

Теоретический материал по теме 4: **Психология личностного развития руководителя органа внутренних дел**

Вопросы

1. Положения психологической науки о личности субъекта деятельности.
2. Структура профессионально важных качеств руководителя и пути их развития.

Литература

Основная:

1. Урбанович, А.А. Психология управления: Учебное пособие / А.А.Урбанович; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». - Минск : Академия МВД, 2018. - 165 с.
2. Столяренко, Л.Д. Психология управления: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д : Феникс, 2005. - 507 с.

Дополнительная:

1. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. - М.: Дело, 1991. - 320 с.
2. Гулиев, М.А. Социология и психология управления: Учебное пособие для студентов вузов / М.А. Гулиев, С.Н. Епифанцев, С.И. Самыгин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. - 408, [2] с.
3. Леонов, А.П. Управление органами внутренних дел: курс лекций / А.П. Леонов; Министерство внутренних дел Республики Беларусь, Академия МВД Т.2. - 2-е изд., переработанное и дополненное. - Минск: Академия МВД Республики Беларусь, 2009. - 238, [1] с.
4. Прикладная юридическая психология: Учебное пособие для вузов / И.И. Аминов [и др.]; под ред. А.М.Столяренко. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2001. - 639 с.
5. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / под общ. ред. Е. И. Рогова. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 350 с.
6. Смирнов, В.Н. Психология управления спецподразделениями органов внутренних дел в экстремальных условиях: учебное пособие / А. Н. Смирнов; МВД России, Федеральное государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Всероссийский институт повышения квалификации сотрудников МВД России», Кафедра тактико-специальной подготовки и оперативного планирования Ч. 1. - Домодедово: ВИПК МВД России, 2009. - 219 с.
7. Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой

деятельности / А.А.Урбанович. - Минск: Современная школа, 2008. - 608 с.

Вопрос 1. Положения психологической науки о личности субъекта деятельности

Для эффективного управления необходимо понимать, как его надо осуществлять. Но есть и вторая сторона «приобретения» эффективности - надо понимать, каким надо быть в этой деятельности, какими качествами надо обладать, чтобы эффективно руководить и какие качества демонстрировать подчиненным. Это понимание относится к собственной личности, к развитию собственных качеств и их коррекции. Что такое личность руководителя и какова ее роль в эффективном управлении, как ее формировать и корректировать.

Понятие личности имеет разноаспектные определения. Наиболее общее определение личности К.Марксу: Личность - это «социальное качество человека». В психологии понятие личности определяется как системная совокупность психических свойств человека, которые внутренне детерминируют его социальную активность. Эти свойства выражают ее сущность, социальный потенциал человека - что он способен делать, как поступать, к чему он стремится. На основе изучения свойств личности осуществляется профессиональный отбор и оценка профессионального потенциала работников. Их оценка необходима для эффективного управления деятельностью и поведением человека, а также для его воспитания.

Психические свойства - это психические явления, выражающие устойчивые индивидуальные особенности психической деятельности человека, детерминирующей внешне проявляемую активность. Человек индивидуально своеобразно (субъективно) воспринимает явления окружающего мира, самого себя и свои действия. При этом он основывается на сложившихся у него представлениях, убеждениях, знаниях, отношениях, интересах, идеалах и других свойствах. Наряду с психическим отражением у человека индивидуально своеобразно осуществляется психическая регуляция его активности, при которой он испытывает побуждения (мотивы), ставит значимые для себя цели и использует приемлемые и освоенные способы их достижения. В этом регулятивном процессе реализуются такие психические свойства как потребности, ценности, личностные принципы и нормы (правила), поведенческие установки, умения, навыки и другие.

Психические свойства личности формируются на основе природных задатков в процессе социализации - в результате подражания, научения, стимулирующих воздействий, самостоятельных действий, успехов и

неудач, в результате наблюдения, общения, совместной деятельности, обучения, воспитания, собственной умственной и практической деятельности.

Психические свойства интегрируются и образуют сложные структурные образования личности. Одна из структурных моделей личности выглядит следующим образом: 1) мировоззрение личности (представления, знания, взгляды, убеждения, ценности, отношения, идеалы и другие свойства, определяющие субъективное видение явлений действительности); 2) направленность личности, интегрирующая позиции в различных сферах жизнедеятельности (потребности, интересы, ценности, идеалы, принципы, нормы и другие свойства, определяющие социальную направленность активности человека); 3) опыт (знания, умения, навыки, стереотипы, определяющие правильность понимания и оценки явлений, а также и особенности решения профессиональных и жизненных задач, их успешность и индивидуальное своеобразие); 4) характер (система отношений и усвоенных способов поведения); 5) способности (система свойств, выражающих внутренние возможности успешного освоения и осуществления определенной деятельности; 6) темперамент (систему природных свойств личности, определяющих динамические особенности нервно-психической активности (подвижность, уравновешенность, силу). Первостепенное значение в профессиональной деятельности имеют свойства, относящиеся к мировоззрению, направленности и опыту.

Вопрос 2. Структура профессионально важных качеств руководителя и пути их развития

Говоря о личности руководителя, необходимо обратиться к рассмотрению тех свойств, которые наиболее значимы для эффективного осуществления управленческой деятельности, которые составляют его управленческий потенциал. Некоторые из этих свойств могут быть присущи руководителю в связи с его жизненным формированием, некоторые из требуемых свойств могут быть слабо развиты или носить искаженный характер, а некоторые выступают недостатками, порождая неправильные действия. Руководителю следует понимать, какие свойства ему необходимы для эффективной деятельности, какие из них требуется развивать в себе, а проявления каких не допускать. Таким образом, речь идет о самоформировании. Оно осуществляется на основе обучения, самооценки, самоконтроля, самопрограммирования. Один из способов - это обучение. Однако приобретенные знания могут не стать внутренними регуляторами деятельности и поведения, даже если с ними руководитель согласен и считает необходимым придерживаться, поскольку старые привычки и эмоциональные состояния часто овладевают регуляцией поведения. Их

недопущение требует самоконтроля и самопрограммирования (переформатирование определенных отношений, мысленное создание желаемого Я-образа, усвоение альтернативных вариантов реагирования и действий, автогенная тренировка).

В системе личностных свойств руководителя (значимых для управленческой деятельности) существуют несколько подструктур:

- 1) Индивидуальная управленческая концепция.
- 2) Стиль управления.
- 3) Профессиональный интеллект.
- 4) Стиль общения.
- 5) Профессиональный Я-образ (самопрезентация).
- 6) Лидерский потенциал.

Индивидуальная управленческая концепция выражает комплекс убеждений (принципов), которых руководитель придерживается, выстраивая свою деятельность. Можно выделить представления по наиболее важным вопросам, которые могут быть в различной мере ясны руководителю.

Целеориентирующие убеждения:

- 1) Что главное в деятельности руководимого коллектива (организации) - к достижению каких результатов ее надо вести (цели могут быть социальные и функциональные).
- 2) Что необходимо предпринимать, чтобы добиться достижения этих результатов, на что делать упор (направления сосредоточения усилий).
- 3) Как работать по каждому направлению - какими методами.
- 4) Какие существуют проблемы и как их решать.

Представления о работе с подчиненными:

- 1) Какой у меня коллектив подчиненных, какие они в своем большинстве.
- 2) Что главное, чего я хочу добиться в их сформировании и что искоренить, каким сделать коллектив, отношения, климат.
- 3) Как я должен действовать, чтобы этого добиться.
- 4) Каким я должен быть в их глазах, чтобы иметь авторитет и эффективно управлять.

Представления о работе с вышестоящим руководством:

Как мне строить отношения с непосредственным и вышестоящим начальником, как реагировать на указания и оценки, каким себя проявлять в их глазах.

Представления о работе с населением:

- 1) Что главное в работе сотрудников с населением (или контингентом).
- 2) Как эти главные направления работы сотрудников должны осуществляться каждой службой.

Представления о своих интересах и путях их обеспечения:

Что для меня важно и как я это должен обеспечивать.

Если все указанные выше представления руководителем проработаны и ясно сформулированы, то он обретает уверенную целенаправленность своей деятельности (ее стратегию и тактику) и может четко ставить задачи подчиненным руководителям и сотрудникам, убеждать их, учить и требовать. Для правильности своей управленческой концепции руководитель должен иметь одно важное убеждение - допускать возможность коррекции своих представлений на основе расширения знаний, учета рекомендаций и усвоения успешного опыта других.

Индивидуальная управленческая концепция во многом обусловлена личными интересами руководителя, которые соотносятся с государственными и социальными интересами. Преобладающая ориентация на обеспечение государственных интересов, в том числе на рачительность в использовании государственных средств, на недопущение незаконного использования должностного положения, выражает «государственную позицию руководителя». Может проявляться иная позиция, выражающая преобладающую ориентацию на корпоративные интересы организации («узковедомственные»). В этом случае руководитель стремится добиваться решений вышестоящих органов, которые в большей мере выгодны организации. При доминировании у руководителя интересов личного благополучия его позиция носит индивидуально-меркантильный характер и может проявляться в различных вариантах: 1) в минимизации личной активности по осуществлению своих функций (нераспорядительность, бесконтрольность, попустительство); 2) в транжировании государственных средств на обеспечение должностного комфорта; 3) в действиях, сопоставимых с коррупционными проявлениями (принятие дорогостоящих подарков от подчиненных и зависимых лиц и иных услуг) и в собственно умышленных коррупционных действиях.

Личные интересы руководителя могут выражаться в следующем: повышение личного материального благосостояния; обеспечение карьерной гарантии и карьерного роста; снижение ответственности за возможные упущения; снижение трудовой нагрузки и затрат сил; расширение личных благ за счет государственных средств; создание видимости успехов у вышестоящих руководителей и личного приближения к ним; обеспечение расположения руководителей контролирующих структур; повышение своего социально-психологического статуса; формирование преданного окружения; устройство на «комфортные» должности близких людей; повышение статуса организации, для улучшения финансового штатного обеспечения, расширение благоприятных личных связей с руководителями и ответственными работниками других структур.

Эти интересы во многом являются естественными, а их соотнесение с государственными зависит от используемых способов реализации. Положительные способы их реализации выражаются в эффективной работе и поведении, соответствующем правовым и моральным нормам. Негативными способами выступают: продвижение для утверждения ненапряженных планов (программ); смещение акцентов в перспективном планировании на мероприятия, предусматривающие большие затраты бюджетных средств, которые мало дают для результативности (но могут быть не реализованы из-за недостатка этих средств, что снимает ответственность за их выполнение); создают организационные условия, благоприятные для сокрытия упущений; используют отчетные показатели, отражающие второстепенные легко выполнимые результаты; избавляются от подчиненных руководителей и работников, которые проявляют принципиальность и не демонстрируют личной преданности; назначают на должности заместителей профессионально слабых сотрудников, не способных составить карьерную конкуренцию; необоснованно перекладывают ответственность на руководителей нижестоящих подразделений и подчиненных сотрудников; демонстрируют видимость требовательности и укрепляют собственную власть, применяя строгие наказания к отдельным подчиненным и др.

Понимание этих способов обеспечения личных интересов необходимо для руководителя, которому подчинены нижестоящие руководители для их воспитания и контроля.

Стиль управления.

Стиль управления проявляется в приоритетных целях и методах управленческой деятельности. Эти приоритеты выражаются в убеждениях, обретающих характер привычных вариантов действий (стереотипов).

Выделены несколько стилей управления. Курт Левин предложил их типологию по критериям участия исполнителей в управлении. Также

заслуживает внимания типология по критерию ориентации на дело и на людей.

По критерию участия исполнителей в принятии решений и иных функциях управления различают три стиля:

- 1) Авторитарный - руководитель единолично решает и приказывает, а сотрудники исполняют;
- 2) Сопричастный (демократический) - сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений;
- 3) Либеральный (автономный) - руководитель играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами.

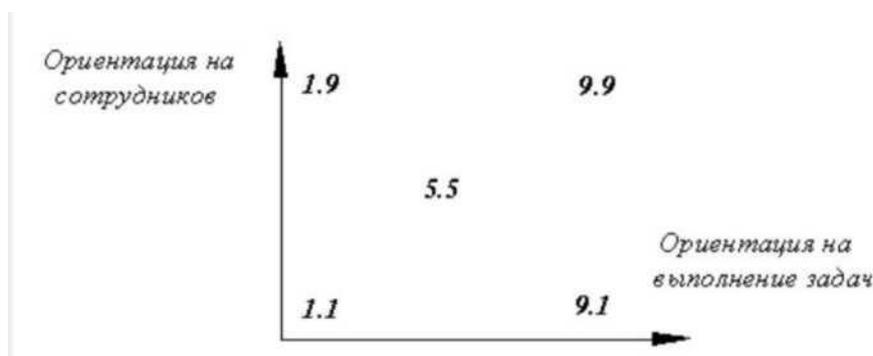
Авторитарный стиль управления имеет свои разновидности:

- диктаторский стиль - руководитель все решает сам, контролирует, активно применяет негативное стимулирование;
- автократический (руководитель имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти);
- бюрократический - использует формальные функции иерархической системы и документирование;
- патриархальный - имеет авторитет «главы семьи», сотрудники ему доверяют.

Сопричастный (демократический) стиль имеет варианты:

- коммуникационный стиль - руководитель информирует сотрудников и включает в обсуждение решений, однако по результатам должны следовать его указаниям;
- консультативный стиль управления - то же самое, но решения принимаются совместно совещательно;
- делегирующий - руководитель выдвигает проблему и цели, сотрудники сами принимают решение, он сохраняет право вето.

Классификация стилей управления по критерию ориентации на дело и на сотрудников:



Пять типичных стилей отражены на рисунке

Стиль 1.1 (слабое управление) - нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.

Стиль 9.1 (управление по задачам) - с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) - господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) - достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) - идеальный стиль.

[По книге: Г.Я. Гольдштейн. Основы менеджмента. Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.]

Иные стили в практике ОВД.

1) Дистанцированный - в основе стремление не обременять себя. Руководитель возлагает управление на заместителей, не стремится вникать и принимать решения, ограничивает контакты с подчиненными узким кругом (заместители и информаторы). Иногда демонстративно устраивает разнос второстепенным руководителям по формальным поводам или по указке заместителей для поддержания власти и имиджа у вышестоящих начальников.

2) Формально-педантичный - акцент внимания на внешние, формальные атрибуты деятельности и служебного поведения (дисциплины), на которых разряжается энергия руководителя и подчиненных, а при этом не решаются существенные вопросы обеспечения эффективной деятельности.

3) Показушный - в основе стремление создать видимость энергичной работы, нововведений при поверхностном управлении.

4) Абстрактно-стратегический - увлечение значимыми перспективами, идеями преобразований при отсутствии внимания к решению насущных проблем и к эффективной деятельности.

5) Устрашающий - руководитель стремится держать в устрашающем напряжении сотрудников и для этого придумывает оврапы, отчеты с разносами, сборы по тревоге, что приводит к выгоранию, снижению мотивации и качества работы сотрудников.

6) Самоутверждающийся - акцент на достижение явного доминирующего положения, безмолвного подчинения сотрудников, упоение собственной властью.

Оптимальным является стиль, который можно назвать системным. Он включает:

- ориентацию на дело и на людей;
- системный охват вопросов управления;
- основательность в отлаживании деятельности подчиненных с ее совершенствованием;

- оптимальное сочетание единоначалия и коллегиальности (соуправления) в зависимости от потенциала коллектива;
- оптимальный баланс позитивного и негативного стимулирования;
- высокое внимание развитию потенциала сотрудников.

Профессиональный интеллект.

Он отражает умственные способности, проявляющиеся в анализе и мышлении, направленном на решение практических задач, в быстром осмыслении проблемы и принятии конструктивных решений. От него во многом зависит Эффективность принимаемых решений и рациональной организации их исполнения. Он основывается на природных задатках и усвоенных знаниях и моделях мышления. У руководителя постепенно вырабатывается индивидуально своеобразное управленческое мышление (аналогично медицинскому мышлению у врачей, техническому у инженеров и т.д.). Оно включает способность учитывать систему факторов и предвидеть развитие событий, предвидеть эффект собственных влияний, моделировать варианты решения задач, обладая почерпнутыми знаниями о возможном.

Практическое мышление руководителя подчинено личным интересам. Мышление имеет индивидуальные особенности, специфические стереотипы, которые необходимо оценивать в себе и в подчиненных руководителях для необходимого корректирующего влияния. Стили и особенности мышления могут быть следующими:

- абстрактное (оторванное от реальности) и практическое;
- логическое и интуитивное;
- творческое и шаблонное;
- ориентированное на достижение успеха или на избегание неудач;
- поверхностное и основательное (системное).

В мышлении может проявляться чрезмерное стремление все рассчитать и предусмотреть, что присуще людям опасающимся и неуверенным. Противоположность - загорание идеей, поверхностная ее проработка, приуменьшение препятствующих обстоятельств («Начнем делать, а там разберемся»). Есть и такое явление как леность мышления. При слабом развитии логического мышления может проявляться хорошая интуиция и хитрость, а также усвоенная стереотипность.

Возможно сознательное управление мышлением, на основе соблюдения правил анализа и решения управленческих задач. Один из вариантов - это мышление от формулировки целей к путям, технологиям их решения при учете проблем и ресурсов, к распределению функций и конкретных лиц. Управляя мышлением необходимо оценить на чем оно сосредоточено. Так руководитель в своих мыслях может застревать на проблеме и произошедшей неприятности, переживать, прокручивать в

своих мыслях, возмущаться, искать внешние причины. Такое застревание естественная закономерность работы ума. Оно истощает умственную энергию и не дает пользы. Необходимо, осмыслив проблему или неприятность и ее причины, направить свое сознание на осмысление способов решения проблемы. Этому надо учить и подчиненных, направлять их мышление: «Вы застряли на проблеме - думайте как ее решить».

Руководителю важно использовать рефлексивное мышление, задавая себе вопрос о том, как подчиненные воспринимают его стиль деятельности и отдельные действия и влияния, что они испытывают, как отреагируют. Без этой способности руководитель действует наполовину вслепую, не осознавая, что происходит с «человеческим фактором», от которого зависит результат дела.

Стиль общения.

Общение - основной инструмент работы руководителя. Наиболее значимые для эффективного управления коммуникативные свойства выражаются не только в умении логично и эмоционально правильно говорить, но и в демонстрируемом отношении к тем людям с кем руководитель общается, в умении говорить доходчиво и убедительно, проявляя компетентность и лидерские качества.

Восприятие речи руководителя подчиненными, ее мотивирующий эффект зависит от проявляемого отношения к ним и к делу. Существует закон зеркального отражения отношения, проявляемого к человеку: как ты к нему, так в конечном итоге и он к тебе. Даже при тактичном общении собеседник интуитивно чувствует отношение к себе говорящего и в соответствии с ним реагирует на него и его слова. У руководителя в силу сложившихся стереотипов может преобладать в общении негативное отношение к подчиненным, что снижает его способность конструктивно влиять на них. Это отношение может выражаться в проявлениях: враждебности, недовольства, укорах, иронии, высокомерии. Все эти проявления наблюдаются в словах, интонации, выражении лица и взгляде. Они подсознательно вызывают негативное состояние и ответное отрицательное отношение, барьеры в восприятии влияний, негативизм и даже подсознательную реверсивную реакцию - побуждение сделать наоборот. Это негативное чувство переносится на поручения руководителя и в конечном итоге на деятельность под его руководством. Из этого следует правило: что указанные проявления в общении не желательно допускать.

Умение говорить ясно и логично способствует признанию подчиненными профессионализма руководителя и его уважения по этому критерию (умный, компетентный, мудрый). Нелогичная, путанная речь вызывает многочисленные иронии и существенный подрыв авторитета.

Для необходимого восприятия подчиненными поручений и влияний имеет значение проявление в общении лидерских качеств: уверенности,

личностной силы, убедительности, но без высокомерия и демонстративной повелительности.

Лидерский потенциал и самопрезентация руководителя.

Наряду с официальными полномочиями в управлении людьми, особенно в создании мотивации и необходимого эмоциональноволевого настроя руководитель должен обладать лидерскими качествами. Лидер признается коллективом, и ему подчиняются и подражают в силу уважения и подсознательной установки подчиняться сильному. Он способен заражать стремлением и увлекать делом. В отличие от формального руководителя, который управляет как бы извне (как погонщик), лидер находится внутри или впереди и ведет за собой. Высокая влияние, но не лидерство в эффективном его понимании может быть у руководителя строго и жесткого. Его подчиненные боятся и в силу этого формально исполняют поручения, но не проявляют инициативы, испытывают подавленность и отрицательное отношение руководителю.

Лидера необходимо отличать от кумира, человека, который нравится, придает хорошее настроение, развлекает, но по существу не управляет. Ему симпатизируют, но не уважают как профессионального лидера. Однако, обладая такими эмоциональными качествами, он может быть лидером, если будет сочетать указанные ниже деловые качества лидера-руководителя. Лидера также необходимо отличать от доброго руководителя, которого уважают и благодарны за доброту и низкую требовательность. Если при этих качествах он будет проявлять деловые лидерские качества, то его потенциал и эффективность также будут высокими.

Обретение лидерского потенциала достигается самопрезентацией - проявлением ряда лидерских качеств, доведением по подчиненным своих целей и принципов работы и уважительного отношения к подчиненным. Необходимо неявное изучение общественного мнения о себе, самокоррекция на его основе и использование приемов формирования этого мнения.

Образ руководителя в глазах подчиненных в значительной мере определяют отношение к нему и его лидерский имидж. Поэтому важно осмыслить каким необходимо быть в глазах подчиненных, чтобы они испытывали уважение и готовность следовать за руководителем, признавать правильность его решений и оценок.

Наиболее значимыми для уважения и лидерства качествами являются: старание и радение за дело (но без суеты и нервозности); разумность и компетентность (но без умничанья и хвастовства); уважительность к подчиненным, умение слушать и готовность помочь (но не панибратство); настойчивость и требовательность, а при необходимости - строгость

(но без враждебности, злопамятства);

справедливость и моральная порядочность;

оптимизм и позитивность (отсутствие угрюмости, недовольства, боязливости);

уверенность и личностная сила, ведущая за собой и защищающая (но без высокомерия).

Перечень этих качеств необходимо иметь всегда в своем сознании (периодически повторять), осмыслить их проявления в собственных управленческих действиях и тем самым программировать себя. Необходимо анализировать собственные действия, их шаблоны, на соответствие указанным качествам и продумывать, как можно поступить в аналогичных случаях более правильно. В этом перечне есть два противоположных проявления лидера: строгость и доброта - их необходимо уметь совмещать. Подчиненные должны принимать руководителя как человека, который способен оказать помощь, проявить доброту и как человека требовательного и способного быть строгим в споре за дело и морально-правовую порядочность.

Лидерское поведение имеет свои модели проявления: повеление в форме призыва, оценивание, покровительство, поддержка, одобрение, осуждение, разрешение (санкционирование), запрещение и др.

Закон адаптации сотрудников к стимулирующему воздействию: адаптируются к негативному стимулированию (психологически готовы к взысканиям и увольнению) и его мотивирующая роль снижается. Руководитель доходит до допустимого уровня давления и не знает, что делать дальше. Его снимают. Привыкают и к позитивному стимулированию и завышают притязания. Надо: адекватно реагировать стимулированием на реальное проявление старания, тогда есть и опасение и радость поощрений.

Принятие решения и изменение решений. Работает мотивация упрямства, представление о снижении авторитета при отмене решения. Может тормозить изменение традиционного подхода, который явно себя не оправдывает опасением, как на это посмотрят.

Выводы:

1. Личность руководителя, его психологические особенности играют немаловажную роль в управленческой деятельности. Ключевым фактором этой деятельности выступает стиль управления руководителя.

2. Профессионально важные качества личности руководителя - это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности; другими словами, это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность.

3. В числе наиболее важных профессионально важных качеств руководителя правоохранительного органа следует указать профессионализм, уверенность в себе, смелость, самостоятельность, умение взять на себя ответственность; справедливость, понимание подчиненных; поведенческая гибкость; примерность, единство слова и дела; управленческая культура, тактичность; обязательность, пунктуальность, точность.