословие и по сей день. Оно – признак бескультурья. Нецензурная брань и сквернословие подчеркивают негативное отношение к людям.

В одном английском медицинском журнале более ста лет назад писалось, что тот, кто первым на свете обругал своего соплеменника вместо того, чтобы, не говоря худого слова, раскроить ему череп, тем самым заложил основы нашей цивилизации. И эта мысль появилась не случайно, ведь ругательство – это

своего рода предохранительный клапан для переполняющих нас эмоций. Вот и американский писатель Дж. Лондон утверждал, что хорошее ругательство, сказанное к месту и изредка, весьма полезно. С помощью ругательств человек как бы сбрасывает свое зло, раздраженность, снимает психологические перегрузки, избегает стресса. Однако данное высказывание не оправдывает употребления в речи бранных слов.

Опросы показывают, что чаще других употребляют матерные слова водители грузового автотранспорта, строители, военнослужащие и сотрудники органов внутренних дел. В среднем на 14 слов – одно бранное. На Руси такие словеса называли «черными», «греховными». У некоторых руководителей «крепкое словцо» тоже в ходу. Мат нельзя прощать никому, ибо он оскорбляет человеческое достоинство. Мат есть неприкрашенная, мелкая, дешевая гадость, признак дикой первобытной культуры.

Не зря в ходу поговорки: надо язык мыть мылом; мат – не наш формат; не будь приматом – не ругайся матом.

Слово делает руководителя сильным, уверенным. Негативные мысли и слова руководителя «разрушают» подчиненных, позитивные -влияют на успех и организовывают сотрудников. В первом случае руководитель воспринимается подчиненными как психохулиган, микроогрессор, вор хорошего настроения. Это показатель слабой нервной системы руководителя. Во втором случае руководитель созидает. Его речи -признак духовного богатства, этической воспитанности.

Культура речи связана с ее правильностью.

Правильной называется речь, в которой соблюдаются все нормы литературного языка (нормы произношения, ударения, словоупотребления, формообразования, построения словосочетаний и предложений).

Орфоэпия – это раздел языкознания, занимающийся изучением нормативного литературного произношения; совокупность правил, устанавливающих единообразное произношение. Русская орфоэпия включает в себя правила произношения безударных гласных, звонких и глухих, твердых и

мягких согласных, сочетаний с непроизносимыми согласными, правила произношения отдельных грамматических форм, особенности произношения слов иноязычного происхождения и т. д.

В формировании литературного произношения огромную роль играют театр, радио, телевидение, кино, которые служат мощным средством распространения орфоэпических норм и поддержания их единства. Велико значение орфоэпических словарей, дающих наиболее полную информацию о нормах произношения.

Речевая культура начинается с правил произношения.

Аканье, оканье, яканье – наиболее распространенные фонетические явления, связанные с произношением [а], [о], [е]. В различных местностях произносят одни и те же слова по-разному: в Поволжье окают, Москве акают, на Витебщине якают. В столице скажут слово около с окончанием на [а], в волжских деревнях четко обозначат [о]. По-московски допустимо произносить через [а] большинство слов, которые пишутся с буквой о, например: п[а]эт, м[а]дерн, д[а]сье, пр[а]гресс и т. д. Это и литературная норма. На Витебщине и в других местах Беларуси жители вместо [е] произносят [я]: н[я]пойду, н[я]поеду, н[я]скоро. Такое произношение является диалектным.

Национальные привычки также имеют немаловажное значение в артикуляции. По произношению специалисты могут безошибочно определить принадлежность человека к той или иной стране, нации, местности. Белорусы, например, вместо [д’] произносят [дз’]: [дз’]ень, [дз’]еньги, [дз’]ятел, вместо взрывного [г] – фрикативный [г].

В публичной речи орфоэпическое смешение нежелательно.

Следует очень внятно произносить звуки, чтобы не нарушить смысловую точность слова, например: клу[б] и клу[пп] (инструмент для нарезания резьбы вручную); компл[и]мент и компл[е]мент (белковое вещество, содержащееся в сыворотке крови); л[а]нгет и л[о]нгет (съемная повязка из гипса, используемая при сращивании сломанных костей); дипломат и диплома[н]т; адресат и адреса[н]т; [о]ппозиция и [а]ппозиция (термин в лингвистике).

В произношении также может присутствовать гиперкорректность. Приставка гипер- указывает на превышение нормы. Нежелательно произносить: вве[р']х, четве[р']г, [ри]ба, п[ри]щик и др.

Произношение аббревиатур также устанавливается правилами литературного языка. По возможности их надо расшифровывать. Всем известные аббревиатуры можно произнести по буквам, при этом буквы читаются так, как предполагает норма. Например, [кагэбэ] – не [кэгэбэ]; [эфэргэ] – не [фээргэ]; [эсэсэсэр] – не [сэсэсэр]; [сша] – не [сэша]; [эфпэка] – не [фэпэка]; [ровэдэ] – не [эр овд].

Непонятные аббревиатуры желательно расшифровывать. Неправильно произносить: вас слушает и. о. зам. рика Иванова (исполняющая обязанности заместителя райисполкома); правительство по МРОТ не выполнило обязательств (минимальный размер оплаты труда); писать таблички на дверях: ИУВОВОВО (инвалиды, участники Великой отечественной войны обслуживаются вне очереди) и т. д.

Произношение [е] и [э] нередко вызывает трудности, устранить которые можно с помощью орфоэпического или орфографического словаря. Например, правильно надо говорить д[э]фис, стюард[э]сса, шин[е]ль, Од[е]сса, фан[е]ра, диспанс[э]р, гренад[е]р, аф[е]ра, на[е]м, деб[е]лый, голол[е]дица, иноплем[е]нный, л[е]ска, кр[е]стный (отец), акуш[е]р (устар. акуш[е]р), акуш[е]рка, никч[е]мный, бел[е]сый, бл[е]клый, ж[е]рдочка, ман[е]вры, коне[ш]но, було[ш]ная, скворе[ш]ник, яи[ш]ница и т. д.

От ударения в словах – выделения силой голоса одного из слогов в составе слова – также зависит правильность речи. Наибольшее количество орфоэпических ошибок ораторы допускают именно в его постановке. Неправильный акцент в слове может изменить смысл высказывания, например: кредúт предоставляется в банке, а крéдит является правой стороной бухгалтерских отчетов, хáос в мифологии (беспорядочная материя, неорганизованная стихия, из которой впоследствии образовалось все существующее) и хаóс (нагромождение, скопление чего-нибудь, беспорядок).

Существуют слова только с одним вариантом ударения, например: свекла, досу́г, жалюзи́, экспе́рт, а также с возможными двумя: ми́зерный и мизе́рный, му́скулистый и мускули́стый, апарта́менты и апартаме́нты и т. д.

В глаголах, относящихся к существительным женского рода, ударение ставится на последний слог, например: была́, взяла́, дала́, отдала́, отнесла́, предприняла́, собрала́ и т. п.

Грамматическая правильность речи определяет правила образования слов и форм слова, употребления частей речи и их форм, построения синтаксических конструкций. Грамматическая норма подвижна и изменчива. Раз в три-четыре десятка лет новые нормы грамматики обретают официальную жизнь.

Грамматические ошибки возникают в следствие того, что вначале люди усваивают специальную языковую норму, не всегда правильную, а затем уже постигают литературную. Нередко можно встретить такие слова и фразы, как разбуваться, он был послабже, последние две темы были уже по содержанию, будем поехать к вам, ехай, убираюсь в доме, жажда к славе, в голову не влаживается, не зная падежов, не говори глупостев и т. д.

Наиболее часто встречаются ошибки, связанные с неправильным использованием форм имен существительных (рода, падежа, числа).

Колебания в роде имен существительных наблюдаются при употреблении иностранных слов, например: тюль, шампунь, кофе, аэрозоль относятся к мужскому; авеню, мозоль, кольраби, салями, гантель – к женскому; суфле, кашне, портмоне – среднему; в парных наименованиях бухгалтер– бухгалтерша, секретарь – секретарша, доктор – докторша, инженер – инженерша форма женского рода является разговорной.

Конкурирующим бывает употребление окончания -у (-ю) или -а (-я) существительных мужского рода в родительном падеже единственного числа:

– у существительных при указании на количество, т. е. для обозначения части целого, например: родина чая Индия, но стакан чаю, завод по производству сахара, но килограмм сахару, я хотел купить сыру, сахару, изюму и мармеладу,

но ни сыра, ни сахара, ни изюма не было;

– у собирательных существительных, например: много народу;

– у отвлеченных имен существительных, если они имеют количественный оттенок, например: много шуму;

– в устойчивых фразеологических оборотах, например: нагнать страху;

– после предлогов из, от, с при обозначении причины действия, например: крикнуть с испугу, проводить до дому;

– в отрицательных предложениях, например: не показывать виду, не хватает духу.

Существуют варианты окончаний предложного падежа единственного числа у существительных мужского рода, например: на дубе или на дубу; в отпуске или в отпуску, в цехе или в цеху. Разговорные варианты оканчиваются на -у (-ю), литературные только на -е.

В современном русском языке наблюдаются также варианты окончаний именительного падежа множественного числа у существительных мужского рода, например: инженеры – инженера́, слесари – слесаря́, столяры – столяра́, шоферы – шофера́, пекари – пекаря́, договоры – договора́, бухгалтеры – бухгалтера́, инструкторы – инструктора́.

Форма на -ы (-и) свойственна книжной, преимущественно письменной речи, а значит, и публичной, форма же на -а (-я) – устно-разговорной, профессиональной.

Из форм на -а (-я) наиболее употребительны в нормативном плане следующие: адреса́, паспорта́, профессора́, доктора́, директора́, кителя и др.

Некоторые слова имеют окончание -ы (-и) или -а (-я) в зависимости от значения, например: то́рмозы (препятствия) – тормоза́ (приборы), про́пуски (недосмотры) – пропуска́ (документы), ко́рпусы (туловища) – корпуса́ (здания).

Многие существительные в родительном падеже множественного числа имеют форму слова без окончания, что важно знать выступающему, например: (пара) ботинок, чулок, но носков; (много) англичан, грузин, армян, молдован, болгар, но чеченцев, ингушей, белорусов и т. д.; (группа) солдат, гусар, кирасир,

улан, партизан, но (пять) гусаров, кирасиров, уланов, гренадеров.

В парах дверями – дверьми, дочерями – дочерьми, лошадями – лошадьми первые слова рассматриваются как книжные и устарелые, а вторые – как более употребительные.

Правильным будет написание и произношение [о] в следующих словах: обезбóливать, уполномóчивать, подытóживать, услóвливаться и др.

В русском языке существует более 600 слов, употребляемых только во множественном числе, например: выборы, дебаты, потемки, сумерки, именины, смотрины, жмурки, прятки, каникулы, сутки, санки, ножницы, белила, дрожжи, дрова, духи, макароны, опилки, сливки, чернила, брюки, вилы, грабли, качели, очки, перила, тиски, часы, шахматы, шашки, щипцы, Альпы, Афины, Балканы, «Жигули», Карпаты, Пиренеи, Поставы, близнецы, весы и др.

Весьма распространенной ошибкой является образование форм имен числительных. При склонении сложных числительных каждая часть склоняется как простое числительное, например: Пожары бушевали на шестистах шестидесяти семи тысячах семистах девяноста четырех гектарах леса; Новые паспорта получены восемьюстами тридцатью девятью тысячами двумястами сорока семью гражданами.

Часто неверно произносится фраза в двухтысячно восемнадцатом году, следует произносить в две тысячи восемнадцатом году.

Нельзя образовывать степени сравнения, как более выше, более лучше, правильно – наивысший, лучший, наилучший, самый хороший, самый лучший.

Существует еще одна распространенная ошибка – нарушение видо-временных отношений глаголов, например: когда наступил декабрь, погода резко изменяется.

Говоря о грамматической культуре речи, следовало бы упомянуть о трудностях в употреблении причастий, деепричастий, предлогов, наречий, союзов, согласовании слов и т. д. М.В. Ломоносов говорил: «Тупа оратория, косноязычна поэзия, неосновательна философия, неприятна история,

сомнительна юриспруденция без грамматики».

Лексическая правильность речи определяет правила употребления слов в соответствии с их значением и сочетания слов в речи. Нельзя, например, говорить кавалькада машин, так как слово кавалькада означает группа всадников; в XIX в. Африка была канализирована, нужно – колонизирована и т. д.

Основными лексическими проблемами речи выступают: нарушение требований точности словоупотребления, смешение паронимов, неразличение оттенков значения синонимов, тавтология.

Причинами употребления слова в несвойственном ему значении являются:

– незнание «возраста» слова – отнесение его к чуждой исторической эпохе, например: Курагин шлялся по барам; Хлестаков появился в отеле;

– незнание значения слова, например: наши товары постоянно экспонируются в другие страны; сунул ноги в удила и поскакал;

Достоевский – писатель-психиатр;

– неосознание паронимических оттенков, например: одеть – надеть, абонент – абонемент и др.;

– неосознание синонимических оттенков слов, например: рейд выявил целую плеяду жуликов (слово плеяда употребляется лишь в положительном значении, уместнее слово ряд); элита преступного мира (элита – в положительном значении); полукриминальные элементы (криминальные или некриминальные).

– неточное конструирование фразеологических оборотов, например: в поезде женщину начало бить, она упала, когда пробило, она поднялась; на кладбище требуется сторож, жилплощадь предоставляется по месту работы и т. д.;

– неверное употребление лексических повторов, если они неоправданы, то мешают речи или создают комическую ситуацию, например: я оглянулся посмотреть, не оглянулась ли она, чтоб посмотреть не оглянулся ли я.

Основными причинами лексических ошибок, связанных с сочетаемостью слов, являются:

– противоречия слов друг другу в одной фразе, например: танцевальная песня,

ужасно хороший вечер, в силу слабости женского пола;

– несовместимость слов, когда одно оценивается положительно, а другое отрицательно, например: полчища тружеников; наше законодательство – целая кладезь проблем и нестыковок;

– стилистическая разнородность, например: в колхозе возвели новый коровник и воздвигли баню;

– несовместимость по традиции, например: сильная привязанность, любовь, страсть, но не может быть сильной дружбы.

Нельзя также употреблять собрание вместо сборище, поездка вместо вояж, закручивать вместо заворачивать, качаться вместо валяться, класть вместо ложить, опять вместо обратно и т. д., а также города и населенные пункты; политики и общественные деятели; автобусы и машины; философ и мыслитель; мораль и нравственность.

Много лексических неточностей в речах юристов, например: дело не заводят, а возбуждают; откладывают не дело, а разбирательство дела; собственноручные показания не дают, а записывают; дела не объединяют и разделяют, а соединяют и выделяют; наказание не определяют, а назначают и применяют; имущество не арестовывают, на него налагают арест; приговор оставляют не в силе, а без изменения; закон знает лишь исключительную меру наказания, а не высшую; расследуют преступления, а не дела; похищают имущество, а не собственность.

Стилистическая культура определяет выбор речевых средств в соответствии с содержанием и ситуацией.

Различают устную и письменную речь. Говорение более разнообразно, обладает сиюминутностью звучания, является более живым и образным. Его стиль ясный, обозримый, гибкий.

В устной речи не стоит стремиться к литературным высотам, но также нельзя опускаться до употребления вульгаризмов и просторечных слов. Стиль должен быть адекватным реальному содержанию и ситуации.

Большинство слов в публичной речи относится к межстилевым,

нейтральным, так как они лишены стилистической окраски.

Разностилевая лексика может быть использована для произведения комического эффекта. Раздражает слушателей канцелярский, раболепный, напыщенный, неестественный стиль. Вычурными и тяжеловесными являются чиновничий и юридический язык. Витиеватая речь ведет к высокопарному слогу.

После упорных упражнений у руководителей развивается индивидуальный стиль, делающий их узнаваемыми.

В любом стиле риторический фурор может произвести меткая фраза, в основе которой содержится необыкновенно точная мысль.

Большинство стилистических неточностей связаны с нарушением коммуникативной целесообразности высказываний: употреблением слов иной стилевой окраски, неуместным употреблением эмоционально-экспрессивной лексики, неоправданным использованием просторечных и диалектных слов, привычкой к штампам, смешением лексики разных исторических эпох и др.

Улучшать стиль своей речи – значит как можно лучше высказывать свои мысли.

Орфографическая культура связана прежде всего с письменной речью (документами, письмами, протоколами, справками, заявлениями) и определяет правила написания слов.

Ошибки в письме – признак отсутствия должной культуры, своеобразное оскорбление читающего.

Пунктуационная культура речи определяет правила постановки знаков препинания в письменном тексте и озвучивание их в устном.

Знаки препинания дают некоторое представление о естественных остановках в речи, но выступающий не может всецело полагаться на них. В живой речи приходится делать паузы в интересах ясности и выразительности чаще, чем это соответствует знакам препинания в ее письменном изложении.

Речевой этикет – это совокупность правил, принципов и конкретных форм общения. Это синоним культуры общения. Применительно к сфере

деятельности ОВД – это совокупность норм культурного, служебного и делового общения.

Еще одним апспектом культуры речи руководителя выступает речевой этикет. Он предполагает лояльное, уважительное отношение к собеседнику, использование общекультурных норм общения, суждения, формы выражения.

В речевом этикете наблюдается определенная технология ведения беседы, разговора, переговоров. Он связан с деловыми манерами знакомства, обращения, приветствия, прощания. Культурные нормы речевого этикета предполагают упорядоченность благодарности, пожелания, извинения, просьбы, приглашения. Содержание деловой беседы кроме обсуждения конкретных практических вопросов предполагает умение в корректной форме выразить утешение, соболезнование, а также сформулировать комплимент, одобрение, несогласие. Репутация учреждения ОВД во многом зависит от того, насколько его сотрудники культурны и корректны в речевом поведении.

Приветствие – элемент речевого этикета, с которого начинается любой вид речевого общения независимо от того, были или не были до этого представлены друг другу собеседники. Золотым правилом здесь является следующее: приветствует, здоровается первым тот, кто первым заметил партнера.

Обычно, приветствуя друг друга, задают вопрос: «Как дела?» и только зануда начнет серьезно отвечать, как в действительности обстоят у него дела. Но ничего не ответить на подобный вопрос тоже считается не вежливым. Речевой этикет предписывает ответиить приблизительно следующее: «Спасибо, все нормально» и в свою очередь поинтересоваться: «Надеюсь у вас тоже все в порядке?».

Руководитель любого ранга, особенно первое лицо организации, входя в служебное помещение должен приветствовать всех, кого он встретит, будь то охраник, уборщица, прочие сотрудники. Руководитель, первым заметевший и первый поздоровавшийся с кем-либо из своих подчиненных- очень приятное явление, и подчиненный, с которым руководитель поздоровался первым, будет

испытывать чувство благодарности признательности к руководителю, что является залогом хорошей работы.

Отсутствие всякого внимания к приветствию посетителя – акт пренебрежения, унижения его достоинства, невыполнения требований речевого этикета и, в конечном счете, плохой стиль делового общения.

Обращение – элемент речевого этикета, связанный с началом общения, который выражается в адресации к собеседнику по имени, отчеству, фамилии, должностному или профессиональному признаку.

К важнейшим правилам речевого поведения относится уместное использование «ты-вы» форм. Их выбор определяется соотношением социалльных статусов собеседников, степенью этого знакомства, характером взаимоотношений, официальностью обстановки и иными факторами. Служебный этикет рекомендует в официальной обстановке использовать «вы-обрщение», так как это, с одной стороны, соответствует этикету, а с другой-обозначает дистанцию между руководителем и подчиненным.

Знакомство – акт взаимного самоопределения в общении между людьми, ранее не представленными друг другу. Технология знакомства начинается с приветствия.

Приглашение – элемент речевого этикета, связанный с предложением о встрече, об установлении отношений, выходящих за рамки служебной субординации, или же, напротив, для установления этих рамок, с шагом навстречу для разрешения конфликта или достижения соглашения. Приглашение должно формулироваться открыто, без намеков, но не прямолинейно. Прямолинейное приглашение не оставляет выбора собеседнику.

Комплимент – элемент речевого этикета, в котором содержится некоторое преувеличение положительных качеств человека. По сути, комплимент содержит в себе психологический механизм внушения, создания аттракции. Механизм комплимента включает: произнесение приятных слов, преувеличивающих качества собеседника, вызывающих у него чувства удовлетворения, образующих положительные эмоции, создающих

расположение к себе или к обсуждаемому вопросу. Самый эффективный комплимент – это комплимент на фоне антикомплимента себе самому. Комплимент нельзя путать с лестью.

Поздравление – элемент этикета речевого общения, содержащего в себе похвалу, комплимент, выражение заслуг и качеств собеседника, подчеркивание его положительных качеств, успеха, упоминание о знаменательной дате в его жизни или производственной и творческой биографии.

Прощание – элемент речевого этикета, которым завершается любой вид речевого общения. Первым прощается тот, кто уходит, покидает помещение или кому это удобнее сделать. Формы прощания, как и формы приветствия, могут быть вербальными (до свидания, всего хорошего и т. п.) и невербельными, связанными с дополнением сказанных слов легким поклоном, жестом руки и т. д.

Речевой этикет сотрудника органов внутренних дел

Приветствия

Здравия желаю, товарищ майор! (генерал и т. д.)

Честь имею.

Здравствуйте, коллеги!

Добрый день! С новым днем!

Рад вас приветствовать!

Приветствую всех!

Разрешите приветствовать Вас!

Обращения

Товарищ министр! (генерал, полковник и т. д.)

Иван Степанович!

Лейтенант Петров!

Уважаемый профессор!

Простите, можно вас спросить?

Гражданин!

Уважаемые коллеги, дамы и господа, товарищи!

Глубокоуважаемые генералы, офицеры и рядовые, ветераны органов внутренних дел, дорогие гости, коллеги!

Просьбы

Будьте любезны. Не откажите в любезности.

Сделайте одолжение…

Прошу вас, пожалуйста.

Не сочтите за труд.

Не возражаете, если я…

Не согласились бы вы…

У меня к вам большая просьба: вы не могли бы…

Мы очень рассчитываем на вашу помощь в…

Мы хотим обратиться к вам с просьбой о…

Благодарность и ответы на благодарность

Выражаю вам благодарность.

Благодарю вас за службу.

Я вам очень благодарен (обязан).

Чрезвычайно признателен.

Разрешите поблагодарить вас.

Тронут вашим вниманием.

Не стоит благодарности.

Благодарю за оценку (признание моих достоинств).

Вы так предупредительны.

Рад был помочь.

Поздравления

Позвольте вас поздравить.

Поздравляю с повышением по службе, получением нового воинского звания, с новой должностью!

Примите мои поздравления.

Мне бы хотелось поздравить вас.

Разрешите вас поздравить.

Поздравляю от имени…

Согласие и несогласие

Совершенно с вами согласен.

У меня возражений нет.

С большим удовольствием.

Я не возражаю. Я с вами солидарен.

Я разделяю ваши сомнения.

Тут не может быть двух мнений.

Не могу с вами согласиться.

Простите, вы не совсем правы.

У меня несколько иная точка зрения (иной взгляд).

Не совсем в этом уверен.

Сомневаюсь в вашей правоте.

Уточнения

Простите, пожалуйста, я не расслышал.

Простите, не могли бы вы повторить.

Сочувствие

Мне очень жаль, поверьте.

Примите мои соболезнования.

Примите мои сожаления. Я сожалею.

Скорблю вместе с вами.

Знакомство-представление

Представляю Вам вновь назначенного начальника…

Разрешите представить подполковника милиции Иванова Геннадия Николаевича.

Капитан милиции Дорожный, старший инспектор ГАИ Партизанского РОВД.

Лейтенант Миронов по вашему приказанию прибыл.

Разрешите представиться.

Моя фамилия Соколова. Уделите мне, пожалуйста, несколько минут.

Капитан милиции Николаев. Слушаю вас (по телефону).

Дежурная часть Советского РОВД (по телефону).

Милиция. Старший лейтенант Коноплев (по телефону).

Извинения

Простите, пожалуйста…

Приношу вам свои извинения.

Примите мои извинения.

Я должен извиниться перед вами за…

Мы искренне сожалеем о случившемся.

Извините! (Ни в коем случае не «извиняюсь».)

Прощание

До свидания! Всего доброго. До встречи. Всего хорошего.

Позвольте откланяться (удалиться, проститься).

Разрешите попрощаться с присутствующими!

Трафареты (схемы) для выступлений по различным поводам

Вступительная фраза

Я высоко ценю предоставленную мне возможность встречи с вами, дамы и господа, и глубоко благодарен за оказанные мне честь и доверие.

По случаю прибытия

Мы счастливы приветствовать вас (делегацию…). Надеемся, что вам понравится в нашем городе (стране), а визит будет взаимополезным. Мы сделаем все возможное, чтобы вы почувствовали теплоту и гостеприимство. Сердечно желаем, чтобы ваш визит оставил у вас самые приятные воспоминания.

Поздравление

По случаю… годовщины создания уголовного розыска позвольте обратиться со словами поздравления ко всем сотрудникам, к тем, чей мужественный труд позволил достичь больших успехов в борьбе с криминальным сообществом. Пусть вам сопутствует удача в работе. Пусть счастье и здоровье будут с вами долгие годы.

Вручение ценного подарка

Примите этот подарок в знак расположения и глубокого уважения и как память о наших добрых взаимоотношениях. Желаем вам…

Вручаем вам ценный подарок за проявленное мужество, смекалку, профессионализм, высокие моральные качества, которые вы проявили при задержании опасного преступника и явили собой пример для подражания. Желаем вам… Благодарю за службу!

Выступление на проводах на пенсию или в отставку

Ваше решение уйти в… воспринято нами с глубоким сожалением.

Для нас это большая потеря. Не так просто разорвать связь, созданную долгими годами совместной службы (работы). Вам, человеку большой энергии, преданного делу, было нелегко принять такое решение (воспринять этот

приказ). Пусть же вас утешает мысль о том, что вы всегда умело, профессионально и со знанием дела выполняли все, за что ни брались. Вы заняли достойное место в истории нашей службы (отдела, подразделения, организации). Поэтому мы говорим: «Всего хорошего! Спасибо Вам!»

Рекомендуемые образцы официальных писем

Письма-просьбы

Обращаемся к Вам с просьбой (об отправке в наш адрес, о предоставлении нам, о скорейшей передаче).

Просим Вас (сообщить, выслать, срочно представить министру, немедленно доложить, известить, проинформировать или в случае приказа – сообщите, вышлите, доложите и т. п.).

Прошу Вашего согласия на… (назначение Петрова на должность, командирование, отправку в адрес, проведение, предоставление, ознакомление, передачу…).

Просим Вашего содействия (в рассмотрении, получении, скорейшей отправке, предоставлении дополнительной информации).

Прошу Ваших указаний (на заключение договора, выдачу со склада, оформление документов и т. п.).

В связи с обращением в наш адрес…

В соответствии с достигнутой ранее договоренностью…

Принимая во внимание наше долголетнее сотрудничество…

Учитывая…

Согласно приказу №…

Убедительно (настоятельно, в виду чрезвычайных обстоятельств, срочно, в виде исключения) прошу (просим)…

В ответ на Ваше письмо (исх. №…) сообщаем…

Письма-сообщения

Сообщаю Вам (об имевшем место, об изменениях, о необходимости, о фактах, о результатах, о предпринятых нами мерах).

Представляю (проект, план, программу, предложения, перечень, материалы, отчет, доклад, сведения о… и т. д.).

Направляю (указание, приказ, распоряжение, выписку из приказа, копию директивы, экземпляр документа, решение, протокол, резолюцию).

Направляем для использования в работе…

Доводим до Вашего сведения…

Считаем своим долгом сообщить…

Полагаем необходимым направить в Ваш адрес…

Имеем честь представить…

Нам доставляет особое удовольствие сообщить Вам…

Извещаем Вас о…

Письма-подтверждения

Подтверждаем(ю) (факт получения, получение, участие, прибытие, отправку и т. п.).

Мы получили…

Имеем честь подтвердить…

С благодарностью (удовлетворением) подтверждаем…

Настоящим письмом подтверждается…

Направляем Вам подтверждение…

Повторные письма, письма-отказы

Нами до сих пор не получен…

Полученные нами материалы (сведения) неполны (недоукомплектованы)…

Документы и вещественные доказательства поступили в неудовлетворительном состоянии.

Присланные Вами сведения утратили свою актуальность и пригодность для…

К большому сожалению, Вашу просьбу разрешить положительно не

представляется возможным по причине (в силу)…

К сожалению, мы (наименование ведомства, учреждения и т. д.) вынуждены отказать в силу…

Сопроводительные письма

Направляем(ю) (высылаем, представляем) документацию (выписку, копию, извлечение из, материалы на, указания, приказ, план, каталог, тезисы, прайс-лист, буклет, аттестацию Петрова, характеристику Иванова, личное дело Сидорова).

Прошу подтвердить получение…

Прошу руководствоваться в постоянной деятельности…

Прошу использовать в соответствии с прямым назначением.

Прошу возвратить по истечении срока (миновании надобности).

Прошу обеспечить сохранность конфиденциальной информации.

Прошу уничтожить по истечении срока хранения.

Прошу информировать в установленном порядке.

Правила телефонного разговора

Телефонные звонки нередко напоминают незваного гостя. Они нарушают нормальный режим работы, мешают решению важных вопросов.

При разговоре по телефону руководитель лишается невербальных средств общения (мимики, жестов, выражения глаз, позы и т. д.), зато обостряются все недостатки его речи. Теперь особое значение приобретают тон, тембр голоса, интонация. Следует обращать внимание не только на то, что говорит собеседник, но и на то, как он это говорит, чтобы понять, в каком психологическом состоянии тот находится.

Телефон является одним из самых сильных психологических раздражителей на работе. И дело тут даже не в тех или иных известиях, а в напряжении нервной системы (или ожидание звонка, или неожиданный звонок). Лучше снимать трубку сразу: во-первых, есть стеснительные люди, которые боятся быть надоедливыми;

во-вторых, звонок не будет мешать работе.

Для сокращения времени разговора нужно всегда иметь под рукой бумагу, ручку, документы, календарь, данные, на которые, возможно, надо будет ссылаться, телефоны и адреса организаций и лиц. Если вы ждете звонка, то подготовка идет такая же, как и к встрече-беседе. Вопросы, записанные заранее, помогут вернуться к нужной теме и не упустить чего-то важного.

Повторные звонки (типа «я забыл сказать-спросить») не очень хорошо характеризуют звонящего как делового партнера. По домашнему телефону звонить не принято.

Чтобы произвести хорошее впечатление, тон должен быть доброжелательный, тембр приятный, ритм речи неторопливый.

Возможно интригующее обещание-выгода: «У нас для вас интересное предложение…»; «Хотим сделать вам взаимовыгодное предложение...». Затем необходимо спросить, располагает ли тот, кому звонят, временем для разговора или лучше перезвонить и когда это лучше сделать.

Если звонят не вам и вы не можете помочь в решении вопроса, не стоит раздражаться.

Если произошло неправильное соединение, следует помнить, что вас побеспокоили неумышленно, можно сразу же уточнить, какой номер человек набирает. Возможно, дело не в технических неполадках, а в неправильно записанном номере.

Если звонит руководитель, то желательно уточнить, попали ли вы туда, куда хотели.

Надо представиться и кратко изложить причину звонка. Искусство заключается в том, чтобы за минимальное время сообщить все, что вы хотели, и получить необходимую информацию. Исследователи утверждают, что человек принимает решение о продолжении разговора в первые 4 с.

При сбивчивом ответе задают наводящие вопросы: «Нужно ли...?», «Есть ли...?». Запомните, что длинные вопросы и сложные предложения тяжело воспринимаются на слух. Говорите надо отчетливо, не торопясь, негромко. Если

на одном конце провода говорят тихо, то и отвечать тоже будут вполголоса, а если громко, то и ответ будет дан повышенным тоном. Числа, имена собственные, согласные произносятся особенно отчетливо. Жаргонные слова типа «добро, «идет», «о´кей», «ладно» создают впечатление несерьезности партнера, его легкомысленного отношения к делу.

Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти к телефону, передайте ему, чтобы он вам перезвонил. Серьезное нарушение этикета – заставлять ждать у телефона, грубое – не перезвонить. Если у вас посетитель, то на звонок надо ответить, обязательно извинившись.

При длительном телефонном общении может возникнуть напряженность. Не пренебрегайте законом «пресыщения». Признаки: усилие беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость.

Завершая разговор, стараются в любом случае оставить о себе хорошее впечатление. Фраза: «Надеюсь, что наши контакты будут полезными…» оставит приятное впечатление.

По этикету разговор завершает его инициатор. Но если вы чувствуете, что время разговора уходит впустую или диалог превратился в монолог, постарайтесь дать понять это собеседнику: «Думаю, мы выяснили основные детали…».

По мобильному телефону звонят, не мешая другим. Официальные разговоры предпочтительно вести по служебным телефонам. Разговор по мобильной связи должен быть коротким и по существу. Неэтично громко и долго общаться в городском транспорте, поезде, самолете, театре, ресторане, на остановке и т. д. Для личного разговора желательно удалиться на некоторое расстояние от находящихся рядом людей.

Если звонят вам,то надо представится представьтесь от имени организации, учреждения.

Если вам не представились и причину не назвали, уточните эти данные в корректной форме: «Простите, представьтесь, пожалуйста».

Нельзя спрашивать звонящего: «С кем я говорю…» или «Что вам нужно…».

Демонстрируйте внимание к словам собеседника репликами «да», «понимаю», «совершенно верно».

Не стоит говорить: «Я не знаю»; «Мы не можем это сделать»; «Вы должны…»; «Подождите секунду»; «Нам это не интересно» и т. д. Лучше сказать: «Мне нужно уточнить»; «В настоящее время это довольно сложно»; «Для вас имеет смысл лучше…»; «Чтобы найти эти материалы, мне понадобится минуты три-четыре»; «Сейчас мы занимаемся деятельностью иного профиля» и т. д.

Правила поведения в виртуальном мире. Интернет – это первая в истории цивилизации среда общения, порядок в которой поддерживается самими пользователями. Для этого ими выработаны правила поведения в сети – виртуальный этикет, которые в значительной мере определяются практикой. В виртуальном мире правила вежливости несколько иные.

В большей мере правила виртуального этикета касаются электронной почты, поэтому:

регулярно проверяйте содержимое своего почтового ящика;

безотлагательно отвечайте на каждое письмо, адресованное непосредственно вам. Соблюдайте лаконичность, иногда вполне достаточно нескольких слов. Отсутствие ответа равносильно тому, как если бы вы проигнорировали приветствие, отказались бы пожать протянутую руку или повернулись бы спиной к своему собеседнику;

в электронном послании всегда надо указывать его основную тему. Это правило появилось не сразу, оно выработалось постепенно, явившись результатом определенных практических требований. Необходимо учитывать, что письма, не снабженные четко сформулированной темой, могут быть проигнорированы;

высылая письмо незнакомому адресату, пользуйтесь обычным текстовым кодом, иначе не исключено, что он просто не сможет его получить, и услуги связи будут стоить дешевле;

в конце каждого электронного послания обязательно следует указать свое имя, фамилию, должность и место работы, ваш номер электронной почты, а также телефон и обычный почтовый адрес, эти сведения не должны превышать четырех строк;

не перегружайте электронное послание дополнительными материалами (фотографиями, рисунками и т. д.);

правильно выбирайте формат текста (текстовый формат займет в сто раз меньше места, чем документ любого приложения);

большой объем дополнений высылайте только с согласия или по просьбе адресата. Уточните, имеет ли его почтовый ящик ограничения на принимаемую информацию;

послания с приложенными исполнимыми файлами (*.exe, *.com), а также документы Microsoft Office могут нести компьютерные вирусы, как правило уничтожающие содержимое компьютера адресата;

для быстрого ответа на электронное послание достаточно воспользоваться кнопкой «Ответ», чтобы получить готовое к отправлению письмо;

отвечая на письмо, не следует повторять всю корреспонденцию целиком, достаточно воспроизвести только те ее фрагменты, на которые вы хотите сослаться (такое цитирование вовсе не обязательно, но является определенным жестом вежливости по отношению к вашему виртуальному корреспонденту, который мог и забыть суть своего послания или отдельных аргументов в дискуссии);

каждое электронное послание одного корреспондента другому является частным, поэтому каждым пользователем должно соблюдаться правило на тайну переписки (т. е. прежде чем передать его содержание другим лицам, необходимо получить разрешение автора);

на корреспонденцию, не адресованную лично вам и не от автора послания, отвечать не следует, чаще всего вам навязывается ненужная коммерческая информация.

Итак, в интернете постарайтесь по возможности не отнимать время у других

и не позволяйте никому отнимать его у вас, и тогда общение в виртуальном мире будет плодотворным и радостным.

3.4. Этикет поведения руководителя вне службы

Культура руководителя проявляется не только в области его непосредственной профессиональной деятельности, но и вне стен его служебного кабинета. При этом бытовая сторона жизни как наиболее удаленная от контроля общественного мнения может особенно обнаруживать подлинность или мнимость соответствия «внутренних», нравственных качеств человека их внешне благообразным проявлениям. Именно в этой обстановке руководитель предстает в своем естественном виде. Его видят друзья, некоторые коллеги, знакомые, для которых он в их сознании и дома, и в транспорте, и на отдыхе исполняет роль руководителя. Заметим, что всех великих людей всегда отличала бытовая скромность, непритязательность в отношении материальных благ, роскоши. Главными были духовные интересы. Быт следует понимать как образ жизни, где удовлетворяется потребность человека в пище, отдыхе, развлечениях, жилище, лечении и др. Основными отличительными особенностями быта является повседневность, обыденность, традиционность поведения.

Культура быта есть не что иное, как культура потребления, связанная с восстановлением физических и духовных сил человека после трудовой деятельности. Быт связан с понятием свободного времени.

К бытовым проблемам относятся вопросы отношений людей в семье, проведения досуга, посещения культурно-зрелищных учреждений и мероприятий, пользование сферой обслуживания, транспортом и т. д. Здесь, как и везде действуют нормы морали и правила вежливости.

Начнем с культуры проведения досуга, которая связана с наличием

свободного времени. У руководителя его немного, находясь на отдыхе, он мыслями на службе. Поэтому, досуг руководителя должен быть интенсивным, плодотворным, интересным, насыщенным. Пассивный отдых, нежелание общаться с другими вне службы, порождают лень, апатия и иллюзорную удовлетворенность своим досугом.

Отметим, что проблема досуга вообще не всегда и неоднозначно выражается в социально положительных процессах и явлениях. Не случайно правоведы в качестве одной из причин преступности и противоправного поведения показывают низкую культуру досуга определенной части людей.

Ориентация досуга на потребление и производство культурных ценностей определяет его содержание, формирует круг интересов и потребностей человека. Необходимо привыкнуть с пользой для себя и своих близких проводить свободное время и испытывать потребность именно в таком его проведения. Увлеченность каким-либо видом досуга не противоречит профессиональным интересам руководителя, наоборот, расширяет диапазон его общей культуры и общения.

Наряду с приятной стороной быта есть и другая: необходимость посещать магазины, мастерские, ателье, ездить в транспорте, стоять в очереди. И здесь важно соблюдать правила вежливости, даже тогда, когда трудно сохранить психологическое равновесие и не "выйти из себя".

Поведение на улице.Находясь на улице, руководитель, офицер или рядовой сотрудник, будучи в форменной одежде, должны помнить, что они являются представителями государственного аппарата и призваны всегда и везде стоять на страже интересов страны и граждан.

Прежде чем выйти на улицу, следует свою форму привести в надлежащий порядок, ибо к внешнему виду на улице предъявляются такие же требования, как и в других общественных местах. Одежда и обувь должны быть опрятными, лицо выбритым, волосы причесаны. Сотрудникам положено строго соблюдать правила дорожного движения и показывать пример гражданскому населению. На тротуаре сотрудники милиции держатся правой стороны, уступают дорогу

старшим по возрасту и женщинам. Для разговора со встретившимися отходят в сторону. Правая рука всегда свободна для отдания в воинского приветствия, негабаритные вещи носят в левой руке. Женщина идет, как правило, слева от офицера, хотя идти справа удобней.

В общественный транспорт сотрудник в форме заходит последним, выходит первым, чтобы при необходимости помочь выйти спутнице, детям или старикам.

И в форме и без нее не стоит размахивать руками, при обгоне стараться не задеть кого-либо, резко не пересекать пути других идущих. А если случилось недоразумение следует извиниться.

Одетый в гражданскую одежду мужчина всегда идет слева от женщины.

Офицеру в форме не рекомендуется носить на улице тяжелые сумки, яркие пакеты, другие предметы, не соответствующее строгости его мундира, в том числе зонтики, дамские сумочки.

При встрече младшие по званию приветствуют старших, молодые пожилых, мужчины женщин. Для рукопожатия первыми подают руку старшие по званию, пожилые, женщины мужчинам. В служебной ситуации женщина-сотрудник не протягивает руку своему начальнику, чтобы окружающие не истолковали это как фамильярность.

Если руководителю, офицеру на улице встретились сразу несколько знакомых, то желательно рукопожатием обменяться со всеми. Неприлично при рукопожатии смотреть по сторонам, долго трясти руку встретившемуся. Но и слабым, безвольным, мокрой рукой оно также не должно быть. Зимой перед рукопожатием перчатки снимаются. Женщины чаще всего снимают только варежки, а перчатки нет.

Мужчине неприлично останавливать друзей, если они идут не одни. Это можно сделать лишь в исключительных случаях, предварительно извинившись.

В случае необходимости обратиться к незнакомым на улице с вопросом следует вначале извиниться, потом четко задать вопрос, получив ответ поблагодарить. Как обращаться к незнакомым на улице? Лучше нейтрально:

"Будьте добры, подскажите..."," Можно у Вас спросить? " и т.п., так как обращения "женщина", "мужчина", "девушка", "товарищ", "господин", "мать", "сынок" и т.д. не всякому нравится.

Плохими манерами считается курение и чтение на ходу, громкий смех, окрики, заглядывания в окна первых этажей, активное жевание жвачки, ношение по улицам чашек с кофе, наушники в ушах, игра с мобильными устройствами в движении по оживленным участкам улиц.

В транспорте.Следует всегда помнить правила: сначала выходят, затем-заходят. Войдя в транспорт, не стоит толкаться у дверей. Человек в форме, как правило, не садится на сиденье, дав эту возможность женщинам и детям. В переполненном салоне желательно расположиться так, чтобы не мешать другим. Рюкзаки надо снимать, большие сумки опускать пониже. Рядом находящихся людей пристально не рассматривают. Если сосед читает газету или текст в планшете, то заглядывать туда этикетом запрещается.

Неэтично поступают те, кто громко разговаривает, решает свои деловые вопросы по телефону в присутствии пассажиров, тупо смотрит в окно, не уступая при этом место пожилому человеку. Вовсе неприлично лузгать в транспортном средстве семечки, есть мороженое, пить из горлышка бутылки, оставлять царапины на стеклах.

Нельзя мешать, наоборот, следует по необходимости помогать контролерам выполнять свои служебные обязанности.

В такси мужчина открывает дверь женщине или другому уважаемому лицу и предоставляется близкая к тротуару сторона заднего сиденья. На служебном автомобиле руководители предпочитают ездить рядом с водителем на первом сиденье. Лишь некоторые из них садятся сзади.

В такси расплачивается мужчина, а иногда женщина, если это оговаривается самими пассажирами.

В купе поезда всегда здороваются с присутствующими. Не рекомендуется сразу вступать с ними в беседу. Правила вежливости требуют, чтобы мужчины уступали нижние полки женщинам и пожилым людям. Необходимо проявлять

чуткость и тактичность к соседям по купе: предоставлять столик желающим поесть, выходить из купе, если кто-то пожелал переодеться или приготовиться ко сну. Недопустимо здесь курить, громко включать радио, играть в азартные игры.

В поезде и в самолете приветствуют проводника и стюардессу, а при выходе благодарят их и прощаются. Важнейшим правилом полета является табу на демонстрацию страха другим пассажиром, на замечания об авиакатастрофах и авариях. Читать, смотреть видео продукцию, беседовать с соседом при его желании не возбраняется.

Поведение в театральном, концертном зале.Хороший спектакль, концерт - всегда праздник и к нему следует готовиться заранее. Это касается настроения и внешнего вида. Чтобы не испытывать неудобств, в театр надо приходить за 20-30 минут до начала. За это время нужно успеть снять верхнюю одежду, сменить обувь, привести себя в порядок перед зеркалом, ознакомиться с выставками и фотографиями в фойе, приобрести программку и настроиться на восприятие спектакля или концерта.

Одеваются в театр нарядно. Небрежность и неряшливость в одежде свидетельствует о низкой культуре и плохом вкусе, а также о неуважении к окружающим. Около гардероба следует помочь спутнице снять пальто и получить номерки. Зонтики, портфели оставляются в гардеробе. После третьего звонка опоздавших приглашают на балкон. Если свет в зале погас, а свое место еще не найдено, садятся на любое пустующее. Элементарная вежливость заключается в том, чтобы доставить как можно меньше беспокойства своим соседям.

В зрительный зал первым входит мужчина, он должен сориентироваться, найти свой ряд и подойти с той стороны, откуда можно быстрее занять свои места. Если место оказалось занятым, то спокойно выясняют причину. В случае серьезного затруднения обращаются к сотруднику зрительного зала.

Первым по ряду проходит мужчина, лицом к сидящим, в пол голоса можно приветствовать пропускающих, не лишним будут слова «извините»,

«спасибо». Женщина занимает удобное для себя место. Если в зал входят две пары, то мужчины садятся по краям, женщины в середине. Сидеть нужно ровно, занимать два подлокотника невежливо. Недопустимо опираться на спинку переднего кресла или упираться в него ногами.

Во время спектакля неприлично разговаривать, громко смеяться, давать свои оценки происходящему на сцене, разглядывать зрителей в бинокль, шуршать конфетными обертками, входить в зал с мороженым, зевать, громко чихать и т.д.

Больным-кашляющим и чихающим- лучше оставаться дома.

Следует аккуратно фотографировать артистов мобильными телефонами, не поднимая их высоко, тем самым мешая сидящим сзади. Сверх неприлично вовремя театрального действия заниматься SMS-перепиской, звонить, производить иные манипуляции. Надо помнить, что в затемненном зале яркий экран мобильного устройства раздражает внимательных зрителей.

В современных кинозалах распространилась «массовая» культура поедания попкорна, употребление напитков. После киносеанса на креслах и на полу остается большое количество мусора. Понятно, что такое посещение кинотеатра не свидетельствует о высокой культуре, хотя атмосфера кинотеатра проще, чем театральная.

В антракте не следует пристально рассматривать зрителей в фойе. Если мужчина предложил женщине посетить буфет, то он должен там позаботиться о ней и принести то, что она пожелает.

Аплодировать артистам надо обязательно, ведь аплодисменты это признание успеха, благодарность зрителя, подтверждение мастерства.

Из зрительного зала до конца спектакля и до тех пор, пока актеры не вышли на поклон, уходить нежелательно. Занавес может закрываться и вновь открываться и актеров следует благодарить аплодисментами стоя.

Посещая музеи и выставки, следует помнить, что здесь находятся другие люди, которым не надо мешать наслаждаться искусством. Бессмысленно приходить в эти учреждения, чтобы «вихрем» промчаться по залам. Музей

требует минимум полтора –два часа. Разглядывая живописные полотна, нельзя становиться перед другими посетителями. Важно быть скромным в высказываниях своих впечатлений, также бурно нельзя выражать свой восторг, кичиться своей эрудицией. Не зазорно расспрашивать экскурсовода и задавать вопросы смотрителю зала.

На вечерах отдыха приоритет также отдается вежливости, такту, деликатности и интуиции, которые подскажут конкретные действия, поступки, ответы. Важно во всем соблюдать естественность, веселость, чувство меры. Когда речь заходит о вечерах отдыха с танцевальной программой, импровизациями, конкурсами, всегда возникает вопрос об отношениях мужчины и женщины. Мужчины признают женскую привлекательность, скромность, обаяние. Пошлость, грубость, циничнизм и распущенное поведение претит и женщинам, и мужчине. Наоборот, ценятся сила, бодрость, юмор, добрые намерения. Нравственная культура поведения выражается не в неприступности, замкнутости, стеснительности, а в человечности отношений и общения мужчины и женщины. Взаимное уважение исключает капризность, истеричность, чванство, экзальтацию чувств.

Неприлично, на наш взгляд, прилюдно выражать друг другу интимные чувства, хотя в настоящее время молодые люди нигде не стесняются это делать.

Приглашая даму на танец, воспитанный мужчина не позволяет себе навязчивости, принуждения, а женщина –жеманства и намеренного кокетства. Всегда следует быть готовым к отказу женщины танцевать. А вот женщине отказать в танце можно лишь в исключительных случаях.

В присутствии женщины мужчины курят лишь с их позволения. Танцевать с сигаретой во рту недопустимо. Если мужчина приходит на вечер с дамой, то весь вечер он должен уделять ей. Однако по договоренности они могут несколько танцев не танцевать друг с другом.

В семье. В кругу своей семьи чувство такта, скромность, естественность и достоинство необходимы в той же степени, что и на службе. В семье создают и поддерживают атмосферу спокойствия и уверенности. Психологическая и

моральная обстановка должна быть такой, чтобы руководитель спокойно уходил на службу и с желанием возвращался домой.

В общении с членами семьи следует проявлять уважение к каждому независимо от возраста, сдержанность при обсуждении вопросов, касающихся службы, интерес к жизни и делам членов семьи. В то же время нельзя демонстрировать грубость, применять физическое насилие, употреблять привычные на службе командный, директивный тон.

Не смотря на свою занятость, руководитель как член семьи, обязан участвовать в создании порядка, удобства и уюта в доме, выполняя свою долю семейных забот. Даже при плохом настроении после служебного дня надо стараться предупреждать и исключать конфликты, связанные с распределением семейного бюджета, с воспитанием детей, режимом дня и т.д.

Атмосфера в семье зависит от взаимоотношений супругов. Первым условием мира и согласия в доме является уважение и доверие друг к другу, сдерживание в негативных оценках. Важно считаться с возможностями и способностями другого.

Проблемы, заботы и огорчения лучше обсуждать наедине, без детей, не за столом. Во время обедов и ужинов с детьми им надо давать возможность участвовать в разговоре.

Иногда в семью приходят в гости. Хождение в гости и прием гостей особый аспект общения. Навещают своих знакомых, чтобы лучше узнать друг друга, обменяться новостями, впечатлениями, разделить с друзьями их радости, семейные торжества, творческие победы. Это общение носит более интимный характер, чем общение в служебной обстановке, его избирательность обусловлена общими интересами, стилем жизни, взаимными симпатиями. Их встречает хозяин с хозяйкой. В доме уже все должно быть готово к приему.

В гости приходит вовремя или на 5-7 минут позже. За стол сразу не садятся. Эти несколько минут гости проводят с хозяином, который организует беседу на нейтральные темы. За стол садятся по указанию хозяев. Незнакомых представляю друг другу или компании в целом. Представляют гостей, если и

называют их служебне должности, титулы, звания, то отнюдь не для того, чтобы похвастать «знатностью» своих друзей или знакомых, а для того, чтобы определить круг их интересов, степень родства или близости знакомства.

Прием следует организовать так, чтобы не было скучно. Требуется соблюдать меру в количестве приготовленных блюд и подаваемых спиртных напитков. В гостях очень долго не задерживаются.

При прощании гостей благодарят за посещение. Но хозяева квартиры никогда не должны уходящим открывать дверь. Это делают они сами. Не стоит прощающимся долго задерживаться у входа. Неплохо проводить гостей до ближайшей остановки общественного транспорта или вызванного такси.

Уместно через некоторое время перезвонить им, чтобы уточнить как они добрались.

Столовый этикет и застолье. Плохие привычки неправильно вести себя за столом могут стать реальным препятствием для достижения успеха в жизни. Воспитанные люди могут быть шокированы бестактным поведением своих соседей по столу. Существует несколько общих правил, которые следует неукоснительно выполнять как в служебной столовой, так и в других местах общественного питания.

Вначале выбирают удобный свободный столик. Если все столы заняты подбирают свободные места и у сидящих спрашивают разрешения занять его. При этом здороваются и желают пришедшим ранее «приятного аппетита».

Если на обед пришли несколько человек, то начинают есть тогда, когда еда имеется у двоих, троих. Если есть салфетки из ткани, то их кладут на колени, полностью развернув. После еды салфетки не складываются и кладутся слева от столового прибора.

В обычной столовой для еды используется минимум приборов: нож и ложка справа, вилка слева. На праздничном застолье приборов бывает гораздо больше. Есть начинают крайними справа и слева. На вилку не накалывают хлеб. Вторые блюда не едят ложкой. Ножом режут чаще всего натуральное мясо, вилкой разламывают котлеты, зразы и т.д. Ножом помогают размещать пищу на

вилке. Овощи, некоторые фрукты, торты также едят с помощью вилки. Рыбные блюда и птицу употребляют с помощью ножа и вилки, отрезая лишь легко отделяющихся куски. Иногда, возможно брать аккуратно руками. По окончании еды нож, вилку кладут параллельно на тарелку слева направо. Первые блюда едят не торопясь, не дуя, чтобы оно остыло, одну две ложки супа обычно принято оставлять на дне. При доедание суповую тарелку наклоняют от себя. Если на столе напитки, то не делают глоток, пока не прожуется пища. При этом, чтобы не оставить следов на фужере, бокале рот вытирают салфеткой. Горячий кофе, чай можно попробовать глотком, а затем пить. Лимон, находящийся в стакане с чаем, не съедают. Сахар размешивают в стакане бесшумно. Наложив еду на тарелку, не надо ее смешивать и разминать, превращая в бесформенную кучу. Неприлично все блюда заливать кетчупом.

Упавшие кусочки пищи желательно убрать любым удобным предметом – ножом, вилкой или салфеткой(положить на край тарелки). Если пища попала на одежду, то используют для удаления вещества чистый нож или ложку. Делают это тихо и без всяких извинений. Обмакивают угол салфетки в стакан с водой и слегка труд пятно.

Если пища попала «не в то горло», то не позволяют никому хлопать вас по спине. Необходимо без извинений немедленно выйти из-за стола. Если захотелось чихнуть, то прикрывает лицо своей салфеткой. Но нельзя использовать салфетку в качестве носового платка.

Остатки пищи в зубах ногтем не удаляют, употребляют зубочистку и уединившись, делают это. Сыпать соль, перец, даже не попробовав кушанье- это оскорбление повару. Если необходимо срочно выйти из-за стола, не нужно давать никаких объяснений. Если до чего-то за столом трудно дотянуться, то стоит попросить помочь соседа.

За столом разговор и смех не должны быть слишком громкими. Здесь предпочтителен разговор на общие темы. Он не должен превращаться в выпытывание информации, обсуждение коллег и начальников, их приказов, распространение конфиденциальных сведений. Нежелательно общаться с

сидящими через несколько мест или столиков, через весь зал. Во время еды стараются не поднимать остродискуссных тем, следят за выражениями, чтобы они не были грубыми, не тактичными, особенно при женщинах.

За столом сидят ровно, локти на стол не кладут, ноги никогда не перекрещивают.

Во внеслужебное время сотрудники «по случаю» иногда употребляют крепкие спиртные напитки и вино. Количество выпитого за раз – индивидуально, но существует мера –обозначенная рамками приличия, а также принадлежность к ОВД. Спиртные напитки не смешивают. До дна допивают лишь первую рюмку(30-50 граммов).Водку заедают, а вином запивают. В состоянии алкогольного опьянения никому не позволено садиться за руль автомобиля.

Подробно об этикете застолья написано в многочисленных изданиях. Мы же приведем лишь несколько основных правил.

1. К застолью готовятся с кулинарной, этикетной, эстетической позиций.

2.Стол оформляется по принципам современного сервировочного этикета.

3.Программа застолья, его содержание должно соответствовать цели сбора гостей.

4. Кулинарная программа может быть разнообразной, но чаще всего двух видов:

-Аперитив –основной стол –десерт ;

-Основной стол с десертом (чай, кофе).

5. Гостям не должно быть тесно.

6. Соблюдать принципы употребления пищи:

- начинают с закусок; прежде чем положить себе, предлагают закуски соседям;

- мясо, птицу, оладьи, блины едят с помощью ножа; для рыбы-специальный нож и вилка;

- рубленые мясные блюда, паштеты, овощные блюда, каши можно есть одной вилкой;

- сваренные фаршированные яйца разрезают ножом;

- хлеб ломают кусочками, некоторые бутерброды едят при помощи ножа и вилки;

- для десертов используют чайные или десертные ложки;

- фрукты принято подавать готовыми к употреблению(очищенными и даже порезанными); мандарины очищают и едят руками, бананы режут ножом и едят вилкой;

- бисквитные пирожные и торты едят ложкой, слоеные –ножом и вилкой, твердые–берут рукой;

- чай и кофе должны быть крепкими и душистыми; кофейная чашка в 2 раза меньше чайной; пьют небольшими глотками; уметь заваривать то и другое– результат больших стараний, опыта и вдохновения;

7. Соблюдать принципы употребления напитков:

-не пить больше, чем могут вынести голова и ноги;

-аперитивы возбуждают аппетит, поэтому их подают перед едой (терпкие вина с высоким содержанием алкоголя: херес, белые портвейны, вермуты, полусладкие шипучие вина);

-сухие и шампанские вина подают охлажденным и, они хорошо смешиваются с фруктовыми соками и ликерами;

- водка часто употребляется в качестве аперитива; первую выпивают до дна, вторую и третью небольшими глотками;

-коньяки подаются как и водка в качестве основных напитков; ординарные коньяки выдержанны от 3 до 5 лет («звездочки»); марочные коньяки более 6 лет (КВ,КВВК,КС); коллекционные коньяки дополнительно выдерживают в дубовых бочках и имеют обозначения (V.O. -выдержанный, V.S.O.P. –супервыдержанный светлый, X.O.– исключительно выдержанный, V.X.O. –истинно исключительно выдержанный); коньяк, арманьяк, бренди, метаксу, кальвадос доводят до комнатной температуры, пьют небольшими глотками, смакуя вкус и аромат;

-виски приравнивают к коньяку, подают на дне в толстых стаканах или

высоких рюмках, разбавляют питьевой водой или соком; благородное шотландское виски не следует подавать со льдом или содовой водой;

-все указанные напитки, а также ром, джин, текилу, ликеры пьют после обильной трапезы для улучшения пищеварения. Чаще всего они подаются к кофе;

-выбирая вино для праздничного стола нужно позаботиться не о его количестве, сколько о его качестве, о гармоничном сочетании с теми блюдами, которые входят в меню;

-лучшие вина –виноградные, в том числе шампанское (сладкое, полусладкое, полусухое, сухое, очень сухое, красное с количеством сахара от 10% до 3%);

-умеренность– первое условие употребления спиртных напитков; порядок их употребления зависит от многих причин. В обычной обстановке в начале употребляют слабые по крепости напитки, затем сильные;

-на званом обеде или ужине к закускам подают водку и крепкие вина (к острым салатам, ветчине, колбасам, копченостям, сельди, балыку, к маринадам и соленым овощам);

-к мясным блюдам подают красное столовое вино комнатной температуры, к рыбе– охлажденное белое;

- сухое и полусухое шампанское можно предлагать ко всем блюдам и сыру;

- не рекомендуется одновременно пить различные напитки, так как это отрицательно действует на нервную систему, вызывает головные боли;

-курение перебивает вкусовые ощущения виноградных вин.

8. Соблюдать приличные нормы поведения и получать удовлетворение от общения с друзьями.

Обычным делом для многих, в том числе руководителей, стало курения. Иногда курящие сотрудники забывают о случаях, времени, местах, когда курение не допускается. В соответствии с приказом МВД Республики Беларусь № 424 «О популяризации здорового образа жизни» в учреждениях ОВД

определены места предназначенные для курения и рекомендовано сотрудникам отказаться от курения табачных изделий в форменной одежде.

Во время свободное от службы курение для некоторых сотрудников остается обычным ритуалом. В эстетическом отношении курильщику предполагается соблюдать и учитывать следующие моменты:

-курение оказывает отталкивающее впечатление на некурящих собеседников;

-никогда не просят разрешения закурить во время еды;

-выкурив сигарету, следует убедиться, что окурок безопасен и его надлежит опустить только в урну;

-у постоянно курящих желтеют зубы, пальцы, от них исходит сильный запах табака, что может быть для окружающих неприятным. Поэтому следует чаще проветривать свою одежду, регулярно мыться и посещать зубного врача с целью удаления пятен с зубов;

-неприятные запахи алкоголя и курения табака можно подавлять легким запахом туалетной воды. Чистоплотность и строгий самоконтроль только прибавляют привлекательность к человеку;

-не допускается курение в ограниченном пространстве, например, в лифтах, кабинетах, также на остановках общественного транспорта, в большинстве общественных мест (магазинах, кинотеатрах и т. п.), в транспорте, в помещениях, где находятся дети, а также нежелательно курить в личном автомобиле;

- разрешается курение в специально отведенных для этого местах. После себя не оставляют пепел и окурки;

- не следует курить во время общения с пришедшими к вам, женщины не должны курить на улице;

-нельзя выбрасывать непогашенные сигареты из окон домов, с балконов и салонов автомобилей.

Соблюдение руководителями этикетных норм и предписаний за пределами своего служебного кабинета в конечном итоге позволяет им более

организовано выполнять гражданские и служебные обязанности, слыть высококультурными личностями, плодотворно строить отношения с коллегами, подчиненными и гражданами.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем проявляются эстетические аспекты деятельности руководителя?
2. Каким должно быть отношение руководителя к предметной среде, эстетизации предметно-природного окружения?
3. Почему внешний вид руководителя является одним из признаков уровня его профессионализма?
4. Назовите требования к внешнему виду офицера-руководителя в служебной и внеслужебной обстановке.
5. Почему речевая культура руководителя является одним из рычагов управления?
6. Какое содержание вкладывается в понятие «Речевой этикет руководителя»?
7. Сформулируйте правила общения руководителя по телефону и в виртуальном пространстве.
8. Определите отношение руководителя к здоровому образу жизни и физическому совершенству.
9. В чем заключается этикет поведения руководителя вне службы?
10. Сформулируйте правила поведения руководителя в ситуации застолья.

Рекомендуемая литература

Основная

Аминов, И.И. Психология делового общения: учебное пособие/ И.И. Аминов.-М.:ЮНИИТИ, 2013.-287 с.

Баранов, В.В. Исследование систем управления: учебное пособие/ В.В. Баранов, А.В. Зайцев, С.В. Соколов.-М.:Альпина ,2013.-216 с.

Батырев, Е.Ю. Этика государственной и муниципальной службы/ Е.Ю. Батырев, М.:2018-307с.

Бороздина, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата/ Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова.-Люберцы:Юрайт, 2016.-463 с.

Вайнштейн, Л.А. Основы психологии управления/ Л.А. Вайнштейн.-Минск.:ГИУСТ БГУ, 2008.-279 с.

Введенская, Л.А. Русский язык. Культура речи. Деловое общение/ Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева.-М.:КноРус, 2013.-424 с.

Голубев, В.Л. Профессиональный этикет и речевая культура: учебное пособие/ В.Л. Голубев.-Минск.:Академия МВД, 2017.-397 с.

Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления. Руководства для высшего управленческого персонала/ В.В. Гончаров.-М.:Дело, 1993.-276 с.

Егорышев, С.В. Профессиональная этика: курс лекция/ С.В. Егорышев.-М.:Щит, 2005.-234 с.

Жернакова, М.Б. Деловые коммуникации. Теория и практика/ М.Б. Жернакова, И.А. Румянцева.-М.:ЮРАЙТ, 2014.-384 с.

Земедлина, Е.А.Этика и психология делового общения: учебное пособие/ Е.А. Земедлина.-М.:ИЦ РИОР, 2013.-112 с.

Зубра, А.С. Этика и этикет государственной службы: пособие/ А.С. Зубра.-Минск.:Дикта, 2012.-304 с.

Коваленко, М.Ю. Деловые коммуникации/ М.Ю. Коваленко, В.А. Коваленко.-М.:ЮРАЙТ, 2013.-480 с.

Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель.../ РЛ. Кричевский.-М.:Дело, 1996.-380 с.

Кузнецов, И.Н.. Деловое общение: учебное пособие/ И.Н.Кузнецов.-М.:Феникс, 2014.-336 с.

Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внтуренних дел:учебное пособие:[в 2 ч.]/А.П. Леонов.-Минск.:Академия МВД, 2013.-323 с.

Макеев, В.А. Психология делового общения. Имидж и нормы этикета/ В.А.Макеев.-М.:КД Либроком, 2015.-272 с.

Медведева, Г.П. Деловая культура/ Г.П. Медведева.-М.:Академия, 2011.-272 с.

Мескон, М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.-М.: Дело, 1992.-701с.

Скрибницкая, И.Ю. Деловое общение: учебник и практикум/ И.Ю. Скрибницкая и др. М.: 2019.-217с.

Урбанович А.А. Психотехнологии имиджа руководителя и сотрудников органов внутренних дел: учебное пособие/А.А. Урбанович.-Минск.:Академия МВД, 2018.-78 с.

Формирование профессионально ориентированной коммуникации руководителя ОВД: учебное пособие/[Н.В. Сердюк и др.].-М.:Академия управления МВД России, 2010.-247 с.

Шеламова, Г.М. Основы культуры профессионального общения/ Г.М. Шеламова.-М.:Академия, 2012.-160 с.

Дополнительная

Введенская, Л.А. Деловая риторика/ Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова.-

М.:Феникс, 2010.-496 с.

Кибак, И.А. Вы-руководитель: учебное пособие для руководителей и сотрудников правоохранительных органов/ И.А. Кибак, В.Г. Стуканов, Н.И. Птуха.-Минск, 2001.-131 с.

Коробейникова, Л.С. Документационное обеспечение делового общения/ Л.С. Коробейникова, О.М. Купрюшина.-Санкт-Петербург:Магистр, 2007.-304 с.

Курбашов, В.И. Стратегия делового успеха/ В.И.Курбашов.-Ростов-на-Дону:Феникс, 1995.-461 с.

Международный семинар по проблемам полицейской этики. Материалы международного семинара 14-15 мая 2002г.-М.:Московский университет МВД России, из-дво «Щит», 2003.-164 с.

Подоляк, Я.В. Офицеру об этикете/ Я.В. Подоляк.-М.:Воениздат, 1991.-127 с.

Самохвалова, А.Г. Деловое общение. Секреты эффективных коммуникаций/ А.Г. Самохвалова.-М.:Речь, 2012.-336 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ …….
1. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ОРГАНИЗАТОР СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ… ……
1.1 Руководитель – ключевая фигура служебного коллектива……..…
1.2 Стили управления. Руководитель – личность высокой культуры ……
1.3 Организационная культура руководителя…….. ……
1.4 Руководитель как педагог и психолог. Культура управленческого влияния…. …….……
Вопросы для самоконтроля …….
2. НРАВСТВЕННАЯ КУЛЬТУРА И ЭТИКА ОБЩЕНИЯ ……
2.1 Руководитель – фигура нравственная ……...
2.2 Общение как специфическая форма взаимодействия руководителя с подчиненными…….
2.3 Профессионально-ориентированная коммуникация руководителя…… …….....
2.4 Культура руководителя в разрешении конфликтов и споров..…….....
Вопросы для самоконтроля ..……...
3. ЭСТЕТИЧЕСКАЯ И ЭТИКЕТНАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ……..
3.1 Эстетический аспект деятельности руководителя. Эстетика предметной среды и интерьера…….....
3.2 Культура внешнего вида. Здоровый образ жизни и физическое совершенство ……..……..…….....
3.3 Речевая культура руково дителя…… …….
3.4 Этикет поведения руководителя вне службы……..……..
Вопросы для самоконтроля ..……...
ТЕСТЫ…….
ПРИЛОЖЕНИЯ …….

Приложение.

Руководителю на заметку.

Чтобы управлять множеством людей, лучше быть человечным, чем высокомерным, и лучше быть милосердным, чем жестоким.

Н. Маккиавелли

***

В своем поведении начальник должен избегать всякой помпезности и претензий на ложное величие. Подлинное величие свободно, просто, доступно, ощутимо. Великий человек «лишь громок на делах, и думает свою он крепко думу без шуму».

И. А. Крылов

***

Авторитет офицера, начальника держится на трех китах: на доверии, на уважении и любви. Доверие завоевывается профессионализмом: знаниями, распорядительностью, находчивостью. Уважение достигается честностью и высокой добросовестностью. А любовь в первую очередь заботами о подчиненных и защитой их интересов.

Д. Карбышев

***

Умение правильно оценить дела подчиненных, воспитать в себе привычку ежедневно анализировать всю совокупность вопросов, все плюсы и минусы – важное, ценное качество руководителя. Ведь недаром говорят: один видит солнце, другой – только пятна на нем. Начальник должен видеть и то и другое.

В. А. Пискарев

***

Скромность и самокритичность украшают человека, а патриция вдвойне. Ошибки всегда извинительны, когда имеешь силу в них сознаться.

Древний мыслитель

***

Даже на самых высоких ходулях мы бегаем на своих ногах и даже на самом высоком троне сидим на собственных ягодицах.

Монтень

***

Легче снести десяток порицаний, чем выслушать одну сомнительную похвалу.

М. Твен

***

Повелевать умеет только тот, кто умеет повиноваться.

Апулей

***

Постоянная медлительность делает поступки не достигающими цели.

Демокрит

***

Кто втерся в чин лисой, тот в чине будет волком.

В. А. Жуковский

***

Если вам доведется быть начальником… то будьте не только начальниками, но и товарищами своих подчиненных.

М. И. Калинин

***

…первый долг – остерегаться увлечения командованием.

В. И. Ленин

***

Собственный пример – лучший способ заслужить авторитет…

К. С. Станиславский

***

Что, по-моему, начальство? Это мысль в голове и человечность в сердце.

М. Стельмах

***

Важно не то место, которое мы занимаем, а то направление, в котором мы движемся.

Л. Н. Толстой

***

Зри в части (воинской-авт.) семью: в начальнике – отца; в товарище – родного брата; в подначальном – меньшего родню; тогда и весело, и дружно, и все нипочем!

А. В. Суворов

***

Мало кому нравятся советы, и меньше всех их любят как раз те, кто больше всех в них нуждается.

Ф. Честерфилд

***

Руководитель должен хвалить подчиненных. Похвала растит человека, заставляет его делать иногда чудеса, выпрямляет его, делает его стойким.

А. В. Луначарский

***

Чем краше день, тем настойчивей вызывает и дразнит нас природа: день-то хорош, а ты какой!

М. М. Пришвин

Законы Мерфи

***

Никакой руководитель не станет тратить усилия, чтобы доказать собственную неправоту.

***

Руководитель стремится увеличить число подчиненных, но не сотрудников. Руководители создают работу друг для друга.

***

Дурак, занимающий высокий пост, подобен человеку на вершине горы: все для него кажется маленьким и он для всех кажется маленьким.

***

Если обсуждение проблемы требует множества заседаний, заседания по существу, становятся важнее самой проблемы.

***

Хороший план сегодня лучше отличного плана завтра.

***

Начальник, пытающийся произвести впечатление на подчиненных знанием деталей, теряет из виду конечную цель.

***

Любую простую проблему можно сделать неразрешимой, если для ее решения созывать множество совещаний.

***

Успех всегда проходит незаметно, провал – при всеобщем внимании.

***

Служебная записка пишется не с целью проинформировать читающего, а с целью защитить пишущего.

***

Название должности перевешивает качество работы.

***

Не позволяйте начальнику вашего начальника сесть на шею вашего начальника.

***

Чем длиннее название должности, тем менее важна связанная с ней работа.

***

Совещание – это мероприятие, где экономят минуты на протоколе и тратят часы на разговоры.

***

Продолжительность совещания растет прямо пропорционально квадрату числа присутствующих.

***

То, что вы не сделали, всегда важнее того, что вы сделали.

Правила организации

✓ Расставьте приоритеты: отделите главное от второстепенного, срочное от того, что может подождать.

✓ Определитесь, в чем проблема:

- не знаете, как приступить к заданию;

- не понимаете, как его выполнить за столь короткий срок;
- жалеете, что ввязались в подобное дело;
- просто лень или страшно.

✓ Научитесь говорить «нет» искушениям и соблазнам, а также похитителям вашего рабочего времени, даже если эти просьбы носят служебный характер. Вы не умеете говорить «нет»? Учитесь.

✓ Вас просят что-то сделать, а вы очень заняты – не берите на себя обязательств. Объясните так: «Я понимаю, насколько это важно для тебя, но пока не могу». Предложите альтернативу, мол, Надежда в этом вопросе понимает лучше.

✓ Будьте организованны и коммуникабельны. Учитесь общаться на работе быстро и эффективно, а не ходить вокруг да около. И сами старайтесь быстро соображать, в чем суть того, что вам говорят, о чем просят.

✓ Будьте ответственны, даже незначительную работу учитесь делать качественно. Это необходимо для того, чтобы эффективно использовать свое время, а значит, быть на хорошем счету, быть уважаемым и быстро подниматься по служебной лестнице.

Вывод один: если не умеете планировать, вы всегда будете на голову ниже всех успешных людей, замыкающим в колонне.

Основные правила распорядительства

Будь руководителем, а не погонщиком, ибо погонщик погоняет, а руководитель ведет.

Руководитель уверен в себе, в правоте своего дела. Эта уверенность заряжает верой в дело и подчиненных.

Руководитель обязан критиковать, но критика его должна быть позитивной.

Руководитель должен уметь поощрять и наказывать, учитывая при этом пол, возраст, личные качества подчиненного.

Руководитель умеет не только говорить сам, но и слушать.

Руководитель ценит время своих подчиненных, как свое собственное.

Руководитель строг и требователен, что служит гарантией дисциплины, правильных взаимоотношений с подчиненными.

Руководитель приветлив и вежлив.

Руководитель обладает чувством юмора.

Руководитель замечает и изучает своих подчиненных, интересуется ими.

Это интересно.

«Враждебное» поведение руководителя

Под ним понимается практика унижения и подавления сотрудников. Из доклада НИУ ВШЭ следует, что с подобным отношением к себе «в той или иной степени» столкнулись около 56% опрошенных россиян.

Наиболее часто сотрудников принуждали делать неквалифицированную работу (24% респондентов), публично унижали (22%), обманывали (19%), игнорировали их инициативы (19%).

В связи с этим работники чаще всего испытывали желание сменить работы, либо предпринимали конкретные

шаги в данном направлении – 33% и 27% соответственно. Потери от этого стиля управления для экономики России можно оценить в 2 млрд. долларов год.

Классический пример искажения сообщения при передаче его по цепи в иерархической структуре*

1. Капитан – адъютанту: «Как вам известно, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме».

2. Адъютант – дежурному сержанту: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».

3. Дежурный сержант – капралу: «По приказу капитана завтра в 5 часов затмение на плацу; людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день».

4. Капрал – солдатам: «Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

Моль, А. Социодинамика культуры/ А. Моль-М.: 2002 с. 83

***

Первое учение о прекрасных пропорциях человеческого тела возникло в древнем Египте, где было установлено, что тело должно быть в 19 раз длиннее среднего пальца. Древние греки считали, что идеально сложенное тело по высоте ровняется 8 головам, а статуй богов 8,5 головам. По современным меркам – рост человека равен 7,5 головам (170см), и 7,75 головам (175см) и т.д.

Объем груди атлета должен относится к объему его таза как 10:9.

***

На Руси красота воспринималась двояко: как сокровище и как наваждение. Так в одном из старинных житейских поучений даются и объясняются советы как нежелательно вести себя по отношению к красивым женщинам: «Человече отврати лицо свое от жены чужая прекрасная, не зри прилежно на лице ея: красоты ради женская мнози погибоша. Красота жены веселит сердце человека и ведет человека в жалость на всякое желание. Человече, с чужою женою наедине николи не беседуй, ни возлагай с нею за столом локтей своих; словеса ея яко огонь попаляет, отрезвися умом и отскочи жен».*

Наши предки остерегались обольстительной красоты. Недаром в народе говорят: «Не родись красивой».

Теперь же физическую красоту мужчин и женщин нередко опошляют различными коммерческими конкурсами-шоу.

Смольянинов, И. Ф. Красота природы и воспитание красотой./ И. Ф. Смольянинов. – М.: Знание, 1985 с. 47