Учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

А.А. Урбанович

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Допущено
Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия
для слушателей системы дополнительного образования взрослых
по специальности переподготовки
«Управление органами внутренних дел»

Минск
Академия МВД
2024

УДК 159.9:65
ББК 88.5
У69

Рецензенты:

кафедра «Социально-гуманитарные науки»
Института социальных технологий Академии национальной безопасности
Республики Беларусь;
доктор психологических наук,
член-корреспондент Международной академии психологических наук,
профессор *Т.В. Казак*

Урбанович, А.А.

У69 Психология управления : учебное пособие / А.А. Урбанович ; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». – Минск : Академия МВД, 2024. – 331, [1] с.

ISBN 978-985-576-430-5.

Учебное пособие по учебной дисциплине «Психология управления» подготовлено в соответствии с типовой учебной программой «Психология управления» для обучающихся по специальности 9-09-1032-01 «Управление органами внутренних дел» и учебной программой учреждения высшего образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» для обучающихся по специальности 9-09-1032-01 «Управление органами внутренних дел». В нем излагаются теоретические, методологические и практические основы учебной дисциплины, рассматриваются некоторые актуальные проблемы юридической практики.

Рекомендовано в первую очередь слушателям дополнительного образования взрослых, изучающим данную учебную дисциплину, а также всем обучающимся, интересующимся проблематикой психологии управления.

УДК 159.9:65
ББК 88.5

ISBN 978-985-576-430-5 © УО «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь», 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 7

ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ 9

1.1. Психологические основы управления 9

1.1.1. Управление как психологический феномен 9

1.1.2. Законы и закономерности управления 10

1.1.3. Ведущие тенденции развития управленческой мысли 14

1.1.4. Принципиальная схема социального управления 16

1.1.5. Психологические особенности управленческой деятельности 19

1.1.6. Основные управленческие культуры в современном управлении 22

1.2. Психология управления как учебная дисциплина 27

1.2.1. Понятие о психологии управления как учебной дисциплине 27

1.2.2. Базовые понятия учебной дисциплины 31

ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ 40

2.1. Психологическая готовность к управленческой деятельности. Руководство и лидерство в организациях 40

2.1.1. Психологическая готовность к управленческой деятельности 40

2.1.2. Руководство и лидерство в организациях 43

2.1.3. Характеристика теорий лидерства 47

2.2. Профессионально важные качества руководителя в системе органов внутренних дел 54

2.2.1. Основные подходы к проблеме профессиональных, деловых и личностных качеств руководителя 54

2.2.2. Требования к профессиональным, деловым и личностным качествам руководителя в системе органов внутренних дел 57

2.2.3. Психология текущей управленческой деятельности 61

2.2.4. Психология требовательности руководителя 62

2.3. Психология основных управленческих функций 64

2.3.1. Функция целеполагания 66

2.3.2. Функция планирования 68

2.3.3. Функция организации 70

2.3.4. Функция регулирования 71

2.3.5. Функция стимулирования 72

2.3.6. Функция мотивации 74

2.3.7. Функции контроля 75

ГЛАВА 3. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ 78

3.1. Сущность индивидуальной управленческой концепции руководителя в системе органов внутренних дел 78

3.1.1. Уровневый характер индивидуальной управленческой концепции 81
3.1.2. Типологический анализ индивидуальной управленческой концепции 88
3.2. Содержательная характеристика процесса формирования и развития индивидуальной управленческой концепции 98
3.2.1. Индивидуальная управленческая концепция как образ предстоящей деятельности 98
3.2.2. Факторы формирования и развития индивидуальной управленческой концепции 101
3.2.3. Ресурсы реализации индивидуальной управленческой концепции 103
3.2.4. Критерии, показатели и уровни сформированности индивидуальной управленческой концепции руководителя в системе органов внутренних дел 106
3.3. Стиль управленческой деятельности как средство реализации руководителем индивидуальной управленческой концепции 111
3.4. Управленческие ситуации как выразители индивидуальной управленческой концепции руководителя в системе органов внутренних дел 118
ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ 122
4.1. Управление поведением сотрудника в органах внутренних дел 122
4.1.1. Понятие персонала органа внутренних дел. Личность в системе управления 122
4.1.2. Поведение человека в организации 128
4.1.3. Психолого-педагогические методы воздействия руководителя органа внутренних дел на подчиненных 130
4.1.4. Система регуляции поведения и деятельности сотрудника в организации 131
4.1.5. Основные методы руководства персоналом организации и их характеристика 135
4.2. Управление мотивацией подчиненных 147
4.2.1. Мотивация как процесс 147
4.2.2. Теории мотивации и их характеристика 150
4.2.3. Мотивация управленческой деятельности 156
4.2.4. Мотивационные типы руководителей 157
4.2.5. Построение мотивационной системы в организации 159
ГЛАВА 5. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ОРГАНИЗАТОР ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ И ВОСПИТАНИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ 163
5.1. Особенности педагогического процесса в системе органов внутренних дел 163
5.1.1. Педагогика как наука 163
5.1.2. Связь правоохранительной деятельности с педагогикой 164
5.1.3. Педагогическая основа организации управления 166

5.2. Основные управленческо-педагогические технологии в деятельности руководителя в системе органов внутренних дел 172
5.2.1. Педагогические технологии в текущем управленческом цикле 173
5.2.2. Педагогические технологии в реализации руководителем требовательности 174
5.2.3. Педагогические технологии в управленческом контроле и критике 175
5.2.4. Педагогические технологии управленческого оценивания 176
5.2.5. Педагогика примера личности и стиля деятельности руководителя 178
ГЛАВА 6. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ 181
6.1. Психологическая характеристика конфликта 181
6.1.1. Понятие «конфликтная личность» 181
6.1.2. Классификация конфликтов 183
6.1.3. Структурные компоненты конфликта и его динамика 184
6.1.4. Причины, порождающие конфликты 186
6.1.5. Способы разрешения конфликтных ситуаций 190
6.2. Управление конфликтами в деятельности руководителя в системе органов внутренних дел 193
6.2.1. Поведение руководителя в качестве участника конфликтного взаимодействия 193
6.2.2. Поведение руководителя в качестве посредника («третейского судьи») в конфликтном взаимодействии 196
ГЛАВА 7. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ 199
7.1. Психологическая характеристика общения 199
7.1.1. Сущность управленческого общения 199
7.1.2. Структура управленческого общения 201
7.1.3. Средства управленческого общения и условия обеспечения их эффективности 202
7.2. Особенности управленческого общения в деятельности руководителя в системе органов внутренних дел и его основные функции 204
7.2.1. Психологические основы установления контакта и доверительных отношений 206
7.2.2. Организация и проведение деловой беседы на основе диагностики типажа собеседника 209
7.2.3. Совещание как форма управленческого общения. Виды совещаний 217
7.2.4. Особенности подготовки и проведения индивидуальных бесед и собеседований 220
7.2.5. Проблемные или дисциплинарные беседы в деятельности руководителя 225
7.2.6. Характерные черты коммуникации в организации 228
7.2.7. Основы управления общением со сложными собеседниками 235

7.3. Особенности подготовки и реализации публичного выступления руководителем в системе органов внутренних дел 241
7.3.1. Особенности подготовки публичного выступления. Композиция выступления 241
7.3.2. Особенности реализации публичного выступления 248
7.3.3. Основные приемы реагирования на некорректные вопросы и поведение слушателей 257
ГЛАВА 8. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА СОТРУДНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ 262
8.1. Имидж как социальное явление 262
8.1.1. Исходные понятия и определения. Функции имиджа 262
8.1.2. Черты процесса воздействия имиджа 264
8.2. Основные направления формирования положительного имиджа органов внутренних дел 266
8.2.1. Особенности имиджа органов внутренних дел 266
8.2.2. Базовые категории и принципы формирования положительного имиджа органов внутренних дел 268
8.2.3. Имиджформирующие факторы, их классификация и характеристика 271
8.2.4. Психотехнологии формирования имиджа руководителя и сотрудника органов внутренних дел 279
8.2.5. Характеристика основных этапов формирования имиджа органов внутренних дел 285
ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМИ ПСИХИЧЕСКИМИ СОСТОЯНИЯМИ 290
9.1. Место психических состояний в общей структуре психики 292
9.1.1. Психологическая характеристика стресса и кризиса как психических состояний 292
9.2. Сущность управления собственными психическими состояниями 304
9.2.1. Управление психическими состояниями как процесс 304
9.2.2. Психологическая устойчивость личности 305
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА 317
Приложение 1. Афоризмы о психологии управления и сотрудничестве 318
Приложение 2. Менеджмент в XX и XXI вв.: различия и особенности (по П.Ф. Друкеру) 322
Приложение 3. Правила установления оптимальных отношений с подчиненными 325
Приложение 4. Основные правила наказания подчиненных (или «у горячей плиты») 327
Приложение 5. Как быстро ввести нового сотрудника в курс дела 328

ВВЕДЕНИЕ

В XXI в. назрела необходимость обратить пристальное внимание как на подготовку руководителей, так и на важную составляющую процесса управления – психологические аспекты руководства людьми. Углубленной разработкой данных проблем занимается большое число специалистов той или иной области научного знания. Заметное место в этом процессе принадлежит психологии.

В настоящее время наблюдается активизация исследовательских усилий в сфере психолого-управленческой проблематики. Знание психологических особенностей людей, всесторонний учет психологического содержания управленческой деятельности, стимулирование сотрудников в процессе совместной деятельности, создание в организации здорового морально-психологического климата – эти и другие проблемы находятся в центре внимания психологии управления.

Человек в контексте управленческих отношений – таков основной лейтмотив данного учебного пособия. В нем предпринята попытка совместить основы теоретических положений психологии управления с практикой управленческой деятельности руководителей различных сфер деятельности. Работа с кадрами – вопрос наиважнейший, подчеркнул Президент Республики Беларусь А.Г. Лукашенко, выступая 16 июня 2023 г. на совещании по вопросам совершенствования работы с кадрами. «Как говорил классик, они решают все. Это действительно так. Как бы ни пытались за последнее время замусолить эти слова, это – истина»[1].

Целью учебной дисциплины «Психология управления» является овладение слушателями теоретическими знаниями, практическими умениями и навыками, необходимыми для выработки психологически оптимальных подходов к осуществлению управленческой деятельности в органах внутренних дел.

Задачей изучения данной учебной дисциплины является формирование знаний и иных компетенций, позволяющих:

обеспечить психологическую составляющую управленческих процессов и технологий в органах внутренних дел;

определять содержательно-психологические задачи управленческой деятельности в органах внутренних дел;

[1] Совещание по вопросам совершенствования работы с кадрами [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://president.gov.by/ru/events/soveshchanie-po-voprosam-sovershenstvovaniya-raboty-s-kadrami. Дата доступа: 20.12.2023.

принимать психологически обоснованные организационно-управленческие решения в повседневной деятельности и нестандартных ситуациях практической деятельности органов внутренних дел;

применять эффективные психологические технологии, средства и методы решения задач управления органами внутренних дел.

В процессе подготовки данного учебного пособия за основу были взяты учебный план специальности 9-09-1032-01 «Управление органами внутренних дел», типовая учебная программа по учебной дисциплине «Психология управления», учебная программа учреждения высшего образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» для обучающихся по специальности 9-09-1032-01 «Управление органами внутренних дел» по учебной дисциплине «Психология управления», имеющиеся организационно-методические материалы по организации деятельности обучающихся в высших учебных заведениях Министерства внутренних дел Республики Беларусь, имеющаяся научно-теоретическая и практическая литература по психолого-управленческой проблематике, ранее опубликованные автором материалы и другие источники.

Глава 1
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

1.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1.1. Управление как психологический феномен

Понятие «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (биологическим, техническим, социальным и др.). Центральная проблема управления – как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы[1].

Процессы управления имеют место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов. Существует значительное количество определений этого понятия. В психологии под *управлением* понимается функция систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности[2]. В основе любого управления – получение, обработка и передача информации. Основной *целью управления* является заранее обозначенное, запрограммированное состояние системы, желаемый результат. Наличие и содержание цели детерминирует существование системы управления, которая функционально организуется (самоорганизуется) именно для достижения определенных целей[3].

Требует отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий – «управление» и «руководство». *Управление* выступает более широким понятием, означающим направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств. Понятие «управление» относится как к биологическим, техническим, так и к социальным

[1] См.: Евенко Л.И. Уроки американского менеджмента : [вступ. ст.] // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1997. С. 6–14.

[2] См.: Социальная психология. Словарь / под ред. М.Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь : в 6 т. / ред.-сост. Л.А. Карпенко ; под общ. ред. А.В. Петровского. М. : ПЕРСЭ, 2006. С. 92.

[3] См.: Крысько В.Г. Социальная психология : слов.-справ. Минск : Харвест, 2004. С. 345.

системам. *Руководство* же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство:

ограничивается воздействием на людей и их общность;

предполагает активное взаимодействие руководителя с подчиненными;

призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям руководителя.

Следовательно, *руководство* – это произвольное (целенаправленное) воздействие руководителя на руководимых людей и их общности с целью обеспечения их осознанного и активного поведения и деятельности, обеспечивающего решение управленческих задач. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

1.1.2. Законы и закономерности управления

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода ***психологических законов управления*** можно отнести следующие[1].

Закон неопределенности отклика. Другая его формулировка – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат – к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной

[1] См.: Психология управления : курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.] ; отв. ред. М.В. Удальцова. Новосибирск : Изд-во НГАЭ и У ; М. : ИНФРА-М, 1997. С. 7–9.

асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми. Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т. п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, *принцип универсальной талантливости* («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»); *принцип развития* («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»); *принцип неисчерпаемости* («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и,

тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и др.

Для возникновения и развития управления как феномена человеческой жизнедеятельности характерен ряд ***закономерностей***[1]. Отметим основные из них:

1. *Универсальность феномена управления.* Любой человек, вовлеченный в деятельность, основанную на взаимодействии с другими людьми, оказывается одновременно и вовлеченным в процесс управления. Другими словами, управление – это все, что нас окружает с детства и до глубокой старости. Отчий дом, учреждения образования, производство, сфера услуг и др. – все они требуют управления для достижения стоящих перед ними целей. Многое в таком управлении осуществляется неосознанно, т. е. без заранее заявленных целей и формально спланированных действий.

Управление – это не всегда официальные отношения субординации. Поэтому многие люди всю жизнь фактически участвуют в управлении,

[1] См.: Урбанович А.А. Теория и практика управленческой деятельности. Минск : Соврем. шк., 2008. С. 9–12.

не подозревая об этом. В обыденной жизни (например, в семье) действуют традиционные модели поведения, которые постепенно усваиваются в детстве. Однако задачи цивилизационного развития, стоящие перед любым обществом, настолько масштабны и трудны, что традиционные, привычные модели поведения перестают нас удовлетворять, взаимодействие становится осознанным и требует планирования. Это с неизбежностью порождает такие актуальные человеческие феномены, как организация и управление, и вызывает необходимость придать указанным институтам эффективность и целесообразность деятельности.

2. *Историческая обусловленность появления управления.* Управление закономерно возникает на определенном историческом этапе. Являясь феноменом человеческой жизнедеятельности, оно возникло как ответ на потребность в организации совместной деятельности, в упорядочивании индивидуальных усилий и достижении жизненно важных целей. Управление как способ совместной жизнедеятельности позволил состояться человеческой цивилизации как таковой. Возникнув на этапе зарождения человеческого общества, управление, постоянно совершенствуясь и усложняясь, прошло дистанцию огромного исторического масштаба.

3. *Практико-ориентированная обусловленность феномена управления.* Управление возникает как ответ на запросы потребностной деятельности человека. Человеческое общество изначально нуждалось в эффективных способах организации совместной жизнедеятельности. Доминирование потребностной доминанты не отрицает теоретической проработки управленческих проблем. Вместе с тем теоретические изыскания опять же осуществляются исходя из запросов практики. В управлении как деятельности основной упор приходится на практическую сторону, при всей важности последовательной разработки теоретических вопросов.

4. *Социокультурная обусловленность феномена управления.* Управление как универсальная человеческая сущность на протяжении всех этапов своего развития строилось и определялось конкретными задачами, запросами, потребностями социокультурного контекста. В этом отношении между соответствующим менталитетом и управлением имеется диалектическая и неразрывная связь. Более того, ни в одной стране, ни в одной сфере жизнедеятельности управление не может не испытывать мощного воздействия национальных традиций организации совместной деятельности, обычаев, подходов, приемов и форм управленческой деятельности и др.

5. *Групповая обусловленность феномена управления.* Управление невозможно вне группового контекста. Большинство управленческих эффектов возникают лишь в условиях межличностных и межгрупповых взаимоотношений. Во многих случаях руководитель, являясь лицом официальным, опирающимся на юридические нормы, предстает и как неформальный лидер группы своих подчиненных. С другой стороны, любое управление есть корпорация взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов и объектов управления, объединенных в различные группы.

6. *Интегративный характер управленческого воздействия.* Такого рода воздействия предполагают обеспечение безусловного доминирования распоряжений руководителя. Однако на любого участника управленческой системы, кроме воздействия субъекта управления, оказывается значительное количество других внешних (средовых) и внутренних (личностных) воздействий и самовоздействий. Результирующим в конечном счете будет воздействие, в наибольшей степени связанное с наиболее актуальной потребностью, испытываемой в данный момент. Из этого следуют важные выводы для практики: управленческое воздействие должно обязательно учитывать потребности (осознаваемые или неосознаваемые) сотрудника; управленческое воздействие должно учитывать силу и степень других воздействий.

1.1.3. Ведущие тенденции развития управленческой мысли

На рубеже веков выявились следующие тенденции развития управленческой мысли[1]:

1) *интернационализация науки управления.* Посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения менеджменту, обобщения управленческого опыта разных стран через обследования, широких международных контактов ученых управленческая мудрость становится достоянием всех, кто в ней нуждается;

2) *практическая направленность современного развития науки управления.* Управленческая мысль все больше обращается к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны для понимания и использования теми, кто несет нелегкое бремя управления, или теми, кто встает на этот путь;

[1] См.: Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : пер. с англ. М. : Дело, 1991. 320 с. ; Евенко Л.И. В центре книги – индивидуальный менеджер, его деятельность, его личность, его судьба : [вступ. ст.]. М. : Дело, 1991. С. 5–13 ; Евенко, Л.И. Уроки американского менеджмента : [вступ. ст.] // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с анг. М. : Дело, 1997. С. 6–14.

3) *ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда.* Современные условия общественного развития требуют не меньше, а даже больше управленцев, чем прежде;

4) *усиление технической оснащенности и технологического усложнения управленческого труда.* Современный управленческий труд в результате широкого использования достижений современной цивилизации (компьютеры, различная оргтехника, всевозможные средства обработки, передачи и накопления информации, средства, позволяющие почти мгновенно устанавливать связь даже с самой удаленной точкой света, и др.) стал принципиально иным, даже по сравнению с прошедшим десятилетием.

Действие этой тенденции противоречиво. С одной стороны, управленческий труд в результате технологизации упростился и стал оперативнее; а с другой – это привело к усложнению деятельности управленца в силу ряда причин. Научно-технический прогресс заставляет принимать решения в гораздо более короткие сроки, чем раньше. Выявился ряд серьезных психологических проблем во взаимоотношениях «человек – машина». Технологизация управленческого труда требует строже подходить к принимаемым управленческим решениям, потому что в условиях повышенной взаимосвязанности всех звеньев системы управления усиливается риск и негативные последствия неверных решений.

5) *ориентация на Человека как на наивысшую ценность всего процесса управления.* В центре современных концепций управления находится Человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Исходя из этого, все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей сотрудников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе совместной деятельности, а человек стремился бы к процветанию организации, в которой он работает и служит.

Таким образом, современная наука управления последовательно разворачивается в сторону *психологизации*. В настоящее время поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала признан решающим условием повышения эффективности совместной деятельности любой организации.

1.1.4. Принципиальная схема социального управления

Данная схема управления включает следующие основные элементы – субъект и объект управления, между которыми устанавливаются управленческие отношения, имеющие обратную связь.

Под ***субъектом управления*** (от лат. *subjectum* – подлежащее) понимается носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектом управления может выступать как отдельное лицо, так и группа.

Отвечая на вопрос «Что есть управление человеком? Что есть человек как объект управления?», В.Г. Афанасьев выделил пять ключевых положений[1].

Во-первых, управлять человеком – это значит прежде всего определить место каждого человека в общественной системе, его функции, права и обязанности, его социальную роль.

Во-вторых, управлять человеком – это значит также подготовить человека, научить его выполнению своей социальной роли, своих функций, обязанностей, обучить профессии, навыкам общественной деятельности.

В-третьих, управлять человеком – это значит создать каждому человеку самые благоприятные условия (прежде всего на работе, а также в быту) для наилучшего выполнения им социальной роли, воздействовать на него так, чтобы его дела отвечали интересам общества и коллектива.

В-четвертых, управлять человеком – это значит не только помочь ему выбрать роль и эффективно ее выполнять, но и проконтролировать, как человек выполняет свою роль, при необходимости поправить его, по достоинству оценить результаты его работы.

Наконец, в-пятых, управлять человеком – это значит воздействовать на него таким образом, чтобы его поведение, дела и поступки отвечали требованиям общества, коллектива, чтобы они были полезны и обществу, и человеку, способствовали прогрессу и общества, и личности.

Субъект управления в правоохранительной сфере отличается «рассредоточенностью»[2]: в этом качестве выступает не только первый руководитель и руководство в целом, но и вся совокупность должностных лиц, реально участвующих в выработке стратегии управления, принятии и реализации управленческих решений.

[1] См.: Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М. : Политиздат, 1977. 382 с.

[2] См.: Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. М. : Акад. упр. МВД России, 2011. 352 с.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектами управления могут выступать отдельное лицо, группа, отдельные процессы и явления, протекающие в группах. Фрагмент реальности становится объектом управления по мере того, как субъект управления взаимодействует с ним.

В *социальном управлении*, в отличие от других его видов, главными компонентами выступают либо люди, как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды (либо самостоятельно, либо в составе структурно обозначенных объединений), представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений, в зависимости от целей и условий деятельности могут выступать субъектами и объектами управления.

Кроме указанных базовых элементов, можно выделить и некоторые другие: цель, предмет, средства, рабочий материал, «продукция», условия управления и др.

Цель управления – достижение идеального состояния системы; обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности сотрудников организации по решению стоящих перед ними задач.

Относительно *предмета управления* существуют разные точки зрения. Так, по мнению Т.С. Кабаченко, предметом управления является информация. «Продуктом деятельности руководителя является не количество продукции как таковой, а оптимизация [при помощи информации] функционирования системы, производящей данную продукцию или реализующей иные задачи»[1]. А.И. Китов считал, что предметом управления выступает «конечный продукт труда всей организации, в которой органически взаимосвязаны результаты труда как руководителей, так и исполнителей»[2]. Такого же мнения придерживаются авторы коллективного учебника «Психология управления», считающие, что конечной и главной реальностью, которой надлежит управлять руководителю, являются результаты деятельности его подчиненных и сама эта деятельность. Информация же только способствует достижению этой цели деятельности, не превращаясь в самоцель[3].

[1] Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. С. 24.

[2] Китов А.И. Психология управления : учеб. для слушателей Акад. МВД СССР. М. : Акад. МВД СССР, 1979. С. 30.

[3] См.: Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. М. : Акад. упр. МВД России, 2011. С. 29.

Средства управления – управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме.

Рабочий материал управления – информация о состоянии объекта, о деятельности подчиненных структурных подразделений и создаваемых целевых групп, а также о необходимых изменениях в функционировании и развитии этих подразделений. Вот почему в основе любого управления – получение, обработка и передача информации.

«Продукция» управления – эффективность деятельности всего руководимого коллектива (качество и количество продукции, экономичность, себестоимость, новшество продукции и др.). Что касается «продукции» правоохранительных органов – то это продукт *духовного* человеческого потребления (правопорядок в государстве; правовая культура и психология людей, и их социально-правовая удовлетворенность; вера в справедливость общества и в торжество закона; чувство защищенности людей и др.)[1]. Данная «продукция» предъявляет особые требования к личности руководителя в системе органов внутренних дел (ОВД), его подготовленности и способности решить столь важные для всего общества задачи.

Но помимо указанных критериев эффективность деятельности руководителя оценивается через *психологические критерии*[2]:

удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, удовлетворенность отношениями с коллегами, руководителем, условиями труда, заработной платой и т. д.), что проявляется в благоприятном либо неблагоприятном психологическом климате коллектива, в степени стабильности или «текучести» кадров;

мотивация членов коллектива (желание людей трудиться и сохранять членство в коллективе);

авторитет руководителя в коллективе;

самооценка коллективом своей сплоченности, своей успешности функционирования.

Психологическая проблематика управления в правоохранительных органах порождается целым рядом факторов[3]:

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 184.

[2] См.: Столяренко Л.Д. Психология управления : учеб. пособие. Изд. 2-е. Ростов н/Д : Феникс, 2005. С. 18–19.

[3] См.: Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. М. : Акад. упр. МВД России, 2011. С. 23.

фактор «первый руководитель»: его позицией в отношении центра власти (единоличная концентрация или ее распределение), особенностями стиля управления, его индивидуально и социально-психологическими особенностями и т. п.;

фактор «команда»: совместимостью (сработанностью) руководителя и его заместителей, наличием команды, концептуальным, целевым, мотивационным единством и т. п.;

фактор «отношения»: все их многообразие и противоречивость по вертикали и горизонтали;

фактор «управленческая гибкость»: качеством рефлексивно-управленческих процессов, определяющих адекватность реагирования системы управления на динамично изменяющиеся условия функционирования.

Условия, в которых осуществляется повседневное управление в правоохранительных органах, являются психологически насыщенными в силу социально-психологических особенностей реально складывающейся оперативной обстановки. «А это целые пласты психологической реальности – обычаи, традиции, культура региона, особенности правосознания населения, авторитет и имидж сотрудников органов внутренних дел, уровень криминально-психологической зараженности, наличие конфликтующих этносов, религиозных сект и т. п.»[1].

1.1.5. Психологические особенности управленческой деятельности

Управление всегда осуществляется в рамках определенной профессиональной деятельности. Управленческое воздействие на все сферы деятельности организации осуществляется через членов организации посредством *управленческой деятельности.* Она представляет собой принципиально отличающийся от других видов деятельности труд по выполнению функций управления в организации.

Понятие деятельности является базовым и принципиально значимым для отечественной психологической мысли. В своем предельно общем виде она определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую структуру общественного разделения труда[2]. Вне ка-

[1] Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. М. : Акад. упр. МВД России, 2011. С. 24.

[2] См.: Карпов А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2005. С. 40.

тегории деятельности невозможно объяснить возникновение и развитие психики и личности. Деятельность существует только в психологическом единстве с сознанием и личностью, в соотношениях и связях с потребностями, мотивами, целями и задачами[1]. Соответственно и анализ особой разновидности профессиональной деятельности – управленческой – невозможен вне обращения к деятельности как особой психологической реальности.

Управленческая деятельность – это тип профессиональной деятельности, специфика которой предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности[2].

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный *симптомокомплекс психологических особенностей*, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. К основным из этих особенностей стоит отнести следующие[3].

1. Она не является ни только индивидуальной, ни только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности.

2. Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов. По данному признаку управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской.

3. Она специфична по своему предмету: им выступают специфические объекты – люди, личности. Они характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами. В связи с этим управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей.

[1] См.: Общая психология и психология личности / под ред. А.А. Реана. М. : АСТ ; СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009. С. 589.

[2] См.: Карпов А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2005. С. 443.

[3] Там же. С. 42–48.

4. Она специфична по своему процессу. Ее суть – организация деятельности других людей, т. е. «деятельность по организации деятельностей» (деятельность «второго порядка»). Это свойство вообще рассматривается в теории как основное – атрибутивное для управленческой деятельности.

5. Она заключается в реализации определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной.

6. Она реализуется в социотехнической системе, включающей «технологическую» и «человеческую» составляющие. Эти контуры не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.

7. Она специфична по организационному статусу ее руководителя: он одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее – над ней – в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Следовательно, в управлении важно сочетание двух основных принципов его организации – иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

8. Она специфична по своим типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся в первую очередь жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных ситуаций. К внутренним условиям относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто и отсутствие; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неалгоритмизованность деятельности и др.

Для управленческой деятельности важное значение приобретает динамичность современной управленческой ситуации. Управленческое

понимание (или управленческое познание) становится предметом пристального внимания при нарастании нестабильности, неопределенности ситуации, росте потребности в постоянных изменениях. В этих условиях важно выявить, каковы механизмы и инструменты, посредством которых современные субъекты управленческого труда формируют управленческие замыслы и определяют способы их реализации[1].

Основные психологические особенности управленческой деятельности можно свести к следующим (по В.Ф. Рубахину):

информационный характер, предполагающий значительные интеллектуальные усилия;

неалгоритмический, творческий характер;

большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

чаще всего осуществляется при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

прогностический характер управленческих задач;

доминирование коммуникативной функции, общения на разных уровнях;

высокая нервно-психическая напряженность, обусловленная большой ответственностью за принимаемые решения, ненормированным рабочим днем и практически постоянным общением с людьми[2].

1.1.6. Основные управленческие культуры в современном управлении

Особенности управленческой деятельности того или иного руководителя во многом зависят от его приверженности определенной управленческой культуре. ***Управленческая культура*** – совокупность определенных средств, приемов, методов и технологий управленческой деятельности, сформированных определенной социокультурной средой. В целом можно выделить, по крайней мере, четыре основные управленческие культуры.

1. *Американская управленческая культура.*

Основной тезис: Управление есть специализированный вид деятельности, которому не только можно, но и нужно учиться.

[1] См.: Кудрявцева Е.И. Индивидуальная управленческая концепция: феноменология и методика оценки управленческого усилия // Упр. консультирование. 2013. № 12 (60). С. 8.

[2] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 198.

Эту культуру характеризуют следующие черты:

обязательное получение управленцем управленческого образования;

позиционирование профессии менеджера как одной из наиболее важных в обществе;

рационализм;

индивидуализм;

конкурентный прагматизм.

2. *Японская управленческая культура.*

Основной тезис: Управление есть вид деятельности, которому можно обучиться на основе приобретения опыта (главным образом, своего опыта).

Эту культуру характеризуют следующие черты:

обязательное получение управленцем соответствующего опыта (главным образом, опыта установления человеческих отношений в руководимом коллективе);

ориентация на групповые способы решения проблем («Место работы – вторая семья»);

основа управления – поддержание и укрепление «вертикали»;

создание соответствующей среды, позволяющей сотруднику полностью сосредоточиться на выполнении функциональных обязанностей;

обязательность и точность в выполнении поручений и обязательств;

доминирование лояльности сотрудника над его профессионализмом;

безукоризненность управленческих решений.

3. *Европейская управленческая культура.*

Основной тезис: Управление есть вид деятельности на эффективность которого влияют два фактора: соответствующее образование и опыт. Таким образом, эта управленческая культура занимает промежуточное положение между американской и японской культурами. Вместе с тем приоритет отдается американской системе, но без американской прямолинейности и жесткости (особенно относительно обязательного получения управленческого образования).

Эту культуру характеризуют следующие черты:

позиционирование профессии менеджера как равной среди равных. Управление не снабжено американским преклонением перед профессией «Менеджер». Например, в Великобритании эта профессия не входит даже в десятку наиболее престижных и значимых;

разделение функций управления и функций специалиста (профессионала);

рационализм гармонично сочетается с «человеческим» фактором;

ориентация на командные способы решения проблем.

4. *Советская и постсоветская управленческая культура.*

Основной тезис: Управление есть деятельность, эффективность которой определяется двумя факторами: полученным образованием и профессиональным опытом.

Для нее характерны следующие черты:

подбор кадров осуществляется на основе имеющегося у них опыта (причем особенно ценится опыт деятельности, приобретенный в экстремальных условиях и ситуациях);

объединение функций управленца и функций специалиста (профессионала);

основа управления – поддержание и укрепление «вертикали»;

значимость личностного фактора;

высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях;

поведенческая гибкость, свобода от давления шаблонов и жестких правил;

готовность пойти на нестандартные решения.

Вместе с тем есть ряд «узких мест» и нерешенных проблем. Отметим только два из них, взаимосвязанных и взаимозависимых. Во-первых, в ряде случаев деятельность носит авральный характер. Во-вторых, деятельность часто протекает в экстремальных условиях. Причем иногда экстремальность формируется как следствие неумения руководителя организовать деятельность своих подчиненных.

Требуют отдельного рассмотрения *особенности проявления постсоветской управленческой культуры в правоохранительной сфере*. Психологические аспекты управления в этой сфере дел во многом определяются ее особенностями. К основным из них следует отнести[1]:

жесткие формы подчинения и внутреннего распорядка, типа воинского;

специфика объекта правоохранительной деятельности (как правило, это люди, преступившие закон и нарушающие порядок в государстве);

специфические условия труда сотрудников (например, ненормированность рабочего времени, возможности перемещения по службе, жилищно-бытовые условия и др.);

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 198.

преимущественно экстремальный характер правоохранительной деятельности (дефицит времени, недостаток информации, повышенная ответственность за результаты деятельности, опасность для здоровья и жизни и др.).

Отметим основные *психолого-управленческие особенности* деятельности руководителя правоохранительного органа:

высокая ответственность за принимаемые решения. Управленческие решения – наиболее серьезные решения, в целом определяющие эффективность деятельности любой организации. Его решения в большинстве своем носят долгосрочный и системный характер;

прогностический характер деятельности. Руководитель правоохранительного органа должен «видеть» сотрудника не только в ближайшей, но и в дальней перспективе, уметь оценить возможности и потенциал (в том числе и карьерный) каждого человека;

контактность и коммуникабельность. Руководитель правоохранительного органа должен уметь найти подход к любому человеку и «разговорить» его, уметь вести диалог с разными собеседниками в одно и то же время по разным проблемам;

поведенческая гибкость и готовность к компромиссам. Руководитель правоохранительного органа должен уметь подняться над ситуацией и за деталями увидеть ситуацию в целом («за деревьями видеть лес»). Это предполагает развитие качеств «третейского судьи», умение управлять конфликтами и при этом сохранять высокую работоспособность, стрессоустойчивость и помехоустойчивость;

доминирование системы взаимоотношений «человек – человек» (а не системы «человек – документ»). Руководитель в системе правоохранительных органов должен «читать» человека как книгу, разбираться в людях, видеть в них то, что другим не дано увидеть. Это возможно при умелом сочетании двух видов работ – работа с документами и работа с людьми. При этом его должны отличать высокая нравственность и этичность, чувство справедливости.

Управленческая деятельность в ОВД содержит ряд особенностей, вытекающих из содержания, процесса и результатов ее осуществления. По мнению А.М. Столяренко, правоохранительные органы – это особые «производственные организации», «изготавливающие» продукт духовного, человеческого потребления, находящий отзвук и воплощение в правовой психологии людей, их социально-правовой удовлетворенности, вере в справедливость общества, чувстве защищенности и гармонии своих интересов и интересов общества. Поэтому роль психологиче-

ских факторов в управлении юридическими органами на порядок выше, чем во многих других государственных структурах[1].

Особенности управленческой деятельности руководителя ОВД определяются действием ряда *специфических факторов.* Его деятельность принципиально изменилась за последние два десятка лет, поэтому прежние подходы не во всех ситуациях будут эффективными и результативными. Изменения коснулись трех сфер приложения сил руководителя: самой управленческой деятельности, руководства подчиненными и взаимодействия с общественностью (гражданами).

Усилилась психологизация всего процесса управления, доминирование психологической составляющей управленческой деятельности над технологической. Руководитель в системе правоохранительных органов организует управление процессами и явлениями в организации, опираясь на один из важнейших видов ресурсов – человеческий. Это обстоятельство требует от него быть не только (и не столько) администратором, сколько психологом по жизни, лидером большинства инициируемых им процессов.

Деятельность стала носить предельно динамичный характер. Современному руководителю правоохранительного органа приходится одновременно решать несколько разноуровневых задач. Нужно эффективно действовать в условиях постоянного дефицита информации, необходимой для принятия управленческих решений. Управленческая деятельность современного руководителя в гораздо большей степени, нежели раньше, носит неалгоритмический, творческий характер. Эту деятельность отличает преимущественно экстремальный характер, связанный прежде всего с повышенной ответственностью за результаты своей деятельности.

Изменились роль и значение связей с общественностью, с гражданами. Эти связи требуют от руководителя не только значительных затрат сил, времени, энергии, но и известной креативности в качественном производстве своей основной «продукции» – эффективном осуществлении правоохранительной деятельности.

В ходе одного из анкетных опросов, в котором участвовали руководители правоохранительных органов, нами была предпринята попытка изучить имеющиеся у них представления о содержании своей управленческой деятельности. Анализ указанных респондентами основных направлений управленческой деятельности («основных управленческих работ») позволил выделить в качестве базовых следующие:

работа с документами;

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 184.

постановка задач и инструктаж;

совещания и прием отчетов;

принятие текущих управленческих решений;

контроль реализации управленческих решений и распоряжений;

индивидуальная работа с подчиненными;

общение с вышестоящим руководством и др.

Приоритетность тех или иных направлений зависит от ряда факторов, в числе которых уровень управленческой иерархии, на которой находится руководитель, наличие определенного управленческого и жизненного опыта, специфика основной деятельности руководимого подразделения, особенности конкретных служебных коллективов и др.

1.2. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

1.2.1. Понятие о психологии управления как учебной дисциплине

До начала XX в. управление не было предметом отдельного научного исследования. Впервые о механизмах, закономерностях, принципах управления заговорили в связи с появлением в 1911 г. книги Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента», где он выделял основные принципы управленческого труда.

В 1920-е гг. А. Файоль описал последовательную систему принципов менеджмента, управление стали рассматривать как особую, специфическую и самостоятельную деятельность. Именно Файоль связал повышение эффективности управленческой деятельности с ее *психологизацией*. К этому времени психология уже сформировалась как наука в ее теоретическом и прикладном аспектах.

В 1920-е гг. благодаря слиянию теории управления и психологии было положено начало формированию прикладной междисциплинарной «психологии управления». Основной ее задачей являлось изучение и решение проблем управленческой деятельности с помощью психологических знаний и умений. Таким образом, психология управления есть отрасль психологической науки, исследующая своими средствами (методами) процессы управления в различных сферах социальной практики[1].

[1] См.: Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. М. : Акад. упр. МВД России, 2011. С. 24.

Располагаясь на стыке двух самостоятельных наук – психологии и управленческой науки, она тем не менее не соединяет механически часть психологии и часть управления. Психология управления выступает прикладной междисциплинарной отраслью знаний.

Базовый аргумент психологии управления прост: в любом варианте управления есть человеческий фактор, поэтому управление может быть эффективным только при учете закономерностей существования (функционирования) этого фактора[1].

Термин «психология управления» впервые стали использовать в СССР в 20-е гг. XX в. На II Всесоюзной конференции по научной организации труда производства (март 1924 г.) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и проблемам, с ней связанным. Психология управления была призвана решить две задачи: «подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование…»[2].

В многочисленных работах по научной организации труда (труды А.К. Гастева, В.В. Добрынина, П.М. Керженцева, С.С. Чахотина и др.), вышедших в 1920–1930-е гг., было немало интересных подходов к разрешению психологических проблем управления. Однако недостаточный уровень разработанности этих проблем не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную область знаний. Периодом все более активного приложения психологических знаний к теории и практике управления является середина 60-х гг. XX в.

Одними из первых исследователей, поставивших вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, были Е.Е. Вендров и Л.И. Уманский. Среди основных аспектов психологии управления производством они называли социально-психологические проблемы производственных групп и коллективов, психологию личности и деятельности руководителя, вопросы подготовки и подбора руководящих кадров и др. Иная точка зрения была высказана А.Г. Ковалевым, который включил в сферу психологии управления только социально-психологическую проблематику. Постепенно в разделах о трудовой деятельности был выделен самостоятельный вопрос о психологии управленческой деятельности.

[1] См.: Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. М. : Акад. упр. МВД России, 2011. С. 25.

[2] Вайнштейн Л.А. Психология управления и основы лидерства : учеб. пособие. Минск : ГИУСТ БГУ, 2008. С. 19.

Полностью психология управления оформилась как новая отрасль психологической науки ко второй половине 1970-х гг. С одной стороны, это был результат, по мнению Б.Ф. Ломова, продолжавшейся дифференциации психологии по видам изучаемой человеческой деятельности – предметом ее изучения стала управленческая деятельность. С другой стороны, это результат интеграции разных областей и направлений психологической науки[1]. Отрадно отметить, что психолого-управленческая проблематика нашла отражение в ряде произведений таких белорусских авторов, как Л.А. Вайнштейн, Н.А. Дубинко, М.А. Кремень и др.[2]

Психология управления имеет теоретические и практические источники своего возникновения и развития. При этом *практический аспект* выступает основным источником данных процессов. Во-первых, любой процесс управления осуществляется через взаимодействие людей друг с другом. При управлении различными процессами субъект управления либо не может, либо ограничено может индивидуально влиять на управляемые процессы. Его воздействия фактически опосредованы воздействием на других людей. Во-вторых, практика управления испытывает большую потребность в психологических данных о человеке как субъекте и объекте управления[3].

Однако по мере решения научно-практических задач все более возрастает потребность обращения к теоретическим истокам, разработки конструктивной психологической теории управления. Вот почему актуальным является вопрос о *теоретических источниках* психологии управления. Для того чтобы изучать психолого-управленческие проблемы и давать обоснованные научные рекомендации, психология управления должна использовать достижения целого ряда наук. Это подразумевает активное применение знаний и данных различных отраслей психологической науки, среди которых общая, социальная, педагогическая, инженерная психологии и психология труда. Наряду с этим психология

[1] См.: Журавлев А.Л., Соснин В.А., Красников М.А. Социальная психология : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. С. 365.

[2] См.: Вайнштейн Л.А. Психология управления и основы лидерства : учеб. пособие. Минск : ГИУСТ БГУ, 2008. 279 с. ; Дубинко Н.А. Психология профессиональной деятельности руководителя : пособие. Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. 228 с. ; Кремень М.А. Психология управления : курс лекций : в 2 ч. Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. Ч. 1. 135 с. ; Кремень М.А. Психология управления : курс лекций : в 2 ч. Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. Ч. 2. 140 с. и др.

[3] См.: Журавлев А.Л., Соснин В.А., Красников М.А. Социальная психология : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. С. 365.

управления основывается и на соответствующих знаниях, получаемых теорией управления. Отметим также тесную связь психологии управления и социологии (особенно социологии организаций). Общепризнано, что в современных условиях рассмотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, т. е. без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др.

Что касается *предмета психологии управления*, то в самом общем виде он представляет собой *психологические аспекты управленческих отношений и управленческого взаимодействия*[1]. Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено в следующих *уровнях психолого-управленческой проблематики.*

1. *Психологические аспекты деятельности руководителя*:

психологические особенности управленческого труда вообще, его специфика в различных сферах деятельности;

психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;

психологические аспекты принятия управленческого решения;

индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции и др.

2. *Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления*:

возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;

закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;

закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости;

формальная и неформальная структуры организации;

мотивация труда членов организации;

ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования и др.

3. *Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации*:

[1] См.: Китов А.И. Психология управления : учеб. для слушателей Акад. МВД СССР. М. : Акад. МВД СССР, 1979. 521 с. ; Китов А.И. Психология хозяйственного управления // Акад. нар. хоз-ва при Совете Министров СССР. М. : Профиздат, 1984. 248 с. ; Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления : учеб. пособие ; под общ. ред. Е.С. Кузьмина ; ЛГУ им. А.А. Жданова. Л. : Изд-во ЛГУ, 1986. 175 с. и др.

проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;

проблемы управленческого общения;

оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель – подчиненный»;

информированность как фактор повышения эффективного управления и др.

Таким образом, обобщая имеющиеся теоретические источники[1], мы можем дать следующее определение: ***психология управления*** – это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса.

1.2.2. Базовые понятия учебной дисциплины

Остановимся на некоторых базовых понятиях, среди которых «управление», «лидерство», «администрирование», «власть», «субъект управления», «объект управления», «управленческое взаимодействие», «управленческое воздействие», «управленческие отношения», «управленческие функции», «управленческие задачи», «управленческие потребности» и попытаемся раскрыть их психологическую сущность.

По мнению В.Г. Афанасьева, ***управление*** – функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности. Психологическая сущность организации особенно полно себя заявляет в социальной организации, где основными действующими лицами выступают люди, занимающие позиции соподчинения или (и) координации[2].

[1] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с. ; Вайнштейн Л.А. Психология управления и основы лидерства : учеб. пособие. Минск : ГИУСТ БГУ, 2008. 279 с. ; Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. 324 с. ; Кремень М.А. Психология управления : курс лекций : в 2 ч. Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. Ч. 1. 135 с. ; Психология управления : курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.] ; отв. ред. М.В. Удальцова. Новосибирск : Изд-во НГАЭ и У; М. : ИНФРА-М, 1997. С. 144 ; Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. М. : Акад. упр. МВД России, 2011. 352 с. ; Столяренко Л.Д. Психология управления : учеб. пособие. Изд. 2-е. Ростов н/Д : Феникс, 2005. 512 с. и др.

[2] См.: Философский энциклопедический словарь / гл. ред.: Л.Ф. Ильичёв, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалёв, В.Г. Панов. М. : Совет. энцикл., 1983. С. 704.

М.В. Петрович, конкретизируя приводимое выше определение, считает, что управление есть целенаправленное воздействие субъекта управления (управляющей системы) на объект управления (управляемую систему) для сохранения существующего между ними взаимодействия или перевода объекта управления в желаемое состояние. Термин «управление» первоначально означал умение управлять лошадьми. Этимология английского слова manage (управлять) восходит к латинскому слову manus (рука)[1].

В общем виде под лидерством понимается процесс влияния какого-либо индивида на поведение других людей и организации их деятельности в соответствии со стоящими перед группой задачами. Психологическая сущность лидерства заключается в том, что среди наиболее важных качеств лидера выделяют умение влиять на окружающих и подчинять их своей воле. Лидер не только должен хотеть вести людей за собой, но и обладать для этого необходимыми качествами. Применительно к управлению под ***лидерством*** понимается воздействие на людей с помощью социально-психологических методов и механизмов, с опорой на личный авторитет субъекта воздействия и систему межличностных и межгрупповых психологических отношений в микросреде (малой группе). Принципиально иной формой воздействия на исполнителей является ***администрирование***, т. е. воздействие на людей с помощью власти, официально данной субъекту воздействия (руководителю, начальнику, заведующему, управляющему и т. п.). К основным официальным и реализующим власть методам воздействия относят административно-правовые, формально-организационные, экономические и т. п.[2]

По мнению Ф.М. Бурлацкого, ***власть*** – это в общем смысле способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью какого-либо средства – авторитета, права, насилия и др.[3]

Власть как психологический феномен характеризуется возможностью лидера, руководителя побудить человека сделать нечто, что он иначе не стал бы делать, т. е. потребовать от человека выполнить какое-то действие или не выполнять его при достижении общих целей деятельности, организации (группы).

[1] См.: Управление организацией / М.В. Петрович [и др.] ; под науч. ред. М.В. Петровича. Минск : Дикта, 2008. С. 8.

[2] См.: Журавлев А.Л., Соснин В.А., Красников М.А. Социальная психология : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. С. 373.

[3] См.: Философский энциклопедический словарь / гл. ред.: Л.Ф. Ильичёв, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалёв, В.Г. Панов. М. : Совет. энцикл., 1983. С. 85.

Управление – это деятельность, при которой руководитель через механизм власти реально влияет на поведение других членов организации и ведет их к поставленной цели. Власть руководителя есть средство реализации им целей управленческой деятельности. К. Френч и С. Рейвен выделяют пять основных форм власти в организациях[1]:

1. *Власть, основанная на принуждении*. Под принуждением они понимали возможность субъекта власти наказывать исполнителя таким образом, который помешает удовлетворению каких-либо его насущных потребностей. При этом основной упор делается на угрозе применения насилия по отношению к управляемым лицам. Она опирается на самые низменные потребности людей (страх смерти, наказания, лишение чего-нибудь и т. д.).

Некоторые руководители часто прибегают к использованию этой формы власти, так как даже намек подчиненному на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Авторы также указывают на слабые стороны метода влияния через страх: для того чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но подобную систему создавать нелегко, и она является довольно дорогостоящей.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*. Вознаграждение как основа власти представляет собой возможность субъекта власти удовлетворять какие-либо потребности подчиненного. При этой форме власти менеджеры делают упор на мотивацию сотрудников, удовлетворение их как физиологических, так и социальных потребностей, поиске более адекватных ситуаций путей вознаграждения.

Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Руководитель оказывает влияние на подчиненного через положительное подкрепление с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, так как представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, способного удовлетворить активную потребность.

Для эффективного влияния на поведение подчиненного вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Одним из вариантов использования власти, основанной на вознаграждении, является усиление влияния руководителя путем создания у подчиненных чувства обязанности при оказании им личных одолжений.

[1] См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1992. С. 334–340.

Несмотря на то что власть, основанная на вознаграждении, более положительно воспринимается подчиненными, чем влияние через принуждение и страх, руководитель и в этом случае сталкивается с определенными трудностями. Такая форма власти будет действенна при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением. Однако на практике у руководителя существует масса ограничений в возможности использовать вознаграждения, которые определяются ограниченностью ресурсов, политикой организации и т. д.

3. *Власть, основанная на силе традиций*. Основное содержание этой формы власти состоит в сохранении существующего порядка вещей и обеспечении безопасности и какой-то, чаще всего этнической или конфессиональной, группы лиц. Управление в таких коллективах происходит не путем принуждения или мотивации, а путем удовлетворения важных социальных потребностей человека (защита, чувство принадлежности к группе).

Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность подчиненных в социальной защищенности и принадлежности к группе. Законная власть основана на реализации культурных норм, закрепляющих необходимость подчинения руководителю. Успешное функционирование организации прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководства. Традиция продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя, поскольку она предлагает позитивное вознаграждение – удовлетворение потребности подчиненных в принадлежности к социальной группе.

4. *Власть харизматическая*, основанная на силе личных качеств управленца. Впервые этот термин был введен в научный оборот известным социологом XIX в. М. Вебером. В этом случае люди как бы добровольно соглашаются подчиняться определенной яркой личности, рассматривают ее как идеал, к которому нужно всячески стремиться, наделяют этого человека сверхчеловеческими возможностями. Эта форма власти основана не на логике, а на силе личных качеств или способностей руководителя. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель может вообразить, что у него много общего с подобным лидером. Подсознательно исполнитель ждет, что подчинение сделает его похожим на руководителя.

5. *Экспертная власть*, основанная на профессиональных знаниях и умениях. В качестве примера экспертной власти можно назвать предписания врача пациенту о методах лечения болезни, советы профессора студентам о подготовке к экзаменам и т. д. Экспертная власть реализуется следующим образом: исполнитель верит, что руководитель обладает экспертным знанием в отношении решаемой проблемы. Влияние считается разумным, потому что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Человек может использовать экспертную власть в организации, когда он имеет информацию или идеи, которые с точки зрения других помогут организации достигнуть цели.

Наряду с рассмотренными к базовым понятиям психологии управления следует отнести «управленческое взаимодействие», «управленческое воздействие», «управленческие отношения» и ряд других. Под ***управленческим взаимодействием*** понимается система совместных действий субъекта и объекта управления, в которой действия субъекта управления (одного лица или группы лиц) обусловливают определенные действия объекта управления (одного лица или группы лиц), а действия последнего, в свою очередь, вызывают определенные действия субъекта управления.

Управление всей повседневной деятельностью ОВД возможно лишь при активном воздействии на него и его персонал субъекта управления, руководителя, с привлечением к этой работе и других руководителей и сотрудников. Управленческие воздействия – это особые «рабочие орудия», «инструмент» в руках субъекта управления[1].

В самом общем виде под *воздействием* в психологии понимается целенаправленный перенос движения, информации или других (в том числе материальных агентов) от одного участника взаимодействия к другому[2]. В свою очередь, ***управленческое воздействие*** представляет собой процесс передачи побудительной информации от субъекта управления к объекту управления. Передаваемая информация представляет собой комплекс сигналов, несущих сообщение о чем-либо и ориентирующих объект управления относительно смысла и значения этих сигналов.

Осуществляя управление, руководителю и другим лицам, участвующим в управлении, надо постоянно создавать и совершенствовать систему управленческих воздействий, используя для этого все, что ока-

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 218.

[2] См.: Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М. : Политиздат, 1985. С. 48.

зывает влияние на персонал, и создавая максимально благоприятные предпосылки для добросовестной и успешной работы. В этом и главный смысл всей организации управления, и главная ответственность руководителя[1].

Под ***управленческими отношениями*** понимается система взаимных зависимостей, взаимных обязанностей отдельных людей или их общностей, в которые они вступают в процессе осуществления управленческих функций[2].

По общему признанию специалистов-представителей разных наук, управленческие отношения обладают такими психологически значимыми характеристиками, которые делают их отличными от других форм общественных отношений (экономических, политических, правовых и др.)[3]. К психологически значимым признакам управленческих отношений, по мнению В.Г. Афанасьева, следует отнести[4]:

во-первых, в результате реализации управленческих отношений создаются ценности, непосредственно не воспринимаемые человеком (например, организация совместной деятельности). В результате у исполнителей возникает социальная иллюзия: руководитель фактически «ничего не производит». В процессе организации совместного труда руководитель может находиться в психологически невыгодной позиции по отношению к другим участникам трудового процесса. Эта особенность легко может становиться фактором, вызывающим трудности в управленческом взаимодействии руководителя с исполнителями;

во-вторых, управленческие отношения в психологическом смысле настолько же сложные, как и всякие другие общественные отношения, ибо реализуются они также через межличностные, межгрупповые и другие виды отношений, выступающих объектами исследований в психологии управления;

в-третьих, управленческие отношения подвержены воздействию различных субъективных факторов в значительно большей степени по сравнению с другими видами общественных отношений. Иными словами, реализация управленческих отношений в форме управленческого

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 219.

[2] См.: Журавлев А.Л., Соснин В.А., Красников М.А. Социальная психология : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. С. 368.

[3] Там же. С. 368.

[4] См.: Афанасьев В.Г. Научное управление обществом (опыт системного исследования). М. : Политиздат, 1973. 392 с.

взаимодействия характеризуется высокой степенью психологической опосредованности, что в конечном счете делает управленческие отношения психологически насыщенными и зависимым от психологических факторов.

Управленческие отношения как необходимый компонент механизма управления имеют свою структуру, в которой выделяют отношения централизма и самостоятельности, субординации и координации, ответственности, соревнования и др.[1]

Отношения централизма вытекают из наличия иерархии субъектов управления. Они являются формами связи между высшими и низшими субъектами в процессе реализации управленческих функций, когда высшие органы управления имеют право и обязанности определять содержание и направленность деятельности низших структур для достижения основной общей цели в пределах единой системы управления.

Отношения самостоятельности предполагают наличие у субъектов управленческих отношений своих прав и обязанностей, которые дают им возможность определять содержание и направленность деятельности в соответствии со своими интересами, не игнорируя при этом общие интересы.

Отношения субординации выражают подчиненность одного субъекта другому в процессе управления единым объектом. Отношения субординации прежде всего необходимы для достижения совместных интересов, общих целей, взаимосвязанных с особыми конкретными интересами с помощью определенной их взаимоподчиненности.

Для установления субординационных отношений на субъекта управленческой деятельности возлагаются функции *распоряжения*, осуществление которых основано на применении властных методов управленческого воздействия. Для этого используются административные методы, суть которых состоит в том, что на основе приказов и распоряжений определяются конкретные функциональные цели и задачи деятельности подчиненных структур. Эти методы необходимы для налаживания совместной работы, взаимодействия сотрудников в системе управления, устранения стихийности в деятельности участников управленческого процесса.

Отношения координации имеют место между субъектами управления, которые не подчинены друг другу. Для них характерно согласование деятельности, объединение усилий во время осуществления кон-

[1] См.: Столяренко Л.Д. Психология управления : учеб. пособие. Изд. 2-е. Ростов н/Д : Феникс, 2005. С. 21–23.

кретных заданий и общих целей. Эти отношения являются выражением самостоятельности субъектов управления.

Отношения ответственности обеспечивают взаимную ответственность между субъектами управления в процессе использования прав и выполнения обязанностей для достижения цели управления. Ответственность формируется как результат признания тех требований, которые предъявляют друг другу субъекты управленческих отношений – отдельные сотрудники, группы, отделения, службы – в отношении выполнения совместных обязанностей. Эти связи, которые создают объективную основу отношений ответственности, устанавливаются путем закрепления соответствующих экономических, правовых и моральных норм, плановых заданий, системы материального и морального стимулирования, санкций, которые действуют на субъектов ответственности с целью признания их действиями необходимого направления. В этом значении ответственность является важным условием успешного осуществления каждым субъектом управления своих функций.

Отношения соревнования представляют собой связи между самостоятельными субъектами управленческих отношений при выборе наиболее эффективных способов достижения общественно необходимых целей. Отношения соревнования устанавливают такой характер взаимосвязи между двумя и более сотрудниками, отделами, службами в процессе профессионального разделения труда, при котором достижение наилучших результатов позволяет наиболее полно реализовать те или иные задачи.

Применительно к ОВД важной разновидностью управленческих отношений являются организационные отношения. ***Организационные отношения*** – это психологические отношения сотрудников ОВД, находящие конкретное отражение в их профессионально-должностных позициях, а также в реальных взаимоотношениях по поводу совместного выполнения должностных обязанностей[1].

Организационные отношения характеризуют особый пласт сознания сотрудника – организационное сознание, от которого зависит его организационное поведение. Реализуясь в виде субъективных отношений личности работника, они ведут к формированию соответствующей *позиции (профессионально-должностной позиции)*, которая обеспечивает включение и ориентацию сотрудника в систему управления ОВД и его

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 211.

организационное самоопределение. Организационные отношения, выступая как взаимоотношения, определяют сущность и психологическое содержание контактов, ориентированных на согласование действий и поступков сотрудников ОВД[1].

В целом основное содержание управленческой деятельности включает реализацию руководителем определенных ***управленческих функций***, выступающих специализированными видами основных управленческих работ[2]. ***Управленческие задачи*** – это различного рода результаты, которые должны быть получены социальной системой в данных конкретных условиях для удовлетворения определенных объективно существующих потребностей этой социальной системы или каких-то других систем, включая удовлетворение управленческих потребностей социальной системы. Под ***управленческими потребностями*** социальной системы понимается объективно существующая нужда, необходимость, характерная для социальных систем, занятых совместной трудовой деятельностью, в частности совместным трудом, требующим обязательного согласования отдельных действий, деятельностей, поступков, поведенческих актов и т. п., включенных в него индивидуальных или групповых участников[3].

Конечно, рассмотренными терминами и понятиями не ограничивается вся понятийная система психологии управления, однако указанные выше являются основными.

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 211.

[2] См. гл. 2.

[3] См.: Журавлев А.Л., Соснин В.А., Красников М.А. Социальная психология : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. С. 373–374.

Глава 2
ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

2.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1.1. Психологическая готовность к управленческой деятельности

В самом общем виде *готовность к действию* есть состояние мобилизации всех психофизиологических систем человека, обеспечивающих эффективное выполнение определенных действий. Готовность – это первичное, фундаментальное условие успешного выполнения любой деятельности.

В свою очередь, ***психологическая готовность к управленческой деятельности*** представляет собой интегративное личностное образование, включающее сформированную направленность на эффективную управленческую деятельность; это внутренняя настроенность на определенное поведение при выполнении управленческих задач.

Современные авторы, оценивая содержательно это понятие, сходятся в главных характеристиках данного феномена. Так, по мнению О.П. Денисовой, это психическое состояние, характеризующееся динамической концентрацией внутренних сил человека и позволяющее ему целесообразно регулировать свою деятельность в процессе организации и планирования работы производства и персонала при наличии сформировавшихся мотивов и установок на реализацию своих личностных качеств, которые проявляются в поведенческой активности и положительном эмоциональном настрое[1]. С.С. Ильин полагает, что психологическая готовность к управленческой деятельности есть сложное многоуровневое образование, включающее в себя разнообразные личностные, когнитивные и динамические составляющие, индивидуальное сочетание которых (индивидуальный профиль психологической готовности) может оказаться более или менее оптимальным для обеспечения успешной деятельности специалиста управленца[1].

[1] См.: Денисова О.П. Формирование психологической готовности студента – будущего менеджера к управленческой деятельности : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Самара, 2007. С. 14.

В целом готовность складывается на основе прошлого опыта (полученного либо в практической деятельности, либо в процессе тренировки), вызывает психическую активность и оказывает направляющее воздействие на профессиональную деятельность человека. При этом ведущую интегрирующую роль выполняют личностные качества, выражающие направленность на управленческую деятельность.

Обычно выделяют *общую (длительную)* и *ситуативную (временную)* готовность[2]. *Общая готовность* представляет собой ранее приобретенные установки, знания, навыки, умения, опыт, качества и мотивы управленческой деятельности. На ее основе возникает состояние готовности к выполнению тех или иных текущих задач управленческой деятельности. *Ситуативная готовность* – это актуализация, приспособление всех сил, создание возможностей для успешных действий в данный момент; это динамичное целостное состояние личности, внутренняя настроенность на определенное поведение в качестве руководителя, мобилизованность всех сил на активные и целесообразные управленческие действия.

Основные компоненты психологической готовности[3]:

мотивационный («приведение в порядок» своего образа мира и осознание смысла и ценности того, что человек делает и должен делать, наличие устойчивых управленческих мотивов);

ориентационный (знания и представления об особенностях и условиях управленческой деятельности, ее требования к личности руководителя);

операционный (владение способами и приемами управленческой деятельности, необходимыми знаниями, навыками, умениями, процессами анализа, синтеза, сравнения, обобщения и др.);

волевой (самоконтроль, умение управлять своими управленческими действиями);

оценочный (самооценка управленческой подготовленности и соответствия процесса решения управленческих задач оптимальным эталонам);

мобилизационно-настроечный (оценка предстоящих трудностей управленческой деятельности, предстоящих действий, самомобилизация сил).

[1] См.: Ильин С.С. Психологическая готовность специалиста к управленческим профессиям: содержание, структура, диагностика : автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.13. М., 1999. С. 3.

[2] См.: Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Психологические проблемы готовности к деятельности. Минск : Изд-во БГУ, 1976. 176 с.

[3] Там же.

Следует подробнее остановиться на проблеме параметров, определяющих эффективность психологической готовности руководителя к управленческой деятельности. Процесс формирования готовности к управленческой деятельности есть результат целенаправленно организованного процесса становления личности руководителя, включающий принятие и осмысление управленческих ценностей, формирование собственного отношения к целям и задачам профессиональной деятельности, реализацию их в своей управленческой деятельности. В ходе этого сложного и противоречивого процесса на первый план выдвигается ряд параметров, определяющих в целом эффективность психологической готовности руководителя к управленческой деятельности. К основным из них следует отнести:

во-первых, наличие определенных профессионально важных качеств, характеризующих *возможность* сформировать надлежащую психологическую готовность к управленческой деятельности;

во-вторых, наличие качеств, актуализируемых в ходе формирования готовности и характеризующих в целом *процессуальную* сторону;

в-третьих, показатели сформированной готовности, характеризующие *результат* процесса формирования готовности.

По мнению С.С. Ильина, следует выделить три основных блока профессионально важных качеств руководителя, выступающих базовыми при формировании психологической готовности[1]:

интеллектуальный (компетентность и развитый практический интеллект для среднего и низшего звена, и теоретический для высшего руководства);

личностный (лидерство, устойчивость к фрустрациям, готовность к разумному риску, воля, активность, деловая направленность, ответственность и др.);

динамический (сила нервных процессов, обеспечивающая способность к мобилизации в экстремальных обстоятельствах и лабильность нервных процессов, лежащая в основе быстрого переключения с одного вида деятельности на другой).

Н.А. Киселева указывает на следующие качества, актуализируемые в процессе формирования готовности[2]:

эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость (эмоциональная стабильность рассматривается как отсутствие склонностей к тре-

[1] См.: Ильин С.С. Психологическая готовность специалиста к управленческим профессиям: содержание, структура, диагностика : автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.13. М., 1999. С. 13.

[2] См.: Киселева Н.А. Формирование готовности будущих менеджеров к управленческой деятельности : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Волгоград, 2006. 284 с.

вожному состоянию, фрустрации, агрессивности, легкой возбудимости, как хорошая приспособляемость к различным ситуациям и адекватная самооценка, а стрессоустойчивость – как сохранение спокойствия и хладнокровия в стрессовых ситуациях);

рефлексия (т. е. способность встать на позицию другого, умение предвидеть на основе этого его поведение, а также умение строить свое поведение, исходя из предполагаемых ответных реакций другого);

умение бесконфликтно влиять на окружающих (роль рефлексивных механизмов мышления наиболее важна в конфликтных ситуациях);

коммуникативные умения (т. е. личностное умение влиять на окружающих, главенство гуманистических ценностей в отношении с людьми, ориентация на «командные» формы управления);

поиски индивидуального стиля управления (как проявление индивидуальности, целостность и своеобразие мироощущения и самореализации);

креативность (как творческое отношение к личностно значимым задачам, проблемам, сферам деятельности, сочетание высокой способности к порождению оригинальных идей).

Анализ деятельности эффективных руководителей позволяет выделить несколько *показателей сформированной готовности* к управленческой деятельности. Среди основных следующие:

развитое практическое мышление;

определение главных и вспомогательных способов решения управленческих задач;

прогнозирование и реальная оценка своих управленческих возможностей и уровня притязаний;

готовность брать ответственность на себя;

уверенность в себе и в своих управленческих способностях;

мобилизация сил и самовнушение возможности достижения цели управленческой деятельности.

2.1.2. Руководство и лидерство в организациях

Проблема руководства и лидерства является одной из ключевых проблем управления. Глубокий анализ этого феномена был предпринят Г.М. Андреевой[1]. По ее мнению, первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния

[1] См.: Андреева Г.М. Социальная психология : учеб. для высш. учеб. заведений. М., 1998. С. 217–222.

в решении данной задачи. Другими словами, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы принимают лидерство, т. е. строят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

Процесс лидерства может быть достаточно противоречивым: мера «притязаний» лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные возможности лидера – значит, в том числе выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы. Мера влияния лидера на группу также не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других обстоятельствах, напротив, снижаться.

Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии часто понятия «лидер» и «руководитель» отождествляются (хотя в немецком языке, в отличие от английского, существуют оба понятия). Для отечественных исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему[1]:

содержание понятий: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

возникновение: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

функционирование: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

социальная роль руководителя и лидера: руководитель есть посредник социального контроля и власти; а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

[1] См.: Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб. : ИГУП, 1999. С. 241–243.

регламентация деятельности: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

режим внешних связей: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

руководство – явление *более стабильное*, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». ***Руководство*** есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается). Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, ***лидерство*** есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Реальное влияние руководителя на деятельность коллектива основывается не только на его официальных полномочиях, но и на личном авторитете, т. е. имеет две составляющие: формального руководителя и неформального лидера. Оптимальным является тип руководителя с высоким официальным, профессиональным и личным статусом. Выше мы рассматривали признаки, по которым в теории управления различаются руководители и лидеры. Это различие связано с тем, что в любой организационной структуре имеются два типа отношений между людьми: формальные (должностные) и неформальные (эмоционально-психологические). Лидером никогда нельзя стать, если члены группы не воспримут конкретное лицо как лидера. Руководителя же нередко назначают на должность независимо от того, воспринимают его подчиненные таковым или нет.

Как руководство, так и лидерство являются способами организации и управления деятельностью людей только в одном случае – это управ-

ление в области официальных должностных отношений, в другом – в области неофициальных межличностных отношений. Как для руководства, так и для лидерства характерна определенная субординация отношений, только в первом случае она выступает очень четко и закреплена должностными инструкциями, а в другом – ее присутствие менее заметно и проявляется в форме традиций, привычек[1].

Важным свойством руководителя-лидера является умение быть управляющим, не афишируя этого. Если руководитель завоевывает авторитет и становится лидером группы, то его приказания выполняются не из страха перед наказанием, а из веры в его компетентность, талантливость. Он воспринимается членами группы как «один из нас», как «лучший из нас». *Руководитель как администратор* на основе данных ему полномочий распределяет обязанности, осуществляет контроль, учет, поощрения, наказания. *Руководитель как лидер* влияет на членов группы путем личного авторитета, морально-психологического воздействия, проявления инициативы, энергии, привлекательных личных качеств. Если хороший руководитель воспринимается как «мозг группы», то лидер – как «сердце группы». Руководитель-лидер должен объединять в себе эти качества, т. е. быть одновременно мозгом и сердцем группы[2].

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

Кстати, в традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель – это, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы он в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) заявил себя как лидер ключевых процессов жизнедеятельности организации. Если этого не происходит, то по неписаным правилам руководителю следует освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

Преимущества лидера заключаются в том, что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации.

[1] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 199.

[2] Там же. С. 200.

Чем же отличается руководитель-лидер от руководителя-администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на сотрудников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем.

По мнению П.Ф. Друкера, в управлении как в деятельности имеется актуальный во все времена и во всех организациях вопрос: в каком качестве сотрудник показывает лучшие результаты – как ответственный за принятие решения или как консультант?[1] По своему складу личности есть сотрудники, которые принесут наибольшую пользу организации в должности консультанта, специалиста. Другие же, в силу присущей им воли, готовности идти на риск и принимать на себя ответственность, смогут проявить себя как эффективные руководители. Известно немало примеров, когда в той или иной организации, желая обеспечить хорошему специалисту своевременное продвижение по служебной лестнице, назначают его на вышестоящую «руководящую» должность. В результате организация получает посредственного руководителя и теряет специалиста.

Очень многие специалисты прекрасно работают в роли консультанта, но боятся брать на себя ответственность за исполнение решений, которые принимают по их рекомендациям. Их противоположность – сотрудники, которым требуется консультант, советчик, который давал бы им новые мысли; затем они легко принимают решение и исполняют его быстро, уверенно и элегантно.

Именно этими различиями объясняется, в частности, ситуация, при которой «человек номер два» часто терпит полный крах, когда его выводят «из тени» и назначают на ответственную должность. Работа на «первых ролях» предполагает ответственность за принятие решений. Тому, кто готов взять на себя ответственность, обычно нужен «человек номер два», консультант, помощник, которому он доверяет. Этот консультант, если такое положение соответствует его стремлениям и склонностям, показывает на своей должности блестящие результаты. Он знает, каким должно быть решение, но боится взять на себя ответственность.

2.1.3. Характеристика теорий лидерства

Выявление того или иного психологического феномена требует объяснения причин его появления, сущностных качеств, структурных элементов, динамики становления и развития и др. Лидерство как

[1] См.: Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. 272 с.

социально-психологический феномен изначально заинтересовал исследователей и вызвал появление ряда теорий[1].

Теория черт. Это подход с позиции личностных качеств, обозначаемый иногда как «теория великих людей» или «харизматическая теория». Суть ее в том, что лидером может стать только человек, обладающий определенным набором *личностных качеств*: интеллект, воля, инициативность, энергичность, уверенность, дружелюбие, надежность, красноречие и др. Эти качества, будучи необходимыми, не являются достаточными для выдвижения человека в позицию лидерства.

Анализ исследований по этому вопросу заставляет усомниться в существовании какого-либо стабильного перечня специфических качеств лидера. Разные ситуации управленческой деятельности требуют применения различных способностей, поэтому лидерство считается продуктом взаимодействия личностных и ситуационных факторов.

Поведенческий подход. Этот подход определяет эффективность управленческой деятельности *стилем поведения* руководителя по отношению к подчиненным, а не только его личностными качествами. В теории управления появилось благодаря этому подходу понятие «стиль руководства» и выявление основных общеуправленческих стилей. Данный подход занимает ведущее место в теориях лидерства. Ситуационный и адаптивный подходы явились его продолжением и развитием.

Специфичность такого подхода заключается в том, что выявленные в нем стили руководства выделяются на основе *главного критерия*, составляющего суть управления, – в формах реализации властных полномочий руководителем. Возникают два противоположных стиля руководства – *авторитарный* и *либеральный* (попустительский). Результатом выделения крайних стилей явилось возникновение представления о *континууме стилей руководства.*

Внутри него расположены разные варианты третьего, основного стиля руководства – *демократичного.* По традиции, именно он чаще всего анализируется в плане сравнения с авторитарным стилем. Попустительский стиль наименее эффективен, поэтому больше внимания уделяется авторитарному и демократичному стилям руководства. Принадлежность руководителя к какому-либо стилю определяет его отношение к подчиненным. Авторитарного руководителя характеризует отношение на основе теории X. Руководство при этом строится на основе следующих установок: люди не любят трудиться, стараются избегать работы; у людей отсутствует честолюбие, и они пытаются избежать ответственности; люди больше всего хотят защищенности; они хотят, чтобы ими руководили; чтобы заставить людей работать, необходимы принуждение, контроль и угроза наказания.

[1] См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1992. С. 214–224 ; Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций. СПб. : Альфа, 2001. С. 214–225.

Демократичного руководителя характеризует отношение к подчиненным на основе теории Y. Система управленческих установок здесь другая: труд является естественным процессом; при благоприятных условиях люди принимают ответственность и даже сами стремятся к ней; если люди приобщены к организационным целям, они используют самоуправление и самоконтроль; приобщение – это функция вознаграждения, которое связано с достижением цели; способности к творческому решению проблем встречаются часто. Демократический лидер считает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня: социальное взаимодействие, успех, самовыражение. Он создает такую ситуацию, при которой люди могли бы самоактуализировать себя, а работа как таковая становилась бы для них мотиватором.

К. Левин, основоположник поведенческого подхода, доказал, что авторитарное руководство помогает выполнению большего объема работ, чем демократическое. Но при этом снижается мотивация, качество и оригинальность исполнения; появляется напряженность и агрессивные формы поведения. При либеральном управлении сильно снижается как объем, так и качество работы по сравнению с демократическим стилем. Исполнителям самим не нравится такой стиль руководства.

Р. Лайкерт предложил альтернативный способ реализации поведенческого подхода, в основу которого была положена дихотомия: «руководитель, ориентированный *на работу*, – руководитель, ориентированный *на человека*». В результате появился другой континуум стилей.

Ориентированный на работу руководитель заботится прежде всего о содержании деятельности и связанных с ней задачах; о наилучшей системе вознаграждения для увеличения производительности труда. Сосредоточенные на человеке руководители главное внимание уделяют совершенствованию человеческих отношений для повышения производительности труда.

Общая особенность этих подходов – их *одномерность*, наличие какого-то одного параметра для выделения стилей руководства. Более совершенен подход, основанный на *двухмерном* представлении управленческой деятельности, на сочетании двух критериев выделения общеуправленческих стилей. Здесь показана ошибочность тезиса Р. Лайкерта, который разделяет руководителей на людей, сосредоточенных *только*

на работе и *только* на человеке. Руководитель может ориентироваться *одновременно* и на работу, и на человека. Следовательно, сочетание этих ориентаций должно быть положено в основу выделения стилей. В итоге оно дает знаменитую «управленческую решетку» (managerial grid), предложенную Р. Блейком и Дж. Моутоном[1]. Посредством сочетания двух критериев ими выделяются пять стилей руководства.

1. *Объединенное управление* («страх перед бедностью»). Руководитель прилагает минимум личных усилий и требует того же от других, чтобы выполнение работы было лишь такого качества, которое позволит избежать увольнения.

2. *Управление в духе загородного клуба* («дом отдыха»). Руководитель сосредоточен на дружеских взаимоотношениях с подчиненными, не стремится к наиболее эффективному выполнению заданий.

3. *Власть – подчинение* («доминирование»). Руководитель мало внимания обращает на поддержание хороших отношений в организации, он полностью поглощен обеспечением эффективной деятельности.

4. *Организационное управление* («организация»). Стремясь обеспечить приемлемое качество, руководитель находит баланс эффективности и хорошего морального настроя.

5. *Групповое управление* («команда»). Исполнители сознательно приобщаются к целям организации. Руководитель добивается этого благодаря постоянному вниманию одновременно к эффективности работы и к подчиненным. Это наиболее успешный стиль руководства, так как обеспечиваются хорошие человеческие отношения и высокие результаты организационного функционирования.

Ситуационный подход. Рассмотренное в двух предыдущих подходах развитие проблемы руководства и лидерства показало, что личностные качества и стили сами по себе еще не предопределяют эффективность управленческой деятельности. Ее главным условием является соответствие стиля и условий (ситуаций). В ряде случаев эти дополнительные, ситуационные факторы играют ведущую роль в эффективности руководства. Это характер управленческой деятельности, тип выполняемых заданий; отношения руководителя с подчиненными, уровень зрелости подчиненных; их доминирующие потребности, условия внешней и внутриорганизационной среды и др. В результате оформился особый подход – ситуационный, целью которого является определение стилей поведения и качеств, более всего соответствующих определенным ситуациям управления.

[1] См.: Ревская Н.Е. Указ. соч. С. 218–219.

Самой известной и развитой среди ситуационных концепций является ситуационная модель руководства Ф. Фидлера[1]. Существуют три основных фактора, которые наиболее сильно влияют на поведение руководителя в определенной ситуации и характеризуют одновременно сами ситуации:

отношения между руководителем и подчиненными;

структура задачи, ее параметры – четкость и определенность формулировки, структурированность, привычность и понятность;

должностные полномочия, которые включают в себя нормативный объем законной власти, принадлежащей руководителю, и уровень реальной поддержки его подчиненных.

Каждый фактор можно описать на максимальном и минимальном уровнях.

Ф. Фидлер предлагает понятие «ситуационный контроль», которое является общим показателем благоприятности ситуаций. В результате исследований Ф. Фидлера выявилась следующая главная закономерность: у руководителей разных стилей различная эффективность управленческой деятельности. Руководитель, ориентированный на задачу, особенно успешно работает в самых благоприятных и в самых трудных ситуациях. Руководитель, ориентированный на отношения, успешнее работает в средних по степени контроля за ситуацией условиях.

Для условий высокого и низкого ситуационного контроля оптимально авторитарное руководство, для условий умеренного авторитарного контроля – демократическое.

Адаптивный подход. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию руководства. Он доказал, что стили управления обладают различной адекватностью и дают различную эффективность в разных условиях управленческой деятельности. Руководитель, чтобы добиться наивысшей эффективности своей деятельности, которая включает в себя очень разные типы ситуаций, должен вести себя по-разному в различных ситуациях, т. е. управление должно быть *гибким*, а стиль руководства должен приспосабливаться к конкретным управленческим ситуациям и условиям – должен быть *адаптивным*. Чем большим репертуаром стилей владеет руководитель, тем эффективнее его деятельность.

Адаптивный стиль еще не оформился окончательно, поскольку он характеризует собой современный этап изучения проблемы стилей руководства. Но его основная идея очень продуктивна. Она соответствует

[1] См.: Ревская Н.Е. Указ. соч. С. 219–220.

современному подходу к развитию теории управления – ситуационному подходу. В работах Ф. Фидлера сделан решающий шаг в становлении адаптивного подхода. В них обоснован предшествующий ему ситуационный подход.

Для современных исследований в этой области характерны и новые, нетрадиционные подходы к проблеме стилей руководства. Это установление и описание *партисипативного стиля* руководства и управления[1]. Общая идеология «соучаствующего» управления рассматривалась выше. Применительно к партисипативному стилю она конкретизируется в следующих основных чертах:

регулярные совещания руководителя с подчиненными;

открытость в их отношениях;

привлечение исполнителей к разработке и принятию организационных решений;

делегирование руководителем своих полномочий подчиненным;

участие исполнителей в планировании и реализации организационных изменений;

создание групповых структур, обладающих правом принятия самостоятельного решения (рабочие комитеты, кружки качества);

предоставление возможности работникам автономно разрабатывать какие-либо проблемы, формулировать новые идеи, что способствует развитию инновационных процессов.

Партисипативный стиль дает очень высокие показатели организационного функционирования, поэтому многие исследователи считают его идеалом «абсолютно лучшего» стиля, который долго искали в предшествующих подходах. Но этот стиль применим не всегда, так как требует высокой квалификации и руководителя, и исполнителей, а также определенных организационных условий. Руководители, способные к его реализации, – это, как правило, люди старшего возраста; они обладают жизненным опытом, уверены в себе; имеют высокий культурно-образовательный уровень; ценят способности и предложения подчиненных; ориентированы на оценку с их стороны; от исполнителей ожидают творческого отношения к работе и развитых моральных качеств. Данный стиль может быть адресован и подчиненным, обладающим определенными качествами: высоким уровнем компетентности и профессиональных качеств; потребностью в независимости; склонностью к творчеству; интересом к работе; ориентацией на дальние цели.

[1] См.: Ревская Н.Е. Указ. соч. С. 221.

В некоторых исследованиях, особенно в японской школе менеджмента, появилось понятие *«новаторски-аналитический стиль»* управления[1]. Его главные особенности: преданность организации, энергичность и новаторство, интерес к новой информации и идеям, генерирование большого числа идей и альтернатив, быстрое принятие решений, четкая формулировка целей и установок, хорошая интеграция коллективных действий, терпимость к неудачам, умение учитывать мнения других.

В обзоре основных стилей руководства сохранена традиция зарубежной организационной психологии, которая объединяет понятия «руководство» и «лидерство». Отечественные исследования рассматривают также и соотношение между этими понятиями – хоть и родственными, но все же разными. Существуют две главные закономерности: специфическая *типология лидерства* и особенности *отношений* между ролями руководителя и лидера.

Известны несколько основных типологий лидерства, различающихся по критериям, заложенным в основу выделения типов и по особенностям групп, в отношении которых выделяют типы лидерства. Б.Д. Парыгин выделяет роли лидера по трем критериям[2]:

по содержанию деятельности: лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель, лидер, сочетающий обе роли;

по стилю активности: авторитарный и демократический лидеры, сочетающие в себе элементы того и другого стиля;

по характеру деятельности: универсальный и ситуативный лидеры.

Л.И. Уманский предлагает различать шесть типов лидерства посредством комбинации этих трех критериев: организатор, инициатор, эрудит, генератор эмоционального настроя, умелец и лидер эмоционального притяжения.

Оба подхода содержат конкретные варианты двух основных типов лидера – *инструментального* и *эмоционального*. Первый выделяется на основе личных способностей и вклада в работу группы, второй – на основе притягательных для группы личностных качеств, которые помогают установлению в ней хороших межличностных отношений. Р.Л. Кричевский называет четыре типа лидерства, которые могут быть применены для широкого спектра типов группового функционирования: организатор, мотиватор, диспетчер и генератор.

[1] См.: Ревская Н.Е. Указ. соч. С. 222.

[2] См.: Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб. : ИГУП, 1999. С. 250.

2.2. ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

2.2.1. Основные подходы к проблеме профессиональных, деловых и личностных качеств руководителя

Под профессионально важными качествами понимаются индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения[1]. К профессионально важным качествам относятся соматические, нейродинамические и психологические: умения (навыки), способности, личностные качества. Профессионально важные качества и их системы выступают в роли тех внутренних условий, через которые преломляются внешние воздействия и требования деятельности. Вопрос о развитии этих качеств является одним из узловых в проблематике системогенеза деятельности. Его изучение позволяет конкретизировать принцип единства сознания и деятельности, разработанный С.Л. Рубинштейном, А.Н. Леонтьевым, Б.Г. Ананьевым, Б.М. Тепловым, А.А. Смирновым, К.А. Абульхановой-Славской, А.В. Брушлинским и другими отечественными психологами. Согласно данному принципу совместная, исторически развивающаяся деятельность людей обусловливает формирование их сознания и вообще всех психических процессов, а последние, осуществляя регуляцию человеческой деятельности, являются условием ее адекватного выполнения[2]. По мнению В.Д. Шадрикова, основным фактором, определяющим развитие профессионально важных качеств, являются противоречия между требованиями деятельности и наличным уровнем развития этих качеств. В процессах системогенеза деятельности профессионально важные качества и их системы выступают в роли тех внутренних условий, через которые преломляются внешние воздействия и требования деятельности, следовательно, развитие этих качеств и их систем выступает узловым моментом формирования психологической системы деятельности.

Приступая к освоению деятельности, субъект обладает определенными психическими свойствами, некоторые из них являются профессионально важными. Эти профессионально важные свойства характеризуются определенным уровнем развития функциональных и операционных механизмов. Но эти механизмы не приспособлены к

[1] См.: Шадриков В.Д. Психология деятельности человека. М. : Ин-т психологии РАН, 2013. С. 212.

[2] Там же. С. 212.

конкретной деятельности, причем главным образом это относится к операционным механизмам. В процессе становления психологической системы деятельности происходит перестройка операционных механизмов психических свойств в соответствии с требованиями деятельности. В.Д. Шадриков данный процесс называет процессом перестройки операционных механизмов в оперативные. Этот процесс составляет сущность процесса перехода от психического свойства к профессионально важному качеству[1].

В свою очередь, под *профессионально важными качествами личности руководителя* понимаются его индивидуальные качества, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность в сфере управленческой деятельности[2]. Другими словами, это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность.

Основоположником научно-психологического подхода к проблеме профессионального становления и профессионально важных качеств человека является Ф. Парсонс. По его мнению, каждой профессии соответствует набор психологических и физических качеств индивида, а эффективность профессиональной деятельности и удовлетворенность профессией взаимосвязаны и напрямую зависят от степени соответствия индивидуальных качеств и требований профессии. «Трехфакторная» модель Ф. Парсонса предусматривает:

изучение требований профессии к человеку (первый фактор);

исследование качеств человека с помощью тестов (второй фактор);

сопоставление требований с качествами человека и выдача рекомендации о пригодности или непригодности к данной профессии (третий фактор)[3].

При этом качества человека и требования профессии рассматриваются как относительно стабильные, что и служит основой для «объективного» выбора.

В ходе ряда психологических исследований (обобщение их результатов осуществлено Ч. Ханди) экспериментально установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд

[1] См.: Шадриков В.Д. Психология деятельности человека. М. : Ин-т психологии РАН, 2013. С. 224.

[2] См.: Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда : учеб. пособие. 6-е изд., стереотип. М. : Академия, 2012. С. 69.

[3] См.: Психологическая диагностика : учеб. пособие / под ред. К.М. Гуревича и Е.М. Борисовой. М. : Изд-во УРАО, 1997. 304 с.

совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать его основные качества, такие как[1]:

интеллект. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем. По мнению М.М. Решетникова, таланты и гении редко проявляют мотивацию к управленческой и политической деятельности. В большинстве случаев, это яркие индивидуальности, не склонные к конформизму и сотрудничеству, хорошо сознающие дистанцию, отделяющую их от других людей, и даже от достаточно широкой группы, которая ситуационно именуется интеллектуальной элитой общества или конкретного исторического периода[2];

инициатива. Самостоятельность и находчивость, способность осознать потребность к действию и наличие соответствующего мотива;

уверенность в себе, связанная с достаточно высокой самооценкой компетентности и уровня притязаний;

так называемый «фактор геликоптера», или способность подниматься над частностями ситуации и воспринимать ее в связи со всей окружающей обстановкой.

Ряд эмпирических исследований на основе опроса подводит к несколько иному набору качеств. Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний в различных отраслях с целью выявления *ключевых качеств, которые определили развитие их карьеры*. Среди первых восьми были следующие[3]:

личное желание занять высокий пост. Человек, который не ставит перед собой высоких целей, естественно, и не предпринимает особых усилий к самосовершенствованию, повышению своей квалификации, продвижению по служебной лестнице;

умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий. В современных условиях делегирование полномочий признано основным фактором, позволяющим серьезно повысить эффективность управленческой деятельности. Современный руководитель должен осознать простую истину: всю работу одному не сделать.

[1] См.: Свенцицкий А.Л. Социальная психология : учебник. М. : Велби, Проспект, 2004. С. 111–112.

[2] См.: Решетников М.М. Психология войны: от локальной до ядерной. Прогнозирование состояния, поведения и деятельности людей. СПб. : Вост.-Европ. ин-т психоанализа, 2011. С. 33.

[3] См.: Секреты умелого руководителя / сост. И.В. Липсиц. М. : Экономика, 1991. С. 12–16.

И чем раньше он распределит «зоны ответственности» между отдельными исполнителями, тем эффективнее будет работать под его руководством организация;

готовность рисковать и брать ответственность за это на себя. Жизнь постепенно подводит руководителя к одной простой истине: без риска эффективной управленческой деятельности не существует. Риск есть обязательный компонент управленческой деятельности. К примеру, любое управленческое решение есть возможный, сопряженный с риском, а не обязательный вариант развития событий;

способность генерировать больше идей по сравнению с коллегами. Современный руководитель есть источник множества продуманных (иногда выстраданных) идей, планов, замыслов. Его не способны успокоить ни вполне успешные показатели, ни в целом неплохие взаимоотношения. Он знает, что можно добиться гораздо большего. Он твердо убежден, что ему нужно больше других;

активность (жизненная и управленческая). Современный руководитель должен многое пересмотреть в своем распорядке дня. Он должен уйти от порочной практики, когда ему приходится быть на работе настолько сверхактивным, что на всю оставшуюся жизнь должной активности не хватает;

приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет. Опрос показал, что становление управляющего высшего ранга происходит, как правило, в относительно короткий срок – за 6-7 лет, к 35–37 годам. Связано это, в частности, с интенсивным накоплением опыта;

умение при необходимости легко менять стиль управления. Современный руководитель убежден, что правильный стиль – это стиль в максимальной степени соответствующий условиям. Другими словами, изменение обстановки, условий деятельности организации с неизбежностью требует изменения стиля управления;

семейная поддержка. Современный руководитель убежден, что его успехи в профессиональной деятельности были бы невозможны без понимания особенностей его труда, без всемерной поддержки со стороны жены (мужа), детей, родителей, родственников.

2.2.2. Требования к профессиональным, деловым и личностным качествам руководителя в системе органов внутренних дел

Руководители различных органов и подразделений правоохранительной системы характеризуются как общими, так и специфическими

управленческими качествами, отражающими условия выполнения профессиональных обязанностей в систематическом режиме.

Руководителям в системе ОВД присущи определенные профессионально важные качества, способствующие эффективной управленческой деятельности в условиях, связанных с дефицитом времени, экстремальностью, отсутствием возможности предварительной апробации вариантов действий, повышенным уровнем ответственности за действия сотрудников вверенных им подразделений и безопасность граждан и др.

Реализация управленческих функций ежедневно требует от руководителя проведения множества конкретных мероприятий и действий: совещаний, работы с документами, приема посетителей и т. д. Часто эти действия называют эмпирическими единицами деятельности руководителя. Установлено, что все эти эмпирические единицы деятельности включают в себя три взаимосвязанные теоретические единицы деятельности[1]: познавательную деятельность, деятельность по принятию решений и деятельность по организации их использования.

Эти теоретические единицы деятельности отличаются друг от друга по предмету, целям, мотивам, действиям и результатам. Независимо от уровня управления, у руководителей правоохранительных органов в силу специфики выполняемых задач отмечается доминантность морально-волевых качеств.

На основе данной классификации была разработана психологическая модель руководителя правоохранительных органов[2]. В соответствии с этой моделью руководитель правоохранительных органов:

имеет сильную волю, способен преодолевать затруднения в деятельности;

настойчив, терпелив, может выполнять скучную работу;

умеет разумно рисковать;

инициативен, независим, предпочитает работать без мелочной опеки;

психологически устойчив, не дает увлечь себя нереальными идеями;

хорошо приспосабливается к новым условиям, требованиям;

самокритичен, трезво оценивает свои успехи и неудачи;

требователен к себе и другим, умеет спросить за порученную работу;

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 198.

[2] См.: Птуха Н.И. Формирование личностно-профессиональных качеств руководителя правоохранительных органов как субъекта управления : автореф. дис. … канд. псих. наук : 19.00.06. М., 2004. С. 17–18.

критичен, умеет видеть в заманчивых предложениях подчиненных слабые места;

надежен, держит слово, на него можно положиться;

вынослив, может работать в условиях функциональных перегрузок;

восприимчив к новому, умеет решать нетрадиционные задачи оригинальными методами;

стрессоустойчив, не теряет самообладания, работоспособен в условиях психического напряжения;

оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным, но преодолимым помехам;

решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения в критической ситуации, брать ответственность на себя;

способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать, и подбодрить.

С данной моделью созвучны мнения других авторов[1]. Деятельность руководителя может носить характер индивидуальной деятельности (например, оказание психологического воздействия на подчиненного), групповой (например, принятие коллегиального решения на паритетных основаниях), но чаще – это особый, уникальный вид деятельности, предъявляющий повышенные требования к личности. При этом необходимы:

более высокая внутренняя мотивация, по собственной воле желание и умение решать самые сложные задачи, которые ставятся перед организацией;

более высокая ответственность, чем в случае индивидуальной деятельности и, тем более, чем при групповой, когда наблюдается разделенность или, даже, анонимность ответственности. В случае неудач может пострадать весь коллектив, вся организация;

умение быть «дирижером своего оркестра» – это значит иметь всегда обратную связь с разными службами и их руководителями, сотрудниками; иметь повышенную нагрузку на память, удерживая в ней большое количество разнородной, но необходимой для решения вопросов информации;

репрезентация своей команды, организации, показ достижений, реклама (эти требования не всегда соблюдаются на уровне индивидуальной и групповой деятельности);

[1] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.

повышенные требования к прогностическим возможностям руководителя, способностям заглянуть в будущее или со стороны («эффект геликоптера»);

помнить, что при неудачах руководителю часто приходится выступать в роли «козла отпущения»;

повышенные требования к стрессоустойчивости личности руководителя; моральному облику и уровню развития правового сознания и т. д.

Опросы значительного числа руководителей и рядовых сотрудников МВД России выявили следующий рейтинг профессионально важных качеств руководителя правоохранительного органа (исследования А.М. Столяренко)[1]:

компетентность;

требовательность и справедливость;

умение руководить;

умение работать с людьми;

принципиальность;

порядочность, честность, этичность;

знание подчиненных;

умение видеть перспективу;

самокритичность;

обязательность.

Как видим, здесь представлены три группы качеств: функционально-ролевые, коммуникативно-деловые и нравственно-этические.

По данным А.М. Столяренко, к основным противопоказаниям к занятию руководящей должности в ОВД опрошенные отнесли:

отсутствие управленческой подготовленности и профессиональная некомпетентность;

высокомерие;

грубость и хамство;

эгоизм;

беспринципность в работе;

нерешительность;

подобострастие перед вышестоящими начальниками;

незнание подчиненных;

злоупотребление властными полномочиями и правами;

мелочная требовательность и придирчивость.

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 198 –199.

2.2.3. Психология текущей управленческой деятельности

В целом содержание управленческой деятельности можно представить двумя своеобразными блоками: типовой управленческой деятельностью и текущей управленческой деятельностью[1]. Последняя отличается необходимостью решения неожиданно возникших управленческих проблем и оперативным реагированием на них, дефицитом времени, менее четкой проработанностью стадий принятия управленческого решения (часто, на первый план выходят интуитивные управленческие решения) и др. В целом текущая управленческая деятельность есть совокупность реакций руководителя на информацию об *изменении оперативной обстановки* вне и внутри управляемой системы.

Текущая управленческая деятельность реализуется по следующим ключевым направлениям:

анализ и оперативная оценка непрерывно поступающей информации, ее быстрая селекция по принципу «важно-неважно»;

постоянное отслеживание оперативной и криминальной обстановки на подведомственной территории и ее изменений;

систематическое изучение складывающейся обстановки внутри ОВД как по «вертикали», так и по «горизонтали»;

подготовка и оперативное принятие текущих управленческих решений;

организация исполнения принятых решений;

организация контроля за исполнением принятых решений и др.

Специалисты выделяют шесть ключевых психологических функций текущей управленческой деятельности[2]:

отслеживающую – слежения за положением дел и изменениями обстановки как внутри, так вне ОВД (в оперативной и криминальной обстановке);

реагирования – принятия текущих управленческих решений при необходимости вмешательства в процессы, происходящие внутри и вне ОВД;

конструктивную – разработки замысла на осуществление тех или иных текущих решений и действий, определения сил и средств для его реализации;

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 224.

[2] Там же. С. 224–225.

мобилизационную – приведения в действие всех сил и средств, выделенных для реагирования, и обеспечения их действий с полным использованием присущих им возможностей;

контрольную – постоянного соотнесения хода исполнения принятых текущих решений и достигаемых промежуточных результатов с поставленной задачей, ожидаемыми результатами;

регулирующую – коррекцией действий сил и средств, решающих те или иные задачи по текущему реагированию на изменения обстановки, выполняющих текущие решения, и поддержание их усилий до достижения нужного результата.

2.2.4. Психология требовательности руководителя

Любому руководителю предоставляются серьезные властные полномочия, чтобы, действуя от имени государства, он мог эффективно отстаивать государственные и общественные интересы. В этой связи его требовательность выступает не только как обязанность, но и как средство эффективной управленческой деятельности, решения разнообразных управленческих проблем.

Требовательность – одно из важнейших профессионально-психологических качеств, определяющих пригодность человека к управленческой деятельности и входящих в комплекс способностей к этой деятельности. Требовательность опосредована всей психологией личности, ее ценностно-целевой сферой, морально-психологическими качествами и предполагает конкретное волеизъявление, волевое поведение руководителя. Требовательность – составная часть индивидуализированной управленческой концепции руководителя[1]. Соответственно, воздействие требовательности на сотрудников есть вопрос психологический в силу влияния на их мотивы, желания, чувства, волю и др.

Требовательность руководителя лишь тогда положительно воспринимается подчиненными, когда она в полной мере соответствует принципу справедливости, правовым нормам, предоставленным руководителю властным полномочиям, когда она сочетается с внимательной и чуткой работой с подчиненными, с заботой о них.

Психологически эффективная требовательность руководителя выполняет ряд ***функций***[2]:

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 230–231.

[2] Там же. С. 230.

конструктивную, созидательную – получение максимального эффекта от нее. Нельзя смотреть на требовательность только как на волеизъявление, призванное вызвать подчинение. Она эффективна, если за ее результатом руководитель видит общее положение дел, все ее аспекты, не только сиюминутные, но и отдаленные психолого-педагогические последствия;

направляющую, ориентирующую – повышение целеустремленности в работе подчиненных, усилением их ориентации на конечные результаты работы;

организующую, дисциплинирующую – обеспечение точного и полного выполнения каждым сотрудником своих обязанностей и прав;

активизирующую, мобилизующую – повышение активности, трудолюбия, настойчивости, добросовестности каждого сотрудника;

развивающую, воспитывающую – упрочение и совершенствование личностных особенностей сотрудников и психологии служебного коллектива;

профилактическую – предупреждение возможных недостатков и нарушений.

Руководителю следует стремиться к соблюдению ***психологических условий эффективной требовательности***[1]:

психологически обоснованное использование предписаний и распоряжений. При этом следует учитывать, как они будут воздействовать на психологию сотрудников, какой вид предписаний подходит лучше, как он соотносится в данном случае с общей стратегией требовательности. Количество отдаваемых распоряжений должно быть адекватно складывающейся конкретной обстановке. При недостатке предписаний у подчиненных возможно появление растерянности, неуверенности, при их избытке – безынициативность, равнодушие;

психологически грамотное осуществление контроля. Он должен осуществлять не для проявления своей власти, изобличения уловок подчиненного и его «воспитания», а для своевременного принятия мер по улучшению качества работы всего коллектива;

справедливая оценка действий сотрудников. При этом важно добиться соответствия оценки реальным действиям и поведению подчиненных, опираться на достоверную информацию, побуждать к самооценке и др.;

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 231–235.

при обнаружении недостатков и указании на них сотрудникам добиваться их понимания и внутреннего принятия их как справедливых. Важно не переоценивать роль критики: установлено, что замечания улучшают работу лишь в 11 % случаев, в то время как похвала, одобрение – в 80 %[1]. Главное при обнаружении упущений – не перечисление недостатков и обвал упреков, а конкретные советы по улучшению работы;

соблюдать чувство меры в выборе способов реализации требовательности. Критерий истинности – конечные цели и результаты, а чувство меры при этом – всесторонне взвешенная и эффективная требовательность.

2.3. ПСИХОЛОГИЯ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

В трудах А. Файоля и его последователей, а также в американской школе менеджмента были сформулированы основы функционального анализа управленческой деятельности. В настоящее время функциональный подход в науке управления доминирует и является наиболее адекватным способом раскрытия ее содержания. Данный подход фиксирует главное в управленческой деятельности – наличие в ней некоторой постоянной системы функций.

Управленческая деятельность требует осуществления (совершения, исполнения) руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуются управленческими функциями. Под ***управленческими функциями*** понимается совокупность однородных повторяющихся управленческих задач (или действий), которые необходимо регулярно решать для обеспечения нормальной жизнедеятельности социальной системы или для перевода этой системы из одного состояния в другое, более полно отвечающее предъявляемым извне или изнутри требованиям к ней, включая требования ее развития[2]. Все содержание процесса управления расчленяется на специализированные функции главным образом для того, чтобы закрепить отдельные виды работ за определенными исполнителями и этим самым придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ.

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 234.

[2] См.: Журавлев А.Л., Соснин В.А., Красников М.А. Социальная психология : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. С. 373.

Остановимся подробнее на классификации основных управленческих функций (по А.В. Карпову)[1]. Управленческая деятельность может анализироваться на основании многих критериев. Наиболее распространенным критерием является *базовое измерение управленческого труда*. Во-первых, это измерение, связанное с организацией и регуляцией непосредственно деятельности управления (*административное, деятельностное измерение*).

Во-вторых, это измерение, связанное с воздействием на важнейший и наиболее специфический компонент управленческой деятельности – на других людей, на персонал, – *кадровое измерение*.

В-третьих, это измерение, связанное с направленностью управленческой деятельности на организацию непосредственно самого технологического процесса, – *производственно-технологическое измерение*.

Эти три измерения – деятельностное, кадровое и производственно-технологическое (направленные соответственно «на администрирование», «на людей», «на дело») образуют три основных вектора управленческой деятельности и задают ее общее «пространство».

Они являются основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, учет взаимосвязи управленческих функций и их комплексного проявления в деятельности требует выделения не только основных – «первичных», но производных («вторичных») функций. Они являются формой интеграции функций всех трех указанных категорий.

Соответственно все управленческие функции классифицируются по четырем основным категориям, группам. Первая группа – *деятельностно-административные функции*: целеполагание, планирование, организация, координирование (или регулирование), стимулирование (или мотивирование), контроль.

Вторая группа – *кадровые функции*: управление персоналом, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая.

Третья группа – *производственно-технологические функции*: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая.

Четвертая группа – *производные (синтетические) функции*: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная.

[1] См.: Карпов А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2005. С. 62–64.

Любая из указанных функций в силу своей сложности включает два основных плана реализации. Первый – это индивидуальная деятельность руководителя по их осуществлению. Второй – общеорганизационный (т. е. деятельность, «распределенная по организации»): любая из функций, в силу своей сложности, может быть обеспечена не только деятельностью руководителя, но требует подключения ресурсов организации. Например, функция планирования, оставаясь в итоге прерогативой руководителя, на деле столь сложна, что к выработке планов привлекается множество других лиц, включенных в организацию. Общеорганизационный план создает контекст, «поле» для индивидуальной управленческой деятельности руководителя. Ее поэтому просто невозможно раскрыть вне общеорганизационного аспекта. Именно поэтому рассмотрение каждой функции должно быть достаточно общим и включать как ее индивидуальный, так и общеорганизационный аспекты[1].

Изложенная выше конкретизация управленческих функций позволяет дополнить этот анализ рассмотрением основных психологических закономерностей реализации отдельных функций. В силу значения, которое приобретают функции первой группы, основное внимание будет обращено на них.

2.3.1. Функция целеполагания

Данная функция заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. В ходе этого процесса происходит окончательное складывание системы представлений руководителя о тех конечных целях, которых он должен достичь в результате своей управленческой деятельности. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование. Целеполагание в управлении стоит «вне и выше» всех иных управленческих функций[2].

Цель представляет собой идеальный образ предстоящей деятельности руководителя («образ будущего»). Цель – это «нечто увязанное со временем и измеримое в смысле состояния»[3]. Цели определяются на основе принятых руководителем ценностей. Постановка целей мотивирует и дисциплинирует руководителя, позволяет организовать в систему всю практическую деятельность. Как подчеркивают М. Вудкок и Д. Френсис, установление целей определяет критерии, позволяющие судить, насколько важно то, что делает руководитель[1]. В целом способность руководителя к постановке перспективных целей организации считается одним из важнейших управленческих качеств.

Говоря о представлениях приоритетных целей деятельности руководителя правоохранительного органа, мы имеем в виду *целеориентирующие представления*, которые проявляются в профессиональной деятельности руководителя, выражая собой в сжатом виде мнение субъекта о том, к чему надо стремиться в управлении, какие необходимо решать управленческие задачи и разрешать управленческие проблемы в первую очередь, какие способы решения этих задач являются наиболее рациональными, эффективными и др.

С целеполаганием связаны два уровня явлений: с одной стороны, цели, задачи, интересы конкретной организации; с другой стороны, такие ключевые характеристики личности руководителя, как мотивы и интересы, установки, ценности, субъективные смыслы и др. Результирующим итогом сложного взаимодействия этих явлений и выступает разная степень осознания руководителем целей своей деятельности, выступающих своеобразным психологическим маяком в его деятельности.

Четкое осознание руководителем цели своей управленческой деятельности способно положительно влиять на состояние системы «руководитель-подчиненные»: сотрудники ожидают от руководителя соответствия между тем, к чему он призывает, ведет и тем, что они реально делают и к чему стремятся. Согласно проведенным исследованиям, цель начинает выступать источником воодушевления, когда становится ясной, убедительной и привлекательной, когда окружающие понимают и разделяют ее[2].

В целом необходимо указать на следующие основные пути совершенствования ценностно-целевой подструктуры управления[3]:

уяснение общей цели, социальных и профессиональных ценностей, частных целей и задач всеми руководителями и их подчиненными;

---

[1] См.: Карпов А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2005. С. 64.

[2] Там же. С. 84.

[3] Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : пер. с англ. М. : Дело, 1991. С. 85.

[1] Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : пер. с англ. М. : Дело, 1991. С. 88.

[2] См.: Климов Е.А. Психология труда, инженерная психология и эргономика : учеб. для акад. бакалавриата / под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. М. : Юрайт, 2015. С. 82.

[3] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 208, 211.

повышение деловитости управленческих целей и ценностей;

оптимальное сочетание управленческих и профессиональных целей и ценностей;

совершенствование системно-управленческих факторов, влияющих на целеобразование и формирование ценностей у руководителей и их подчиненных;

совершенствование личностных и групповых факторов.

2.3.2. Функция планирования

Эта функция заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации, постановке соответствующих управленческих задач. К слову, поговорка «Хорошо спланировано – наполовину сделано» в том числе подчеркивает важность этой функции. Таким образом, планирование – это начало и основа управленческой деятельности. Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено. Планирование предполагает рассмотрение прошлого развития, анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее. Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями организации, ее потенциальными возможностями.

Любой план должен быть:

экономически обоснованным и рациональным (достичь конечной цели с наименьшими затратами времени, финансов и ресурсов);

реальным, т. е. опираться на реальные возможности организации (группы или отдельного индивида);

достаточно гибким, дающим возможность вносить изменения в план в процессе его реализации без ущерба для достижения поставленной цели.

Основные цели и задачи ОВД определены Законом Республики Беларусь от 17 июля 2007 г. № 263-З «Об органах внутренних дел Республики Беларусь» и иными правовыми актами. Так, в ст. 1 данного закона указывается, что органы внутренних дел – государственные правоохранительные органы, осуществляющие борьбу с преступностью, охрану общественного порядка и обеспечивающие общественную безопасность в соответствии с задачами, возложенными на них настоящим Законом и иными законодательными актами Республики Беларусь[1].

[1] См.: Об органах внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 17 июля 2007 г., № 263-З. Режим доступа: http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=h10700263. Дата доступа: 20.06.2023.

Статья 2 вышеназванного закона определяет основные задачи органов внутренних дел, к которым отнесены[1]:

защита жизни, здоровья, чести, достоинства, прав, свобод и законных интересов граждан, обеспечение их личной и имущественной безопасности, защита прав и законных интересов организаций от преступных и иных противоправных посягательств в соответствии с компетенцией органов внутренних дел;

защита интересов общества и государства от преступных и иных противоправных посягательств, охрана общественного порядка и обеспечение общественной безопасности;

защита собственности от преступных и иных противоправных посягательств;

профилактика, выявление, пресечение преступлений и административных правонарушений, производство дознания по уголовным делам, ведение административного процесса в соответствии с их компетенцией;

розыск обвиняемых, местонахождение которых неизвестно, лиц, скрывающихся от органов, ведущих уголовный процесс, лиц, уклоняющихся от отбывания наказания или иных мер уголовной ответственности, без вести пропавших и других лиц в случаях, предусмотренных законодательными актами Республики Беларусь, установление лиц, совершивших преступления, лиц, подлежащих привлечению к административной ответственности, в соответствии с компетенцией органов внутренних дел;

организация исполнения и отбывания наказания и иных мер уголовной ответственности, административных взысканий в соответствии с компетенцией органов внутренних дел;

участие в реализации государственной политики в области гражданства, миграции и регистра населения;

оказание в пределах компетенции органов внутренних дел на условиях и в порядке, предусмотренных законодательством Республики Беларусь, помощи гражданам, государственным органам, общественным объединениям и иным организациям в реализации их прав и возложенных на них обязанностей.

Указанные задачи конкретизируются в частных целях и задачах конкретным службам, подразделениям, должностным лицам. Однако реальные, проявляющиеся на деле цели и задачи всегда сочетают объектив-

[1] См.: Об органах внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 17 июля 2007 г., № 263-З. Режим доступа: http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=h10700263. Дата доступа: 20.06.2023.

ное и субъективное, нормативное и психологическое. Они не действуют сами по себе, пока не будут поняты людьми, приняты ими внутренне, переведены в практическую плоскость и воплощены в деятельности. Так возникают неформальные цели, ценности, ориентации, социальные и профессиональные установки, которые чаще всего близки к нормативным, но не идентичны им. Указанное обстоятельство свидетельствует о наличии определенной психологической проблемы: руководитель обязан обеспечить *целеустремленность всех и каждого на достижение результатов, отвечающих общим целям и задачам, и полного решения своих собственных задач*[1].

Предпосылкой планирования как специализированного вида управленческой деятельности является *прогнозирование*, т. е. предвидение субъектом конечного результата работы системы в будущем, построение образа цели и способов, необходимых для ее достижения. Высокие способности к прогнозированию – важнейшее качество руководителя, которое обеспечивает оптимальную стратегию действий – выбор целей и способов их достижения, распознавание возможных негативных последствий тех или иных тенденций в развитии руководимой системы или в окружающей действительности.

2.3.3. Функция организации

Понятие «организация» обычно используется в двух значениях. Во-первых, под организацией понимается процесс, деятельность, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов. Во-вторых, под организацией понимается форма проявления совместной деятельности. Когда мы говорим о функции организации то, по нашему мнению, она заключается прежде всего в объединении элементов или частей (людей, идей, процессов и др.) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система. Другими словами, это процесс целенаправленного взаимодействия частей целого как системы для достижения в конкретных условиях и в определенные сроки поставленных целей.

Организация взаимодействия членов организации должна быть гибкой, оперативной, надежной, экономичной и самокорректирующейся. Последовательность реализации функции организации обычно следующая:

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 207–208.

определение целей, задач и особенностей совместной деятельности членов организации;

выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами;

установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и сроков их выполнения;

выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;

установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненности, координации и др.);

создание соответствующей мотивации у членов организации в достижении стоящих целей.

Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить:

делегирование полномочий;

создание организационной структуры организации – структуры подчинения и ответственности;

регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций сотрудников (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях);

нормирование трудозатрат и сроков выполнения определенных работ (установление научно обоснованных нормативов выполнения работ);

инструктаж сотрудников;

принятие управленческих решений, выдача распоряжений.

Ключевым моментом реализации этой функции является процесс *организации взаимодействия* между подчиненными. При этом необходимо определить, кто за что отвечает в процессе осуществления плана и кто с кем должен сотрудничать на разных этапах его выполнения – это самая важная задача организации управления. Хороший организатор – не тот, кто хорошо работает только сам, а тот, у кого хорошо работают подчиненные.

2.3.4. Функция регулирования

После осуществления функции организации могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. В этих случаях появляется необходимость, во-первых, уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными и эффективными, и, во-вторых, устранить отклонения от заданного организацией режима функциони-

рования системы. Такая «тонкая настройка» системы получила следующее название регулирования совместной деятельности – функция регулирования.

Посредством данной функции достигается поддержание управляемых процессов в рамках, задаваемых программой, регламентом, планом[1]. К числу принципов, реализация которых обеспечивает лучший путь регулирования, обычно относятся:

1. *Минимизация воздействия*. По мнению Дж. Марча, «…эффективность руководства часто зависит от способности удачно выбрать время для небольших вмешательств так, чтобы сила естественных организационных процессов усиливала воздействие вмешательства, а не подавляла их»[2]. Избыточность воздействия порождает как организационные, так и психологические проблемы. С другой стороны, ориентация на чрезмерную минимизацию воздействия может породить попустительство и низкую активность. Таким образом, определение необходимого минимума или максимума воздействия возможно лишь при анализе конкретной ситуации.

2. *Комплексность воздействия*. Эффективность воздействия будет тем большей, чем полнее воздействие ориентировано на весь комплекс мотивов, побуждающих и регулирующих соответствующую деятельность.

3. *Системность воздействия*. Максимальный эффект воздействия может быть достигнут только при ориентации на взаимозависимый комплекс процессов в целом.

4. *Внутренняя непротиворечивость воздействия*. Комплексно используемые стимулы не должны вызывать взаимоисключающих эффектов.

2.3.5. Функция стимулирования

Данная функция включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности. При этом руководитель при осуществлении указанной функции должен руководствоваться рядом принципов:

зависимость величины стимула от конкретного вклада сотрудника в общее дело;

[1] См.: Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. С. 102.

[2] Там же. С. 103.

связь стимулов с целями деятельности организации;

единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;

разумное сочетание моральных и материальных стимулов;

сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

Выделяют следующие методы стимулирования результативности труда[1]:

экономические методы (денежное поощрение либо наказание в виде лишения премий);

целевой метод (постановка перед сотрудниками конкретных и новых трудовых целей повышает его эффективность);

метод расширения и обогащения работ («Расширить работу – это значит дать сотруднику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» или «более высокого порядка» работу, более разнообразную, значимую, самостоятельную»);

метод соучастия или привлечения сотрудников к управлению (партисипативный стиль) (сотрудники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).

Обратим внимание на следующие три общих «экономических правила»[2]:

размер премий как одного из наиболее распространенных средств мотивирования не должен быть менее 30 % заработной платы (по некоторым данным – не менее 15 %). В противном случае она становится «неразличимой» и утрачивает свою стимулирующую роль;

эффективность экономических методов резко возрастает при их сочетании с иными – прежде всего социально-психологическими, методами мотивирования. Например, та же премия, просто начисленная дополнительно к заработной плате и выдаваемая индивидуально, будет несопоставимо менее эффективной по сравнению с публичной процедурой ее вручения, скажем, в торжественной обстановке – «на глазах» у всего коллектива;

следует избегать ошибки «слишком далеких материальных выгод». Гораздо эффективнее следовать принципу «здесь и сейчас».

[1] См.: Столяренко Л.Д. Психология управления : учеб. пособие. Изд. 2-е. Ростов н/Д : Феникс, 2005. С. 18.

[2] См.: Карпов А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2005. С. 153.

2.3.6. Функция мотивации

Эта функция направлена на обеспечение добросовестного выполнения сотрудниками своих обязанностей, на пробуждение их инициативы, желания работать самостоятельно, получая при этом удовольствие от работы. Мотивация – решающий фактор успеха в управлении организацией. Руководитель должен постоянно помнить, что самый четкий план, научная организация труда, достаточное материально-техническое обеспечение не имеют смысла, если исполнители, которым поручено дело, не выполняют его или выполняют некачественно. С этой целью в системе должны быть созданы условия для моральной и материальной заинтересованности сотрудников при исполнении своих обязанностей.

Мотивация по своей сути более широкое понятие, чем мотив. Ее содержание охватывает не только первоначальные побудительные силы человеческой активности, психологическую мобилизованность и готовность личности к совершению определенных действий, но и те факторы, которые направляют, регулируют и поддерживают эти действия либо изменяют их исходную направленность, оказывая существенное влияние на поведение во всех его звеньях. Включая всю совокупность разнообразных побуждений, мотивация как бы пронизывает все основные структурные образования личности и проявляется в конечном итоге в ее социально значимых поступках и действиях. В этом смысле правомерно говорить о мотивации как о реализующейся через духовный мир личности субъективной детерминации поведения человека.

Богатство мотивационной сферы проявляется в разнообразии и взаимодополняемости мотивов. Взаимодействуя между собой, они усиливают или ослабляют друг друга. Поведение человека в основном направляется не одним, а несколькими мотивами, находящимися друг с другом в сложных иерархических отношениях. Среди них имеются ведущие, которые и стимулируют поведение, придают ему личностный смысл.

Существует два исходных принципа создания систем мотивирования[1]. Во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей сотрудника (обычно - материальные), а на все присущие ему типы и виды потребностей. Во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый

[1] См.: Карпов А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2005. С. 144–145.

результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу. Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности. В связи с этим функция мотивации рассматривается как наиболее «психологичная» среди всех иных управленческих функций. Это, по существу, и есть непосредственная, практическая психология управления. Сущность функции мотивации и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоят, таким образом, в создании системы, удовлетворяющей этим двум указанным принципам.

2.3.7. Функция контроля

В числе основных функций управления важная роль принадлежит контролю деятельности. Функция контроля – одна из значимых управленческих функций. Если контроль плохой или отсутствует, то в целом снижаются результаты работы коллектива, предприятия, но, с другой стороны, контроль – не панацея от безответственности и неспособности управлять (если принять неверное управленческое решение, то контроль не поможет достичь успеха).

Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрация и группировка данных;

сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;

количественная и качественная оценка эффективности деятельности;

выявление отклонений, узких мест в развитии системы;

выявление причин сложившегося состояния;

определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

Контроль обеспечивает обратную связь, т. е. дает фактическую информацию о достижении объектом управления поставленных перед ним целей.

Выделяют три основные формы контроля[1]:

текущий контроль по отклонениям;

упреждающий контроль;

[1] См.: Китов А.И. Психология управления : учеб. для слушателей Акад. МВД СССР. М. : Акад. МВД СССР, 1979. С. 89–92.

результирующий контроль.

Для осуществления *текущего контроля* необходимы:

объективные и существенные показатели, которые контролируются;

наличие критериев отклонения (позволяют определить, какие отклонения показателей процесса опасны, существенны, а какие отклонения несущественны, допустимы);

наличие системы и процедуры контроля. Однако текущий контроль может быть запаздывающим – отклонение, сбой уже произошел и, возможно, его уже не удастся исправить.

Упреждающий контроль ставит цель – не допустить отклонений, предупредить возможные сбои, что возможно при наличии математической модели деятельности организации, с помощью которой по изменению входных показателей системы предполагают, рассчитывают возможное изменение выходных показателей и заранее осуществляют необходимые коррекционные воздействия, чтобы предотвратить нежелательные изменения.

Результирующий контроль малоэффективен, поскольку контроль результатов запаздывающий, он не дает возможности исправить, улучшить в данный момент ход работы, а лишь позволяет наказать виновных и в будущем избежать такой же ошибки, просчета.

При реализации функции контроля важно придерживаться следующих принципов:

заблаговременность;

объективность (важно, чтобы контроль не зависел от личных антипатий руководителя, а опирался на точные, объективные и научно обоснованные нормативы служебной деятельности);

контроль не должен быть мелочным;

экономичность, разумность контроля, он должен «оправдывать себя»;

открытость контроля (сотрудники должны знать, что и как контролируют, о результатах контроля надо уведомить подчиненного);

контроль должен прилагаться к любому участку работы, а не только к предпочитаемому;

тщательный подбор контролирующих. «Привлечение к осуществлению контроля (включение в группы контроля) малоавторитетного и недостаточно компетентного сотрудника приводит к тому, что, будучи не в состоянии вникнуть в суть дела, но стремясь оправдать доверие, он начинает фиксировать третьестепенные факты»[1];

[1] Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 233.

контроль не должен выступать средством предвзятого отношения руководителя к конкретному подчиненному. Контроль должен осуществляться «не с целью подловить, изобличить, дать подчиненному урок, проявить свою власть и прочее, а для того, чтобы убедиться в состоянии дел, принять своевременные и деловые меры для улучшения работы, предупредить упущения и ошибки, помочь»[1];

индивидуальный подход к подчиненным при осуществлении контроля.

Все указанные функции в процессе управления взаимосвязаны и осуществляются одновременно. Важной психологической проблемой является вопрос о расхождении между функциями, которые должен исполнять руководитель, и реально выполняемыми функциями. Полного соответствия между ними нет, так как на практике первые функции преломляются через реально сложившуюся ситуацию, в которой находится руководитель, личность конкретного руководителя, состояние руководимой организации, особенности взаимоотношений с вышестоящим руководством и др.

Как правило, объем этих функций превышает объем реально выполняемых, в которых наблюдается определенная избирательность, предпочтение одних функций по сравнению с другими. В реально выполняемых функциях проявляется «рисунок» или стиль деятельности руководителя.

[1] Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 232.

Глава 3
ИНДИВИДУАЛЬНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

3.1. СУЩНОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Специфика управленческой деятельности руководителя в системе ОВД предъявляет достаточно серьезные требования к его профессиональным, деловым и личностным качествам. Одним из важных качеств выступает способность охватить все стороны предстоящей деятельности в авторском варианте плана предстоящих действий и представить их в виде системного образования. Результат этого сложного процесса находит свое выражение в многоаспектном психологическом феномене, получившем название индивидуальной управленческой концепции. ***Индивидуальная управленческая концепция (ИУК)*** – это система представлений руководителя, определяющих содержание управленческих целей, путей и способов их достижения, оценочных критериев результативности, а также презентуемое качество «Я-образа». Эти представления выступают внутренними предпосылками индивидуально-своеобразного содержания управленческой деятельности и охватывают совокупность всех управленческих функций и действий. В целом ИУК выступает как системное видение руководителем своих управленческих задач и способов, позволяющих эти задачи решить. Другими словами, ИУК есть относительно целостная и устойчивая система психологических феноменов, детерминирующих авторский вариант управленческой деятельности. Для руководителя ИУК выступает как важнейший компонент его управленческого потенциала и раскрывает личностный смысл его деятельности.

Краткий анализ научной литературы позволяет увидеть достаточно широкий спектр мнений относительно ИУК как исходной ориентационной позиции, позволяющей руководителю выстраивать предстоящую деятельность. Причем данное понятие часто рассматривается чрезмерно расширительно, предусматривая не только индивидуальные подходы руководителя, но и групповое видение проблем дальнейшего развития организации. Среди различных синонимических понятий встречаются организационно-управленческая концепция (В.П. Викулова, 2004), лидерская управленческая концепция (И.П. Бирюкова, 2006), социально-психологическая концепция оптимальной деятельности современного руководителя (А.В. Тарасенко, 2009), акмеологическая концепция оптимальной управленческой деятельности (Л.Г. Лаптев, 1995), управленческая концепция кадрового менеджмента (Н.С. Кушникова, 2005), индивидуальная система управления (А.С. Петелин, 1998) и др. По нашему мнению, при анализе концепции следует делать акцент на словах «индивидуальная управленческая», как ключевых для понимания сути рассматриваемого понятия.

В психологической литературе имеется ряд исследований, посвященных ИУК руководителя. Среди авторов этих исследований следует назвать А.И. Китова, Е.П. Клубова, С.М. Белозерова, В.В. Скворцова и др.[1] Так, А.И. Китов под ИУК понимает способ понимания и трактовки проблем управления; основную точку зрения и руководящую идею для освещения проблем управления; ведущий замысел, принцип управленческой деятельности[2]. В структуру ИУК А.И. Китов включает:

сверхзадачу – «мотивационно-целевое психологическое образование, определяющее личностный смысл социальной активности руководителя на крупных отрезках времени, соотносимых по масштабу с основными этапами жизни человека (юность, зрелость, старость)»;

проблемное наполнение – набор проблем, на решение которых руководитель направляет свои усилия, адекватность и мобильность их отражения, глубина понимания и их иерархические связи проблем;

управленческие замыслы – система частных концепций решения отдельных проблем, приемлемые способы и средства деятельности. Они могут выступать в формах индивидуальных принципов, как внутренних убеждений или личностно предпочтительных процедур деятельности[3].

По мнению Е.И. Кудрявцевой, ИУК есть системное когнитивное образование, включающее представления субъекта о смыслах, целях, средствах, границах управления, критериях определения управленческой проблемы, оценке собственной позиции по отношению к управленческой ситуации и роли в ней иных субъектов[4].

---

[1] См.: Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. С. 222.

[2] См.: Китов А.И. Психология управления : учеб. для слушателей Акад. МВД СССР. М. : Акад. МВД СССР, 1979. С. 112.

[3] Там же. С. 112, 115–118.

[4] См.: Кудрявцева Е.И. Индивидуальная управленческая концепция: феноменология и методика оценки управленческого усилия // Упр. консультирование. 2013. № 12 (60). С. 9.

Ряд авторов (А.И. Китов, А.М. Столяренко, В.И. Черненилов, А.Н. Пастушеня и др.), изучая названный феномен, уделили преимущественное внимание исследованию сущности и особенностей ИУК руководителя ОВД. Плодотворными в этой связи были исследования А.М. Столяренко, считавшего, что данная концепция представляет собой субъективное, личностное видение системы основных управленческих проблем, способов воздействия на подчиненных, трудностей в организации деятельности работников и личного труда. Она раскрывает личностный смысл деятельности, оказывает влияние на мотивацию труда, постановку конкретных служебных и личностных целей[1].

Как сложный психологический феномен ИУК имеет свое содержательное наполнение и свою структуру. ИУК есть результат рефлексивных процессов, происходящих в сознании руководителя под влиянием динамичных изменений как внутренней, так и внешней среды, руководимой им организации.

Концепция может носить разный уровень осознавания руководителем и воплощается в таком интегративном образовании как стиль руководства или стиль управления. Данная концепция как система определенных представлений реализуется в текущей управленческой деятельности, постоянно проверяется и уточняется ее результатами и утверждается, приобретая своеобразное «ядро», в критических (пиковых) ситуациях деятельности руководителя.

Анализ подходов различных авторов позволяет сделать ряд выводов. Если первоначально ИУК видится как способ понимания управления и ведущий замысел управленческой деятельности конкретного руководителя (по А.И. Китову), то в последующие годы наметился явный тренд в сторону оценки концепции в качестве системы или системного образования (на это указывают девять авторов). Вместе с тем у авторов имеются определенные разночтения относительно содержательного наполнения системы. Большинство ученых считают, что это система представлений (представлений и суждений).

У авторов представлена разная степень обобщения и детализации структурных компонентов концепции: если в начале процесса исследования проблемы указывались лишь цели, задачи, условия управленческой деятельности (С.М. Белозеров, В.В. Скворцов, А.В. Карпов и др.), то в настоящее время концепцию понимают как цельную программу индивидуальных планов, замыслов и действий конкретного руководи-

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 199.

теля (В.И. Черненилов, Е.И. Кудрявцева, Ю.Д. Красовский и др.). Ряд ученых (Е.И. Кудрявцева, Ю.Д. Красовский) посчитали возможным вернуться к потенциалу первоначальной идеи А.И. Китова о ведущем замысле управленческой деятельности: активно используются сходные понятия «смысл управления», «стратегический замысел» и др.

В целом большинство авторов включают в понятие «индивидуальная управленческая концепция» следующие смысловые блоки:

субъект управления (руководитель и его личностные характеристики);

средства управления (приемы, средства, формы, методы, пути и др.);

главное направление приложения управленческих усилий (указываются либо цели, задачи и условия предстоящей управленческой деятельности, либо подчиненные, выступающие персоналом, объектом управленческой деятельности и др.);

детерминирующая основа данного феномена (индивидуальный жизненный и профессиональный опыт руководителя).

3.1.1. Уровневый характер индивидуальной управленческой концепции

Характеризуя ИУК, следует подчеркнуть, что данная концепция носит ***уровневый характер***: она проявляется на следующих уровнях: функциональном («Для чего делать? С какой целью?»), содержательном («Что делать? На что (на кого) воздействовать и с чем (с кем) взаимодействовать?») и инструментально-ресурсном («Как, опираясь на что, и при помощи чего делать?»).

1. *Функциональный уровень.* Одно из общих свойств любой системы – функциональность. Данное свойство предполагает, что система характеризуется наличием у нее своего предназначения. В этой связи ИУК как система выполняет присущие ей функции. Понятие «функция» (от лат. *functio* – исполнение, осуществление, соответствие, отображение) введено в научный оборот Г. Лейбницем. В социальных науках понятие функции отражает осуществление определенного назначения, достижения долговременной цели или выполнения задачи с получением определенных результатов, заданной совокупности последствий, которые обеспечивают полезность, необходимость, устойчивость существования данного явления (объекта).

ИУК, являясь сложной системой, выполняет определенные функции и имеет определенное назначение, которое доказывает полезность, необходимость, устойчивость существования концепции. Рассмотрению

функций ИУК уделили серьезное внимание такие исследователи, как А.И. Китов[1], Т.С. Кабаченко[2], В.В. Сысоев, В.Н. Селезнев, В.В. Логинова[3] и др. Раскрывая динамику взаимодействия различных функций, исследователи подчеркивают, что на разных этапах деятельности доминирует то одна, то другая функция, они могут плавно перетекать одна в другую, однако неизбежно складываются в целостную систему[4].

Проведенный нами опрос руководителей в системе ОВД позволил выделить следующие наиболее актуальные функции ИУК (в скобках, после указания функции, раскрываются наиболее важные вопросы повседневной управленческой деятельности, которые призван решать руководитель, и ответы на которые дает ИУК):

ролевая («Кто я как руководитель? В чем моя управленческая индивидуальность?»);

мотивационно-смысловая («Для чего это нужно делать? В чем смысл того, что я делаю? На какие ценности я ориентируюсь и опираюсь?»);

инструментально-селективная («Что и как нужно мне делать в качестве руководителя? Что в повседневной деятельности заслуживает моего внимания как руководителя? Почему это нужно делать именно так?»);

объяснительная («Что происходит в моей текущей управленческой деятельности и почему?»);

репрезентативная («С кем я? Как вести себя в ситуации «Я – другие»? Каковы варианты моего реагирования по отношению к каждой категории? Как меня воспринимают окружающие?»);

прогностическая («К каким результатам я стремлюсь? Что может произойти в будущем? Что нужно делать, если произойдет нечто непредвиденное?»).

Представленная функциональная система ИУК ориентирована на вновь назначенного руководителя. Однако у состоявшегося руководителя указанные функции будут актуализированы и приведены в соответствие с новой должностью (вернее, с новым уровнем управленческой должности). Так, вместо вопроса «Кто я как руководитель?» его в большей степени будет интересовать ответ на вопрос «Кто я как руководитель в этой сфере и на этой должности?».

2. *Содержательный уровень.* Для руководителя любого уровня не менее важным является поиск ответов на вопрос: «Каково содержательное наполнение моей текущей управленческой деятельности?» При этом уровень представлений имеет решающее значение при формировании образов-эталонов «когнитивных карт», концептуальных моделей, наглядных схем, планов и других «когнитивных образований», необходимых для выполнения любой деятельности[1]. Среди представлений, раскрывающих содержательную структуру ИУК, необходимо выделить следующие:

представления о себе как субъекте управленческой деятельности, должном проявлении себя и необходимом самоизменении;

представления о целях и содержании собственной деятельности, включающей субъективно должные методы, формы, средства, стилевые и другие проявления этой деятельности;

представления о необходимых целях и содержании деятельности подчиненных сотрудников и организационных структур в целом;

представления о личностно-деловых качествах подчиненных сотрудников, об особенностях организационных структур (подразделений) и необходимом управленческом воздействии на них и взаимодействии с ними;

представления о социальных (фоновых, правовых, криминальных, криминогенных и др.) условиях деятельности и необходимости их учета (адаптации к ним);

представления о вышестоящей управленческой системе, выстраивание взаимодействия с ней и др.

Следует особо выделить процесс целеполагания руководителя в системе ОВД как один из ключевых. В ходе проведенного нами опроса руководителей в системе ОВД была получена информация об особенностях процесса их целеполагания. Участникам опроса было предложено ответить на вопросы специально подготовленной анкеты, раскрывающей их представления об эффективном руководителе в системе правоохранительных органов. Ответ на один из вопросов анкеты («Какова, по вашему мнению, главная цель вашей управленческой деятельности?») позволял выявить представления опрошенных по рассматриваемой проблеме. Часть опрошенных, отвечая на этот вопрос анкеты, указывали несколько позиций. В этом случае нами выбиралась первая из них. По-

[1] См.: Китов А.И. Психология управления : учеб. для слушателей Акад. МВД СССР. М. : Акад. МВД СССР, 1979. 248 с. ; Китов А.И. Опыт построения психологической теории управления // Психол. журн. 1981. Т. 2, № 4. С. 21–32.

[2] См.: Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. 324 с.

[3] См.: Сысоев В.В., Селезнев В.Н., Логинова В.В. Индивидуальная управленческая концепция руководителя как индикатор психологической подготовки и практической готовности индивида к руководящей деятельности // Психолог. 2019. № 1. С. 25–31.

[4] Там же. С. 27.

[1] См.: Завалова Н.Д., Ломов Б.Ф., Пономаренко В.А. Образ в системе психической регуляции деятельности. М. : Наука, 1986. С. 12.

сле опроса с частью опрошенных проводилось интервью с целью уточнения ряда ответов, получения по ним развернутых интерпретаций.

Полученные ответы руководителей в системе ОВД позволили обобщить их опыт и представить процесс целеполагания управленческой деятельности как систему. Этот процесс может включать в себя следующие этапы:

1. Изучение управленческой ситуации («Какова исходная управленческая ситуация?»);

2. Систематизация управленческих проблем («Какие управленческие проблемы существуют?»);

3. Формулирование целей в самом общем виде («Каковы приоритетные цели моей управленческой деятельности?»);

4. Анализ реальности их достижения («Прояснение имеющихся возможностей»);

5. Определение механизма оценки результативности достижения цели («Чем и как я могу измерить результат достижения цели, каковы критерии?»).

Основными являются первые три этапа.

На первом этапе происходит анализ и осмысление тех задач, над которыми работает конкретный правоохранительный орган. Целеполагание осуществляется на основании сложившейся управленческой ситуации, тенденций ее развития и задач, стоящих перед организаций. При этом важен учет целей и задач, над которыми работают вышестоящие органы, вплоть до министерств и ведомств. Значительного внимания требует изучение кадровой ситуации и сложившейся практики по направлениям деятельности правоохранительных органов.

Своеобразие первого этапа определяется специфическими условиями, в которых действует руководитель. К этим условиям относят: высокий уровень личной ответственности; сложный и часто конфликтогенный характер деятельности; ее информационная насыщенность, с одной стороны, и дефицит информации (в контексте реализации некоторых правоохранительных функций) – с другой; дефицит времени; скоротечность событий; множественное подчинение; необходимость совмещения личностного и должностного влияния при реализации управленческих воздействий и др.[1]

В рамках второго этапа изучаются назревшие проблемы как внутри правоохранительного органа, так и в системах «правоохранительный

[1] См.: Климов Е.А. Психология труда, инженерная психология и эргономика : учеб. для акад. бакалавриата / под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. М. : Юрайт, 2015. С. 67.

орган – граждане», «правоохранительный орган – другие организации» и т. д. Анализ условий и назревших проблем позволяет выстроить своеобразную иерархию важности проблем, определить очередность их решения. Главное содержание деятельности руководителя на втором этапе – определение приоритетов в управленческой деятельности.

Ключевым является третий этап. Первоначально цель управленческой деятельности может иметь достаточно общий характер и не затрагивать всех деталей и подробностей. Цель – идеальное представление о результатах управленческой деятельности. Однако она определяется на основе реальных предпосылок. Поэтому важно соблюдать ряд требований: цели должны учитывать интересы всех взаимодействующих субъектов, но приоритетными являются интересы дела; цели должны быть адекватными и достаточно напряженными; цели должны быть конкретными (по возможности следует продумать конкретные пути реализации); цели должны «выводиться» не только из реальной ситуации, но и из индивидуальности конкретного руководителя.

На третьем этапе процесс целеполагания *индивидуализируется*.

Проведенный опрос позволил выявить ряд целевых ориентаций руководителей в системе ОВД, обозначенных нами следующими ключевыми понятиями: «Результат», «Процесс», «Служебный коллектив», «Обучение и воспитание» и «Я-образ».

Большинство опрошенных придерживаются целевой ориентации «Результат», выраженной следующими речевыми конструкциями: «выполнение поставленных задач», «достижение высокого результата», «изменение системы в лучшую сторону», «стремление к результатам, которых от тебя ждут» и др. Данной ориентации придерживаются 39,7 % опрошенных.

В последнее время актуальным стало ценностное измерение целей, которые руководитель ОВД ставит перед собой. Этот аспект современной управленческой деятельности применительно к системе правоохранительных органов находит свое воплощение в социальной ответственности не только за состояние правопорядка, но и за поведение каждого сотрудника[1]. Почти треть опрошенных (31,9 %) придерживаются целевой ориентации «Процесс», выраженной следующими речевыми конструкциями: «организация эффективной работы подчиненных», «создание благоприятных условий для работы подчиненных», «обеспечение слаженной работы всех сотрудников», «организация контроля деятель-

[1] См.: Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. М. : Акад. упр. МВД России, 2011. С. 76.

ности подчиненных» и др. При этом важно отметить, что определенная часть опрошенных акцентировали внимание на мотивацию своих подчиненных как важное основание целеполагания (об этом указывают следующие речевые конструкции: «установление человеческих отношений в служебном коллективе», «побуждение подчиненных к эффективной работе», «индивидуальный подход к каждому» и др.).

Актуальной является проблема гармонизации нормативно заданных целей управленческой деятельности и целями реальной управленческой деятельности конкретного руководителя. В этой связи важно, чтобы официально декларируемые цели были поняты и приняты персоналом правоохранительных органов[1]. Только при этом условии формальные цели превращаются в реально действующие регуляторы поведения и деятельности сотрудников. Каждый пятый опрошенный придерживается целевой ориентации «Служебный коллектив», выраженной следующими речевыми конструкциями: «создание служебного коллектива», «сплочение подчиненных в коллектив», «создание команды единомышленников» и др. Данной ориентации придерживаются 20,5 % опрошенных.

Наше исследование подводит к следующему выводу: необходимо учитывать особенности целеобразования и целеполагания конкретных руководителей правоохранительных органов и систематически обучать их организации данного процесса. Для этого следует использовать разнообразные формы учебной деятельности, возможности системы повышения квалификации, обобщение и распространение опыта передовых руководителей и др. При этом особого внимания заслуживает рассмотрение психологии целеобразования и целеполагания. Во-вторых, при назначении на вышестоящую должность необходимо изучать степень осознания каждым кандидатом конкретных целей предстоящей управленческой деятельности.

3. *Инструментально-ресурсный уровень*. По нашему мнению, к основным инструментальным средствам управленческой деятельности следует отнести определенные мотивы, ориентации, операционные средства, оценочные категории и др.

Являясь побуждением к определенной деятельности, *мотивы* выступают в качестве важного элемента ИУК. Они придают всей управленческой деятельности конкретного руководителя известный личностный смысл. Мотивационный блок ИУК предусматривает наличие устойчивых управленческих мотивов, осознание смысла и ценности

[1] См.: Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 354.

своих управленческих усилий и управленческой деятельности в целом, стремление к гармонии в трех важных измерениях управленческой деятельности («хочу», «могу» и «должен» делать как руководитель) и др. Воспринимая управленческую деятельность как ценность, значимую для современного общества, для конкретной сферы деятельности, руководитель своими действиями реализует индивидуализированный ее вариант, приобретающий форму ценностной ориентации. В этом залог успешной управленческой деятельности, выполняемой не по принуждению, а по желанию, приносящей пользу обществу и самореализацию конкретному руководителю. Таким образом, ведущие мотивы руководителя выступают в качестве значимого ресурса, обеспечивающего эффективность его деятельности.

Приступая к управленческой деятельности, руководитель нуждается в четкой системе *ориентиров*, позволяющих организовать весь процесс. Немалую роль при этом играет выбор соответствующих идентификационных ориентаций, под которыми мы понимаем предпочтения и стремления руководителя в отношении какого-либо субъекта профессиональной деятельности (в нашем случае, управленческой), который берется в качестве примера. В основе воздействия данного персонализированного образца – особая привлекательность и совпадение с определенными управленческими ожиданиями. В процессе усвоения опыта других руководителей, взятых в качестве примера, их опыт не только приобретается, но и инидивидуализируется, наполняется новым содержанием. Например, когда индивид указывает в качестве примера какого-либо руководителя, он тем самым считает эталонным вариант управленческой деятельности, реализуемый упомянутым руководителем. Но деятельность любого человека неотделима от его личности, поэтому усваиваются не только способы и методы управленческой деятельности, но и личные качества «значимого другого», его нравственный пример.

Таким образом, ориентации как определенная «система координат», представленных в гармонии, занимают важное место в ИУК. К числу базовых ориентаций следует отнести ориентации на образ идеального руководителя (реального или абстрактного), на соответствие процесса решения управленческих задач различным оптимальным эталонам, на отдельные примеры эффективных управленческих действий и др. Указанные ориентации предполагают определенные установки и готовые поведенческие стереотипы действий. Они должны находиться в известной гармонии с ценностными ориентациями руководителя, что позволя-

ет блокировать возникновение потенциально возможного «когнитивного диссонанса».

Операционные средства, будучи собственно инструментальным компонентом ИУК, представлены группой общих и специфических средств. К общим следует отнести наличие необходимых знаний, навыков и умений, наличие должной эффективности когнитивных процессов и др. Специфические средства включают жизненный и управленческий опыт руководителя (например, знания об определенных способах, формах, приемах и др. управленческой деятельности; знания об их относительной эффективности в различных условиях и др.) Данный компонент ИУК предполагает психологическую готовность реализовывать указанные средства. При этом важное значение приобретает адекватность отражения актуальных управленческих проблем (например, умение увидеть главное в работе в каждый данный момент своей управленческой деятельности).

Оценочные категории составляют необходимый элемент ИУК. Они предусматривают самооценку управленческой подготовленности и установку на постоянное саморазвитие, адекватную оценку трудностей предстоящей управленческой деятельности, самооценку принятых управленческих решений, своего отношения к подчиненным, к значимым событиям в жизни организации и др.

Таким образом, характеризуя феноменологическую природу ИУК, следует подчеркнуть, что данная концепция может проявляться на функциональном, содержательном и инструментально-ресурсном уровнях. Эффективность и успешность реализации ИУК во многом определяется системностью построения указанных уровней, гармоничностью их взаимоотношений и взаимовлияний.

3.1.2. Типологический анализ индивидуальной управленческой концепции

По мере накопления эмпирического материала о каком-либо явлении возникает объективная необходимость упорядочить полученные сведения, выйти на определенные типы, структуры, подходы и др. Другими словами, перед исследователем в качестве актуальной встает задача упорядочить полученный в ходе исследования материал. Такая процедура может приобретать форму типологического анализа, а ее результатом будет получение определенной типологии.

Понятие «типологизация» достаточно многозначно. Его общий смысл выражается в систематизации знаний об изучаемых феноменах

для разностороннего и многомерного описания их устойчивых характеристик, черт, особенностей и т. д. По мнению К.Г. Кемпеля, научное исследование в различных областях стремится выйти за пределы простого описания исследуемого явления к его объяснению[1]. Типологический анализ явления выступает закономерным процессом развития научного знания. Он считается наиболее универсальной процедурой научного познания. Его цель: упорядочивание, выявление сходства и различий изучаемых объектов, поиск надежных способов их идентификации[2]. Типологический анализ призван выделить наиболее значимые, внутренне однородные, качественно отличные друг от друга группы реальных объектов для их дальнейшего описания[3].

Та или иная классификационная группа устанавливается с помощью типа – образцового объекта группы, который обладает отличительными свойствами этой группы в самом отчетливом виде[4]. По мнению В.А. Щученко, тип есть лаконичное, как бы «спрессованное» выражение общности «родственных» объектов, несущее конкретные «следы» этих объектов[5].

В самом общем виде тип – это объект, выделяемый и рассматриваемый в качестве представителя некоторого множества объектов. Он является своего рода шаблоном, поскольку представляет наиболее вероятностное, «образцовое» для определенной совокупности явление. В нем представлены родственные, средние черты явлений. Вместе возможно создание и «предельных» типов, в которых представлены предельные, экстремальные характеристики, к которым тяготеют реальные явления. Но сами идеальные пределы пусты, поскольку, например, не бывает чистых экстравертов, чистых холериков и др.[6]

Таким образом, типологизация выступает в качестве общеметодологического подхода к любому исследованию. В полной мере это касается и ИУК.

---

[1] См.: Кемпель К.Г. Логика объяснения / сост., пер., вступ. ст., прил. О.А. Назаровой. М. : Дом интеллект. кн. Рус. феноменол. о-во, 1998. С. 89.

[2] См.: Огурцов А.П. Типология // Новая философская энциклопедия. М. : Мысль, 2001. Т. 4. С. 69–72.

[3] См.: Бойков В.Э., Таюрский А.А. Типологизация в социологических исследованиях // Социология власти. 2007. № 6. С. 6.

[4] См.: Асланян В.Ю. Типология личности: методика типологизации в психологии // Азимут науч. исслед.: педагогика и психология. 2019. Т. 8. № 2 (27). С. 285.

[5] См.: Щученко В.А. К вопросу о специфике типологического анализа в культуре // Вестн. СПбГУКИ. 2012. № 4 (13). С. 90.

[6] См.: Филатов В.П. Обсуждаем тему «Типологический метод» // Эпистемология & философия науки. 2007. Т. XI. № 1. С. 157–158.

Анализ подходов различных исследователей к проблеме типологизации ИУК позволяет увидеть достаточно интересные подходы. Так, ряд авторов считают возможным выделить ИУК потенциального и ИУК реального руководителя. По их мнению, движение от потенциального к реальному руководителю проходит ряд этапов: а) предвосхищение управленческой деятельности: ИУК представлена в форме концептуальной модели управления; б) актуализация роли «руководитель»: ИУК трансформируется из концептуальной модели в оперативный образ; в) реализация конкретных управленческих целей: ИУК приобретает форму образа-цели[1].

Заслуживает внимания типологический анализ ИУК, проведенный Ю.Д. Красовским, предложившим несколько критериев выделения типов ИУК. Так, по сфере первоначальной деятельности он выделяет ИУК руководителей, «рекрутированных» из различных сфер деятельности: технократические ИУК (характерные для главных инженеров, главных экономистов, главных технологов, ставших линейными руководителями) и морально-психологические ИУК, делающие упор на формирование у подчиненных чувства команды, чувства гордости, ожидания общественного признания, осознания своей социальной ценности[2]. Наряду с этими типами он обращает внимание на ИУК руководителей разного уровня управления. По его мнению, управленческая концепция начальников цехов отличается от управленческой концепции начальников отделов, потому что «каждый тип руководителя так или иначе ориентирован на свой трудовой коллектив в зависимости от того, какие задачи оказываются для него наиболее значимыми»[3]. Достаточно продуктивным для дальнейшего исследования проблемы следует признать выделение этим автором командных и индивидуальных ИУК[4].

По качественной специфике ведущих замыслов и характеру решения управленческих задач С.М. Белозеров выделяет два больших класса ИУК: экстенсивные и интенсивные. Кроме этих концепций им были выявлены «технологические» концепции, концепции «экономии ресурсов»

[1] См.: Сысоев В.В., Селезнев В.Н., Логинова В.В. Индивидуальная управленческая концепция руководителя как индикатор психологической подготовки и практической готовности индивида к руководящей деятельности // Психолог. 2019. № 1. С. 25–31.

[2] См.: Красовский Ю.Д. Руководитель трудового коллектива: из опыта психолого-управленческого консультирования. М. : Совет. Россия, 1987. С. 113–114.

[3] Там же. С. 116.

[4] См.: Красовский Ю.Д. Организационное поведение : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Социология» (уровень бакалавриата). 4-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. С. 399.

и «разграничения обязанностей», «финансовые» концепции, концепции «организации труда» и «организации подготовки производства», концепции «нормирования», «развития», «контроля» и др.[1]

В свою очередь, В.В. Скворцов в качестве критерия выделения типов ИУК предлагает рассматривать направленность руководителя на достижение определенных целей при организации исполнительской деятельности. Им выделены две группы ИУК: направленные на «решение» (руководитель стремится получить результат, не выходящий за пределы принятого им решения и переданного исполнителю в виде распоряжения) и направленные на «проблему» (руководитель стремится к результатам, качественно превышающим уровень заданного решения и соответствующим более общим (стратегическим) целям управления)[2].

Изучая подходы ряда авторов, исследователь Т.С. Кабаченко особо выделила типологию, предложенную И.В. Бухгольцем, выделявшего ИУК линейных руководителей и ИУК функциональных руководителей. По его мнению, ИУК линейных руководителей отличается большим, чем у функциональных, количеством стратегических управленческих замыслов, адекватно отражающих всю деятельность организации. Они больше, чем функциональные руководители, выделяют проблемные ситуации, полнее вскрывают их причины, применяют более разнообразные управленческие средства воздействия на эти причины. В целом их ИУК более полные, в них в равной степени представлены все необходимые элементы деятельности. У функциональных руководителей, напротив, наблюдается меньшее количество и большая специфичность управленческих замыслов, чрезвычайно полное осознание и выделение проблемных ситуаций, соответствующих узкой сфере деятельности. Для них характерно применение более стереотипных средств воздействия при решении проблемных ситуаций. Они чаще, чем линейные руководители, фиксируют внимание на принципиальной неразрешимости некоторых ситуаций, в то время как линейные руководители находят для сходных случаев нетривиальные решения[3].

По мнению Е.П. Клубова, в зависимости от степени обобщенности ведущих замыслов руководителей в контексте сложной системы целей,

[1] См.: Белозеров С.М. Влияние управленческой концепции руководителей на деятельность коллектива предприятия : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. М., 1985. 182 с.

[2] См.: Скворцов В.В. Влияние управленческой концепции руководителя на организацию исполнительской деятельности подчиненных : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. М., 1987. 171 с.

[3] См.: Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. С. 234.

определенных перед организацией на основе нормативной документации, следует выделять три типа ИУК:

ИУК с высоким уровнем обобщения общих целей организации (проявляется в широком спектре замыслов и «мотивационном их обеспечении»);

ИУК со средним уровнем обобщения общих целей организации (проявляется в фиксации внимания на двух-трех достаточно существенных направлениях, которые имеют для руководителей различную субъективную значимость);

ИУК с фрагментарным отражением общих целей организации (проявляется в фиксации внимания руководителя на «узких местах»)[1].

Интересен подход Е.И. Кудрявцевой, которая на основе экспериментального исследования выделила четыре типа ИУК: дезадаптивную, адаптивную, креативную, инновативную[2]. Существенным их различием выступает интерпретация собственных усилий как достаточных (дезадаптивная концепция) или как необходимых условий изменения объекта управления и направленности усилий.

Так, дезадаптивная ИУК характеризуется тем, что субъект управленческого труда рассматривает себя как источник указаний, а основное усилие по изменению ситуации адресует иным субъектам.

Адаптивная управленческая концепция характеризуется стремлением субъекта управленческого труда приспособиться к условиям, особенностям ситуации, удержать ее в соответствии с представлениями о «нормальности», связанными с ориентацией на существующие в организации правила, принципы, стандарты.

Креативная управленческая концепция отражает стремление субъекта управленческого труда к созданию новых управленческих инструментов, реорганизации процессов, структур и систем организации. В этом случае субъект готов принять ответственность за разработку и реализацию собственной управленческой идеи, но, как правило, нуждается в организационной поддержке, так как не всегда представляет, какие именно иные субъекты (сотрудники, подразделения) должны быть включены в реализацию его идей.

[1] См.: Клубов Е.П. Управленческая концепция руководителя как метод изучения профессионального мышления // Методы исследования общения и мышления в производственной деятельности : сб. науч. тр. Ярославль : Изд-во ЯрГУ, 1989. С. 112–127.

[2] См.: Кудрявцева Е.И. Индивидуальная управленческая концепция: феноменология и методика оценки управленческого усилия // Упр. консультирование. 2013. № 12 (60). С. 17.

Инновативная управленческая концепция существенно отличается по своим характеристикам от концепций иных типов. Существенной стороной инновативной управленческой концепции выступает направленность субъекта на преодоление организационных ограничений, препятствующих конструктивному и эффективному разрешению управленческих ситуаций.

По мнению Е.И. Кудрявцевой, концептуальным ядром ИУК выступает один из ее содержательных элементов, выступающих как системообразующий центр, вокруг которого структурируется и разворачивается остальное содержание. Характер концептуального ядра определяет такие особенности ИУК, как целостность, структурность, связность, дифференцированность. Они, в свою очередь, отражаются в характеристиках управленческих решений и действий руководителей.

Заслуживает внимания подход Т.С. Кабаченко, подчеркивающей значение критериев профессионализма в типологизации ИУК. Их регулирующая роль в структуре профессиональной деятельности может проявляться как на операционном, так и на уровне замыслов деятельности. Однако они не всегда выступают в качестве регуляторов профессиональной деятельности. Иногда «честь мундира» оказывается для специалиста более важной, чем честь профессионала. Таким образом, составляющим элементом ИУК руководителя закономерно выступают критерии профессионализма, которых придерживается руководитель. Эти критерии могут характеризоваться с содержательной стороны, с точки зрения их устойчивости к «организационному» искажению, степени влияния на различные элементы ИУК[1].

В определенном смысле подход Т.С. Кабаченко созвучен позиции В.И. Черненилова, особо подчеркивающего значение нравственно-психологических основ управленческой деятельности. По его мнению, в ИУК руководителей правоохранительных органов следует выделять два взаимосвязанных и взаимообусловливающих друг друга компонента – личностный и профессиональный (технологический). Диапазон вариаций личностного компонента простирается от полноценной его реализуемости до абсолютной невозможности и непригодности для практического воплощения. Концептуальный диссонанс возникает в тех случаях, когда стратегии деятельности вышестоящих систем управления не совпадают с концептуальными представлениями того или иного руководителя или команды менеджеров, но являются обязательными

[1] См.: Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. С. 236–237.

для исполнения. В свою очередь, профессиональный (технологический) компонент ИУК представляет собой систему воззрений, отображающих представления руководителя о требуемых путях выполнения своих профессиональных функций в данных сложившихся условиях. Столкновение должного (требуемого) и личностного видения содержания, путей и средств решения профессиональных задач в управлении правоохранительным органом ставит перед конкретным руководителем не только интеллектуальные проблемы, но и нравственно-психологические[1].

Таким образом, рассмотренные типологические варианты ИУК позволяют констатировать наличие множества подходов, зависимых от концептуальных воззрений авторов и от теоретико-эмпирических конструктов, выявленных ими. В качестве базового типологического критерия авторы выбирают ориентацию на цели и содержание управленческой деятельности. В этом есть своя логика, предполагающая «обслуживающую» функцию ИУК, ее нацеленность на конкретные результаты. По мнению большинства ученых, результаты управленческой деятельности конкретного руководителя выявляют его личностные, нравственно-психологические и профессиональные ориентации, положенные в основу ИУК.

Проводимое нами исследование ИУК позволяет выделить в качестве *основного критерия типологизации ИУК ту или иную степень системности*. Об этом свидетельствует содержательный анализ ответов респондентов на вопросы специально подготовленной анкеты и последующего уточняющего интервью с ними.

Мы уже отмечали, что ИУК является системой с присущими ей атрибутами[2]. Об этом пишут многие специалисты. Однако степень выраженности системы проявляется в различных концепциях по-разному. Вот почему разнообразные ИУК следует располагать в континууме «системная – фрагментарная». Между двумя полюсами располагаются разнообразные варианты ИУК.

По нашему мнению, к числу важнейших характеристик системной ИУК следует отнести:

охват всех элементов ОВД, на которые надо влиять и с которыми надо выстраивать взаимодействие, для превращения их во взаимосвязанный и взаимозависимый комплекс;

[1] См.: Черненилов В.И. Индивидуальная управленческая концепция // Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 331–332.

[2] См.: Урбанович А.А. Системный характер индивидуальной управленческой концепции руководителя / Вестн. Акад. МВД Респ. Беларусь. 2020. № 2. С. 218–222.

гармоничное сочетание целей оперативного (ситуационного) и перспективного управления;

обеспечение не только элементарного функционирования и недопущения отклонений, но и развитие ОВД при ее адаптации к изменяющимся социальным условиям в перспективе;

сочетание централизации и децентрализации в управленческом процессе и др.

Кроме указанного базового критерия типологии, наше исследование позволяет выделить ряд других типологических критериев. В соответствии с нашим подходом ИУК включает соответствующее содержательное наполнение, представленное в первую очередь определенными группами представлений. К числу основных из них следует отнести:

представления о себе как субъекте управленческой деятельности, должном проявлении себя, своих личных качеств и необходимом самоизменении;

представления о целях и содержании собственной деятельности, включающей субъективно должные методы, формы, средства, стилевые и другие проявления этой деятельности;

представления о миссии организации и о необходимых целях и содержании деятельности подчиненных сотрудников и организационных структур (подразделений) ОВД в целом;

представления о присущих подчиненным и необходимых (идеальных) личностно-деловых качествах сотрудников, об особенностях организационных структур (подразделений) ОВД и необходимом управленческом воздействии на них и взаимодействии с ними;

представления о социальных (социально-экономических, гуманитарных, правовых, криминогенных и др.) условиях деятельности ОВД и необходимости их учета (адаптации к ним);

представления о вышестоящей управленческой системе, выстраивании взаимодействия с ней и др.

В зависимости от *фактической приоритетности в ИУК тех или иных представлений* могут складываться различные типы концепций. Важность данного типологического критерия в том, что данные представления, выступая когнитивной основой ИУК, обеспечивают формирование ряда личностных предпосылок содержания управленческой деятельности. В этих предпосылках выражены личностные ценности, принципы, правила и др.

С данным подходом созвучен ценностно-целевой подход. Занимаясь в целом достаточно однородной деятельностью, руководители отлича-

ются по своим ценностно-целевым ориентациям. Предлагаемый критерий базируется на материале тестовой методики А.А. Ершова «Диагностика направленности руководителя»[1]. *Ценностно-целевой критерий* позволяет выделить четыре типа позиций, склонностей и ориентаций руководителя и, соответственно, четыре типа ИУК:

ориентированные на выполнение миссии организации, на интересы дела (характеризует уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений и личную продуктивность руководителя и др.);

ориентированные на поддержание благоприятного социального самочувствия сотрудников и оптимального социально-психологического климата в служебном коллективе ОВД (свидетельствует о воспитательной гуманной направленности, умении делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений и др.);

ориентированные на личные интересы (свидетельствуют о стремлении реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, склонности к самостоятельности и независимости и др.);

ориентированные на официальную субординацию (характеризуют стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой и др.).

Как известно, большинство исследователей управления выделяют в нем специализированные виды управленческих работ, называемые управленческими функциями. К основным из них относят целеполагание, планирование, организацию, стимулирование, мотивирование и контроль. Исходя из *приоритетности той или иной управленческой функции* мы можем выделить следующие ИУК:

ориентированные преимущественно на целеполагание. В анкетных ответах таких респондентов наблюдается доминирование «целевой» тематики, постоянное сличение текущей деятельности с ее главными целями и внесение соответствующих корректив;

ориентированные преимущественно на планирование. Главное внимание сторонники этой ориентации уделяют выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности ОВД. У ряда респондентов при этом наблюдается использование прогнозирования – выявление и предвидение определенных (в том числе и противоречивых) тенденций в развитии ОВД;

[1] См.: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 2-е изд., доп. и перераб. СПб. : Питер, 2003. С. 168–173.

ориентированные преимущественно на организацию деятельности. Респонденты, придерживающиеся данной ориентации, уделяют преимущественное внимание процессу налаживания повседневной деятельности подчиненных, организации взаимодействия между ними и между подчиненными подразделениями, объединению всех элементов в единое целое;

ориентированные преимущественно на стимулирование и мотивирование подчиненных. В ИУК таких респондентов явно обнаруживается тенденция, направленная на нацеливание подчиненных на продуктивную деятельность, всяческую поддержку их инициативы и творческого отношения к делу;

ориентированные преимущественно на контроль и учет. Респонденты, придерживающиеся такой ИУК, считают необходимым уделять значительное время наблюдению на постоянной основе за ходом, динамикой и закономерностями повседневной деятельности подчиненных, а также немедленной управленческой реакции на отклонения и «узкие» места в развитии ОВД и др.

По нашему мнению, заслуживает внимания и такой важный критерий, как *мотивационная основа управленческой деятельности.* Представление о потребности в достижениях берет свое начало из понятия Ф. Хоппе «я-уровень», означающего стремление человека удерживать самосознание на возможно более высоком уровне с помощью высокого личного стандарта достижений (ровня притязаний). Позднее это понятие превратилось в «мотив достижений» (Х. Хекхаузен). В дальнейшем были выделены две независимые тенденции, которые существуют в рамках данного мотива. Они характеризуют два типа людей: одни стремятся к успеху, а другие хотят избежать неудачи[1]. Соответственно, по своим доминирующим мотивам руководители делятся либо на стремящихся к успеху, либо пытающихся избежать неудач (Д. МакКлелланд, Дж. Аткинсон).

Руководители с потребностью в достижении берут на себя ответственность за результаты своей деятельности, стремятся получить обратную связь относительно ее успешности и пытаются изобрести или освоить новые, более эффективные способы выполнения различных задач[2]. Другими словами, данные характеристики соответствуют категории «эффективный руководитель». Напротив, для руководителей с мотивом избегания неудачи характерны высокие показатели тревож-

[1] См.: Ильин Е.П. Психология индивидуальных различий. СПб. : Питер, 2011. С. 187.

[2] См.: МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. С. 285.

ности, предпочтения заданий умеренной степени трудности, низкие показатели потребности в достижениях и др.[1] Указанные черты не позволяют эффективно руководить и добиваться высоких показателей в деятельности своих подчиненных. Содержательный анализ ответов респондентов показывает обоснованность разделения ИУК на две группы: концепции руководителей, мотивированных на стремлении к успеху, и концепции руководителей, мотивированных на избегание неудач.

Таким образом, типологизация, являясь методом научного познания, позволяет повысить эффективность исследований ИУК. Типологические варианты ИУК, предложенные различными авторами, позволяют констатировать наличие множества подходов, зависимых от концептуальных воззрений ученых и от теоретико-эмпирических конструктов, выявленных ими.

В качестве основного типологического критерия ИУК следует положить степень системности. В соответствии с этим критерием разнообразные ИУК могут быть расположены в континууме «системная – фрагментарная». Между двумя полюсами располагаются разнообразные варианты ИУК. Кроме степени системности к важным типологическим критериям ИУК следует отнести приоритетность тех или иных представлений, управленческой функции, мотивационную основу управленческой деятельности, ценностно-целевой критерий.

3.2. СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ

3.2.1. Индивидуальная управленческая концепция как образ предстоящей деятельности

Формирование и развитие ИУК является процессом социально-познавательным и предусматривает определенную логику ориентационной активности. Эта логика предполагает такие процессы, как категоризация, схематизация, эвристизация, стереотипизация и социальное репрезентирование и др.

Раскрывая содержательное наполнение ИУК, следует учитывать принципиальную методологическую позицию отечественной психологии: вся совокупность психических явлений представляет собой систему различных форм и уровней субъективного отражения человеком объективной действительности[1]. Вот почему, как в процессе подготовки к управленческой деятельности, так и в ходе ее реализации руководитель во внутреннем плане опирается на особое психическое явление – образ данной деятельности, который конкретизирован в понятии «индивидуальная управленческая концепция руководителя».

По мнению, А.Н. Пастушени, индивидуализированный образ профессиональной деятельности (составляющий основу и ИУК) может быть представлен в двух основных формах: как актуальное явление – образ, находящийся в поле внимания субъекта, и как явление потенциальное – образ, фиксированный памятью, интериоризированный и проявляющийся как свойство когнитивной сферы личности в процессах психического отражения[2].

Формирование данного образа есть процесс длительный и противоречивый. Его динамика характеризуется следующими особенностями[3]:

на каждой фазе процесса выявляются все новые свойства предмета и уточняются те, которые уже выявлены;

происходит постоянная реконструкция образа в направлении повышения уровня его адекватности предмету;

в ходе развития этого процесса неизбежно возникают различные противоречия;

в развертывании динамики образа возможны «зацикливания», отступления и искажения.

Как известно, процесс формирования образа осуществляется на трех основных уровнях отражения: сенсорно-перцептивном, представлений и вербально-логическом. Образ, регулирующий сознательную целенаправленную деятельность человека, включает так или иначе все три уровня психического отражения[4].

Главной целью, решаемой на первом уровне, является сенсорно-перцептивная ориентировка человека в окружающей предметной среде, т. е. отражение непосредственного воздействия предметов и явлений окружающей действительности. Вероятнее всего, вклад этого уровня

[1] См.: МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. С. 422–425.

[1] См.: Завалова Н.Д., Ломов Б.Ф., Пономаренко В.А. Образ в системе психической регуляции деятельности. М. : Наука, 1986. С. 7.

[2] См.: Пастушеня А.Н. Индивидуальная профессиональная концепция специалиста: структурно-функциональная и содержательная характеристика // Психол. журн. 2007. № 3 (15). С. 43.

[3] См.: Завалова Н.Д., Ломов Б.Ф., Пономаренко В.А. Образ в системе психической регуляции деятельности. М. : Наука, 1986. С. 9–10.

[4] Там же. С. 10, 12.

отражения в становление ИУК будет заключаться в приобретении базового опыта реагирования на значимые стимулы и в эмоционально-чувственных откликах на непосредственное воздействие противоречивости повседневной деятельности (в том числе, и управленческой), в которую включен субъект деятельности. Эти отклики по своей содержательной сути будут формировать контуры будущей ИУК.

Наиболее активно участие отражения на втором и третьем уровне. При этом построение образа при помощи воображения «отрывается» от непосредственного восприятия предмета и имеет относительно самостоятельное существование. На уровне представлений возникает возможность мысленно оперировать с объектом независимо от фона: происходит выход за пределы наличной (актуальной) ситуации. Этот уровень формирует мысленное оперирование представлениями: анализ, синтез, дедукция, индукция, абстрагирование, комбинации, рекомбинации и др.[1] Становление ИУК происходит путем мыслительной обработки результатов собственного включения в управленческую деятельность (в качестве подчиненного, руководителя, при реализации разнообразных управленческих задач, при заявлении окружающим своей лидерской роли и др.). Образ ИУК на уровне представлений интегрирует различные варианты отражения многообразных сторон, связей и отношений действительности.

В отличие от первых двух, вербально-логический уровень охватывает понятийное отражение, рациональное познание. На этом уровне, во-первых, «разрываются» рамки индивидуального познания: субъект обогащается общественно-исторической практикой всего человечества, и, во-вторых, человек оперирует абстракциями и обобщениями, зафиксированными в знаках и знаковых системах[2].

На третьем уровне раскрывается значение данных (образов), полученных на предыдущих уровнях отражения, а сами образы представляют собой единство чувственного и рационального. При этом завершается в главном формирование ИУК, в которой уже отражены основные структурные элементы. Должным образом в ней представлен временно́й аспект концепции, ядром которой выступает антиципация, т. е. предвидение результатов будущей управленческой деятельности. Антиципация этого уровня обеспечивает планирование управленческой деятельности в целом: формируются текущий и перспективный планы, стратегия управленческой деятельности, система конкретных практических действий и др.

[1] См.: Завалова Н.Д., Ломов Б.Ф., Пономаренко В.А. Образ в системе психической регуляции деятельности. М. : Наука, 1986. С. 12.

[2] Там же. С. 12.

Психический образ будущего результата управленческой деятельности предусматривает определенные видоизменения в соответствии с наличными условиями. При включении в управленческую деятельность начинается процесс постоянного сличения образа этой деятельности с результатами самой деятельности, постоянно вносятся соответствующие коррективы в имеющуюся ИУК.

Таким образом, ИУК руководителя есть системное индивидуализированное когнитивное образование, раскрывающее мотивационно-целевые, содержательные и операционные аспекты его управленческой деятельности. Другими словами, данная концепция есть относительно целостная и устойчивая совокупность психологических феноменов, детерминирующих авторский вариант управленческой деятельности. В сформированном виде она раскрывает личностный смысл деятельности руководителя. ИУК есть результат рефлексивных процессов, происходящих в сознании руководителя. Она реализуется в таком интегративном образовании как стиль руководства или стиль управления.

3.2.2. Факторы формирования и развития индивидуальной управленческой концепции

Являясь многомерным новообразованием личности ИУК формируется под воздействием многочисленных факторов эндогенного и экзогенного характера. К основным эндогенным факторам формирования ИУК следует отнести соответствующий уровень общего и специального образования, общей и управленческой культуры; индивидуальный жизненный и управленческий опыт руководителя, его критическое переосмысление; переосмысленный опыт других руководителей (либо воспринятый лично, либо взятый из разнообразных источников); оперативная информация, получаемая в процессе реального включения руководителя в управленческие процессы, и др. Необходимо указать на ряд экзогенных факторов, среди которых особенности предстоящих управленческих задач, возлагаемых на руководителя (главное при этом – понять «управленческий замысел» вышестоящего руководства); особенности предстоящих управленческих обязанностей руководителя; профессиональные и социально-психологические особенности первичной организации, где руководитель будет начинать свою профессиональную деятельность; характер возможных отношений, которые будут складываться у руководителя как по «горизонтали» (с коллегами), так и по «вертикали» (с вышестоящими руководителями и с подчиненными); социально-психологический потенциал управляемого подразделения и уровень развития коллективистских тенденций и др.

Выделим ряд интересных аспектов процесса формирования ИУК. Так, важное значение имеет желание стать руководителем. Сотрудник, который не ставит перед собой высоких целей, как правило, не предпринимает особых усилий к самосовершенствованию, повышению своей квалификации, продвижению по служебной лестнице[1]. Другими словами, цель является значимым мотиватором в деятельности руководителя.

Для становления ИУК имеют значение характер и особенности первичного управленческого опыта как источника самоизменений в реализации своей роли в организации. Важно при этом трезво оценивать накопленный опыт, увидеть его плюсы и минусы.

При формировании ИУК главное значение имеет наличие притягательного примера в лице другого руководителя, ставшего образцом для подражания. В силу действия закона подражания руководитель-новичок, переработав ряд приемов, методов и форм управленческой деятельности руководителя, взятого в качестве образца, включает их в свою ИУК. Причем многое в этом чужом опыте подвергается настолько серьезной переработке, что приобретает в значительной степени новаторский характер. Ведь руководитель-новичок, неосознанно сопоставляя чужой опыт со своим жизненным опытом и своими принципами, установками и убеждениями, перенимает далеко не все, а лишь то, что не противоречит им (по крайней мере, в главном) и способно гармонично вписаться в сложившуюся у него картину мира. В противном случае возможны кризисные явления в обретении управленческой идентичности.

Достаточно проблемным является влияние такого фактора, как приобретение соответствующего общего и управленческого образования. Не каждый руководитель способен извлечь из полученных в ходе обучения знаний, навыков и умений то, что будет актуальным для реальной управленческой ситуации и для него лично. Часто эти знания, навыки и умения воспринимаются в качестве непререкаемых постулатов, годных на все случаи управленческой жизни. Последующее «столкновение» этих постулатов с жизнью ведет к разочарованию руководителя-новичка, к его возможной фрустрации. В то время как главная задача любого образования, в том числе и управленческого – индивидуализация получаемого образования, творческое отношение к полученному научному «багажу», переоткрытие накопленных человечеством знаний для себя и др.

Важным формирующим ИУК фактором являются условия первичной организации, где руководитель начинает свою управленческую деятельность. Руководитель получает первый опыт построения взаимоотношений как по «вертикали», так и по «горизонтали». От того, каков этот опыт, во многом зависит конкретное оформление ИУК. Заслуживают пристального внимания отношения с вышестоящим непосредственным руководителем. Управленческая практика подводит к необходимости поиска ответов на ряд актуальных вопросов: может ли вышестоящий непосредственный руководитель быть источником управленческого вдохновения? Готов ли он оказывать помощь молодому руководителю? На что ориентируется вышестоящий руководитель при осуществлении контроля, что для него выступает главным?

Существенно влияющими на формирование ИУК выступают отношения руководителя с подчиненными. Особое значение при этом приобретают организационное «лицо» каждого подчиненного и умение это «лицо» увидеть (занимает ли он «свое» место в организации, все ли «места» заняты соответствующими подчиненными и другие вопросы); уникальность и неповторимость каждого подчиненного (у каждого подчиненного – не только недостатки, но и определенные достоинства, которые, возможно, еще не раскрыты руководителем); реакция подчиненных на указания и распоряжения руководителя и др.

Такова краткая характеристика основных эндо- и экзогенных факторов, являющихся существенными в формировании ИУК руководителя в системе ОВД.

3.2.3. Ресурсы реализации индивидуальной управленческой концепции

Эффективность деятельности руководителя во многом определяется наличием у него ресурсов, позволяющих реализовать свою ИУК. Изначально ресурс (от фр. *ressource* – «вспомогательное средство») – все то, что человек может использовать для достижения своих целей. По мнению известного советского психолога Б.Г. Ананьева, «для социального прогнозирования необходимы научные знания о резервах и ресурсах самого человеческого развития, еще крайне недостаточно используемых обществом»[1].

В научной литературе существует достаточное количество понятий, сопоставляемых с понятием ресурса. Например, такие понятия, как «личностный адаптационный потенциал» (А.Г. Маклаков), «личностный потенциал» (Д.А. Леонтьев), «жизнестойкость» (С. Мадди), «социально-психологический капитал личности» (А.Н. Татарко)[2].

[1] См.: Секреты умелого руководителя / сост. И.В. Липсиц. М. : Экономика, 1991. С. 12.

[1] Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. СПб. : Питер, 2001. С. 4.

[2] См.: Шипова Н.С., Севастьянова У.Ю. Понятие ресурса в психологии: определение и ассоциативные связи // Вестн. Костром. гос. ун-та. Сер. «Педагогика. Психология. Социокинетика». 2020. Т. 26, № 4. С. 105–110.

По мнению К.Р. Капиевой, в психологии ресурсы рассматриваются с точки зрения нескольких подходов: системного (поскольку содержательные характеристики психологических ресурсов необходимо рассматривать как систему), ситуационного (поскольку имеет место соотнесенность ресурсов и ситуации), деятельностного (поскольку деятельность рассматривается как механизм, преобразующий совокупность влияний в развивающие изменения, в новообразования личности[1].

Применительно к профессиональной деятельности исследователи считают, что существует некоторая совокупность свойств человека, рассматриваемая как внутренний потенциал (ресурс), который обеспечивает возможность успешного освоения профессии, высокоэффективную профессиональную деятельность и развитие человека как профессионала. С.А. Дружилов эту совокупность свойств обозначил как «индивидуальный ресурс профессионального развития» и в последующих публикациях развивал концепцию становления профессионализма человека как реализацию данного ресурса[2]. В ходе эмпирических исследований В.А. Толочек установил, что ресурсы выступают как избирательно актуализируемые условия внутренней и внешней среды субъекта, изменяющие силу влияния и валентность (знак), определяющие социальную успешность субъекта выше «среднего» (среднестатистической)[3].

Особое значение понятию «ресурс» придается в процессе изучения субъектных аспектов управленческой деятельности. Изучение деятельности различных руководителей подводит к выводу: не ресурсы сами по себе, а умение извлекать из них максимальную пользу, способно значительно повысить эффективность управленческой деятельности[4].

По мнению В.М. Денисова, к личным ресурсам управленца следует отнести а) административные ресурсы, источником которых является право управлять и соответствующие полномочия руководителя, б) профессиональные ресурсы, под которыми автор понимает опыт и знания, однако не общую накопленную их совокупность, а лишь в той их актуальной части, которая действительно может быть использована в текущей деятельности менеджера, в) психологические ресурсы личности

[1] См.: Капиева К.Р. Психический ресурс личности: паттерны и детерминанты развития // Гуманизация образования. 2015. № 3. С. 75–81.

[2] См.: Дружилов С.А. Индивидуальный ресурс профессионального развития // Актуал. проблемы соврем. науки. 2002. № 4 (7). С. 269–272 ; Дружилов С.А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма. Воронеж : Науч. кн., 2010. 260 с.

[3] См.: Толочек В.А. Стили деятельности: ресурсный подход. М. : Ин-т психологии РАН, 2015. 366 с.

[4] См.: Трусь А.А. Психология управления. Минск : Выш. шк., 2014. 317 с.

руководителя, которые образуются как совокупность тех личностных характеристик, которые особенно значимы для исполнения им управленческих обязанностей (совокупность черт, характеристик делового поведения и связанного с ними способа мышления руководителя)[1].

Проведенный анкетный опрос руководителей в системе ОВД выявил более 40 различных ресурсов (возможностей). Анализ указанных респондентами ресурсов позволяет выделить следующие три группы: *внутренние* (личностные) (45,6 % от общего количества указанных ресурсов), *деятельностные* (выступающие результатом первых шагов активной управленческой деятельности руководителя) (37,5 %) и *внешние* (средовые) (16,9 %). К числу внутренних (личностных) ресурсов, указанных респондентами, следует отнести определенные личностные качества, которые уже имеются и которые необходимо «включить», задействовать. Причем достаточно значительная часть ресурсов (более 22 %) связана либо с имеющимся у руководителей жизненным и профессиональным опытом, либо с умением творчески использовать опыт других руководителей. К числу значимых личностных качеств, способных выступить ресурсами, респонденты указывали требовательность к себе и к подчиненным, личная дисциплинированность, примерность и организованность, уважение к подчиненным, умение слушать и слышать, личная порядочность и др.

Представляет определенный интерес анализ второй группы ресурсов – деятельностных. Ресурсы этой группы являются внутренними по источнику, однако их следствием выступают серьезные изменения в подчиненном ОВД. Эти ресурсы еще предстоит создать, опираясь на собственную программу преобразований существующего порядка в подчиненном подразделении, на собственную ИУК. Наличие этой группы ресурсов свидетельствует об осознании руководителями необходимости немедленного («с колес», по образному выражению одного из респондентов) формирования своего стиля управления, своего подхода, своего управленческого почерка, наконец, активного и инициативного заявления своего управленческого «Я». К числу значимых ресурсов этой группы респонденты отнесли создание своей «команды» и сплоченного служебного коллектива, оптимальную организацию деятельности подчиненных, создание благоприятного морально-психологического климата и взаимоотношений, способствующих эффективному выполнению каждым своих обязанностей, стимулирование подчиненных за реальные успехи в про-

[1] См.: Денисов В.М. В начале был менеджер… [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/people/denisov.shtml. Дата доступа: 30.03.2023.

фессиональной деятельности по инициативе руководителя и др. В условиях реализации своей ИУК респонденты считают не только возможным, но часто и необходимым принятие востребованных кадровых решений.

Внешние (средовые) ресурсы, указанные респондентами, не выступают доминирующими и играют роль фактора, способного при определенных условиях помочь в реализации ИУК. Ресурсы этой группы указаны лишь каждым шестым респондентом. К числу важнейших ресурсов этой группы респонденты отнесли создание и укрепление материально-технической базы, позволяющей эффективно осуществлять правоохранительную деятельность, создание хороших деловых отношений с руководителями районной администрации, руководителями подразделений других силовых ведомств, поддержку семьи, родных, близких и др.

Таким образом, при планировании процесса реализации своей ИУК главное внимание респондентов обращено на внутренние ресурсы. Это свидетельствует о готовности опрошенных взять на себя, вместе с ролью руководителя, соответствующую ответственность. В акцентировании внимания на данных ресурсах проявляется осознание респондентами себя в качестве источника управленческой активности. На наш взгляд, это является показателем потенциальной управленческой самостоятельности респондентов.

Важными направлениями подготовки руководителей является формирование у них соответствующих личностных (уважение к подчиненным, личная дисциплинированность и организованность, справедливость, требовательность к себе и к подчиненным и др.), деловых (поведенческая гибкость, коммуникабельность, умение в каждый данный момент выделять в своей работе главное и др.) и педагогических качеств (умение создавать свою «команду», создавать и поддерживать благоприятный морально-психологический климат в служебном коллективе, умение не только обучать и воспитывать своих подчиненных, но и учиться у других, уделять должное внимание самообучению, самовоспитанию, самообразованию, саморазвитию).

3.2.4. Критерии, показатели и уровни сформированности индивидуальной управленческой концепции руководителя в системе органов внутренних дел

Анализ содержания и методики подготовки руководителей разного уровня в системе ОВД выявил необходимость совершенствования их личностных, деловых и профессиональных качеств, пристального внимания к когнитивным основаниям их деятельности. Вот почему центральным выступает формирование у руководителей в системе ОВД навыков совершенствования своих управленческих замыслов, своей ИУК и придания ей системного характера.

Поиск адекватных технологий оценки управленческого потенциала руководителя способен создать возможности для более качественного оценивания, прогнозирования и оптимизации его деятельности. Оценка результатов формирования навыков анализа и совершенствования своей ИУК – один из наиболее сложных вопросов. Анализ имеющейся научной литературы по проблеме позволяет констатировать явную нехватку эффективных диагностических инструментариев для оценки степени сформированности ИУК. При этом сказалось действие ряда обстоятельств. Во-первых, измерение процесса формирования навыков аналитической деятельности руководителя затрудняется отсутствием строго прописанных нормативов и предельно творческим характером управленческой деятельности, протекающей в условиях неопределенности. По мнению О.С. Анисимова, в отличие от исполнительской, управленческая деятельность предполагает динамическое начало мира деятельности и включает само порождение нормы преобразования чего-либо и модифицирование, совершенствование норм как исходных начал самого деятельностного бытия[1]. Во-вторых, научные издания, где публикуются такого рода методики, возможно, не позволяют изложить их достаточно полно. В результате описание методик характеризует предельная лаконичность, не позволяющая в полной мере их использовать. Наконец, в-третьих, реализация руководителем в системе ОВД управленческих функций связана со спецификой построения и деятельности этих органов, к которым можно отнести жесткие формы подчинения и внутреннего распорядка типа воинского, специальные дисциплинарные права руководителя, специфические условия труда сотрудников и их повышенная ответственность за результаты деятельности, экстремальность деятельности сотрудников и управления ими и др.[2] Указанные особенности могут при определенных условиях явиться некоторым препятствием на пути создания таких методик, отвечающих всем психометрическим требованиям.

Данные особенности актуализируют процесс поиска эффективных диагностических процедур, позволяющих оценить степень сформированности ИУК. Определенные затруднения возникают при попытке найти объективные критерии, позволяющие эту оценку осуществить,

[1] См.: Акмеология : учебник / под общ. ред. А.А. Деркача. М. : РАГС, 2004. С. 197.

[2] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 198.

что, в свою очередь, обусловливает необходимость разработки наиболее целесообразных критериев и показателей.

Большинство ученых и практиков соглашаются с тем, что значения критерия выступают мерилом соответствия выявленного достигнутого уровня объекта своей сущности[1]. На основе анализа научной литературы и исходя из специфики деятельности руководителей в системе ОВД нами были определены следующие критерии сформированности ИУК: мотивационно-целевой, когнитивно-содержательный, операционно-деятельностный и рефлексивно-оценочный.

Мотивационно-целевой критерий отражает личностное отношение руководителя к проблеме ИУК, осознание ее ценностных основ и значимости в управленческой деятельности, потребность руководителя совершенствоваться и развиваться в этом виде деятельности.

Когнитивно-содержательный критерий отражает степень понимания ИУК как сложного феномена, определяющего индивидуальный вариант управленческой деятельности.

Операционно-деятельностный критерий отражает комплекс знаний, навыков и умений, приемов, позволяющих на основе своей ИУК осуществлять анализ и проектирование управленческой деятельности.

Рефлексивно-оценочный критерий отражает самооценку, самоанализ, самоуправление, самопроектирование собственной управленческой деятельности на основе знания своей ИУК.

Наряду с понятием «критерий» значительная часть исследователей использует понятие «показатель». Показатель выступает по отношению к критерию как частное к общему, т. е. каждый критерий включает группу показателей, которые качественно и количественно его характеризуют.

Описанные выше критерии взаимосвязаны и взаимозависимы между собой. Они могут быть представлены на различных уровнях. В научных исследованиях уровневая шкала управленческих компетенций и умений имеет различное название. При этом большинство авторов (С.Н. Москвин, О.И. Сторожева, И.В. Суркина, М.В. Селиверстова и др.) обычно выделяют три уровня[2]. Наш подход наглядно представлен в табл. 1.

[1] См.: Лаптев Л.Г., Махнова Е.А. Критерии и показатели профессиональной компетентности управленческих работников // Акмеология. 2002. № 2 (3). С. 68.

[2] См.: Москвин С.Н. Диагностика сформированности управленческих умений будущих руководителей образовательных организаций в процессе подготовки в вузе // Пед. образование в России. 2019. № 6. С. 48.

Таблица 1

Система критериев, показателей и уровней анализа сформированности/несформированности индивидуальной управленческой концепции руководителя

Критерии	Показатели		
	Начальный уровень (фрагментарный или базовый)	Средний уровень (адаптивный)	Высокий уровень (системный или комплексный)
Мотивационно-целевой	Недостаточный уровень (или отсутствие) мотивации изучать свою ИУК. Недостаточное понимание (или отсутствие понимания) целей своей управленческой деятельности	Наличие мотивационных оснований к изучению ИУК. Имеется понимание главных целей своей управленческой деятельности	Высокий уровень потребностно-ценностной сферы (потребность в овладении знаниями, навыками и умениями анализа и совершенствования своей ИУК). Системные и полные представления о целях своей управленческой деятельности
Когнитивно-содержательный	Фрагментарные представления о своей ИУК. С ИУК как управленческой проблемой незнаком	В основном констатирующие представления о своей ИУК. С понятием ИУК встречался, однако сущность этого явления способен сформулировать лишь в самых общих чертах	Системные представления о своей ИУК. Способен проанализировать собственную ИУК как управленческую проблему, ее структуру, содержательные компоненты и др.

Окончание табл. 1

Критерии	Показатели		
	Начальный уровень (фрагментарный или базовый)	Средний уровень (адаптивный)	Высокий уровень (системный или комплексный)
Операционно-деятельностный	Имеет слабые (либо отсутствуют) представления о методике анализа своей ИУК. Творческий подход и креативность в анализе ИУК отсутствуют	Способен в общем проанализировать свою ИУК. Эпизодически присутствуют творческий подход и креативность	Способен к системному анализу и проектированию собственной ИУК. Творческий подход и креативность ярко выражены
Рефлексивно-оценочный	Слабо выражена (или отсутствует) способность к рефлексии, самооценке, самоанализу своей управленческой деятельности, своей ИУК. Анализ осуществляется на основе случайных фактов, принимаемых за причину. Присутствует фрагментарная оценка ИУК	Способность к рефлексии, самооценке, самоанализу своей управленческой деятельности и ИУК сформирована в основном. Способен представить основные причинно-следственные связи своей управленческой деятельности	Способность к рефлексии, самооценке, самоанализу своей управленческой деятельности и ИУК развита в высокой степени. Способен представить причинно-следственные связи своей управленческой деятельности в виде системы

Таким образом, организуя работу по формированию навыков анализа и совершенствования своей ИУК, следует достаточно конкретно продумывать критерии, показатели и уровни сформированности концепции руководителя в системе ОВД, а также средства и методы их диагностики. Исходя из опыта, к числу важнейших критериев необходимо отнести мотивационно-целевой, когнитивно-содержательный, операционно-деятельностный и рефлексивно-оценочный. Степень сформированности данных критериев может быть представлена в виде ряда показателей, иерархически расположенных на начальном (фрагментарном или базовом), среднем (адаптивном) и высоком (системном или комплексном) уровнях.

К числу средств и методов диагностики формирования и совершенствования ИУК, сформированности рассматриваемых навыков возможно отнесение таких методов, как наблюдение, различные варианты анкет, ситуационно-ролевые игры, разнообразные тестовые методики, индивидуальные собеседования, групповые дискуссии и др. Результаты показателей при помощи указанных диагностических средств следует отражать в соответствующих диагностических картах.

3.3. СТИЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕМ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ

Индивидуальная управленческая концепция реализуется в разнообразных ситуациях посредством такого же интегративного образования, которое в научной литературе обозначается как стиль руководства или стиль управления[1]. Под ***стилем руководства (управления)*** понимается относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности, создающая своеобразный «почерк» управленческого поведения.

В научной и учебной литературе сложилась традиция синонимического использования терминов «стиль лидерства», «стиль руководства» и «стиль управления», что не вполне корректно из-за несовпадения объема этих понятий. Так, лидерство и руководство – феномены, относящиеся к различным подсистемам организации (формальной и неформальной). Объем понятия «управление» шире, чем «руководство», так как последнее представляет собой лишь один из элементов регулирования, являющегося одной из четырех основных функций управления. В свою

[1] См.: Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. С. 227.

очередь, наиболее часто используемый показатель стиля руководства «особенности делегирования полномочий подчиненным» относится не к регулированию, куда включается и руководство, а к другой основной функции управления – организации. Наиболее общим в рассматриваемом контексте является термин «стиль управленческой деятельности».

Стиль управленческой деятельности исследуется с точки зрения его общих характеристик, структуры, главных детерминант в их связи с эффективностью управления. Характеристиками стиля управленческой деятельности как психологического образования являются, по мнению А.Л. Журавлева, его целостность, устойчивость, индивидуальность[1].

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Эмпирическое изучение этой проблемы началось с 1920-х гг. и сегодня ведется достаточно интенсивно. В настоящее время для описания содержательных характеристик и общей структуры стиля используются, как правило, многомерные модели. Вместе с тем даже при использовании сходных двумерных моделей, например, базирующихся на выделении двух типов ориентации руководителя: на задачу и на людей, разные авторы дают несколько отличающиеся по количеству и содержанию списки стилей управления.

Так, Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют пять стилей: максимальная ориентация на задачу, минимальная – на людей; максимальная ориентация на оба фактора; минимальная ориентация на задачу и максимальная – на людей; минимальная ориентация на оба фактора; средняя степень заинтересованности в указанных факторах.

Р. Лайкерт выделяет на той же основе эксплуататорски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократичный и основанный на участии стили управления[2].

А.Л. Журавлев, используя описанные К. Левином переменные: «директивность, коллективность и невмешательство», выделяет семь стилей, которые, в свою очередь, могут быть представлены в трех вариантах (выраженный: оперативный и невыраженный: варианты конкретных стилей)[3].

А.А. Русалинова использует для выделения стиля управленческой деятельности семифакторную модель, которая содержательно может быть

[1] См.: Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства производственным коллективом : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1976. С. 78.

[2] См.: Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. С. 228.

[3] См.: Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства производственным коллективом : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1976. С. 78.

ориентирована либо на интересы производства, либо на межличностные отношения. К типообразующим факторам она относит: активность – пассивность; единоначалие – коллективность в принятии решений; директивный – побудительный характер воздействий; ориентацию на позитивную – негативную стимуляцию; дистантные – контактные отношения с подчиненными; централизацию – децентрализацию информационных потоков; наличие – отсутствие обратной связи с коллективом[1].

При рассмотрении стилей управленческой деятельности мы исходим из традиционного подхода К. Левина, предусматривающего выделение трех стилей – авторитарного, демократического и либерального (попустительского).

1. *Авторитарный стиль*. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизируемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизируемых задач.

Многие исследователи считают, что в напряженных, сложных, нестандартных ситуациях чаще встречается и оказывается более эффективным авторитарный стиль руководства, а при руководстве группами, работающими в условиях изоляции, выявлена большая продуктивность коллегиального стиля в решении проблем различного характера (производственных, социальных, бытовых и др.)[2].

2. *Демократический стиль*. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

При всех очевидных преимуществах гуманизации управленческих отношений следует отметить целый *ряд противоречий, сложностей и ограничений* данной тенденции. Так, например, чрезмерная «демокра-

[1] См.: Кабаченко Т.С. Психология управления : учеб. пособие. М. : Рос. пед. агентство, 1997. С. 228–229.

[2] См.: Смирнов В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. М. : Академия, 2007. С. 47.

тизация» организационно-управленческих отношений (а ее важнейшим компонентом является гуманизация), как показывают результаты исследований, может приводить:

к диффузии (размыванию) ответственности в организации;

возникновению противостоящих группировок в служебном коллективе;

превалированию личных интересов над интересами коллектива и организации;

преобладанию ориентации на отношения, а не на достижение конечного результата;

появлению организационных конфликтов и др.[1]

Руководителю в системе ОВД в своей повседневной деятельности следует учитывать указанные тенденции.

3. *Либеральный стиль*. Руководитель практически устраняется от активного управления группой, ведет себя как «играющий тренер», предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль эффективен в ситуациях свободного поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности или в ситуациях, предполагающих абсолютное доминирование творческого потенциала сотрудников. По нашему мнению, использование данного стиля в управленческой деятельности ОВД на постоянной основе маловероятно и проблематично.

Требуют отдельного рассмотрения ***ситуации предпочтения определенного стиля руководства.*** Каждому конкретному руководителю не может быть присущ какой-либо один стиль. В зависимости от складывающейся конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием одного. Выделим ряд важных замечаний в связи с этим:

в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;

среди изложенных стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают известные проблемы;

эффективность руководства зависит в первую очередь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

[1] См.: Журавлев А.Л. Актуальные проблемы социально-ориентированных отраслей психологии. М. : Ин-т психологии РАН, 2011. С. 416.

Следовательно, речь может идти лишь об адекватном или неадекватном конкретной ситуации, конкретным условиям, конкретным потребностям использовании того или иного стиля управления. Например, в экстремальных условиях жизненно необходим авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив, удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктует целесообразность использования элементов либерального стиля.

Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттон выделяют пять стилей руководства, которые можно использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений[1]:

1) руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию;

2) руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно. Подчиненные выступают только как источник информации, а руководитель может им и не говорить, зачем она ему нужна;

3) руководитель сообщает о возникновении проблемы соответствующим подчиненным, выясняет их мнения об этом, но по одиночке. Затем принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать мнение подчиненных;

4) руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным на совещании. Выясняет их мнения на этот счет. Затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных;

5) руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным уже как коллективу. Совместно выдвигаются и обсуждаются альтернативы. Руководитель добивается консенсуса относительно решения. При этом он скорее выступает в роли председателя, координатора обсуждения. Он не пытается «навязать» группе свое мнение и готов принять любое решение, в пользу которого выскажется группа.

Таким образом, поведение руководителя по первому и второму типам представляет собой авторитарный стиль взаимодействия с подчиненными. Этот стиль не предполагает реального участия подчиненных в выработке и принятии решений. Третий и четвертый типы являются консультативными. Здесь степень вовлечения подчиненных в процесс выработки решений выше. Что касается пятого типа, то это групповой, партисипативный, стиль руководства.

[1] См.: Психология управления : курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.] ; отв. ред. М.В. Удальцова. Новосибирск : Изд-во НГАЭ и У ; М. : ИНФРА-М, 1997. С. 144.

Выбор той или иной модели поведения определяется ситуацией и индивидуальными чертами руководителя, его приверженностью тому или иному стилю. Успешнее всего работает руководитель, использующий разные стили, умело меняющий их в зависимости от ситуации.

В условиях правоохранительной деятельности допустим любой из рассматриваемых вариантов. Их выбор будет определяться складывающейся ситуацией, наличием времени, опытом руководителя и др. В большинстве ситуаций доминировать будут первые три типа.

Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом ***объективных и субъективных факторов***.

Объективные факторы:

тип организации (и тип подразделения в конкретной организации);

специфика основной деятельности организации и подразделения;

специфика решаемых задач (простые или сложные; новые или привычные; очередные или срочные; стандартные или нестандартные; текущие или внезапные и др.);

условия выполнения задач (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);

преимущественные способы и средства деятельности организации (индивидуальные, групповые и др.);

уровень развития организации и подразделения;

стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя. Руководителю, имеющему в своем подчинении руководителей более низкого уровня, необходимо утверждать оптимальные параметры своей управленческой деятельности и помнить, что они являются примером для своих подчиненных руководителей (часто даже неосознаваемым);

ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель;

совпадение стиля управления руководителя с ожиданиями подчиненных. Установлено, что в группах с высоким уровнем развития и образования ее членов преобладают ожидания демократичных действий со стороны руководителя. И, наоборот, в группах с низким уровнем развития ее членов преобладают ожидания более жестких и конкретных действий руководителя. Ожидание авторитарного управления происходит также в экстремальной ситуации.

Субъективные факторы:

индивидуально-психические особенности личности руководителя (своеобразие характера, темперамента, способностей, волевых качеств и др.);

наличие у руководителя авторитета. Авторитет – социально-психологическое явление, выраженное в добровольном внутреннем

признании другими достоинств личности руководителя. Власти подчиняются по принуждению, авторитету – добровольно. Подчиняться неавторитетному человеку психологически невыносимо. Руководитель, обладающий властью и авторитетом, удваивает свое влияние на положение дел в организации и подразделении. Авторитет не дается с должностью, а завоевывается персонально каждым руководителем, примером в службе и жизни[1].

Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;

уровень общей и управленческой культуры, образования (в частности, знание основ теории управления);

имеющийся общий и управленческий опыт.

Важное значение имеет *совершенствование стиля и методов работы* руководителя в системе ОВД. Наблюдения показывают, что стиль руководства и успешность индивидуальных воздействий на подчиненных зависят от выраженных мотивов и заинтересованности руководителя в повседневной работе с подчиненными и наличия следующих умений:

умения дозированного применения властных полномочий в зависимости от конкретных управленческих ситуаций и особенностей подчиненных;

умения экономить дисциплинарные санкции при одновременной опоре на мнение и воспитательные возможности служебного коллектива;

умения психологически целесообразно применять властные полномочия;

умения дифференцировать управленческие воздействия в зависимости от особенностей конкретных сотрудников и профессиональных групп;

умения обеспечить преемственность в применении властных полномочий по отношению к подчиненным и профессиональным группам со стороны всех руководителей органа правопорядка;

умения опираться в управлении персоналом на элементы самоорганизации и инициативы сотрудников;

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 231.

умения брать ответственность на себя и обеспечивать психологическую защищенность подчиненных[1].

В совершенствовании стиля работы руководителя важную роль играют учет научных данных, его установка на повышение роли нравственности, этики и правовых норм при оказании воздействия на подчиненных. Следует обратить внимание на необходимость самовоспитания руководителя, развития таких качеств, как требовательность к себе, примерность в поведении, скромность, самокритичность, деловитость, организованность, ответственность и др.

3.4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ КАК ВЫРАЗИТЕЛИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

С момента появления психологической науки не утихают дискуссии относительно возможностей обнаружения и фиксации психологических явлений. Мы не можем изучать психику непосредственно, поскольку она нематериальна, поэтому ряд авторов предлагают фиксировать материальные индикаторы психических явлений[2]. Вот почему при изучении ИУК возникают очевидные вопросы: как изучить природу ИУК, на какие стороны управленческой деятельности обратить пристальное внимание?

Попытаемся найти ответ, опираясь на ряд методологических положений отечественной психологии. Так, С.Л. Рубинштейн подчеркивал: «в силу единства сознания и деятельности различие в психологической природе акта деятельности сказывается и во внешнем его протекании»[3]. Исходя из этого задача исследователя – по внешнему протеканию акта определить его внутреннюю психологическую природу. По мнению Б.М. Теплова, наиболее важным при изучении психики является то, что она проявляется во внешней деятельности человека, в его поступках, словах, в его поведении[4].

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 206.

[2] См.: Анцупов А.Я. Проблемы психологического исследования. Указатель 1050 докторских диссертаций. 1935–2007 гг. / А.Я. Анцупов, С.Л. Кандыбович, В.М. Крук, Г.Н. Тимченко, А.Н. Харитонов. М. : Студия «Этника», 2007. С. 10.

[3] См.: Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб. : Питер, 2004. С. 39–40.

[4] См.: Теплов Б.М. Об объективном методе в психологии // Теплов Б.М. Избранные труды : в 2-х т. : Т. 2. М. : Педагогика, 1985. С. 296.

Основываясь на этих и ряде других методологических положений, мы пришли к выводу, что такое сложное явление внутреннего мира руководителя, как ИУК, следует исследовать, изучая его поведение в значимых управленческих ситуациях (УС). Как известно, та или иная УС выступает своеобразным результатом развития событий и обстоятельств в жизнедеятельности ОВД. Она требует от руководителя определенного решения, реакции, поведения и др. Иными словами, УС требует от руководителя его главного «продукта» – управленческих решений и соответствующего управленческого поведения. Вот почему, по нашему мнению, УС выступают своеобразным маркером ИУК, реализатором потенциала концепции.

Возникает закономерный вопрос: какие управленческие ситуации, по мнению руководителей, выступают значимыми с точки зрения заявления своей ИУК? Основываясь на результатах анкетного опроса, можно сделать ряд выводов. Руководитель всегда творит в своеобразном социально-историческом «поле», поэтому потенциал данного поля определяет сущностные особенности руководителя, каким бы самобытным он ни являлся. Ответы респондентов вытекали из их профессионального опыта, когда они выступали либо руководителями, либо подчиненными; были либо инициаторами, либо свидетелями какого-либо управленческого поведения. Как подчеркивал Б.М. Теплов: «человек сначала научается судить о других людях, а потом уже о себе. Человек судит о себе в основном теми же способами, которые он выработал, учась судить о других людях»[1]. Поэтому указанные респондентами УС несут печать их взаимодействий с другими участниками управленческого процесса.

Все указанные УС объединяет одно обстоятельство – в них демонстрация приоритетов конкретного руководителя, сложившихся под влиянием внутренних и внешних факторов. Можно предположить, что могут меняться подразделения, службы, ведомства, где предстоит работать конкретному руководителю, но конкретные приоритеты в основном сохраняются и в той или иной степени заявляют о себе.

Среди типичных УС выделяются следующие группы:

1. *Управленческие ситуации, связанные с содержанием управленческой деятельности*. К основным ситуациям этой группы относятся следующие:

постановка задач, распределение должностных обязанностей, организация работы подчиненных, делегирование полномочий (в частности, перераспределение обязанностей между подчиненными из-за неком-

[1] Теплов Б.М. Указ. соч. С. 299.

плекта, изменение внутреннего распорядка, выбор приоритетов, планирование своей деятельности и др.);

подведение итогов служебной деятельности и проведение совещаний (особо оговаривались ситуации разбора недостатков в деятельности подчиненных);

разрешение конфликтных ситуаций внутри служебного коллектива (например, выполнение руководителем роли «третейского судьи»);

процесс представления руководителя служебному коллективу при назначении на должность, когда руководитель должен в двух словах рассказать о себе, о своих требованиях и др.

2. *Управленческие ситуации, вызванные экстремальными условиями профессиональной деятельности* (ситуации данной группы приводятся у 52,8 % респондентов). Применительно к ситуациям использовались эпитеты: «чрезвычайная», «критическая», «нестандартная», «сложная» и др. Эпитеты свидетельствуют о разной степени экстремальности ситуации. Главное, по мнению респондентов, что характерно для этих ситуаций, так это то, что они «обнажают» истинное лицо руководителя, когда он должен относительно быстро принимать нестандартные (часто непопулярные) решения, требующие напряжения всех сил и задействования всех имеющихся ресурсов. Эти ситуации позволяют увидеть «управленческое лицо» руководителя.

3. *Управленческие ситуации, связанные с взаимоотношениями с подчиненными* (ситуации данной группы приводятся у 32,6 % респондентов). В большинстве случаев – это ситуации, позволяющие подтвердить гуманистические («человеческие») позиции руководителя (проявление заботы о своих подчиненных, создание условий для эффективной профессиональной деятельности, разрешение их проблемных ситуаций, содействие повышению их квалификации и др.).

4. *Управленческие ситуации, связанные с осуществлением дисциплинарной практики* (ситуации данной группы приводятся у 32,1 % респондентов). Главное для ситуаций этой группы – не только демонстрация, но и постоянное следование принципу справедливости, положенному во главу всей управленческой деятельности. Обращает на себя внимание тот факт, что респонденты чаще указывали ситуации поощрения, премирования, нежели наказаний. Можно предположить, что в современных условиях респонденты считают премирование более чувствительным видом дисциплинарного воздействия. Указание на такую УС, как процесс наказания подчиненного, выявило интересный факт: ИУК проявляется не столько в самом наказании как реакции руководителя на просчеты подчиненных (он обязан реагировать на такое поведение

подчиненных по роду своей деятельности), а в определении меры взыскания, в ее справедливости, в ее умелой подаче и др.

5. *Управленческие ситуации, связанные с взаимоотношениями с вышестоящим руководством* (ситуации данной группы приводятся у 31,5 % респондентов). К основным ситуациям этой группы относятся:

ситуации общения с проверяющими, прибывшими для проверки состояния различных сторон деятельности руководителя;

доклад-отчет на совещании у вышестоящего руководителя;

отстаивание своей точки зрения, своего решения, своего подхода и др., а также отстаивание своих подчиненных перед вышестоящим командованием;

разнообразные ситуации взаимодействия с вышестоящим руководством и др.

6. *Управленческие ситуации, связанные с реализацией руководителем кадровой функции* (ситуации данной группы приводятся у 17,9 % респондентов). Это такие ситуации, как собеседование при приеме на службу (работу), процесс выбора кандидатов на ту или иную должность, подбор и расстановка сотрудников и руководителей, процесс увольнения сотрудника и др. Участвуя в таких ситуациях, руководитель невольно «обнажает» свои приоритеты: какой подчиненный востребован конкретным руководителем, как руководитель относится к деловой инициативе, исполнительности, умении работать в команде и др.

Таким образом, ИУК как сложный психологический феномен способен проявиться в наиболее рельефной и возможной для изучения форме в различных УС. Они выступают своеобразным результатом развития событий и обстоятельств в жизнедеятельности ОВД и требуют соответствующих управленческих решений, реакций, поведения. Другими словами, УС выступают своеобразным выразителем ИУК конкретного руководителя.

В УС в сжатом виде отражены приоритеты и индивидуальное своеобразие управленческого «почерка» конкретного руководителя. Данный «почерк» формируется на основе предшествующего жизненного и профессионального опыта руководителя, а также отраженного в его памяти опыта вышестоящих руководителей и коллег. Практически все ситуации, выражающие ту или иную ИУК, связаны с ключевой функцией руководителя – организацией деятельности подчиненных (постановка задач, распределение и перераспределение должностных обязанностей, делегирование полномочий, изменение внутреннего распорядка и др.).

Глава 4
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

4.1. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ СОТРУДНИКА В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

4.1.1. Понятие персонала органа внутренних дел. Личность в системе управления

Прежде чем обратиться к процессу управления поведением сотрудника, следует разобраться с базовыми понятиями. Ключевыми категориями являются категории «персонал» и «личность». Важное значение приобретает соотношение двух понятий – «личность» и «человек». Последовательно разберем эти вопросы.

Персона́л (от лат. *persona* – личность) *или штат* (от нем. *staat* – государство) – постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов[1]; совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

Персонал органа внутренних дел – совокупность сотрудников, обеспечивающих реализацию функций данного органа, достижение целей деятельности и перспективное развитие.

Основные признаки персонала ОВД:

вовлеченность сотрудников в правовые отношения с ОВД;

наличие у сотрудников определенных качественных характеристик (профессия, специальность, квалификация, компетентность), благодаря которым деятельность сотрудника может быть определена для конкретной должности, либо конкретного рабочего места;

целевая направленность в работе персонала – предоставление сотруднику всех условий для достижения организационной цели.

[1] См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка. Изд. 8-е, стереотип. М. : Совет. энцикл., 1970. 900 с.

Синонимами понятия «персонал» являются термины «работники», «кадры», «сотрудники». Причем термин «сотрудники» получил широкое распространение в последнее время. Данный термин применяется как к подчиненным, так и к руководителям организации[1].

Охарактеризовать персонал можно по следующим признакам[2]:

1. *Рабочая сила организации*, т. е. производитель услуг, товаров, материальных ценностей, а также культурных и духовных ценностей. С данной позиции персонал можно рассматривать как основной фактор производства и главный источник доходов для организации.

2. *Люди, принимающие собственные решения и обладающие свободой воли*. Персонал рассматривается с точки зрения его поведения, которое не является запрограммированным и не всегда может быть рациональным. В процессе трудовой деятельности сотрудник периодически принимает самостоятельные решения, имеющие различную организационную значимость. Наиболее важные решения принимают руководители. Свобода воли в данном случае определяет множественность аспектов (этический, моральный, нравственный) в управлении персоналом.

3. *Мотивированный работник*, т. е. человек, движимый различными мотивами и стремящийся реализовать собственные цели. В данном случае задачей менеджмента выступает необходимость достижения компромисса между личными целями сотрудников и целями организации.

4. *Член различных коалиций или групп*. Большинство сотрудников принадлежат к формальным и неформальным объединениям внутри организаций, являются членами профсоюзных объединений, профессиональных групп, образуют неформальные объединения. Принадлежность к различным группам является одной из важнейших характеристик, которую необходимо учитывать при управлении персоналом.

5. *Источник различных расходов организации*. Выполнение сотрудником производственных функций подразумевает соответствующее вознаграждение. Компания также несет расходы по обеспечению сотрудников спецодеждой, инструментами, оборудованию рабочих мест. Так, затраты на персонал являются важным фактором в управлении организацией.

[1] См.: Карасев М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 5. С. 4. Режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf. Дата доступа: 20.06.2023.

[2] См.: Национальная экономика. Система потенциалов : учеб. пособие для студентов вузов / С.Г. Тяглов [и др.] ; под ред. Н.Г. Кузнецова, С.Г. Тяглова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 359 с.

6. *Наемный работник*, т. е. человек, находящийся в правовых взаимоотношениях с организацией, которые оформлены соответствующим трудовым договором или контрактом.

Человек, вышедший благодаря труду из животного мира, становится личностью – субъектом познания и активного преобразования мира, общества и самого себя.

Человек, с одной стороны, существо, воплощающее высшую ступень развития жизни, а с другой – специфическое, уникальное единство биологического и социального, врожденного и приобретенного как феноменов.

Человек может выступать как:

организм (т. е. биологический компонент);

индивид (т. е. представитель человеческого рода);

индивидуальность (т. е. единство неповторимых личностных свойств конкретного человека);

субъект (т. е. постоянно производящий изменения в окружающем мире, в других, в себе);

носитель ролей (этнических, профессиональных, семейно-родственных и др.).

Я-концепция (Я-образ) (т. е. система представлений о себе и своем месте в мире, самооценка, уровень притязаний и др.);

личность (т. е. системное социальное качество индивида)[1].

Таким образом, ***личность*** есть системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в индивиде[2].

Этимологический анализ в ряде языков дает любопытный результат. В русском языке слово «личность» восходит к корню «личина», маска, «накладная харя», которую надевали на себя скоморохи. Personality в английском, personnalite во французском, personlichkeit в немецком языках – все эти термины происходят от латинского *persona*, а оно – от этрусского *phersy* – маска, характерная для бога потустороннего мира. Латинское слово persono означает «произносить», говорить через отверстие в маске. Ею пользовался актер, изображая персонаж в античном театре. Маска при этом была выражением определенного типа характера человека и одновременно предопределяла роль. В Древнем Риме этим словом уже обозначалось «гражданское» лицо. Позже, с развитием общественных отношений, термин перешел в разряд научных.

[1] См.: Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М. : Политиздат, 1985. С. 438.

[2] См.: Введение в психологию / под общ. ред. А.В. Петровского. М. : Академия, 1996. С. 386.

Полагаем, следует вкратце рассмотреть *структуру личности подчиненного*. В ней (как и в личности любого человека) обычно выделяют следующие компоненты[1]:

психические процессы как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются:

на *познавательные*, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

эмоциональные, выражающие отношение к окружающему миру;

волевые, определяющие саморегуляцию деятельности;

психические состояния как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

положительные состояния, т. е. способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

отрицательные состояния, т. е. затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

психические образования как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, привычки, жизненный и профессиональный опыт;

психические свойства как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

направленность, т. е. совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений и др. («Чего хочет человек? К чему он стремится?»);

темперамент, т. е. природно-обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»);

характер, т. е. совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим, к делу (профессии) и к вещам?»);

способности, т. е. особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»).

[1] См.: Военная психология и педагогика : учеб. пособие / под ред. П.А. Корчемного, Л.Г. Лаптева, В.Г. Михайловского. М. : Совершенство, 1998. С. 24–25.

Требует отдельного рассмотрения вопрос об *особенностях* ***личности подчиненного в системе правоохранительных органов.*** Это, как правило, личность:

сложившаяся, находящаяся на определенной, достаточно зрелой стадии своего развития;

реализующая себя в специфической профессиональной деятельности – правоохранительной;

принявшая на себя вместе с выбором профессиональной деятельности и вытекающие из нее цели, задачи, способы, права и обязанности. Ключевую роль при этом играет *организационное сознание*, позволяющее «увидеть» себя в системе сложившихся организационных связей, определить свои должностное положение и роль в организации, т. е. сформировать соответствующую профессионально-должностную позицию. Профессионально-должностная позиция есть следствие проявления организационного сознания применительно к поведению человека в конкретно взятой организации и конкретно взятой должности[1];

находящаяся в развитии и постоянно изменяющаяся. Другими словами, мы имеем дело с внутренним миром личности, находящимся в постоянной динамике;

пребывающая в условиях реальных подразделений и испытывающая на себе все их воздействие. Любая личность находится под влиянием того, что ее окружает на работе, что она делает по обязанности. Это психологически объясняет, например, почему недостаточно дисциплинированный и воспитанный сотрудник ведет себя более дисциплинированно и воспитанно, если вся обстановка в организации стимулирует это. Напротив, даже в принципе дисциплинированный сотрудник в обстановке общей неорганизованности и беспорядка может снижать требовательность к себе, степень ответственного отношения к делу;

не всегда осуществляющая профессиональную деятельность в полном соответствии с предъявляемыми к ней требованиями и взятыми на себя обязательствами. Руководителю важно при этом беспристрастно разобраться в причинах такого отношения подчиненного к своим обязанностям.

На основе анализа и проведенных исследований можно утверждать, что *психологическая структура профессионально-должностной позиции* сотрудника правоохранительного органа может включать следующие элементы[1]:

концептуальные (организационные ценности, убеждения, представления, приоритеты, отношение к существующей системе управления и др.);

познавательные (знание и понимание сущности своих должностных обязанностей, прав и ответственности, содержания и порядка взаимодействия с другими сотрудниками);

целемотивационные (организационные цели и задачи, деловые мотивы, оценки, удовлетворенность организацией работы и служебными контактами и др.);

профессионально-творческие (уровень профессиональной и организационной подготовленности, деловой самостоятельности, инициативы, самоорганизации и т. п.).

Все элементы профессионально-должностной позиции взаимосвязаны, поэтому процесс ее формирования у сотрудников должен строиться с учетом управленческого воздействия на каждый из них.

Рассмотренные особенности личности подчиненного в системе правоохранительных органов требуют *усиления индивидуального подхода* в организации деятельности и управления людьми, достижения максимально возможного учета их индивидуальных способностей и возможностей, личностной и профессиональной подготовки и мотивации и т. п. Фактически речь идет о проектировании и реализации таких отношений, которые способны настраиваться на каждого отдельного сотрудника как уникального человека (его индивидуальность)[2].

Применительно к деятельности правоохранительных органов на передний план выдвигаются адаптивное и опережающее управление, понимаемое в терминах концепции субъектно-формирующего развития психологической инфраструктуры деятельности. При этом субъектно-деятельностный подход в данном случае наиболее эвристичен, так как открывает путь к личности, ее мотивам и жизненным смыслам, основным ценностям деятельности, которые по сути дела определяют способности и стимулируют процессы ее профессиональной самоактуализации. Тем самым развитие деятельности выражается не столько в виде прибавки ее технологической или экономической эффективности, сколько в виде

[1] См.: Папкин А.И. Психология организационных отношений: методология, теория, практика : монография. М. : Акад. МВД СССР, 1990. С. 18–35.

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 213.

[2] См.: Журавлев А.Л. Актуальные проблемы социально-ориентированных отраслей психологии. М. : Ин-т психологии РАН, 2011. С. 413.

развития целостности личности и субъекта. Последнее отражает современную гуманистическую тенденцию в системе психологии управления трудом, так как обеспечивает субъекту деятельности чувства сопричастности, удовлетворенности и социальной справедливости[1].

4.1.2. Поведение человека в организации

Поведение – присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью[2]. Поведение сотрудника в организации есть результат сложного сочетания различных воздействий. Одни воздействия осознаются, а другие нет; некоторые рациональны, а некоторые иррациональны; одни согласуются с целями организации, а другие нет. Вот почему для прогнозирования и успешной регуляции поведения и деятельности сотрудников руководитель должен знать, что собой представляет личность отдельного члена организации, почему он поступает в типичных ситуациях именно так, как (посредством чего) целесообразно регулировать его поведение и деятельность.

В науке управления извечен вопрос: кем или чем должен управлять руководитель? На кого он направляет свое воздействие – на личность или на организацию? До недавнего времени большинство ученых решали этот вопрос в пользу организации. Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, организацией в целом. Именно такая постановка вопроса составляет культуру современного управления.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых. Однако для согласования разнообразных человеческих индивидуальностей одних лишь формальных механизмов интеграции недостаточно.

[1] См.: Шаранов Ю.А. Юридическая психология деятельности органов внутренних дел: теория и методология управления развитием : автореф. дис. … д-ра психол. наук : 19.00.06. СПб., 2000. 359 с.

[2] См.: Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М. : Политиздат, 1985. С. 259.

Как же добиться именно такого поведения сотрудников? Есть, по крайней мере, *два пути*[1]:

1) подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов;

2) организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Второй путь, в принципе, не исключает первого.

Анализируя поведение человека в организации, можно обнаружить, что оно в главном определяется двумя факторами:

внутренним (личностным своеобразием сотрудника);

внешним (принятыми в данной организации нормами, правилами, установками, предписаниями и др.) Внешний фактор создает определенную ожидаемость соответствующего поведения и закрепляет в поведенческом потенциале человека ряд необходимых организации черт.

С этой точки зрения поведение сотрудника есть результат постоянного взаимодействия данных факторов. Вот почему поведение сотрудника – категория изменчивая; она во многом определяется актуальным состоянием указанных факторов.

В последнее время возрастает роль субъектности в организационно-управленческих отношениях, т. е. всего комплекса субъектных свойств сотрудника: активности и самостоятельности, мотивационной готовности и подготовленности, способности к произвольной регуляции (саморегуляции) и рефлексии, а также различных видов зрелости и т. д. – всего того, что в организации и управлении зависит от самих участников[2].

В целом только профессионально и нравственно развитая личность будет постоянно добиваться достижения зрелых целей укрепления законности и правопорядка и ориентироваться на соответствующие ценности. Напротив, трудно ожидать такого от человека с недостаточно активной гражданской позицией, склонного к спокойной кабинетной работе, гипертрофированно пунктуального (склонного к формализму), чрезмерно честолюбивого, недобросовестного, эгоистичного, упрямого и т. п.[3]

[1] См.: Столяренко Л.Д. Психология управления : учеб. пособие. Изд. 2-е. Ростов н/Д : Феникс, 2005. С. 129.

[2] См.: Журавлев А.Л. Актуальные проблемы социально-ориентированных отраслей психологии. М. : Ин-т психологии РАН, 2011. С. 412–413.

[3] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 210–211.

4.1.3. Психолого-педагогические методы воздействия руководителя органа внутренних дел на подчиненных

Анализ практики управления позволил А.М. Столяренко выделить пять основных методов воздействия руководителя на подчиненных[1].

1. *Метод властного принуждения* базируется на применении руководителем властных полномочий в отношении подчиненных, в том числе при наложении дисциплинарных взысканий. Метод принуждения необходим при воздействии на нерадивых и недобросовестных подчиненных, сотрудников, нарушающих служебную дисциплину и закон. Вместе с тем принуждение формирует страх перед возможным наказанием за совершенные (даже неумышленно) ошибки и меняет мотивацию труда. У сотрудников начинает развиваться мотивация избегания наказания, что может вести к перестраховке, потере инициативы в работе, излишнему формализму и боязни самостоятельного принятия решения. Поэтому стиль работы руководителя, базирующийся в основном на методе принуждения, вольно или невольно снижает производительность деятельности и качество труда подчиненных. Метод принуждения – не главный в системе методов воздействия на подчиненных, а поэтому должен применяться руководителем осторожно, с обязательным учетом индивидуальных психологических характеристик сотрудников.

2. *Метод вознаграждения (поощрения)*. Сущность его заключается в положительном подкреплении поведения сотрудника, основанном на объективной оценке достигнутых им результатов в деятельности. Применение вознаграждения или поощрения эффективно при соблюдении *следующих правил*:

индивидуализации вознаграждения;

соответствия стимула достигнутым успехам;

гласности при объявлении поощрения;

наращивания стимулов в связи с достижениями в работе;

учета ожиданий сотрудников при выборе вознаграждения.

3. *Метод примера (харизмы)* основывается на позитивном влиянии профессионально-личностных качеств и способностей руководителя в отношении подчиненных. В этом случае часто наблюдается идентификация подчиненного с руководителем, осознанное или неосознанное подражание стилю деятельности и признание его авторитета как лидера. Авторитет руководителя, как показывают исследования, обладает определенными элементами внушающего воздействия и заставляет

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 203–206.

подчиненных неосознанно подражать манерам поведения своего непосредственного начальника.

К числу *харизматических характеристик* личности руководителя органа правопорядка относят: энергичность поведения руководителя и заражение им своей энергией окружающих; внушительную, солидную внешность; независимость характера; отличные риторические способности; достойную и уверенную манеру поведения; адекватное восприятие восхищения со стороны окружающих и др.

4. *Метод влияния через участие подчиненных в управлении.* Привлечение сотрудников к участию в управлении, в том числе к подготовке вариантов и принятию управленческих решений, оказывает позитивный эффект. Меняется мотивация деятельности, растет управленческая подготовленность сотрудников, они все чаще идентифицируют себя с организацией, в которой проходит их служба. Большое значение для привлечения подчиненных к участию в управлении играет система обоснованного и своевременного делегирования полномочий.

5. *Метод убеждения* основан на логике и аргументации руководителем своей точки зрения. Начинается убеждение с попытки понять точку зрения подчиненного, его мотивацию поведения и позицию. При этом очень важно достигнуть доверительности в процессе беседы с сотрудником, найти точки согласия в позициях и всячески их развивать. Практика показывает, что неэффективность убеждения зависит от двух основных ошибок: *отсутствия обратной связи с подчиненным* и *неумения его выслушать.* Эффективное слушание руководителем подчиненного, проявление эмпатии и терпения в беседе с ним являются хорошими предпосылками эффективности убеждения.

4.1.4. Система регуляции поведения и деятельности сотрудника в организации

Члены организации – не инструменты, не винтики и не машины. У них есть цели, чувства, надежды, опасения. Каждый из них –личность с присущими ей и только ей индивидуальными чертами и качествами. В целом социализация личности, регулирование ее социального поведения осуществляется посредством ***системы регуляции поведения и деятельности сотрудника***. Она включает следующие основные компоненты:

1) ***регуляторы***, к которым относятся:

социальная позиция;

социальная роль;

социальные нормы;

социальные ожидания (экспектации);

социальные ценности, выраженные в ценностных ориентациях личности;

социальные установки;

2) ***методы***[1]:

прямые или непосредственные (убеждение; принуждение или административное «воление»; внушение; требование поведения по образцу, основанному на подражании (когда есть прямое указание: «делай, как…»);

косвенные или опосредованные («личный пример», «ориентирующая ситуация», «изменение или сохранение ролевых элементов», «использование символов и ритуалов», «стимулирование»).

Подробнее рассмотрим элементы системы социальной регуляции. Серьезное влияние на формирование тех или иных регуляторов оказывает присущий данной социальной группе ***менталитет***. Понятие «менталитет» есть совокупность базовых и достаточно стабильных психологических ориентиров, традиций, привычек, жизненных установок, моделей поведения, которые унаследованы от прошлых поколений и присущи данному обществу, группе, нации и определенной культурной традиции; это определенный стереотип восприятия и оценки действительности и поведенческий саморегулятор. На основе группового менталитета формируется индивидуальный. По сути дела, индивидуальный менталитет включает главные регуляторы социального поведения и является их интегрированным выражением.

Важным регулятором поведения индивида является занимаемая им *социальная позиция*, т. е. общественное положение индивида, с которым связаны его определенные права и обязанности, в целом не зависящие от индивидуальных качеств. Позиции, располагаемые в иерархию по какому-либо основанию (имущественному, власти, компетентности), обладают различным статусом и престижем в общественном мнении. Каждая позиция предписывает ряд объективных требований к лицам, их занимающим, и требует их соблюдения. Другими словами, через свои требования позиция регулирует поведение каждого, кто ее занимает.

Требования позиции определяют своеобразную модель поведения. Свое законченное выражение она получает в понятии *«социальная роль»*, т. е. социальная функция, модель поведения, объективно заданная социальной позицией личности. Слово «роль» заимствовано из театра и так же, как и там, оно означает предписанные действия для тех, кто занимает определенную социальную позицию.

[1] См.: Журавлев А.Л., Таранов Е.В. Социально-психологические основы опосредованных методов руководства // Психологические механизмы регуляции социального поведения. М. : Наука, 1979. С. 287–304.

Социальная роль регулирует поведение личности в главных, принципиальных вопросах, определяет модель поведения в общем. Это, однако, не отрицает персональной, субъективной окраски роли, которая проявляется в стилях ролевого поведения, уровне активности исполнения.

Понятие «социальная роль» – изменчивое. Достаточно сравнить содержательное наполнение понятия «сотрудник милиции» в советское время и в настоящее время. Наибольшие изменения происходят в процессе интенсивного социального развития. Исполнение социальной роли должно соответствовать принятым социальным нормам и ожиданиям окружающих, вне зависимости от индивидуальных особенностей личности.

Каждая культура имеет свои собственные представления по поводу общепринятого поведения. Чаще всего эти представления объединяются понятием *«социальная норма».* Нормы управляют нашим поведением так незаметно, что мы с трудом осознаем их существование. Нормы, как представления членов общества о должном, допустимом, возможном, желательном, или о недопустимом, невозможном, нежелательном и т. д., являются важным средством социальной регуляции поведения индивидов и групп.

Нормы исполняют роль интеграции, упорядочения, обеспечения жизнедеятельности общества как системы. С помощью норм требования и установки общества, социальных групп переводятся в эталоны, модели, стандарты поведения представителей этих групп и в такой форме адресуются личности. Усвоение и использование норм является условием формирования человека как представителя той или иной организации. Посредством их соблюдения человек оказывается включенным в группу, в общество.

Вместе с тем поведение индивида регулируется и отношением к нам окружающих, их ожиданием от нас определенных, соответствующих данной ситуации действий. *Социальные, ролевые ожидания (экспектации)* – это обычно неформализованные требования, предписания моделей социального поведения, отношений и др., и обретающие форму ожидания определенного поведения. Например, сотрудник правоохранительных органов должен быть специалистом по всем вопросам права (так считает значительное число опрошенных граждан). Ожидания отра-

жают степень обязательности, необходимости для членов организации, общества предписываемой модели поведения, отношений, без которых организация не может функционировать. Среди основных функций ожиданий можно выделить упорядочение взаимодействия, повышение надежности системы социальных связей, согласованности действий и отношений, повышение эффективности процесса адаптации (в первую очередь, регулирование и прогноз).

Серьезное влияние на поведение индивида оказывают *социальные ценности*, т. е. значимые явления и предметы реальной действительности, соответствующие потребностям общества, социальной группы и личности. Ценности общества и группы, преломленные восприятием через опыт каждой конкретной личности, становятся *ценностными ориентациями личности*, т. е. ценности из сугубо «общественных», становятся «моими». Таким образом, ценностными ориентациями личности выступают разделяемые этой личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей. Будучи отражением фундаментальных социальных интересов личности, ценностные ориентации личности выражают субъективную общественную позицию индивидов, их мировоззрение и нравственные принципы.

Серьезное значение для регуляции социального поведения играют сформированные *социальные установки* данного индивида, т. е. предрасположенность действовать определенным образом относительно какого-либо объекта, явления. Социальные установки включают ряд фаз: когнитивную, т. е. восприятие и осознание объекта (цель); эмоциональную, т. е. эмоциональная оценка объекта (настроенность и внутренняя мобилизованность); и, наконец, поведенческую, т. е. готовность осуществить ряд последовательных действий по отношению к объекту (поведенческая готовность).

Таковы основные регуляторы социального поведения личности. Первые четыре (позиция, роль, нормы и ожидания) носят относительно статичный характер и являются простейшими. Иногда в психологической литературе их объединяют понятием «внешняя мотивация сотрудника». Ценностные ориентации личности и социальная установка являются наиболее сложными регуляторами и предусматривают активное взаимодействие личности с объективной реальностью. Их объединяют понятием «внутренняя мотивация сотрудников». Внутренняя мотивация является определяющей для успешности деятельности сотрудника, она раскрывает причину желания человека выполнять свою работу качественно. Вспомним известное правило: *для того, чтобы заставить человека что-то сделать, он должен захотеть это сделать*. Ценностные ориентации личности и социальные установки сотрудника формируют это «хотение».

В каждом ОВД всегда имеется система воздействий, выраженная в комплексе факторов, оказывающих на него свое влияние. В систему же *управленческих воздействий* она превращается, когда осмыслена субъектом управления, создан комплекс благоприятно влияющих факторов, устранены или ослаблены отрицательно влияющие факторы. Эту работу руководителя и привлекаемых к управлению лиц иногда сравнивают с работой садовода, который, работая на всей территории садового участка, старается подобрать качественную рассаду, но понимает, что этого мало. Он непрерывно, трудолюбиво и заботливо создает благоприятные условия для выращивания и созревания нужных ему культур: улучшает почву, удобряет ее, поливает, выбирает солнечные или теневые места, подпирает, ограждает, обрезает и пр., – и одновременно борется с отрицательно влияющими – сорняками, вредителями и болезнями растений, чрезмерно затеняющими сооружениями и ветками, черенками, повреждениями коры и т. п. Таким образом, не только и не столько руководитель, сколько условия должны побуждать и принуждать сотрудников действовать энергично и трудолюбиво[1].

4.1.5. Основные методы руководства персоналом организации и их характеристика

Особый интерес вызывает вопрос о методах воздействия, позволяющих осуществить перевод требований внешней среды на уровень внутренних регуляторов. Прежде всего, какова диалектика взаимосвязи прямых и косвенных методов? ***Прямые (непосредственные) методы*** используются в процессе непосредственного общения руководителя с коллективом и отдельными сотрудниками и, как правило, на практике не требуют организации специальных условий для их применения. К ним относят:

убеждение;

принуждение или административное «воление»;

внушение;

требование поведения по образцу, основанному на подражании (когда есть прямое указание: «Делай, как…»).

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 219.

1. *Убеждение* – способ вербального (словесного) влияния, который включает в себя систему доводов, выстроенных по законам формальной логики и обосновывающих выдвигаемый индивидом тезис[1]. Убеждение – основной и наиболее универсальный метод управления и воспитания. Механизм убеждения основан на активизации умственной деятельности человека, на обращении к рациональной стороне сознания.

Успешное убеждение ведет к определенному изменению мировоззрения и мотивационной основы поведения. Убедить кого-либо в чем-либо – значит добиться такого состояния, когда убеждаемый, вследствие логических рассуждений и умозаключений, согласится с определенной точкой зрения и будет готов защищать ее или действовать в соответствии с ней.

Основными средствами убеждения выступают графический знак, образ, слово, тембр речи, жест, мимика, эмоционально-волевые состояния, ритм речи и действий, свет и цвет наглядного средства, результаты труда, статус и авторитет убеждающего и др.[2]

Взгляды на роль и возможности убеждения высказываются довольно противоречивые: от признания всемогущества метода до утверждения невозможности убеждающего воздействия из-за возросшей критичности мышления, вызванной, в свою очередь, увеличением объемов продуцируемой информации. К этому следует добавить, что не все люди в равной степени обладают готовностью принять точку зрения воздействующего лица. Чаще всего воспринимается лишь та информация, которая согласуется с имеющимися установками. По некоторым данным, только половина руководящих сотрудников предпочитают использовать метод убеждения[3].

2. *Принуждение.* Суть метода заключается в том, что руководитель в интересах дела, встречая постоянное нежелание, недобросовестность, лень и сопротивление, может поставить подчиненного в условия, когда такое его поведение или отношение к делу станет невозможным или бессмысленным. Это может быть напряженное, но не нарушающее прав личности задание, жесткий и регулярный контроль, требование отчитываться о проделанной работе, ограничения и запрет. Принуждение по своему характеру является волевым методом, вынужденной мерой

[1] См.: Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М. : Политиздат, 1985. С. 399.

[2] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 261.

[3] Там же. С. 262.

давления. Применяется оно по отношению к недобросовестным и недисциплинированным сотрудникам[1].

Наказание – метод, противоположный поощрению. Его основное назначение состоит в укреплении дисциплины, когда ставится задача затормозить развитие нежелательных качеств и процессов, вызвать сожаление, переживание по поводу совершенного проступка и его неприятных последствий. Наказание применяется при различных нарушениях дисциплины, халатном отношении к своим служебным обязанностям, совершении аморальных проступков.

Считается, что только справедливое наказание способно привести к положительным сдвигам в поведении. Наказание чрезмерное, оскорбляющее достоинство человека, серия наказаний за один и тот же проступок вызывают обиду и ожесточение, приводят к снижению результативности деятельности.

Но что же означает справедливое наказание? К числу норм, которых следует придерживаться при наказании, относятся[2]:

направленность на предупреждение нарушения, а не на наказание сотрудника;

информирование сотрудников о возможных изменениях в требованиях к ним;

усиление дисциплинарных мер к тем сотрудникам, которые чаще или в большей степени допускают нарушения;

учет таких факторов при оценке нарушения и выборе меры наказания, как серьезность нарушения, наличие и частота нарушений в прошлом, наличие оправдывающих обстоятельств, степень добросовестности сотрудника, влияние нарушения и предполагаемой меры наказания сотрудников.

Истинная справедливость и воспитательная ценность наказания заключается в подавлении отрицательных желаний, а не в причинении наказуемому страдания и ущерба.

В любом случае, прежде чем наказывать, следует выяснить мотивы, приведшие к нарушению, если же выяснится, что человек был движим социально ценными побуждениями, но не учел по неопытности некоторые обстоятельства, то следует воздержаться от прямого наказания.

3. *Внушение.* В отличие от убеждения, где один человек воздействует на других в основном силой логики и различными аргументами, при

[1] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 301.

[2] Там же. С. 307–308.

внушении осуществляется воздействие на психическую сферу человека, связанное со снижением сознательности и критичности при восприятии и реализации внушаемого содержания[1]. По В.М. Бехтереву, внушение есть не что иное, как вторжение в сознание (или прививание к нему идеи), происходящее без участия и внимания воспринимающего лица и нередко без ясного с его стороны сознания (религия, гипноз).

Обычно выделяют *прямое и косвенное* внушение[2]. *Прямое внушение*. Внушение достигается путем непосредственного словесного воздействия эмоционально насыщенным, повелительным тоном. Словесная формула при этом имеет вид прямой речи, обращенной к объекту воздействия. В ней выражается требуемое поведение либо состояние, которое должно наступить сразу же после высказанных слов. Фразы должны быть резкими (но не оскорбительными), которые легко запоминаются. Наиболее важные фразы следует повторять несколько раз. Речь внушающего может сопровождаться средствами, усиливающими эффект воздействия (жесты, мимика, интонация и ритм). Громкость речи варьируется в зависимости от индивидуальных состояний и важности той или иной фразы в формуле.

В деятельности руководителей внушение чаще всего сочетается с убеждением и используется в ситуациях, когда невозможно преодолеть недостатки подчиненного (робость, страх, неряшливость, лживость и др.) путем разъяснения их нежелательных последствий. Тогда приходится приказывать, запрещать.

В отличие от прямого, при *косвенном внушении* всегда прибегают к помощи добавочного раздражителя. Словесной формулы может не быть совсем. Сила воздействия руководителя, например, при этом заключена не в словах, а в его внешнем виде, в авторитете, в обстановке кабинета и предметах на его столе, в том, как он ведет себя в различных ситуациях. Воспринимая руководителя, подчиненный приходит к выводу типа: «Если руководитель так спокоен в этой ситуации, бояться особенно нечего». Ввиду этого руководителю следует позаботиться о своем внешнем виде и о создании в своем кабинете обстановки, подчеркивающей серьезность и значимость того, что он делает и чего добивается от подчиненных. Характер и авторитет руководителя – слов не бросает на ветер, ни одно нарушение не остается безнаказанным – показывает наглядный пример подчиненным в своем поведении: исполнителен, точен, не пересекается с подчиненными и вышестоящим начальством[1].

[1] См.: Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М. : Политиздат, 1985. С. 47.

[2] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 278–279.

Остановимся на основных *приемах внушения*, к которым относят: намек, мнимый запрет, выжидание, демонстрация усиления ресурсов и др.[2]

Намек. Руководитель, желая затормозить развитие нежелательного качества, не указывает на требуемое поведение прямо, не критикует, а идет к цели окольными путями. При намеке слова или выражения руководителя конструируются так, чтобы не полностью высказанная мысль могла быть понята только по догадке.

В одном случае информация располагается так, что подчиненный видит хороший поступок своего руководителя или коллеги. В другом случае – это рассказ о негативных результатах работы, где сотрудник увидит, как нелепо и нерешительно он действовал. Он слышит мнение руководителя, видит линию исправления недостатков, но остается не узнанным или не названным для непосвященных. Это дает возможность «спасти свое лицо».

Намек – это путь, щадящий самолюбие. Пользуются им в ситуациях незначительных нарушений, не подлежащих открытому осуждению и наказанию. При использовании данного приема подчиненному говорят нечто противоположное цели внушения. Желая повысить результаты его деятельности, сотруднику говорят: «Это задание не очень трудное, но у вас вряд ли хватит терпения довести его до конца... Вот Н.С. наверняка справился бы с ним легко и быстро. Вот только сейчас он занят...». Главное в этом приеме – задеть самолюбие, но так, чтобы сотрудник не догадался об истинной цели воздействия.

Прием используется для оказания корректирующего влияния на людей, легко берущихся за выполнение поручений и не доводящих их до конца. Инициативность – полезная черта, но когда она бесплодна и только отвлекает людей, приходится производить мягкую коррекцию.

Мнимый запрет. В народе говорят: «Запретный плод – сладок». Почему так? Ответ скрыт в механизме удовлетворения потребностей. Большой привлекательностью и ценностью обладает то, что труднодоступно или редко встречается. Желая привлечь внимание сотрудников к чему-либо обыденному, руководитель может умышленно драматизи-

[1] См.: Волков И.П. О личном авторитете руководителя // Социальная психология личности / под ред. А.А. Бодалева. Л. : Знание, 1974. С. 25–41.

[2] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 280–284.

ровать ситуацию, подчеркнуть трудность и рискованность достижения цели, ограниченность возможностей для удовлетворения заявок и т. п.

Выжидание. Прием используется в ситуации конфликта, неподчинения, противоборства сил, когда отсутствует необходимая информация о состоянии противной стороны и желательно получить дополнительную информацию о подчиненном.

Ожидание, отсутствие видимых действий со стороны руководителя создают ситуацию неопределенности. Подчиненный, находясь в напряжении, связанном с каким-либо нарушением, конфликтом с руководством, ждет развязки с неблагоприятным для себя исходом и в этой ситуации совершает какое-то действие. Последнее представляет для руководства информацию о реальном состоянии подчиненного, о его мотивах и целях. Если выжидание становится слишком затяжным, то руководитель может сам стать инициатором действий, пойти на обострение или на некоторые незначительные уступки, чтобы тем самым вызвать действие противоположной стороны.

В другом случае выжидание бывает целесообразным по иной причине. Видя, например, что сотрудник, совершивший поступок, подготовил приемлемую для него версию оправдания, руководитель не спешит с разговором и разбирательством, а дает ему возможность «перегореть», разочароваться в своей версии и убедиться в бесполезности своей системы защиты.

Демонстрация усиления ресурсов. Сущность приема заключается в том, что руководитель информирует подчиненного о том, что у него есть возможность увеличить собственные ресурсы в такой мере, что они будут намного превышать ресурсы подчиненного. Это может быть предъявление фактов нарастающей силы либо просто энергичной деятельности. Подобная тактика способна вызвать ряд действий подчиненного: от дополнительной мобилизации своих ресурсов до признания своего поражения и согласия пойти на уступки, подчиниться. Используется этот прием в ситуациях конфликта, неподчинения и низкой результативности.

Косвенные (опосредованные) методы руководства характеризуются тем, что они опосредуются специальной организацией условий деятельности и поведения личности и коллектива. Эти методы не требуют обязательного непосредственного «управленческого» общения руководителя с руководимыми. Они реализуются в более длительный промежуток времени и требуют от руководителя не только организации соответствующих условий для их использования, но самое главное – включения и вовлечения руководимых в преобразования.

К косвенным методам следует отнести такие методы, как:

личный пример;

ориентирующая ситуация;

изменение или сохранение ролевых элементов;

использование символов и ритуалов;

стимулирование и др.

1. *Личный пример* как опосредованный метод руководства заключается в том, что руководитель, совершая какой-то поступок в присутствии своих подчиненных, порождает тем самым определенную ситуацию, в которую старается вовлечь и подчиненных. Последние, включаясь в ситуацию, начинают вести себя согласно тем обстоятельствам, которые заранее предусмотрены руководителем.

Метод личного примера, как и непосредственный метод поведения по образцу, строится с учетом механизма подражания, однако между ними существует разница. Метод поведения по образцу включает в себя прямое указание на образец поведения, и тем самым образец воспринимается руководимыми как внешне заданный. В методе личного примера прямое указание отсутствует и заменяется организацией условий взаимодействия с руководителем.

Метод личного примера оказался эффективным способом формирования стиля руководства коллективом. Исследования стиля руководства в ряде организаций показали, что стиль руководителя более высокого ранга выступает существенным фактором, определяющим стиль руководителей, стоящих рангами ниже. В ряде случаев нивелируются индивидуальные различия на более низких уровнях руководства. Когда вышестоящий руководитель в присутствии непосредственного руководителя демонстрирует оптимальный стиль взаимодействия с сотрудниками, тем самым он организует ситуацию, в которой непосредственный руководитель должен поступать аналогично.

Метод личного примера как метод формирования стиля взаимодействия предъявляет повышенное требование к руководителям любого ранга, но особенно к руководителям высшего звена. Практика показывает, что личный пример руководителя является более эффективным по сравнению с прямыми методами воздействия, методом обучения и воспитания молодых руководителей.

2. *Ориентирующая ситуация*. Данный метод опосредуется такой организацией условий деятельности и поведения, в которую (в отличие от организации по методу личного примера) может непосредственно не включаться сам руководитель. В методе «ориентирующей ситуации»

наиболее ярко проявляются особенности опосредованных методов руководства: организуются условия, в которые руководимые включаются таким образом, что сами начинают действовать согласно логике спроектированных обстоятельств. Человек самостоятельно выбирает способ поведения, но его выбор направляется организацией условий.

Следует остановиться на наиболее характерных особенностях метода «ориентирующей ситуации». Во-первых, сотрудник, включенный в ориентирующую ситуацию, хотя и действует согласно логике обстоятельств и условий, однако при этом конкретные способы действия и поведения выбираются им самостоятельно. В отличие от прямых методов руководства, выбор не воспринимается как кем-то навязанный или внешне заданный, здесь отсутствует прямой запрет или прямое указание на способ поведения. Принимающий решения не может переложить ответственность за свои действия на кого-то другого, что встречается при использовании прямых методов руководства. Таким образом, опосредованные методы воздействия включают человека в ситуацию, в которой повышаются самостоятельность в принятии решений о способах действия и личная ответственность за свои поступки. Тем самым они оказываются мощными методами, формирующими стиль поведения человека.

Во-вторых, всегда сохраняется возможность для творческого проявления коллектива и личности. Руководство не жестко задает условия деятельности, а рассчитывает на сознательно и активно действующий коллектив. Метод воздействия только направляет коллектив, но не диктует ему способы действия.

В-третьих, метод позволяет каждому члену коллектива стать на место другого, т. е. менять роли. Так, принцип очередности при выполнении каких-то рутинных обязанностей заставляет представить себя на месте другого, что способствует изменению способов действия и даже некоторых свойств человека.

3. *Изменение или сохранение ролевых элементов*. Данный метод руководства основан на использовании роли и связанных с ней ожиданий как факторов, регулирующих деятельность и поведение человека, выполняющего роль. Изменение некоторых элементов роли вызывает изменение поведения личности и целых групп.

Интересным вариантом реализации этого метода является *изменение* наименования ряда специальностей, расширение круга обязанностей. Например, изменение названия ряда должностей сотрудников может способствовать изменению ее значимости и престижности, что способно привести к повышению удовлетворенности сотрудников содержанием труда.

Другим вариантом изменения или сохранения ролевых элементов является временное возложение обязанностей отсутствующего руководителя на одного из подчиненных. В результате отношение сотрудника к делу в большинстве случаев меняется в лучшую сторону. Сказывается осознание возросшей ответственности, необходимость требовать от коллег исполнения различных поручений и заданий и др.

Руководитель может поручать также разовые задания подчиненному с целью изменения его отношения к обязанностям. Метод можно успешно использовать при возникновении необходимости исправить отношение к делу нерадивого сотрудника. Такой сотрудник отмечен в глазах руководителя и многих коллег знаком «минус». Представим ситуацию. Нерадивого сотрудника вызывает руководитель и сообщает следующее: «Вам уже никто не верит. На вас все уже махнули рукой, потому что вы уже несколько раз подвели наш коллектив. Мне все советуют с вами распрощаться. Но я не тороплюсь, ведь вы неплохой профессионал.… Вот почему я хочу поручить вам достаточно серьезное и ответственное задание». И далее сообщается конкретика того или иного задания. Что сделал руководитель, кроме поручения задания? Он предоставил сотруднику возможность изменить бытующий в среде коллег и руководителя знак «минус» на знак «плюс». Думается, что большинство сотрудников за такую возможность ухватятся. В дальнейшем, выполняя задание, сотрудник сам изменяет закрепившуюся за ним негативную роль «нерадивый сотрудник».

Таким образом, при помощи метода изменения элементов роли повышаются ее социальная значимость, престиж, формируется собственное достоинство, самоуважение, без которых нельзя быть полностью удовлетворенным своим трудом. Даже незначительное изменение в содержании роли может активизировать новые качества, интересы, способности ее носителей. Метод изменения ролевых элементов активизирует также и необходимые качества человека, предъявляет к ним более высокие требования, тем самым выступая как формирующий метод воздействия.

4. *Использование символов и ритуалов*. К числу проверенных временем форм работы символическое обозначение успехов подразделений организации, ритуал поздравления сотрудника с памятными для него датами, ритуал чествования лучших сотрудников организации, ритуал посвящения вновь принятых в полноправных сотрудников организации и др.

Важное значение имеет символическое обозначение успехов подразделений организации (переходящий вымпел, стенды, символически

отражающие ежедневные успехи подразделения, работы каждого члена коллектива и др.). Замечено, что описанные способы символической регуляции опосредованно вызывают межличностные и межколлективные отношения состязания и соревнования. Символы индивидуальной продуктивности значительно активизируют у человека потребность в достижении успеха, желание быть в числе передовых.

Положительную роль способен сыграть ритуал поздравления сотрудника с Днем рождения, бракосочетанием, рождением ребенка и др. У каждого из нас есть памятные даты. Мы о них не забываем. Но еще важнее, когда о них помнят окружающие нас люди, руководство. Тем самым нами осознается личностная значимость, повышается самооценка и желание трудиться с большей отдачей.

Стоит обратить внимание на такой важный и используемый в ряде подразделений ритуал, как чествование лучших сотрудников организации. Обязательно этот ритуал проводится в присутствии всего коллектива. На церемонию могут приглашаться жены и другие члены семей. Этот ритуал является не только признанием заслуг лучших сотрудников, он имеет сильное эмоциональное воздействие на всех присутствующих, повышает значимость чествования, а общественное признание делает их примером для подражания, особенно среди молодых сотрудников.

Положительно зарекомендовал себя ритуал посвящения вновь принятых в полноправных сотрудников организации. Подобный ритуал опосредованно предъявляет высокие требования как к коллективу, в который включается молодой сотрудник, так и к самому человеку. Этот ритуал заставляет коллектив задуматься над тем, какими сторонами своей жизни заинтересовать и способствует формированию традиций коллектива, осознанию сотрудниками себя как части коллектива.

В целом ритуал сближает людей, создает опосредованные условия для тесных контактов, оказывает существенную роль в формировании и укреплении социальной интеграции коллектива. В целом, по мнению А.И. Пригожина, положительные эмоции, как витамины, укрепляют здоровье организации, активизируют в ней необходимые процессы, повышают ее жизнеспособность[1].

5. *Стимулирование*. Существуют как поощрительные, так и «наказывающие» («штрафные») системы стимулирования. Практика передовых организаций подтвердила непреложную истину – успех там, где поощряют, а не наказывают. Идти в первую очередь от поощрения, а не

[1] См.: Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 92.

от наказания – значит стимулировать сотрудников с некоторым опережением, что воспринимается ими не только как признание заслуг, но и как доверие коллектива.

К числу важнейших стимулов деятельности сотрудников относят:

материально-денежное стимулирование. К примеру, денежное вознаграждение достигнет своей цели, если его сумма будет не меньше 15–30 % от должностного оклада. В противном же случае вознаграждение будет восприниматься равнодушно, как нечто само собой разумеющееся. В случае если сумма вознаграждения не превышает 5 % оклада, оно воспринимается негативно;

создание возможностей для отличия, завоевания престижа и личного влияния;

поддержание хороших условий деятельности (чистота, спокойная доброжелательная обстановка или наличие отдельного кабинета и др.);

гордость за профессию, за принадлежность к данной организации, за статусное место, занимаемое в этой организации;

удовлетворенность отношениями с коллегами по организации;

чувство сопричастности к большим и важным делам организации и др.

Стимулирование должно быть организовано так, чтобы любое вознаграждение являлось *заслуженным*, заработанным трудом и одновременно – некоторым «авансом», который необходимо будет еще отработать. В таком случае стимулирование ориентирует сотрудника на дальнейшее повышение трудовых показателей и самосовершенствование.

Аналогичные принципы должны быть положены в основу контроля деятельности руководимых. В процессе контроля первоначально необходимо отметить положительные результаты работы, остановиться на заслугах сотрудника и только после этого выделять недостатки и вносить предложения по коррекции деятельности. Такой контроль ориентирует человека на исправление допущенных недостатков, что осознается им как самостоятельный поступок, который возникает естественно, без преодоления дополнительных психологических барьеров, нередко возникающих при неумелом контроле.

В организации стимулирования важно учитывать *перспективы роста сотрудников.* Отсутствие перспектив является одной из существенных причин текучести сотрудников. Уверенность в том, что сотрудники за хороший труд систематически будут поощряться, знание возможностей продвижения по ступеням роста приводят к большой самоотдаче, к повышению ответственности за порученный участок работы, к их самообразованию и самовоспитанию.

Поощрения должны быть реальными, доступными для конкретных категорий сотрудников, иначе будет формироваться пассивное отношение к ним. Поэтому система стимулирования должна быть *дифференцированной*, чтобы охватывать разные по квалификации категории сотрудников и поэтапно (последовательно) ориентировать их на достижение результатов.

Дифференцированность наряду с гласностью является одним из основных требований к организации стимулирования. Практика передовых организаций ориентирует на всемерный учет этого требования в трех его аспектах. Во-первых, дифференцированность противоположна уравниловке, т. е. каждый получает вознаграждение по труду, в соответствии с эффективностью и качеством выполненной им работы. Нарушение именно этого аспекта приводит к значительному снижению стимулирующего воздействия. Во-вторых, дифференцированный подход необходим при организации сотрудников разных специальностей и квалификационных категорий, а также отличающихся по возрасту, стажу работы и т. п. В-третьих, дифференцированность должна соблюдаться и в индивидуальном стимулировании. Следует учитывать потребности, интересы, ценностные ориентации сотрудников, их индивидуально-психологические особенности. Вместе с тем нельзя удовлетворять только имеющиеся потребности и интересы сотрудников, необходимо через стимулирование активно формировать новые социально значимые потребности и интересы.

В последнее время стало модным утверждать, что в условиях рыночных отношений моральное стимулирование выступает своеобразным анахронизмом. К примеру, награждение Почетной грамотой: насколько серьезен этот стимул? Приведем пример из не столь далекого советского прошлого. Одно из прославленных советских предприятий посетила японская делегация. Проходя по цехам, японцы с удивлением увидели достаточно поспешную церемонию награждения рабочего Почетной грамотой. В этой «почетной» процедуре принимали участие всего несколько человек. Когда японцам объяснили смысл этого действия, то в ответ они задали несколько вопросов, которые могут выступить для нас соответствующей программой организации награждения Почетной грамотой. Итак, японцы спросили:

почему вручение осуществляется не в торжественной обстановке?

почему не присутствует вся бригада, в которой трудится рабочий?

почему не присутствует семья рабочего и особенно – дети рабочего?

почему нет соответствующего музыкального фона у мероприятия?

почему вместе с Почетной грамотой рабочему не вручен конверт с серьезной денежной премией?

Можно представить смущение организаторов церемонии награждения, но преподнесенный урок они усвоили и в дальнейшем ими были даны соответствующие практические ответы на эти пять «почему?».

Таким образом, руководитель в управлении регуляцией социального поведения и деятельности личности сотрудника должен:

относиться к нему не только как к объекту руководства, а как к личности, партнеру по взаимодействию;

постоянно ориентироваться на лучшие черты, качества, достоинства людей, которыми он руководит;

органично сочетать прямые и косвенные методы управления;

всемерно использовать возможности коллектива.

4.2. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПОДЧИНЕННЫХ

4.2.1. Мотивация как процесс

Управление процессом мотивации требует четкого представления о базовых категориях и понятиях. ***Мотив*** (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) – побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта. У животных диапазон объектов, выступающих в качестве мотивов, дан от природы и ограничен специфичным для каждого биологического вида кругом приспособительных форм деятельности. У человека же источником развития мотивов является процесс общественного производства материальных и духовных ценностей. В качестве таких потенциальных мотивов в онтогенезе выступают присущие данному обществу объективные ценности, интересы и идеалы, которые в случае их интериоризации личностью могут приобрести побудительную силу и стать реально действующими мотивами. Эти мотивы выполняют функцию смыслообразования, т. е. придают отражаемой в индивидуальном сознании действительности личностный смысл[1].

В свою очередь, ***мотивацию*** можно определить, как процесс побуждения, вызывающий активность организма и определяющий ее направленность[2]. Другими словами, мотивировать – это значит создать влечение или потребность, побуждающие нас действовать с определенной

[1] См.: Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М. : Политиздат, 1985. С. 209–210.

[2] Там же. С. 210.

целью. Потребность выступает как внутренний, а цель – как внешний аспект мотивации. Под мотивами в этом случае обычно понимают активные движущие силы, определяющие поведение человека. Мотивировать людей – это значит затронуть их важные интересы, создать им условия для реализации себя в процессе жизнедеятельности.

Мотивация представляет собой совокупность устойчивых мотивов поведения и деятельности, а также процесс актуализации какого-либо конкретного мотива. К факторам, определяющим формирование и направление индивида, относятся индивидуально-психологические особенности и специфика деятельности[1].

Мотивация поведения человека может быть *сознательной* и *бессознательной*[2]. Это означает, что одни потребности и цели, управляющие поведением человека, им осознаются, другие нет. Многие психологические проблемы получают свое решение, как только мы отказываемся от представления о том, будто люди всегда осознают мотивы своих действий, поступков, мыслей и чувств. На самом деле их истинные мотивы не обязательно таковы, какими они кажутся.

Источниками смыслов, определяющими, что для человека значимо, а что нет, и почему, какое место те или иные объекты или явления занимают в его жизни, являются *потребности и личностные ценности человека*. И те, и другие занимают одно и то же место в структуре мотивации человека и в структуре порождения смыслов: смысл для человека приобретают те объекты, явления или действия, которые имеют отношение к реализации каких-либо его потребностей или личностных ценностей. Эти смыслы индивидуальны, что вытекает не только из несовпадения потребностей и ценностей разных людей, но и из своеобразия индивидуальных путей их реализации.

Но, помещая во главу угла *потребности*, мы целиком ставим внутренний мир личности в зависимость от внешнего мира, в котором личность живет и действует. Такая зависимость существует, но, кроме этого, в личности есть некая точка опоры, позволяющая ей встать в независимую позицию по отношению к внешнему миру и всем его требованиям. Эту точку опоры образуют *личностные ценности*[3].

Личностные ценности связывают внутренний мир личности с жизнедеятельностью общества и отдельных социальных групп. Любой со-

[1] См.: Деханова Н.Г. Мотивация управленческой деятельности: вопросы теории и методологии : дис. … канд. социол. наук : 22.00.03. М., 1997. 146 с.

[2] См.: Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций : учеб. для высш. и сред. спец. учеб. заведений. СПб. : Союз, 2000. С. 85.

[3] Там же. С. 86.

циальной группе – от отдельной семьи до человечества как целого – присуща направленность на определенные общие ценности: идеальные представления о хорошем, желательном, должном, обобщающие опыт совместной жизнедеятельности всех членов группы.

У каждой группы свой набор ценностей, они могут в большей или меньшей степени пересекаться между собой – от полного совпадения до полного несовпадения. Усваивая от окружающих взгляды на нечто как на ценность, человек закладывает в себя новые, независимые от потребностей регуляторы поведения. Конечно, отдельный человек не впитывает в себя автоматически все ценности даже тех социальных групп, членом которых он является. Превращение социальной ценности в личную возможно только тогда, когда человек вместе с группой включился в практическую реализацию этой общей ценности, ощущая ее как свою. Тогда в структуре личности возникает и укореняется личностная ценность – идеальное представление о должном, задающее направление жизнедеятельности и выступающее источником смыслов. Формальное отношение к социальным ценностям не приводит к превращению их в личностные.

В отличие от потребностей, личностные ценности, во-первых, не ограничены данным моментом, данной ситуацией; во-вторых, не влекут человека к чему-то изнутри, а притягивают его извне; и, в-третьих, не эгоистичны, придают оценкам элемент объективности, поскольку любая ценность переживается как нечто, объединяющее с другими людьми. Конечно, эта объективность относительна, ведь даже самые общепринятые ценности, становясь частью внутреннего мира конкретного человека, трансформируются и приобретают в нем свои отличительные особенности.

К сожалению, некоторые руководители в оценке деятельности своих подчиненных увлекаются цифровыми показателями эффективности. Поэтому подчиненные и ориентируются на них, а те показатели, которые не оцениваются количественно, начинают постепенно исчезать из поля их ориентации. Доброжелательность, вежливость, культурность, этичность, внимательность, человечность и прочее трудно выразить напрямую в цифрах, и неслучайно, что за них редко поощряют или наказывают, и неслучайно ориентация на эти ценности страдает больше, чем на другие[1].

Итак, ценности – это то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый положительный жизненный смысл. Мотивация

[1] См.: Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций. СПб. : Альфа, 2001. С. 210.

личного состава ОВД заключается в том, чтобы создать организационные социально-психологические условия, которые будут оказывать мобилизующее, стимулирующее, организующее, возвышающее и развивающее влияние на персонал в целом и каждого сотрудника в отдельности.

4.2.2. Теории мотивации и их характеристика

Основные теории мотивации разделяют на две группы – *содержательные* и *процессуальные*[1]. Первые изучают внутренние побуждения, лежащие в основе поведения и профессиональной деятельности людей. Процессуальные теории раскрывают закономерности, по которым организовано целостное мотивированное поведение, учитывая взаимодействие мотивов с такими процессами, как восприятие, познание, коммуникация.

Положения теории мотивации реализовывались по-разному в практике управления на основных этапах эволюции менеджмента. Выделяются три основных подхода к общей трактовке природы мотивации работника: ***теория X, теория Y и теория Z (Д. МакГрегор, О. Шелдон, В. Оучи)***.

Теория X основывается на следующих положениях:

работа не выступает для людей мотиватором – из-за врожденной неприязни к ней;

необходимо принуждать людей к работе, угрожая наказанием;

«средний человек» избегает ответственности и желает, чтобы им руководили;

люди в основном мотивируются экономическими потребностями;

исходно люди пассивны, их нужно стимулировать, заставлять работать.

Теория Y базируется совсем на других тезисах:

изначально людям присуща потребность в работе;

такие средства мобилизации усилий, как контроль и угроза, не являются единственными – человеку свойственны самоконтроль и самоуправление;

не только вознаграждение мотивирует работу, но и цель деятельности;

у человека есть потребность в ответственности и инициативе;

интерес к содержанию труда – мотиватор деятельности;

[1] См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1992. С. 66–67, 196–206.

люди мотивируются социальными потребностями и проявляют инициативу.

Теория Z – это развитие теории Y с учетом современного, особенно японского опыта менеджмента. В ней формулируются принципы максимального использования мотивационного потенциала работника:

гарантия занятости и обстановка доверительности;

корпоративная общность, преданность фирме;

внимание руководителей к исполнителям;

гласность внутриорганизационной информации, общность целей и ценностей руководства и работников;

общая ответственность;

свобода в выборе средств работы;

внимание к неформальным связям, т. е. к социальным контактам исполнителей по «горизонтали».

Эти три теории апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека, поэтому считается, что выбор одной из них руководителем определяется общим стилем его деятельности. Авторитарный (директивный) стиль основывается на теории X, демократический – на теории Y, «партисипативный» (соучаствующий) – на теории Z.

Для организации функции мотивации большое значение имеет двухфакторная теория Ф. Герцберга, получившая широкое распространение. По этой теории все основные мотивы подразделяются на две главные группы, принципиально отличные друг от друга: на факторы гигиены и факторы-мотиваторы. Первые снимают неудовлетворенность человека работой, но сами по себе повысить степень его удовлетворенности ею не способны. К ним относятся условия труда, общая политика организации, заработная плата, отношения с коллегами и руководством, отсутствие стрессов, информация о состоянии дел в организации. Неудовлетворенность (амотивация) не возникает, если все эти факторы находятся на приемлемом уровне. Для обеспечения мотивирования этого недостаточно, так как удовлетворенность от работы определяется непосредственно факторами-мотиваторами: возможность достижения успеха в работе, продвижения по службе; признание результатов работы и публичное одобрение; возможность повышения профессионального уровня; сложность и интересность работы и др. Факторы гигиены в целом соотносятся с условиями работы, а факторы-мотиваторы – с ее характером и содержанием.

Результатом теории Ф. Герцберга стало появление *программ обогащения труда*, направленных на расширение содержания мотивацион-

ного потенциала труда с помощью не только факторов гигиены, но и факторов-мотиваторов. Это такая организация труда, которая дает исполнителю почувствовать важность и сложность его работы, независимость в выборе решения, ответственность за задания.

Теории X, Y, Z, а также концепция Ф. Герцберга направлены на характеристику содержания мотивации исполнительской деятельности, поэтому они так важны для анализа функции мотивации.

Концепция «иерархии мотивов» А. Маслоу. Все потребности личности подразделяются на пять основных групп.

А) физиологические потребности.

Б) потребности в безопасности.

В) потребности в социальных связях.

Г) потребности в уважении.

Д) потребности в самоактуализации.

Одновременно эти пять групп потребностей являются пятью основными уровнями потребностей, строго иерархически соподчиненных. Потребности каждого вышележащего уровня возникают только тогда, когда удовлетворяются потребности всех нижележащих уровней.

Низшие потребности (уровни А и Б) – «потребности нужды», высшие (уровни Г и Д) – «потребности роста». Первые обеспечивают выживание, вторые – развитие личности. Высший уровень мотивации, по А. Маслоу, «принципиально ненасыщаем», поскольку потребность в самосовершенствовании никогда не может быть удовлетворена полностью.

Система А. Маслоу показывает руководителю систему мотивационных факторов, на основе которых надо строить и развертывать мотивирующую функцию управления. Она помогает лучше понять и мотивацию самого руководителя, управленческой деятельности как таковой.

Мотивы управления являются мотивами *высших уровней*, а мотивы исполнения – *низших*. *«Самоактуализирующаяся личность»* – это личность, имеющая потребность выйти за пределы достигнутого ею уровня развития. Ее характеризуют следующие черты: ориентация на реальность; терпимость; спонтанность; деловая направленность; ограничение приватных интересов; независимость; оптимизм; одухотворенность; богатый внутренний мир; демократические принципы; юмор; креативность; энергичность; нонконформизм. Главным стимулом карьерной направленности личности является именно мотивация самоактуализации. Она тесно связана с *мотивацией достижения*, понятие которой было введено в концепции Д. МакКлелланда.

Концепция мотивации Д. МакКлелланда. Основное внимание уделяется высшим – специфическим личностным потребностям («вторичным»). Автор считает, что именно они оказывают решающее влияние на своеобразие человеческого поведения, его сложность и противоречивость. Эта теория относится к группе содержательных – в ней рассматриваются три основные группы потребностей: во *власти*, в *успехе*, в *причастности* (партисипативная потребность).

Потребность во власти как таковая вводится в систему побудителей человеческой активности впервые. Ее рассматривают как синтетическую и производную от потребностей в уважении и самовыражении. Люди, обладающие этой потребностью, характеризуются личностным качеством доминантности. Они активны, энергичны, не боятся конфронтации, отстаивают свои позиции.

Потребность в успехе (мотивация достижения) – вторая базовая потребность личности. Потребность в успехе является общей для всех, различна лишь мера ее развития. Д. МакКлелланд полагал, что уровень развития общества и всей страны в целом зависит от степени развития у ее граждан данной потребности.

Дж. Аткинсон позже показал, что потребность в успехе должна рассматриваться в сочетании с потребностью избежать неудачи, также базовой. Люди с сильной мотивацией достижения стремятся к успеху, а люди с низкой мотивацией достижения – избегают неуспеха. Это положение вошло впоследствии в основу теории *субъективно предпочитаемого риска* Дж. Аткинсона и Д. МакКлелланда. Руководители, являющиеся людьми с высокой мотивацией достижения, предпочитают *средний* уровень риска. В ситуациях среднего риска успех деятельности существенно зависит от личных усилий, хотя и предполагает некоторую рискованность. Если исключить элемент риска, то резко падает вероятность «выигрыша». Низкая мотивация достижения связана, как правило, с попустительским стилем руководства.

Оба рассмотренных типа потребностей (во власти и в успехе) влияют на склонность личности к управленческой деятельности и на ее эффективность. Наряду с третьей категорией потребностей – в причастности – они раскрывают важные мотивационные факторы поведения руководителя. Понятие «мотивация достижения», возникшее на основе этой концепции, считается сегодня одним из главных и наиболее специфических мотивов управленческой деятельности. Через это понятие описываются закономерности *карьеровой психологии* – специальной отрасли психологии, изучающей этапы, типы и движущие силы карьеры.

Понятие «мотивация достижения» в широком смысле трактуется как один из метамотивов личности, взаимодействующий с другими мотивами, определяющий их силу и приемлемый для данной личности уровень их удовлетворения.

Понятие внутренней мотивации. Понятия партисипативности и инвестирования имеют еще один аспект – собственно психологический. Процесс труда, а не только его результаты, при определенных условиях становится сильным мотиватором человека. Существуют внешняя и внутренняя мотивации.

В психологии долгое время доминировали результативные подходы к изучению мотивации: человек трудится потому, что хочет получить результат и за него – вознаграждение, которое удовлетворит его потребности. Эти потребности, усиливаясь, приводят к возникновению гомеостатических кризисов – нарушению оптимального состояния организма. Когда потребность удовлетворяется – кризис проходит, гомеостаз восстанавливается.

Однако в 20-х гг. XX в. американские ученые Р. Вудвортс и А. Уайт доказали, что помимо гомеостатических потребностей человеку присуща *потребность в функционировании* (видеть, слышать, чувствовать и т. д.). Эта потребность приводит к активности ради самого *процесса* действования, а не ради какого-то результата – таким образом, она носит процессуальный характер. Эту побудительную силу назвали *внутренней мотивацией*, так как ее источник находится внутри самой деятельности, а не вне ее. Процессуальные потребности не проходят, а усиливаются в результате активности, направленной на их удовлетворение. Они имеют антигомеостатический характер. Личность через них развивается. Различаются две основные мотивационные системы – внешней и внутренней мотивации. Они независимы друг от друга, но только при их полноценном функционировании может быть достигнут мотивационный комфорт. Система внутренней мотивации имеет специфические особенности.

Стремление к новизне: если человек не может компенсировать информационный вакуум, возникает состояние *сенсорной депривации*, которое иногда приводит к серьезным нервно-психическим расстройствам.

Стремление к двигательной активности – простейшее проявление, форма внутренней мотивации.

Стремление к эффективному и «экономному» освоению мира и поведению в нем – это врожденная и самостоятельная потребность, удовлетворение которой рассматривается как источник сильных положительных эмоций.

Стремление к самодетерминации. Человек считает свое «Я» источником своего поведения и ведет себя так, чтобы укрепить это мнение.

Стремление к самоактуализации – потребность человека «осуществить то, что он может осуществить» (А. Маслоу).

Системы внешней и внутренней мотивации состоят в достаточно сложных и закономерных отношениях. Реализация внешних мотивов усиливает мотивы внутренние, а реализация внутренних мотивов приводит к формированию новых, более сложных внешних мотивов. Существуют и другие закономерности. Гипертрофия внутренней мотивации ведет к снижению внешней мотивации. Поглощенность процессом деятельности и удовлетворение от этого процесса отодвигают результаты на второй план, они становятся субъективно незначимыми. Пример этого – феномен «упоение властью», когда властвование из средства превращается в самоцель и самоценность. В результате этого складывается специфический тип личностной направленности – «ориентированная на продвижение», карьеристская личность.

Проявлением дисгармонии этих двух мотивационных систем выступает также явление *разрушения внутренней мотивации* под влиянием гипертрофии внешних факторов. Если вознаграждение за какую-то деятельность превышает реальный вклад в нее субъекта, то происходит снижение интереса к самому процессу деятельности, мотивационные устремления человека переключаются на материальные стимулы, идет погоня за результатом (вознаграждением). Из общей мотивации исключается одна из мотивационных систем, а в результате этого снижается общий уровень мотивированности.

Цели, соответствующие внешним мотивам, обозначены понятием *«экстринсивные цели»*, соответствующие внутренним мотивам – понятием *«интринсивные».* В результате соотнесения мотивов с целями человека формируется такое важное психологическое состояние, как *личностный смысл деятельности.* Главное направление психологического обогащения деятельности и средство повышения ее эффективности – развитие внутренней мотивации, акцент на интринсивных целях при ее организации.

Лучший вариант организации мотивирования – оптимальное сочетание внешних и внутренних стимулов, мотивов, которое обеспечивает подключение обеих мотивационных систем.

Относительно мотивации деятельности самого руководителя наблюдается аналогичная картина. Типичное проявление мотивационно-

го дисбаланса в этой деятельности – так называемые *мотивационные деформации*. Причина их заключается в наличии тенденции к переключению мотивационных установок человека на виды деятельности, характеризующиеся наибольшей успешностью их выполнения («закон результата»). Управление развертывается в этом случае по *замещающему стилю*, крайним проявлением которого может стать корпоративная аппаратно-управленческая замкнутость, *феномен клики*.

4.2.3. Мотивация управленческой деятельности

Динамичность происходящих перемен предъявляет особые требования к управленческим кадрам. Выявление ведущих мотивов их деятельности в условиях происходящих перемен в целях повышения эффективности управленческого труда имеет существенное значение. Мотивация играет ведущую роль в реализации функций управления в силу самой специфики управленческой деятельности. Изучение и целенаправленное формирование мотивационного механизма управленческой деятельности, адекватного современным задачам, способно серьезно повысить ее эффективность.

Управленческая деятельность по степени стрессовой и эмоциональной нагрузки относится к наиболее сложным. Поэтому без устойчивой положительной мотивации управленческой деятельности невозможно добиться эффективности усилий различных руководителей.

По мнению Н.Г. Дехановой, мотивация управленческой деятельности представляет собой частный случай понятия трудовой мотивации, основными компонентами которого выступают элементы субординированной (иерархической) системы: потребности – интересы-ценности; ценностные ориентации – мотивы, установки. Особенности мотивации управленческой деятельности определяются самим характером этой деятельности. Руководство – это творческий процесс применения различных знаний к реальной практике взаимодействия людей в ходе постановки и эффективного решения управленческих задач. Управляющий выполняет роль катализатора деятельных процессов в обществе – и позитивных, и негативных. При вступлении индивида, имеющего установку к руководящей деятельности, в должность руководителя происходит изменение в структуре его мотивации: установка к деятельности постепенно заменяется устойчивыми мотивами деятельности. Вот почему при назначении сотрудника на управленческую должность следует учитывать его мотивацию, а также более эффективно стимулировать деятельность руководителя в зависимости от направленности структуры мотивации.

К числу ключевых рекомендаций творческой мотивации управленцев относятся следующие:

необходимо применять такие меры, как поручение управленцам особо важных заданий, дающих возможность для реализации их способностей, навыков и т. д.; привлекать к участию в проектах, разработанных на более высоких должностных уровнях;

с течением времени необходим либо коренной пересмотр системы мотивации руководителя, либо горизонтальные или вертикальные перемещения его по службе. Дело в том, что мотивация управленческого труда – величина, зависимая не только от изменения характера среды и объекта управления, но и временных пределов нахождения субъекта управленческой деятельности в данном качестве (на данной должности);

систематически проводить психологическую диагностику претендентов на управленческие должности с целью выявления их индивидуально-психологических особенностей и мотивационного профиля;

следует проводить специальные занятия с обучающимися, ориентированными на руководящую деятельность, включающими углубленное изучение психологии личности и коллектива[1].

4.2.4. Мотивационные типы руководителей

Экспериментальные исследования особенностей поведения руководителей под руководством А.И. Китова позволили выделить восемь личностных профилей в процессе принятия управленческих решений, которые с полным основанием можно отнести к ***мотивационным типам руководителей***[2].

1. *Мотивационно-пассивный профиль*. Этот профиль характеризуется сочетанием следующих особенностей:

слабая профессиональная компетентность руководителя;

отсутствие у него долгосрочных программ деятельности или их «рыхлость»;

стремление не вникать в суть дела и перепоручать задания другим;

[1] См.: Деханова Н.Г. Мотивация управленческой деятельности: вопросы теории и методологии : дис. … канд. социол. наук : 22.00.03. М., 1997. 146 с.

[2] См.: Карпов А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2005. С. 419–421 ; Китов А.И. Психология хозяйственного управления // Акад. нар. хоз-ва при Совете Министров СССР. М. : Профиздат, 1984. 248 с. ; Психологические портреты персонала: типология и диагностика : учеб. пособие / под ред. Ю.П. Платонова. СПб. : Речь, 2003. 416 с. и др.

выраженность попустительских элементов в общем стиле управления;

слабая мотивационная заинтересованность в достижении высоких результатов.

В относительно простых ситуациях очевидные слабости этого профиля еще могут компенсироваться эффективной деятельностью исполнителей, но при усложнении условий он отчетливо обнаруживает свои негативные черты. Осуществлять руководство такой человек может только при условии передачи власти заместителю.

2. *Профиль «Имитация бурной деятельности»*. Основной признак такого поведения – формальная активность руководителя, мало соотнесенная с реальными проблемами. Имитация бурной деятельности по своему психологическому содержанию создает предпосылки для показухи, очковтирательства. Такое поведение руководителя может быть обусловлено либо карьеристскими соображениями (ориентация на мнение вышестоящих руководителей), либо непониманием конкретных задач, решаемых организацией, при этом есть желание активно участвовать в их решении.

3. *Профиль «Общее руководство»*. Он не опускается до «мелочей», свою основную задачу видит в определении общей стратегии деятельности организации. Руководитель этого типа поведения не вырабатывает четких решений, которые реализовывались бы в деятельности подчиненных. Но если при имитации бурной деятельности он «работает» исключительно на престиж, то при общем руководстве такой человек весьма требователен к подчиненным. При этом он оказывает исключительно стимулирующее давление с целью побудить подчиненных самим найти решение и таким образом компенсировать отсутствие собственных программ действий.

4. *Фрустрационный профиль*. Особенность его заключается в том, что сначала человек проявляет заметную активность, старается вникнуть в существо ситуации, но, встретив сопротивление или трудности, прекращает целенаправленные усилия, считая, что проблему решить невозможно.

Руководитель с фрустрационным типом поведения в первый период руководства проявляет завидную активность, деловитость. Столкновения с трудностями вызывают у него фрустрацию, и деятельность как целенаправленная, четко осознаваемая система действий прекращается. Подобные факты говорят о том, что склонность человека к фрустрации служит достаточным основанием, подтверждающим его непригодность к руководящей работе.

5. *Профиль «Напряженный, безуспешный поиск до конца»*. Психологически подобный профиль поведения служит основой «командирского упрямства». Неспособность найти правильное решение, негибкость приводят к тому, что руководитель зацикливается на каком-то определенном решении и не соотносит свои действия с полученными отрицательными результатами.

6. *Профиль «Формально правильное, но нерациональное решение»*. Психологическим признаком, по которому выделяется этот личностный профиль решения, является «темпераментность». Суть этого явления сводится к тому, что люди страстно увлекаются какой-либо идеей, но, реализуя ее, допускают ошибки и просчеты, хотя и достигают в своей деятельности определенных успехов. Такие руководители не ищут наиболее рационального способа, у них отсутствует строгий статистический расчет кратчайшего пути достижения цели. Такой профиль решения можно назвать и эмпирическим, апробированным опытом руководителя. Большинству решаемых в практической деятельности проблемных ситуаций свойственен дефицит времени, поэтому такой профиль решения является малоэффективным.

7. *Эвристический профиль в сочетании с недостаточно развитыми организаторскими способностями*. Руководители интуитивно оценивают правильность принимаемого решения, быстро отказываются от негодных, нерациональных и выбирают наиболее эффективные способы решения задачи. Но, выбрав правильный путь, они не могут в должной мере организовать труд своих подчиненных.

8. *Эвристически организаторский профиль*. Руководитель в предельно сжатые сроки анализирует обстановку, схватывает суть проблемы, четко формулирует вопрос, быстро принимает решения и настойчиво проводит их в жизнь, проявляя при этом высокие организаторские способности.

4.2.5. Построение мотивационной системы в организации

Когда говорят о мотивации, ее часто отождествляют со стимуляцией. Иногда данные понятия используют как синонимы. Однако у этих двух понятий есть явные отличия. Стимул – внешнее побуждение, когда один человек воздействует на другого, побуждая к какому-либо действию. Мотив – связан с внутренними переживаниями человека, это внутренний настрой его на то или иное действие. Поэтому более корректным будет использование термина «мотивация персонала», который включает организацию или управление мотивацией субъекта.

Организация заинтересована в сотрудниках, которые надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность. Другими словами, многое в деятельности сотрудников и организации в целом определяется тем, какова ***мотивационная система в организации***, т. е. комплекс процессов, побуждающих, направляющих и поддерживающих служебную деятельность сотрудников для достижения определенных целей. Хорошо продуманная система мотивации сотрудников в организации позволяет управлять их поведением.

В основе такой системы лежит точное знание того, чего ждет каждый сотрудник, участвуя в процессе совместной деятельности. Мотивационная система направлена на решение следующих задач:

развитие профессионализма и повышение квалификации сотрудников;

повышение лояльности сотрудников к организации, недопущение высокой текучести кадров;

достижение высокой производительности работы каждого сотрудника;

привлечение специалистов с высоким профессиональным уровнем и многолетним опытом;

стимулирование профессионального развития и роста квалификации сотрудников.

Процесс создания и поддержания эффективной мотивационной системы происходит на всем протяжении деятельности организации. Мотивация должна продолжаться постоянно, ведь со временем происходит спад заинтересованности сотрудников и это отражается на результатах их труда.

По мнению некоторых специалистов, самая действенная мотивационная система должна сочетать в себе материальные и нематериальные основы, а также штрафы и наказания. Для успешного управления системой мотивации необходимо знать факторы мотивации сотрудников. Они бывают внутренними и внешними. К внутренним относятся мечты, творческие идеи, потребность в самореализации и т. д. К внешним – деньги, карьерный рост, общественный статус, высокий уровень быта и пр. Оптимальное соотношение внутренних и внешних факторов – основа для согласования интересов работников с интересами компании и успешно разработанной программы мотивации.

В процессе создания мотивационной системы можно выделить следующие этапы:

формирование целей и задач организации в данной области;

утверждение тех показателей, которые могут наглядно продемонстрировать результат деятельности каждого сотрудника;

определение инструментов, которые планируют применяться в системе мотивации персонала;

оценка эффективности каждого сотрудника;

установление взаимосвязи между результатами деятельности и вознаграждением и др.

Особого внимания требуют *инструменты*, т. е. виды стимулирования, которые способны оказать влияние на мотивацию персонала. Они могут быть материальные и нематериальные. Среди них есть те, которые напрямую зависят от конкретных результатов труда, например, премии. Применяются также косвенные инструменты мотивации – возмещение расходов на связь, питание, проезд и др. Они используются для повышения лояльности сотрудника, уменьшения текучести кадров.

В заключение полагаем следует остановиться на таком мотивирующем факторе, как ***организация деятельности сотрудников***. При этом следует руководствоваться рядом принципов[1].

1. *Объединение заданий*. Это значит, что нужно отойти от традиционной схемы, когда задание разбивается на составляющие и распределяется между несколькими сотрудниками. Поручите выполнение такого задания кому-то одному из сотрудников – от начала и до конца. Такой подход способствует получению дополнительных навыков и обеспечивает законченность заданий.

2. *Законченность и целостность рабочих заданий*. Второй принцип повышает ответственность сотрудника за процесс, поскольку все этапы выполняет он один. К тому же исполнитель осмысливает значимость заданий и своих обязанностей.

3. *Укрепление связей с гражданами.* Это обеспечивает обратную связь, способствует получению дополнительных профессиональных навыков у сотрудников и повышает степень их самостоятельности. Например, поддерживая тесную связь с гражданами, сотрудники правоохранительных органов лучше понимают их потребности и нужды, связанные с охраной общественного порядка, осознают объективную необходимость повышенной требовательности к ним со стороны непосредственного руководителя.

[1] См.: Кудерин Д. Мотивация персонала в организации – пример подготовки системы мотивации персонала за 5 шагов плюс советы по управлению мотивацией персонала в организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://hiterbober.ru/businessmen/motivaciya-personala-v-organizacii.html. Дата доступа: 20.06.2023.

4. *Делегирование полномочий*. Ответственность за выполнение заданий и контроль над работой в какой-то мере передаются от руководства к подчиненным. Это также делает сотрудников более самостоятельными, учит самоорганизации и повышает уровень трудовой мотивации.

5. *Установление обратной связи*. Чтобы система давала положительные результаты и повышала производительность труда, используйте все возможные способы обратной связи. Разнообразие каналов формирует у сотрудников более точное представление о результатах их труда. Это, в свою очередь, повышает внутреннюю мотивацию, стремление к новым трудовым достижениям и улучшению качества работы.

Глава 5
РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ОРГАНИЗАТОР ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ И ВОСПИТАНИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

5.1. ОСОБЕННОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

5.1.1. Педагогика как наука

Термин «педагогика» происходит от греческого «пайдагогике», что в буквальном переводе означает детовождение. Эту функцию в Древней Греции исполняли рабы, приставленные к молодым людям из аристократических семей. Позже рассматриваемый термин закрепился за всеми, кто связан с воспитанием и обучением людей. Таким образом, *педагогика – это наука о воспитании, обучении и развитии человека*. Педагогика раскрывает сущность, цели, задачи и закономерности воспитания и обучения, его роль в жизни общества и развитии личности, а также процессы образования и обучения человека на всех возрастных этапах его развития.

Педагогика располагает системой своеобразных понятий (категории), отражающих ту или иную сторону педагогической реальности и различные виды ее педагогических явлений. Основными категориями педагогики являются: развитие, воспитание, обучение, образование, социализация.

Развитие человека – это процесс становления личности под влиянием внешних и внутренних, управляемых и неуправляемых социальных и природных факторов.

Воспитание – это целенаправленный процесс формирования личности.

Обучение – педагогический процесс, цель которого предоставить обучающемуся определенное количество и качество знаний. Обучение ведется в конкретном направлении: обучение чтению, письму, отдельной науке и т. д.

Образование – это целенаправленный процесс получения знаний, умений и навыков в процессе централизованного обучения в течение определенного периода времени. Образование – это законченный результат и показатель достижений полученных в процессе обучения.

Социализация – процесс усвоения индивидом социального опыта, предполагающий систему общественных отношений и самостоятельное воспроизводство этих отношений.

Единство обучения, воспитания, образования и развития в педагогике признано одной из важнейших закономерностей, присущих любому педагогическому процессу, и обеспечивается целенаправленными усилиями субъектов педагогического труда. Рассматривая все эти подсистемы в единстве, следует иметь в виду, что это не тождественные явления. Каждая из них имеет свою качественную определенность, свою специфику. Чем полнее и глубже будет учтена эта специфика, тем эффективнее будет вся педагогическая работа.

Воспитание, обучение, образование и развитие, имея педагогически системный характер и свои цели, выступают взаимосвязанными подсистемами в педагогической деятельности, процессе, результатах, представляя собой своеобразный «педагогический квадрат». Практически каждое педагогическое воздействие содержит в себе разносторонний (педагогически «квадратурный») материал для решения обучающих, воспитательных, образовательных и развивающих задач.

По мнению С.Е. Борисовой, И.С. Скляренко, И.В. Стряпиной, «педагогика в деятельности сотрудников ОВД – наука, изучающая педагогические явления в сфере деятельности сотрудников ОВД». К таким явлениям относят:

педагогические факты, закономерности, механизмы, с учетом которых проектирует свою деятельность сотрудник правоохранительной системы (к примеру, применение *метода педагогического влияния* сотрудниками ОВД при взаимодействии с различными категориями граждан или руководителем подразделения с подчиненными сотрудниками ОВД);

педагогические факты, закономерности, механизмы воспитания и обучения профессионала для правоохранительной системы[1].

5.1.2. Связь правоохранительной деятельности с педагогикой

Педагогические аспекты имеют место в деятельности всех категорий сотрудников правоохранительных органов. По мнению В.Я. Кикотя и А.М. Столяренко, существуют четыре области соприкосновения правоохранительной деятельности с педагогикой[1]. Первая область соприкосновения – *имеющиеся во внешней среде явления педагогической реальности*. Так, например, юристы любой специализации (судьи, прокуроры, сотрудники правоохранительных органов, адвокаты, нотариусы и т. д.) в своей правоприменительной и правоохранительной деятельности часто сталкиваются с проявлениями общей и правовой воспитанности граждан (отдельных лиц и групп населения), их обученности соблюдению правовых норм в жизни, труде, общественных местах, в гражданском обороте и др.

Вторая область соприкосновения – *возникающие при осуществлении профессиональной деятельности проблемы и необходимость их решения на основе рекомендаций педагогики*. Значительная часть возникающих проблем требует от специалиста понимания им тех или иных явлений педагогической реальности, связанных с проблемой, принятия их во внимание при решении и изменения их для лучшего решения профессиональной проблемы. Приходится применять убеждения, разъяснять, обогащать знаниями этических и правовых норм, переубеждать, показывать пример, исправлять поступки и др. Например, сотрудники правоохранительных органов, судьи, прокуроры, адвокаты всем своим видом и поведением оказывают социально-педагогическое влияние на граждан.

Третья область соприкосновения – *влияние на деятельность юриста и ее результаты его собственных педагогических особенностей* – общей и профессиональной образованности, воспитанности, обученности и развитости. Эта зависимость очевидна и прямо пропорциональна: чем лучше подготовлен сотрудник, тем выше достигаемые им результаты.

Четвертая область соприкосновения – *влияние на деятельность специалистов и ее результаты профессионализма, образованности, обученности, воспитанности, развитости других специалистов и их групп, с которыми они взаимодействуют, а также их собственное мастерство взаимодействия с ними.*

Реализация педагогической функции в ОВД преследует достижение *педагогической цели управления* – использование и повышение педагогического (воспитывающего, образовательного, обучающего и развивающего) потенциала сотрудников и коллектива в целом для повышения успешности решения стоящих перед ними профессиональных и жизненных задач.

[1] См.: Вальшин Е.Р. К вопросу нормативного закрепления педагогической деятельности руководителя территориального органа МВД России по воспитанию личного состава // Акад. мысль. 2020. № 3 (12). С. 147–148.

[1] См.: Кикоть В.Я., Столяренко А.М. Юридическая педагогика : учеб. для студентов вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 895 с.

Таким образом, педагогическая система представляет собой совокупность взаимосвязанных, согласованно, как единое целое, функционирующих людей, педагогических и иных по своей природе (психологических, управленческих, организационных, материальных и др.) явлений элементов, ориентированных на достижение определенного педагогического результата. Вся педагогическая реальность в обществе, его социальных ячейках, касающаяся субъектов педагогической деятельности – педагога и педагогически совершенствующегося человека – может быть эффективной, если она системно налажена, а не является хаотическим набором разрозненных, плохо согласованных между собой педагогических элементов и мер[1].

Педагогическое воздействие в деятельности ОВД строится на системной основе. *Педагогическая система органа внутренних дел* – это совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих компонентов, подчиненных целям воспитания и обучения сотрудника ОВД, и направленных на повышение эффективности оперативно-служебной деятельности. Цель этой системы – формирование готовности личности сотрудника ОВД успешно выполнять оперативно-служебные задачи по борьбе с преступностью, охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности.

5.1.3. Педагогическая основа организации управления

Управление эффективно, если в числе его функций присутствует и *педагогическая функция управления* – особое педагогическое направление работы руководителя: педагогическая нацеленность, педагогическая продуманность и эффективность поведения, деятельности, принимаемых мер и решений и др.[2]

Руководитель ОВД – это профессиональный воспитатель, которому постоянно приходится решать бесчисленное множество различных педагогических задач. Для того чтобы уверенно прогнозировать результат, принимать научно обоснованные решения в области воспитательной работы, необходимы обширные психолого-педагогические знания, широкая эрудиция, высокий уровень методической подготовки и педагогической деятельности. Все это обеспечит возможность создания профессионального сплоченного коллектива, способного решать специфические задачи, стоящие перед ОВД[1].

[1] См.: Педагогика управления : учеб. пособие. М. : Акад. упр. МВД России, 2020. С. 19.

[2] Там же. С. 13.

Педагогическая функция руководителя конкретизируется в следующих направлениях его деятельности:

как *аналитика*, определяющего реальные цели и возможности профессионального обучения и воспитания сотрудников;

как *эксперта*, оценивающего ход и результаты такого обучения и воспитания;

как *менеджера*, выступающего организатором данного процесса;

как *непосредственного участника* процесса профессионального обучения и воспитания сотрудников[2].

Реализация педагогической функции управления возможна по следующим направлениям: управление коллективами, группами; управление социально-массовыми процессами; управление индивидуально-личностным поведением.

Управление коллективами предполагает пропаганду и внедрение положительного опыта в работе, наставничество, преемственность традиций.

Деятельность по управлению социально-массовыми процессами требует плановой подготовки и распределения кадров, закрепления кадров, повышения престижа службы.

Актуально и управление индивидуально-личностным поведением, которое нацелено на сохранение сложившихся традиций, создание благоприятного социально-психологического климата, формирование оптимальной организационной структуры, профессиональное развитие, повышение педагогической культуры сотрудников[3].

По мнению В.Я. Кикотя и А.М. Столяренко, от качества реализации педагогической функции управления во многом зависят *типы общих уровней организации* (организационного порядка), имеющиеся в ОВД[4].

[1] См.: Кофтина Ю.Н. Управленческий аспект деятельности руководителя (начальника) органа внутренних дел по реализации кадровой политики МВД России // Труды Акад. упр. МВД России. 2023. № 2 (66). С. 38.

[2] См.: Педагогика управления : учеб. пособие. М. : Акад. упр. МВД России, 2020. С. 32.

[3] См.: Слесарчик Л.М. Педагогический подход к решению управленческих проблем в органах внутренних дел // Педагогика и психология в деятельности сотрудников правоохранительных органов: интеграция теории и практики [Электронный ресурс] : материалы Всерос. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург, 30 окт. 2020 г. / под общ. ред. А.С. Душкина, Н.Ф. Гейжан ; сост.: А.Н. Александрова, З.В. Васильева, Д.Б. Гарец. Санкт-Петербург : С.-Петерб. ун-т МВД России, 2020. С. 451.

[4] См.: Кикоть В.Я., Столяренко А.М. Юридическая педагогика : учеб. для студентов вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 895 с.

1. *Уровень дезорганизации* (первый, низший). Порядка и организованности в правоохранительном органе нет. Руководитель управляет некомпетентно и систематическую, квалифицированную и созидательную работу по укреплению организационного порядка практически не проводит. Свою педагогическую функцию не понимает, порой даже не подозревает о ней, либо отрицает, не считая себя обязанным заниматься воспитанием, обучением и развитием личного состава («Мне надо раскрывать преступления, а воспитывать некогда» – частая аргументация таких руководителей). Должного личного примера подчиненным не показывает. Серьезную педагогическую работу подменяет окриками, разносами, наказаниями. Коллектив не сплочен, в нем плохое взаимопонимание и взаимодействие, часто возникают конфликты, противостояния, нездоровое соперничество, нарушаются дисциплина и законность, происходят злоупотребления служебным положением. Все это свидетельствует о полном отсутствии педагогических основ организационного порядка и управления. Реальное воздействие на правопорядок во внешнем контуре управления крайне слабо.

2. *Бессистемный* (второй, низкий) уровень отличается тем, что руководитель трудится добросовестно, но управленчески безграмотно. Работа ОВД держится преимущественно на усилиях руководителя, который пытается бывать везде, вмешиваться во все, решать и наводить порядок за всех, что ему, естественно, не удается. Нижестоящие руководители пассивны, не используют должным образом свои властные полномочия и ждут указаний. Педагогической подсистемы тут нет, педагогическая функция управления не просматривается. При таком подходе к управлению, даже если руководитель будет находиться на службе все 24 часа, ему все равно не удастся наладить успешную работу ОВД. Она характеризуется серьезными промахами и срывами, а правопорядок на обслуживаемой территории – достаточно низкий.

3. *Системно-напряженный* уровень (средний, удовлетворительный). Есть признаки организованного функционирования ОВД. Ответственно, энергично, с признаками определенного (хотя и недостаточно высокого) управленческого профессионализма действует руководитель и подчиненные ему руководители. Созданы и функционируют, хотя еще с недостаточно высокой организованностью и результативностью, системы воспитания, служебной подготовки. Руководитель учитывает и определенным образом выполняет свою педагогическую функцию, лично учит и воспитывает подчиненных в процессе своей управленческой деятельности. Все это приводит в движение определенные внутренние механизмы самоорганизации в системе управления и жизни коллектива, но они еще действуют слабовато. Определенные недоработки в создании педагогических основ организации деятельности создают нередко внутренние напряжения, сбои, промахи, издержки, требующие от руководителя частых текущих вмешательств для их устранения. Это отвлекает руководителя на выполнение «черновой работы», повышает его нагрузки и, что самое важное, не оставляет ему достаточного времени и сил на то, чтобы полностью посвятить себя поискам новых, более совершенных, интенсивных путей повышения и использования возможностей руководимого ОВД для укрепления правопорядка.

4. *Саморегулируемый* уровень организации (высший) возникает при точной и качественной реализации руководителем педагогической функции управления, воплотившейся в создании под его руководством и при участии надежных педагогических основ организации деятельности ОВД. Главный признак такого уровня – все элементы и связи организационного порядка саморегулируются самими сотрудниками и руководителями среднего и низшего звена; возникающие напряжения, задержки, сбои самоустраняются ими. Происходит самоналаживание, организационный порядок самоподдерживается. Естественно, не следует гиперболизировать и гипертрофировать понимание самоуправления и представлять дело так, что кто-то хочет вообще убрать руководителя, принизить его роль. Напротив, речь идет о прочной организации, порядок в которой держится не только на текущих титанических усилиях руководителя, но и на стремлении всех сотрудников к организационному порядку, постоянной саморегуляции своего поведения и действий по его сохранению и совершенствованию.

О.В. Сошникова выделяет следующие объективные факторы, формирующие педагогический стиль руководителя ОВД.

1. Историко-поколенческий контекст. Анализируя практику педагогической деятельности в ОВД на различных этапах ее развития, можно обнаружить четкую связь и зависимость социальной сущности, направленности, содержания и формы ее субъектов, т. е. руководителей ОВД, от исторического периода развития общества и того поколения индивидов, представителем которого является тот или иной руководитель.

2. Политический контекст. Кадровая политика (педагогическая деятельность – один из элементов ее воспитательной и образовательной работы) является составной частью общегосударственной политики, ее относительно самостоятельным видом и направлением.

3. Социально-экономический контекст, состоящий, с одной стороны, из совокупности социальных субъектов, которые формируют ожидания относительно того, в какой степени руководитель должен проявлять свою педагогическую активность. С другой стороны, из совокупности экономических стимулов, которые находятся в зависимости от педагогических усилий того или иного руководителя.

4. Цифровизация общественной жизни. Будучи производной от экономических и политических отношений, цифровизация становится создателем непосредственной социальной атмосферы, которая определяет и формирует структуру социальных взаимодействий и отношений. Руководитель-педагог вынужден принимать во внимание виртуализацию и опосредованность многих воздействий, вынужден учиться использовать информационную среду как в целях обучения, так и для воспитания. Фактически речь идет о медиаграмотности.

5. Природный ресурс (географический, демографический, наследственно-биологический). Индивидные характеристики и природные условия являются фактором развития человека. Тем самым они оказываются включенными в ход воспитательной работы, объективно влияя на ее эффективность.

6. Культурный контекст. Научные достижения педагогики, ее возможности по выполнению своей социальной функции могут быть реализованы лишь в контексте преобладающей культуры. Чем более однородная культурная среда или, с другой стороны, чем более образован и развит руководитель, т. е. он знает и понимает многообразие мира, тем с большей вероятностью он будет услышан и понят подчиненными.

7. Педагогическая деятельность. Руководитель-педагог обязан учитывать многообразие и взаимопересечение различных факторов в жизни подчиненных. Главной особенностью педагогической деятельности является ее двусторонний характер. Управление и функционирование этой деятельности строится главным образом на объективных действенных обратных связях, т. е. на той информации, которая поступает от подчиненных. Поэтому, чем большей информацией о подчиненных владеет руководитель, тем более объективно формируется его тот или иной стиль педагогической работы[1].

Анализ повседневной деятельности руководителей ОВД, систематические наблюдения за их динамикой роста педагогического мастерства и профессионально-творческого развития позволили классифицировать уровни педагогического мастерства руководителей.

[1] Сошникова О.В. Факторы, влияющие на формирование педагогического стиля руководителя ОВД // Акад. мысль. 2020. № 1 (10). С. 139–140.

Уровень исполнителя – это первоначальное становление руководителя с использованием приемов, форм и методов более опытных руководителей.

Уровень мастерства – руководитель имеет свой индивидуальный опыт, применяет некоторые элементы творчества в руководстве. Проявляет интерес к современным методам, подходам и теориям.

Уровень технологического творчества – использует в своей деятельности как традиционные, так и современные методы, приемы и средства обучения и воспитания.

Уровень методологического творчества – руководитель в своей деятельности организует личный состав на развитие внутренней структуры организации в рамках воспитательного процесса личного состава.

Таким образом, система профессионального развития педагогического мастерства руководителей возникает на стадии подражания, становление происходит на стадии мастерства, достигает зрелости в стадии технологического творчества и преобразуется в стадии методологического творчества[1].

Приращению ценностей и смыслов способствует педагогическая герменевтика как теория и практика понимания и интерпретации педагогических знаний и педагогических феноменов, зафиксированных и отраженных в различного рода текстах и профессиональных ситуациях. По мнению Н.В. Сердюк, к основным положениям педагогической герменевтики в управленческом образовании руководителей ОВД можно отнести следующие:

1) придание всему процессу управленческого образования смыслообразующего характера. Управленческое образование должно быть наполнено глобальным смыслом актуализации, формирования и развития профессионально значимых личностных качеств руководителя для максимально эффективного осуществления им управленческой деятельности, раскрытия потенциала всех его творческих, профессиональных сил, устремлений, возможностей;

2) разъяснение руководителям смысла непрерывного активного самосовершенствования и оказание психолого-педагогической помощи в этом направлении. Данные обстоятельства и условия побуждают руководителей к энергичной деятельности по самосовершенствованию;

3) разъяснение руководителям смысла следования в службе и жизни цивилизованным социальным, нравственным, поведенческим ценно-

[1] См.: Сумина Е.А., Добрынина О.В. Совершенствование педагогического мастерства как основа педагогической культуры руководителя органа внутренних дел Российской Федерации // Акад. мысль. 2020. № 1 (10). С. 144.

стям и предписаниям. Особое значение для них имеют ценности долга, ответственности, чести, достоинства, совести;

4) разъяснение смысла службы в ОВД. Смысл службы заключается в укреплении законности и правопорядка в обществе, защите граждан от преступных посягательств. Но есть и личный смысл – самоутверждение путем достижения успехов в жизни, наличие условий для личностного и служебного роста, совершенствования качеств, развития способностей, повышения юридического и социально-педагогического, специального психологического профессионализма и образованности;

5) педагогическая организация близких и далеких перспектив, как один из «краеугольных камней» педагогической деятельности в управленческом образовании руководителей ОВД, которые должны четко представлять себе перспективы развития как собственных профессиональных способностей и качеств, так и подчиненных им сотрудников, возможности карьерного роста, раскрытия личностно-профессионального потенциала;

6) постоянный интерес профессорско-преподавательского состава образовательных организаций системы МВД к реальной работе каждого руководителя ОВД по самосовершенствованию, поддержание устойчивой мотивации к ней и оказание действенной помощи;

7) организация службы в образовательных организациях высшего образования МВД в строгом соответствии с теми общечеловеческими и профессиональными ценностями, в постижении смысла которых педагог стремится помочь руководителю[1].

5.2. ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

В организационно-управленческой деятельности руководителя ОВД необходимо и возможно использование особых управленческо-педагогических технологий. Они представляют собой педагогические микросистемы в работе, состоящие из специфичных, специально подобранных, обоснованных практически и научно, целостно и согласованно скомпонованных форм, методов, способов, приемов и средств, связанных особым содержанием, ориентированных на достижение конкретного управленческо-педагогического результата и обеспечивающих его достижение[1].

[1] См.: Управление персоналом органов внутренних дел стран Содружества Независимых Государств : учебник / кол. авт. ; под ред. Н.В. Сердюк, Ф.Р. Шарифзоды. М. : РУСАЙНС, 2024. С. 129–131.

5.2.1. Педагогические технологии в текущем управленческом цикле

Эффективное функционирование ОВД во многом зависит от уровня организационного порядка, обусловленного в том числе и педагогическими факторами. Важно понимать, что каждая сторона повседневной жизнедеятельности ОВД и управления им содержит элементы педагогики, проявления особенностей и уровня воспитанности, обученности, развитости и образованности субъектов и объектов управления. С другой стороны, каждый управленческий акт, а особенно циклически повторяющиеся, педагогически влияют и на самих руководителей, и на сотрудников, и на внешнюю среду управления.

К числу важнейших педагогических технологий этого уровня необходимо отнести следующие. Во-первых, *принимать к личному решению управленческие проблемы только своего уровня*, которые правомочно и обязательно решить только на нем. Вмешательство же в решение проблем, относящихся к компетенции нижестоящих руководителей и рядовых сотрудников, имеет отрицательное воспитательное, обучающее и развивающее влияние на них, отучая от самостоятельности, чувства ответственности, инициативности и др. Общее правило управления заключается в следующем: решение любой проблемы опускать на максимально низкий уровень управленческой пирамиды, имеющий права для ее решения. Учитывать при этом и подготовленность людей такого уровня, а при оценке ее как недостаточной использовать ситуацию для того, чтобы повысить подготовленность, организуя по необходимости консультационную помощь[2].

Во-вторых, принимать педагогически правильные управленческие решения, *учитывать, кто из сотрудников в наибольшей степени подготовлен к их выполнению (посильны ли они им)*. При разработке и оценке вариантов решений целесообразно привлекать нижестоящих руководителей, других сотрудников. Важно не допускать решений с отрицательными педагогическими последствиями.

В-третьих, *обеспечивать педагогически правильный подбор сотрудников для выполнения управленческих решений.* Велик соблазн пору-

[1] См.: Кикоть В.Я., Столяренко А.М. Юридическая педагогика : учеб. для студентов вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 895 с.

[2] Там же.

чать их лучшим сотрудникам, но тогда они будут всегда перегружены, а другие окажутся менее занятыми, а в воспитательном плане возможно даже проявление негативных явлений. Следует привлекать к выполнению поручений большинство сотрудников или всех, а кто недостаточно подготовлен, использовать этот этап и последующие для повышения их профессионализма, воспитания и развития. Российские авторы В.Я. Кикоть и А.М. Столяренко рекомендуют поступать следующим образом: лучших сотрудников приберегать для выполнения наиболее сложных заданий; добросовестным, но имеющим слабости в подготовке, давать средние по сложности задания, брать их работу под контроль, а в ходе действий учить и воспитывать; а ленивых, не очень добросовестных какое-то время предельно загружать мелкими, малоответственными поручениями. При комплектовании группы сотрудников, которым поручается выполнение решения, желательно сочетать опыт и молодость, подбирать хорошо сработавшихся по опыту прежней работы.

5.2.2. Педагогические технологии в реализации руководителем требовательности

Стержнем властных полномочий выступает требовательность руководителя. К ключевым педагогическим технологиям в этом направлении нужно отнести следующие. Во-первых, важно помнить, что *требовательность руководителя начинается с требовательности к себе*. Требовательный руководитель привлекает к себе пристальное внимание подчиненных. Чем более требователен руководитель, тем пристальнее и пристрастнее критическая оценка его сотрудниками. Повышая требовательность к подчиненным, руководитель обязан быть примером, достойным подражания. Когда он требователен к себе, его авторитет растет и среди подчиненных, которые признают его моральное право спрашивать с других.

Во-вторых, руководитель должен помнить, что *требовательность справедлива, целесообразна, обоснована, понятна сотрудникам, когда она законна, четко и очевидно ориентирована на интересы дела и людей*. Необоснованность требований к подчиненным выступает основой произвола руководителя. Демонстрация власти, срыв плохого настроения на сотрудниках, преследование по каким-то личным или корыстным соображениям и другие негативные явления приносят только вред. Неровность требовательности, ее вспышки, чередующиеся со спадами, воспринимаются личным составом как проявления хорошего или плохого настроения начальника. Требовательность дает воспитательный эффект, когда она человечна, тактична, выражена в культурной, уставной, не оскорбительной форме, сочетается с уважением, внимательностью.

В-третьих, требовательность приносит успех и воспитывает, если *применяется к месту, без уравниловки, индивидуализировано*. Большинство сотрудников ожидают, что руководитель выявит нерадивых, выведет на чистую воду ловкачей, создающих лишь видимость работы, живущих за счет упорного труда других, и строго накажет их. В.Я. Кикоть и А.М. Столяренко выделяют четыре способа предъявления требований: приказ, указание (распоряжение), совет (рекомендация) и просьба, которые отличаются по степени категоричности. Выбор одного из этих способов всегда должен быть индивидуализирован. С добросовестным, воспитанным сотрудником можно разговаривать и языком просьб. Кто-то не понимает другого языка, кроме языка приказов. Следует всегда индивидуально подбирать наименее категоричный способ выражения властности (с учетом воспитанности и опытности данного сотрудника).

В-четвертых, *проявляя требовательность к одному из сотрудников, руководитель должен учитывать, как она будет воспринята остальными сотрудниками*, способствует ли она созданию в коллективе обстановки нетерпимости к лодырям, нарушителям дисциплины, недобросовестным сотрудникам, оказывает ли она воспитывающее влияние на других.

Наконец, в-пятых, быть требовательным руководителем – значит *быть последовательным в своих требованиях*. Другими словами, требовательность должна быть доведена до конца. Этой черты порой недостает молодым руководителям. Указания они рассыпают словно из рога изобилия, мало заботясь о выполнении каждого. Между тем каждое решение, указание, требование, не доведенное до точного исполнения, до получения предусмотренного им результата, множит неисполнительность.

5.2.3. Педагогические технологии в управленческом контроле и критике

Контроль и критика руководителя обладают явным педагогическим потенциалом. Главное при этом – улучшение положения дел, коррекция действий и помощь проверяемым, а не поиск поводов для упреков и разносов. Важно при этом руководствоваться следующими технологиями. Во-первых, руководитель должен *реализовывать контрольную функцию предметно, уделяя внимание главному, а не формально, цепляясь за мелочи и несущественные детали*. К сожалению, некоторые руководители не вникают в суть дела, придают «принципиальное» значение внешним, легкодоступным фиксации, как правило, второстепенным фактам.

К тому же, если работа сотрудника проверяется преимущественно по бумагам, то он постепенно теряет интерес к деловым результатам и способам их достижения, у него возникают канцелярские привычки.

Следует указать на возможный педагогический эффект контроля проверяемых. Так, некоторые руководители берут ошибки подчиненных на себя, а не валят собственные на них. Личный состав всегда замечает такие поступки, высоко ценит их, работая потом с двойной энергией, чтобы не подводить руководителя вновь.

Во-вторых, руководитель должен *использовать критику индивидуализировано.* По меткому выражению А.М. Столяренко, критика должна поставить человека на ноги, а не на колени. Порой в обстоятельствах, дающих основания для критики, есть смысл отказаться от нее. Например, это возможно в случае, когда некоторые преследуемые непрерывной критикой сотрудники смирились с положением «неудачника» или «преследуемого начальником». Бывает полезно дать такому сотруднику очень легкое, заведомо выполнимое поручение, чтобы иметь повод, не кривя душой, высказаться в его адрес положительно. Порой таким способом можно достичь перелома в деятельности не очень усердного в работе сотрудника.

В-третьих, руководитель должен обращать внимание *на упущения в действиях, а не переходить на критику личности*. Не увлекаться «раздуванием» какой-то слабости, использованием сомнительных доводов ради «усиления критики», забывая, что остальное сделано правильно. Хорошо делать акцент не на фиксации недостатков, а на показе упущенных возможностей и разъяснении, что и как можно было лучше сделать, дать деловые советы на будущее, высказывать надежду или уверенность в неповторении подобных фактов в будущем.

В-четвертых, руководителю не следует забывать об *этической стороне контроля и критики*. Вышестоящим руководителям следует считаться с тем, что критика непосредственного начальника при подчиненных обычно снижает его авторитет и ослабляет педагогические возможности влиять на людей. Неэтично и непедагогично критиковать человека старшего возраста в присутствии молодых людей, женщин – в присутствии мужчин.

5.2.4. Педагогические технологии управленческого оценивания

Оценка руководителем личности и действий сотрудников (и текущая, и итоговая) оказывает на них дисциплинирующее и воспитывающее влияние. Сотрудники всегда замечают, за что хвалят и критикуют, что

признается ценным и на что не обращают внимания, за что поощряют, а за что наказывают, за что повышают или снижают премии и др. Они стремятся к положительным оценкам, и на этой основе у них складываются представления о должном и запретном, профессиональном и непрофессиональном, а затем и убеждения, привычки, нормы поведения.

Во-первых, *объективная, взвешенная, продуманная по своим последствиям оценка оказывает нужное воспитательное влияние*. По данным В.Я. Кикотя и А.М. Столяренко, похвала приводит к положительным результатам в 88 % случаев, в то время как критика только в 11 % улучшает, а чаще ухудшает их. Полезно помнить, что обижают часто не слова, а тон, которым они произносятся, выражение лица руководителя.

Во-вторых, не следует забывать о *педагогической роли поощрений и взысканий*. Каждый акт вынесения поощрений или взысканий верен, если он административно выверен и «взвешен на весах» педагогической эффективности. Руководителю следует спрогнозировать: как дисциплинарная мера будет воспринята, как повлияет сразу и в перспективе, как скажется на сотруднике и коллективе, как подействует в системе дисциплинирующих мер. Важно продумать, как реализовать дисциплинарный акт: индивидуально или перед строем, с разъяснением его оснований или нет, каков должен быть комментарий.

В-третьих, *при реализации системы дисциплинарной практики* важно добиться реализации следующих педагогических рекомендаций:

обеспечить участие всех руководителей, начиная с руководителя самого первичного подразделения, обладающего дисциплинарными правами. При прочих равных условиях следует «опустить» использование дисциплинарных прав в конкретном случае на возможно более низкий управленческий уровень, на использование их непосредственными начальниками. «Вверх» подниматься только в случаях, когда дисциплинарных прав «внизу» не хватает. Старшим антипедагогично подменять младших в использовании дисциплинарных прав;

обеспечить применение дисциплинарных воздействий по отношению ко всем сотрудникам, независимо от ранга и в соответствии с заслугами. Иногда бывает, что выделяется преимущественно личный состав одной из служб, а некоторые категории сотрудников вообще остаются вне поля дисциплинарных воздействий;

обеспечить реализацию мер дисциплинарной практики за подлинные, а не мнимые успехи и проступки, не только к знаменательным датам или только за раскрытие «громких дел», получивших общественный резонанс;

обеспечить сбалансированное соотношение поощрений и взысканий. Нужно, чтобы оно соответствовало реальной успешности работы конкретного сотрудника, подразделения, органа. Не годится, когда при плохой работе число поощрений значительно преобладает над числом взысканий, когда одни руководители увлекаются поощрениями, а другие взысканиями;

обеспечить использование всех имеющихся видов поощрений и взысканий. Педагогически верно, когда используются все, предусмотренные соответствующим документом, когда соблюдается определенная последовательность в их наращивании, когда нет увлечения крайними мерами.

5.2.5. Педагогика примера личности и стиля деятельности руководителя

Руководитель представляет, олицетворяет и осуществляет государственную власть, реализует через свою деятельность общие цели, задачи и интересы ОВД. Сотрудники и граждане пристально, даже придирчиво, порой пристрастно наблюдают за ним и оценивают его.

Во-первых, буквально *все в личности и поведении руководителя находит тот или иной педагогический отклик* у сотрудников. Руководитель всегда оказывает педагогическое влияние. Имеет значение одежда, выражение лица и глаз, тембр голоса и его интонации, манера разговора и слушания, поза, походка, то, как он здоровается и как пожимает руку, как реагирует на те или иные поступки, что и как оценивает, как выражает удовлетворение и осуждение, почему не одинаково относится к отдельным членам коллектива и пр., не говоря уже о содержании его слов и действий. По всему этому подчиненные судят о его достоинствах и недостатках, у них возникает или желание, или нежелание следовать его примеру и высказываниям, формируются убеждения в возможности или невозможности добиться правды и справедливости и др. Все это влияет на воспитание людей и отражается затем на их взглядах, убеждениях, стремлениях, привычках и качествах и в итоге – на качество решения оперативно-служебных задач ОВД. Вот почему задача любого руководителя в том, чтобы понять свое неизбежное и сильное педагогическое влияние на подчиненных ему сотрудников, взять под контроль, осмыслить, использовать его целенаправленно и грамотно.

Во-вторых, *руководитель должен уметь осуществлять эффективную самопрезентацию*. Надо не казаться, а быть человеком, достойным уважения и авторитета. Разумно специально заботиться, чтобы лучшие,

сильные качества и стороны своей подготовки проявить чаще, и сдерживать, сводить до минимума влияние слабых, отрицательных. Следить за тем, чтобы и внешне выглядеть достойно: основное внимание обращать на одежду, походку, позу, прическу, выражение лица и глаз, тон голоса, жесты, манеры, реакцию на слова и действия собеседника, собственную речь и др.

Важно, чтобы в массе повседневных дел и поступков руководителя была представлена цепочка таких, которые именуются педагогическим поведением. Руководитель при этом предстает перед подчиненными не как начальник, а как старший коллега, товарищ – доброжелательный, умудренный опытом и старающийся передать этот опыт им. Для этого надо быть чаще среди сотрудников и граждан, вести себя при этом достойно и непринужденно, говорить не только о служебных делах, но и житейских, быть открытым для любых вопросов и не уходить от почеловечески честных ответов на них, откровенного признания, что на часть вопросов у него нет ответов, и пр. Педагогично взять за правило ежедневно обходить рабочие места сотрудников (или часть их, охватывая все за 2-3 дня). При этом стараться вести себя естественно, доброжелательно, интересоваться состоянием дел, трудностями, давать советы, если надо, проявлять строгость и требовательность.

В-третьих, важно *педагогизировать проводимые мероприятия*. Речь идет о методах объяснения, убеждения, внушения, показа, беседы, иллюстрации, примера, педагогического общения, педагогического воздействия, доверия, побуждения, обращения, упражнения и др. Не просто применение методов, но грамотная технологичность, уверенное пользование приемами – элемент подготовленности и правильной работы руководителя.

В-четвертых, с самого начала своей управленческой карьеры руководитель поступит правильно и перспективно, если сможет заставить себя *заняться самообразованием, самообучением*, *самовоспитанием, саморазвитием*, особенно в управленческом и психолого-педагогическом плане.

В-пятых, *предотвращать возможности управленческой деформации личности руководителя*. Неслучайно говорят: если хочешь узнать человека, дай ему власть; испытание властью – самое тяжелое испытание. Влияние деятельности, которой занимается человек, на изменение его способностей, качеств, привычек закономерно. Изменения нередко противоречивы; они имеют и положительное значение, но могут иметь и отрицательное. По мнению В.Я. Кикотя и А.М. Столяренко, управлен-

ческая деформация – разновидность профессиональной деформации. Она обнаруживается многогранно: в «мелких» злоупотреблениях руководителем служебным положением, использовании сил и возможностей подчиненных для решения личных проблем, тяге к излишествам в жизни, превышении своих прав и полномочий, игнорировании прав других, нетерпимости к любому мнению, отличающемуся от его, к администрированию, формально-бюрократическом подходе, волюнтаризме, действиях в соответствии с представлением о вседозволенности, грубости и хамстве в общении с зависимыми от него людьми и угодничестве перед вышестоящими, склонности к разносам и запугиванию и др.

Каждый руководитель обязан предвидеть возможности постепенной деформации своей личности, следить за появлением признаков ее в своих отношениях и действиях, проявлять повышенную самокритичность, внимательно относиться к критическим ноткам в мнениях и оценках о своей деятельности со стороны сотрудников, граждан, равных по должности и старших.

Глава 6
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

6.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТА

Конфликты как способ радикального взаимодействия достаточно часты в деятельности сотрудников правоохранительных органов. Как правило, они сопровождаются сильными переживаниями, стрессом. Исследования показывают, что приблизительно в 85 % случаев использования сотрудником Министерства внутренних дел Республики Беларусь (МВД) своих властных полномочий возникают конфликтные ситуации, в том числе в 16,8 % – выражающиеся в открытом неповиновении[1].

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, мнений, взглядов и др.) на почве соперничества, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

6.1.1. Понятие «конфликтная личность»

Иногда конфликты вызываются конфликтностью отдельных личностей. Под ***конфликтностью личности*** понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.

Представленные в табл. 2 типы конфликтных личностей встречаются наиболее часто, но не дают полного перечня[2]. Например, *холерический тип* темперамента человека часто может приводить к решению им противоречивых ситуаций конфликтным способом. Это связано с тем, что холерик обладает неустойчивым и подвижным типом нервной системы. *Завышенный или заниженный уровень притязаний* также способствует возникновению межличностных или внутриличностных конфликтов.

[1] См.: Караяни А.Г., Цветков В.Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. С. 115.

[2] Там же. С. 133–134.

Уровень притязаний влияет на определение идеальной перспективной цели, на выбор цели очередного действия и, наконец, на желаемый *уровень самооценки личности*. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих, заниженная – повышенную тревожность, неуверенность, избегание ответственности и т. п.

Таблица 2

Типы конфликтных личностей

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Демонстративный	Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется своими страданиями и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное. Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, участвуя в них, чувствует себя хорошо
Ригидный	Подозрителен. Прямолинеен и негибок. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимает как обиду. Малокритичен по отношению к себе. Болезненно обидчив, повышено чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям
Неуправляемый	Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Отличается плохо предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно. Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. В неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно планировать деятельность, последовательно претворять планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало уроков

Окончание табл. 2

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Сверхточный	Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, создавая впечатление придирок. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Может разорвать отношения с друзьями из-за кажущейся обиды. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь болезнями (бессонница, головные боли и т. п.). Сдержан в эмоциональных проявлениях. Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе
«Бесконфликтный»	Неустойчивая оценка в мнениях. Внутренне противоречив. Обладает легкой внушаемостью. Зависит от мнения окружающих. Характерна некоторая непоследовательность в поведении. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Почти не задумывается над причинами и последствиями поступков как своих, так и окружающих

6.1.2. Классификация конфликтов

По *направленности* конфликты делятся:

на *горизонтальные* (в них не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении);

вертикальные (между руководителями и подчиненными; на эти конфликты приходится от 70 до 80 %).

По *источнику возникновения* обычно выделяют:

личностные конфликты (синонимы: внутриличностные, внутренние, интрасубъективные, интраперсональные, психологические), которые возникают при столкновении противоположных мотивов, потребностей, интересов у человека;

межличностные конфликты. Эта разновидность конфликтов возникает при наличии проблемной ситуации, в которой личности преследуют несовместимые цели; придерживаются несовместимых ценностей и норм, пытаясь реализовать их во взаимоотношениях друг с другом;

межгрупповые конфликты. В качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели. Ча-

сто этот вид конфликтов является результатом межличностного, когда его оппоненты поддерживаются единомышленниками.

По *целям конфликтного поведения* выделяют *конструктивные* и *деструктивные* конфликты.

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы.

Деструктивный конфликт возникает в случаях, когда одна из сторон не желает учитывать интересы другой стороны, прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

6.1.3. Структурные компоненты конфликта и его динамика

В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующие:

объект конфликта;

участники (оппоненты) конфликта;

конфликтная ситуация;

инцидент.

Объект конфликта – социальное явление (часто, спорный вопрос, проблема), вызвавшее данную конфликтную ситуацию. Борьба за право владеть (руководить, манипулировать и др.) этим явлением и приводит к конфликту. Объект конфликта характеризуется тем, что он:

может быть как материальным, так и идеальным, т. е. существующим только в воображении;

всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной.

Участники (оппоненты) конфликта – это отдельные лица, группы людей и даже организации. Наличие объекта и участников (оппонентов) конфликта образует *конфликтную ситуацию*. Участники (оппоненты) конфликта связаны определенными отношениями, каждый из них претендует на единоличное манипулирование объектом.

Однако конфликтная ситуация может существовать, но конфликта может не быть. Другими словами, конфликт может долго оставаться на потенциальном уровне, не переходя в реальную плоскость. Для того чтобы конфликт перерос из потенциального в реальный, необходим *инцидент*, т. е. действия со стороны участников (оппонентов) конфликта,

направленные на овладение объектом и ущемляющие интересы другой стороны.

Итак, ***конфликт есть конфликтная ситуация плюс инцидент.***

Наряду с основными структурными элементами конфликта существуют и *дополнительные*, служащие фоном. К ним необходимо отнести следующие:

1) *условия протекания*

пространственно-временные характеристики;

социально-психологические (климат в конфликтующей группе, вовлеченность в конфликт интересов различных социальных групп);

2) *образы конфликтной ситуации*, т. е. субъективные представления участников конфликта о себе, о противоположной стороне, о среде и условиях, в которых протекает конфликт.

Анализ образов важен, потому что:

именно образы, а не реальность конфликта непосредственно определяет конфликтное поведение;

изменения образов при внешнем воздействии на участников позволяет эффективно разрешать конфликты;

3) *возможные действия участников конфликта*:

характер действий (наступательные, оборонительные, нейтральные);

степень активности в их осуществлении (активные – пассивные; инициирующие – ответные);

направленность действий (на оппонента, на самого себя, апеллирование к третьим лицам и др.);

4) *возможные исходы конфликтных ситуаций*:

полное или частичное подчинение другого;

компромисс;

прерывание конфликтных действий;

интеграция и др.

Исследователи отмечают определенную ***динамику*** конфликта: ему присущи определенные периоды и этапы. Обычно выделяют:

1. *Латентный период (предконфликт)*, включающий следующие этапы:

возникновение объективной проблемной ситуации (ОПС);

осознание ОПС субъектами взаимодействия;

попытки сторон разрешить ОПС;

возникновение предконфликтной ситуации.

2. *Открытый период (собственно конфликт)*, включающий следующие этапы:

инцидент;

эскалация конфликта;
сбалансированное противодействие;
завершение конфликта.
3. *Послеконфликтный период*, включающий два этапа:
частичная нормализация отношений оппонентов;
полная нормализация их отношений[1].

6.1.4. Причины, порождающие конфликты

К числу основных причин конфликтного взаимодействия в организациях обычно относят следующие:

технологическая взаимозависимость и взаимосвязь сотрудников, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого. Например, выполнение задания командой, когда действия одного ставят под удар действия всех;

перенос проблем, решаемых по вертикали на горизонтальный уровень отношений. Например, нехватка оборудования и инструментов иногда ведет к напряженности в отношениях по горизонтали;

невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель – подчиненный». Например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий деятельности для подчиненных или подчиненные не выполняют требования руководителя, что ведет к типичному вертикальному конфликту;

несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, попадая в новый коллектив, человек не может сразу усвоить нормы межличностных отношений, царящих там, и это ведет к конфликту;

взаимные симпатии и антипатии, плохая психологическая коммуникация (люди не считаются с потребностями других, не учитывают их состояния);

неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (наличие противоборствующих группировок, культурных различий и др.);

личностное своеобразие сотрудников (агрессивность, неумение контролировать себя, повышенная тревожность, некоммуникабельность, невнимание к потребностям и состояниям окружающих, элементарная невоспитанность и др.).

Причины конфликтного взаимодействия в системе «сотрудник правоохранительных органов – гражданин» кроются в возникновении ряда барьеров:

[1] См.: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология : учеб. для вузов. 4-е изд., испр. и доп. М. : Эксмо, 2009. С. 245–249.

барьер интересов, заключающийся в несовпадении интересов сторон (например, сотрудник, при выполнении своих обязанностей вынужден применять меры, которые прямо или косвенно ограничивают права граждан, предусматривают вмешательство в личную жизнь);

барьер правового нигилизма: в силу незнания законов и правовых норм часть граждан воспринимают требования сотрудника как неправомерные, как превышение полномочий;

эмоциональный барьер: общаясь с правонарушителями, сотрудник испытывает повышенное эмоциональное напряжение, ведущее к срывам в деятельности;

коммуникативный барьер: гражданин ведет себя грубо и вызывающе, что может спровоцировать конфликтогенное поведение сотрудника;

барьер исторического наследия: милиция для части граждан остается органом принуждения, а не защиты;

барьер неосновных функций, выполнение которых сопряжено с возможным конфликтным взаимодействием (регулирование парковки, проверка документов на право торговли и др.)[1].

Требуют отдельного рассмотрения ***причины конфликтов «по вертикали»***. Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют *объективные* и *субъективные*[2]. Рассмотрим ***объективные причины конфликтов*** данного типа.

1. *Субординационный характер отношений.* Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Многие авторы указывают, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами: *функциональной* (официальная, формальная) и *личностной* (неофициальная неформальная). Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель – подчиненный» зависит от индивидуально психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и моральных качеств, а также взаимной симпатии или антипатии.

Противоречие в звене «руководитель – подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизне-

[1] См.: Караяни А.Г., Цветков В.Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. С. 114–118.

[2] См.: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология : учеб. для вузов. 4-е изд., испр. и доп. М. : Эксмо, 2009. С. 312–315.

деятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т. е. подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. Ряд авторов указывают, что на конфликты «по вертикали» приходится от 60 до 80 % всех межличностных конфликтов в коллективах[1].

2. *Конфликтогенность деятельности в системе «человек – человек».* Из пяти типов деятельности («человек – человек», «человек – природа», «человек – машина», «человек – знак», «человек – образ») наиболее конфликтогенны профессии типа «человек – человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтогенные в силу особенностей взаимодействия. К ним относят педагогическую и воинскую деятельность, деятельность сотрудников правоохранительных органов, сферы обслуживания и сферу руководства, где идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач.

3. *Предметно-деятельностное содержание межличностных отношений по «вертикали».* Около 96 % конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88 %, бытовую – 9 % и общественную – 3 % конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39 %), оценкой результатов работы (8 %) и введением инноваций (6 %). В противоположность конфликтам в звене «руководитель – подчиненный» конфликты «по горизонтали» чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов и др., хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

4. *Интенсивность совместной деятельности оппонентов.* На шесть месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т. п., приходится около 60 % всех конфликтов «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около шести месяцев), приходится примерно 40 % конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее «спокойный»

[1] См.: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология : учеб. для вузов. 4-е изд., испр. и доп. М. : Эксмо, 2009. С. 312.

месяц в отношениях руководителей и подчиненных – июнь, а наиболее «конфликтные» – май и январь[1].

5. *Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель – подчиненный»*: на него приходится более 53 % конфликтов. На отношения «прямой руководитель – подчиненный» приходится 41,7 % конфликтов и 5,2 % – на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

6. *Разбалансированность рабочего места*. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства – в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы. Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами, и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов «по вертикали»[2].

7. *Рассогласованность связей между рабочими местами в организации*, которая проявляется в следующем: подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного руководителя, хвататься за все подряд и др.; у руководителя много непосредственных подчиненных – более 7–9 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

8. *Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.*

9. *Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.*

Среди ***субъективных причин*** конфликтов в звене «руководитель – подчиненный» выделяют *управленческие* и *личностные* причины[3].

[1] См.: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология : учеб. для вузов. 4-е изд., испр. и доп. М. : Эксмо, 2009. С. 313.

[2] Там же. С. 314.

[3] См.: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология : учеб. для вузов. 4-е изд., испр. и доп. М. : Эксмо, 2009. С. 314–315.

К первым относят:

неоптимальные и ошибочные решения;

излишнюю опеку и контроль подчиненных со стороны руководства;

недостаточную профессиональную подготовку руководителей;

недостаточный престиж труда управленцев среднего и низшего звеньев;

неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных;

нарушения в системе стимулирования труда.

Ко вторым относят:

невысокую культуру общения, грубость;

недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными;

стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой;

выбор руководителем неэффективного стиля руководства;

отрицательную установку руководителя по отношению к подчиненному;

напряженные отношения между руководителями и подчиненными;

психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т. д.).

6.1.5. Способы разрешения конфликтных ситуаций

Наиболее удачную модель управления конфликтами предложили К. Томас и Р. Килманн. Они применили двухмерную модель: по вертикали выражена степень напористости при защите собственных интересов; по горизонтали – степень склонности к кооперации и внимание к интересам оппонентов. В соответствии с этими характеристиками авторы выделяют следующие пять основных способов управления и регулирования конфликтами:

соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

приспособление как принесение в жертву собственных интересов ради другого;

компромисс;

избегание (уклонение) как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

сотрудничество как создание участниками конфликта альтернативы, полностью удовлетворяющей обе стороны.

На предложенной ниже «сетке К. Томаса и Р. Килманна» нет плохих или хороших способов управления конфликтами, многое зависит от конкретной ситуации, от конкретных участников и от конкретной проблемы. Однако выявлены следующие возможности способов:

при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха;

при соревновании, приспособлении и компромиссе либо один оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба участника конфликта проигрывают, так как идут на компромиссные уступки;

лишь при сотрудничестве оба выигрывают, так как оба пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

Вместе с тем любой из изложенных способов имеет право на жизнь.

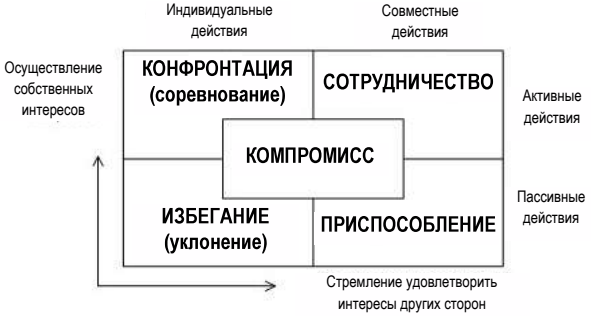


Рис. 6.1. Способы разрешения конфликтных ситуаций (авторы – К. Томас и Р. Килманн)

В каких же конкретных условиях целесообразно переходить к изложенным стилям управления конфликтами?

Конфронтация (соревнование) предполагает активные действия и самобытный, самостоятельный путь выхода. Наиболее эффективен этот способ в условиях:

когда исход очень важен для вас;

когда вы обладаете достаточным авторитетом и властью;

когда вы находитесь в критической ситуации, которая требует быстрого, даже мгновенного реагирования;

когда у вас нет иного выбора;

когда вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой.

Избегание (уклонение) эффективно в условиях:

когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас;

когда вы чувствуете свою неправоту и правоту другого, к тому же если он обладает большей властью;

когда вы общаетесь со сложным собеседником;

когда вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять;

когда у вас недостаточно информации по проблеме;

когда велика напряженность и нужно ее сбросить;

когда вам нужно выиграть время.

Приспособление эффективно в условиях:

когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало;

когда надо смягчить ситуацию;

когда вы понимаете, что итог намного важнее для другого, чем для вас;

когда правота не на вашей стороне.

Компромисс, т. е. когда вы сходитесь в частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого, наиболее эффективен в условиях:

когда у участников конфликта одинаковая власть и они имеют взаимоисключающие интересы;

когда требуется быстрое или временное решение;

когда другие подходы оказались неэффективными;

когда компромисс позволяет сохранить взаимоотношения.

Сотрудничество, в отличие от компромисса, достигается на более глубоком уровне, и требует гораздо больше времени и активного совместного участия в разрешении конфликта. Этот стиль наиболее эффективен в условиях:

когда решение проблемы очень важно для обеих сторон;

когда у вас тесные и длительные взаимоотношения;

когда у вас есть время поработать над проблемой;

когда обе стороны имеют одинаковую власть или хотят проигнорировать различия в обладании реальной властью.

Исследования А.И. Шипилова показывают, что при разрешении конфликтов между руководителем и подчиненными одна треть этих конфликтов завершается компромиссом, две трети – уступкой (преимущественно подчиненного) и только 1-2 % конфликтов завершается путем соперничества. Объяснение этих цифр кроется в стереотипах мышления и поведения. Большинство участников конфликтов ориентированы на противоборство, решение проблем с итогом: я выиграл, он проиграл. Кроме того, в вертикальных конфликтах в 60 % ситуаций руководитель прав в своих требованиях к подчиненному (упущения по работе, недобросовестное выполнение обязанностей, неисполнительность и др.). Поэтому большинство руководителей последовательно проводят в конфликте стратегию соперничества, добиваясь от подчиненного желаемого поведения[1].

6.2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

С психологической точки зрения для руководителей возможны два варианта участия в конфликте: поведение в качестве участника конфликтного взаимодействия и поведение в качестве посредника («третейского судьи»).

6.2.1. Поведение руководителя в качестве участника конфликтного взаимодействия

В любом конфликте существуют, как правило, три пути его разрешения:

самый легкий, но не всегда реальный: изменить себя или изменить свое отношение к проблеме;

самый трудный, а поэтому практически нереальный: изменить оппонента, его мнение, повлиять на него в нужном нам направлении;

самый оптимальный и реальный: найти взаимоприемлемый вариант решения проблемы и бороться за его реализацию.

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдержать и соблюсти своеобразный ***«кодекс поведения» в конфликте***. К основным требованиям этого кодекса, по мнению Н.М. Власовой, необходимо отнести следующие[2]:

1. *Настройся на позитивное (по крайней мере, на нейтральное) отношение к оппоненту, создавай базу для доверия*. Почему это необходимо? Конфликт возникает, когда ущемляют наши интересы, либо нам кажется, что их ущемляют. Тот, кто это делает, – враг. Что мы видим у врага? Худшую часть его личности и относимся к нему с подозрением и настороженностью.

---

[1] См.: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология : учеб. для вузов. 4-е изд., испр. и доп. М. : Эксмо, 2009. С. 423.

[2] См.: Власова Н.М. ...И проснешься боссом. Справочник по психологии управления : в 3 кн. М. : ИНФРА-М, Экор, 1994. Кн. 1. 214 с.

Рациональнее, даже в конфликте, увидеть в оппоненте «друга» и лучшую часть его личности. Здесь уместны следующие советы:

вначале разговора поговори на другую тему, желательно легкую, шутливую, на которую сложилась общая точка зрения. Тем самым создается база доверия в конфликте;

вспомни все хорошие проявления его личности;

наконец, просто с интересом посмотри на него как на личность со своими плюсами и минусами.

2. *Переключись с эмоционального на рациональный режим работы психики.* В конфликтах чаще всего доминируют эмоции. Это ведет к тому, что сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои действия. Эмоциональный подход ведет к смещению дела, проблемы и отношения к оппоненту. Мы застреваем на выяснении отношений, а дело стоит, проблема не решается. Если проблема не решается, то отношения либо сильно ухудшаются, либо разрываются.

Вот почему необходимо отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивать их. Важно при этом пытаться решать две самостоятельные задачи: главное – это найти решение проблемы и упорядочить при этом отношения. Но если решение не найдено, надо во что бы то ни стало сохранить хорошие отношения. Ведь к поиску решения можно вернуться и позже, опираясь на сохраненные взаимоотношения.

3. *Дай оппоненту «выпустить пар», говори, когда он остыл*. Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Многое зависит от того, насколько мы сумеем помочь оппоненту снизить внутреннее напряжение.

В ряде исследований была выявлена интересная закономерность: отрицательное эмоциональное воздействие усиливается, если получает подкрепление в виде эмоционального реагирования. Не получив подкрепления, отрицательное эмоциональное воздействие затухает. Основными приемами, позволяющими не отвечать на отрицательное эмоциональное воздействие, могут быть следующими:

не спеши реагировать, держи паузу;

посмотри на себя со стороны;

найди на чем отвлечься;

искренне пожалей про себя оппонента;

сознательно распредели свое внимание на другие объекты, сконцентрируйся не на слуховых ощущениях, а на зрительно и чувственно воспринимаемых объектах.

4. *Потребуй от оппонента спокойно обосновать претензии. Но скажи, что будешь учитывать факты и объективные доказательства, а не эмоции*. Основные приемы при этом:

используй разнообразные открытые вопросы. Например, спроси: «То, что Вы говорите, относится к фактам или к мнению, догадке?»;

сокращай число предъявляемых претензий. Например, скажи: «Ваши претензии помогут мне улучшить работу, поэтому выделите самое важное и первостепенное»;

переведи эти претензии на уровень конкретного конечного результата, который желает иметь оппонент;

попроси у оппонента совета, спроси, как бы он устранил то, что вызвало его претензии. Но при этом не оправдывайся, не обвиняй других, не ссылайся на обстоятельства;

заверши контакт на позитивной ноте, например, поблагодари его за то, что подсказал еще одну критическую точку в твоей деятельности.

5. *Сбивай возможную агрессию неожиданными приемами.* Главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций, а в идеале и переключение оппонента с отрицательных эмоций на положительные. К таким приемам можно отнести следующие:

доверительно попроси у оппонента совета;

задай неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для собеседника;

напомни о том, что связывало в прошлом и было приятным;

скажи комплимент.

6. *Предложи оппоненту высказать свои варианты решения проблемы*:

не ищи виновных и не объясняй создавшееся положение, а ищи совместно выход из него;

не останавливайся на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов, потом из него выберите лучший;

следует искать взаимоприемлемый вариант решения, ищите точки соприкосновения;

если не можете договориться, то ищите объективную основу соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и др.).

7. *Давай оценку только действиям и поступкам оппонента, а не его личности, не перескакивай с проблемы на личность*. Не задевай его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но ни в коем случае нельзя говорить оппоненту: «Вы – необязательный человек».

Всячески избегай характеристик эмоционального состояния оппонента. «Успокаивающие» фразы, типа «Ну вот, полез в бутылку!», «А чего ты кипятишься? Чего бесишься?», только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

8. *Отражай как эхо при помощи вопросов смысл его высказываний и претензий*: утверждения вызывают сопротивление, а вопросы – ответы. Примерами таких вопросов могут быть следующие: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Если я вас правильно понял...». Эта тактика устраняет недоразумения и демонстрирует внимание и уважение к человеку. Ведь понять – не значит согласиться с оппонентом.

9. *Не бойся извиниться, если чувствуешь, что виноват, но сделай это быстро, решительно и не в конце разговора.* Следование такой линии поведения, во-первых, обезоруживает оппонента и опережает возможную критику, и, во-вторых, вызывает у него уважение, ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности. Извинение может стать самым недорогим и ценным вкладом в решение проблемы.

10. *Если конфликт переходит в скандал, то замолчи первым.* Люди чувствуют себя неловко в молчании, особенно если неправы или неуверены в своих высказываниях. Молчание часто воспринимается как безвыходное положение и другая сторона в этой ситуации иногда предлагает другой выход. Молчание позволяет выйти из ссоры. В любом конфликте – две стороны, а если одна исчезла, то с кем ссориться? Но при всем этом молчание не должно быть обидным (без издевки, злорадства, вызова и т. д.).

6.2.2. Поведение руководителя в качестве посредника («третейского судьи») в конфликтном взаимодействии

По роду своей деятельности руководителю часто приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих в отделах и подразделениях организации. В этих условиях он выполняет функции так называемого третейского судьи. Реализация этой функции предусматривает выполнение ряда требований:

знать суть конфликта;

обладать большими терпением и терпимостью;

объективно относиться к обеим сторонам;

выяснять не позиции (что предлагают противники), а интересы (во имя чего они предлагают это);

уметь находить общее в их интересах;

уметь переводить конфликт из эмоционального состояния в рациональный анализ предложений.

Алгоритм действий руководителя по управлению конфликтами подчиненных может включать следующую последовательность действий:

1. *Анализ конфликта*:

определение стадии развития конфликта. С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко отмечают, что если руководитель «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, то он разрешается на 92 %, на фазе подъема – на 46 %, на первичном пике – менее чем на 5 %, на фазе спада – на 20 %, на фазе вторичного подъема – на 7 %, на вторичном пике – на 2 %;

определение причин (скрытых и явных) и объекта конфликта;

определение интересов конфликтующих. Главное – не позиция, а интересы. Наша позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения проблемы. Наши интересы – это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы – это наши желания и потребности, именно в них – ключ к решению проблемы;

разграничение участников и возникших проблем;

учет индивидуальных качеств конфликтующих;

учет состояния предшествующих конфликту взаимоотношений конфликтующих (между собой, с другими членами организации, с руководителем и др.).

2. *Открытое заявление своей беспристрастности, объективности и нейтральности по отношению к участникам конфликта.* Для руководителя главное – интересы дела и взаимоотношения в организации.

3. *Сокращение объекта конфликта и числа претензий конфликтующих*.

4. *Справедливое и непредвзятое отношение к инициатору*. Не стоит забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство.

5. *Эмоциональная выдержанность и сдержанность в процессе управления конфликтом подчиненных*.

6. *Определение наиболее эффективного метода управления и разрешения конфликта*. В ходе реализации метода предложение сторонам своих вариантов решения проблемы.

Каков же арсенал методов, которыми руководитель может воспользоваться для разрешения конфликтов, возникших между его подчиненными? К проверенным *способам воздействия на конфликтующие стороны* относятся следующие:

руководитель поочередно приглашает к себе конфликтующих и просит каждого изложить суть и причины конфликта. Главное при этом – пресекать любую попытку очернения одного другим и требовать фактов, а не эмоций;

руководитель вызывает обоих конфликтующих и просит в его присутствии поочередно высказать суть проблемы. При этом он прерывает оппонентов, если начинают преобладать эмоции; держится строго и беспристрастно;

руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг к другу при группе сослуживцев, товарищей по работе. При этом он принимает решение на основе высказываний, выступлений участников этого разговора. Главное мерило принимаемых решений – авторитет группы, суждения и коллективные решения которой не подлежат дискуссии и являются по сути объективными;

если конфликт не утихает, то руководитель прибегает к санкциям: при этом диапазон санкций колеблется от повторных критических замечаний и бесед с конфликтующими до административных взысканий и кадровых перемещений.

Глава 7
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

7.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩЕНИЯ

7.1.1. Сущность управленческого общения

Общение служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей. Управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты и т. д. – все это различные формы делового общения.

Практически все проблемы управления, так или иначе, связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей. На важность проблемы управленческого общения неоднократно указывал Президент Республики Беларусь А.Г. Лукашенко. «К сожалению, у нас есть еще и те, кто работает по принципу латания дыр, – отметил он на совещании по совершенствованию работы с кадрами 16 июня 2023 г. – Созданием привлекательных социально-бытовых условий им заниматься недосуг, общаться с коллективом они не умеют, а порой просто не хотят»[1].

Общение – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);

обмен информацией (коммуникативная сторона общения);

выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

Разновидностью ролевого общения является ***управленческое общение***, т. е. общение между собеседниками, занимающими социальные позиции субординации или координации исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности организации.

[1] Совещание по вопросам совершенствования работы с кадрами [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://president.gov.by/ru/events/soveshchanie-po-voprosam-sovershenstvovaniya-raboty-s-kadrami. Дата доступа: 20.12.2023.

Основные ***функции*** управленческого общения:

выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);

получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;

выдача оценочной информации об итогах реализации задания[1].

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. Вторая и третья функции присутствуют не всегда.

Сущностью управленческого общения (как разновидности профессионального) является изменение взглядов, оценок, установок, намерений, психических состояний, поведения его участников путем обмена познавательной и аффективно-оценочной информацией в интересах достижения конкретного результата в организации[2].

По своему характеру информация, исходящая от коммуникатора (руководителя), может быть двух типов: ***побудительной*** и ***констатирующей***.

Побудительная информация выражается в приказах, просьбах, советах. Она должна стимулировать определенное действие. Стимуляция, в свою очередь, может быть различной:

активация – побуждение к действию в заданном направлении;

интердикция – побуждение, запрещающее определенные действия;

дестабилизация – рассогласование или нарушение некоторых форм поведения и деятельности.

Констатирующая информация – это сообщение, имеющее место в различных образовательных и управленческих системах: доклад, инструктаж. Характер сообщения может быть различным по степени объективности, эмоциональности, наличию элементов убеждения. Вариант сообщения выбирает коммуникатор, от которого исходит информация.

Руководитель в разных ситуациях может использовать разные ***типы управленческого общения***[3].

1. *Функционально-ролевое общение*. Оно осуществляется на уровне социальных ролей партнеров (начальник и подчиненный, ученик и учитель). Здесь существуют определенные статусные роли и ожидания.

[1] См.: Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. М. : Экономика, 1990. 112 с.

[2] См.: Караяни А.Г., Цветков В.Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. С. 21.

[3] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 212–213.

2. *Межличностное общение*, которое строится на эмоциональной основе, выражает позитивные или негативные отношения между партнерами (доверие, недоверие, уважение, неуважение и т. п.).

3. *Деловое общение* – это вид межличностного общения, направленный на достижение по договоренности какой-то конкретной цели. В этом общении в основном затрагиваются не ролевые интересы, а интересы самого индивида.

7.1.2. Структура управленческого общения

Общение руководителя с группой или отдельными ее представителями, как правило, проходит ряд *стадий (этапов)*[1]:

1. Подготовка, планирование, определение места и времени, установка на определенный результат.

2. Вхождение в контакт с партнером. Здесь важную роль играют самонастройка, способность понять состояние и настроение партнера, наличие возможности сориентироваться самому и своему партнеру. Главное также расположить к себе партнера и обеспечить равное, спокойное начало. Этот период должен закончиться установлением психологического контакта.

3. Концентрация внимания по конкретной проблеме и разработка темы.

4. Мотивационный этап: проведение зондажа для понимания мотивов и интересов собеседника.

5. Поддержание внимания, борьба с отвлечением. При этом к приемам поддержания внимания необходимо возвращаться неоднократно.

6. Стадия аргументации и убеждения в случае, если есть расхождения во мнениях.

7. Стадия фиксации результатов.

Если тема исчерпана или партнер проявляет беспокойство, то необходимо завершить общение. Это критический момент в общении, который может стать на какое-то время перерывом в общении, поэтому должна предусматриваться перспектива продолжения взаимодействия. Такой перерыв может завершаться доброжелательными репликами, рукопожатием. Но может наступить и разрыв отношений, т. е. конец контактов. Разрыв всегда плох, так как пресекает возможность дальнейшего сотрудничества.

[1] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 212–213.

7.1.3. Средства управленческого общения и условия обеспечения их эффективности

В процессе управленческого общения руководитель использует богатый арсенал вербальных и невербальных средств. Способы, сферы и динамика такого общения определяются задачами и функциями вступающих в него людей, их положением в системе управленческих отношений, принадлежностью к той или иной организации. В целом деловое общение регулируется факторами, связанными с ведущей деятельностью, потребностями, а также сложившимися в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и др. Исходя из этого, различают несколько оснований разделения различных видов общения.

По используемым знаковым системам оно может быть *вербальным (речевым)* и *невербальным (неречевым)*. В свою очередь, вербальная (словесная) коммуникация делится на устную и письменную речь. Вербальные коммуникативные средства представляют собой словесное взаимодействие сторон. Осуществляются они с помощью знаковых систем, символов, главный из которых язык.

Невербальная (неречевая) коммуникация, несмотря на богатство вербального языка, в межличностном общении используется весьма широко. По некоторым данным, от 60 до 80 % информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу, потому что невербальное поведение выступает внешней формой существования и проявления психического мира личности. Невербальные знаки (например, жесты, мимика) чаще всего являются немотивированными индексированными знаками и раскрывают чувства, эмоции, оценочное отношение.

Невербальные средства коммуникации чрезвычайно разнообразны. К основным из них относят: визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные. К основным визуальным средствам коммуникации относят:

движения мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние человека, обычно называемые мимикой;

движения рук, ног, имеющие сигнальные значения и называемые жестами;

движения туловища, особенности походки и др., обычно называемые пантомимикой;

пространственную и временную организацию коммуникации (расстояния до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую проксемикой;

выражение лица, выражение глаз;

позы как элементарные единицы пространственного поведения человека;

направление взгляда, визуальные контакты;

кожные реакции – покраснение, бледность, потливость;

подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы);

средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

Выделяют две группы аудиальных средств коммуникации:

паралингвистические, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства еще называют «вокальной мимикой». По подсчетам специалистов, интонация может нести до 40 % информации;

экстралингвистические (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

Тактильные средства коммуникации включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.).

К ольфакторным средствам коммуникации относят приятные и неприятные запахи окружающей среды, естественный и искусственный запахи человека.

По способу установления и поддержания контакта коммуникация может быть:

непосредственной (осуществляемая с помощью естественных органов, данных живому существу, – руки, голова, туловище, голосовые связки и т. д.);

опосредованной (связанная с использованием специальных средств и орудий);

прямой (предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте коммуникации);

косвенной (осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди).

По ***количеству участвующих в общении*** людей различают:

межперсональное общение, т. е. непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;

массовое общение, т. е. множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

По ***включенности в процесс общения социальных слагаемых*** различают:

межличностное общение (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);

ролевое общение (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия, диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции.

Однако ролевое общение не только не отрицает, а и предполагает привнесение личных моментов в это общение. Правда, они носят по отношению к социальной роли подчиненный характер.

7.2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ И ЕГО ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

Для руководителя управленческое общение – это ***особый вид профессиональной деятельности***. Для него характерны:

во-первых, наличие двух содержательных сторон:

деловой (профессиональной);

межличностной;

во-вторых, решение, по крайней мере, двух психологических задач:

эффективное решение стоящих перед организацией текущих и долгосрочных задач;

формирование у подчиненных соответствующей мотивации и поведенческих установок;

в-третьих, реализация следующих основных функций:

инструментальная, т. е. как средство управления, для побуждения к необходимым действиям;

интегративная, т. е. как средство объединения индивидов, деловых партнеров;

самопрезентация, т. е. как средство самовыражения, демонстрации личных целей, интересов;

трансляционная, т. е. как средство передачи информации (приказов, указаний, инструкций, отчетов, оценок);

социального контроля, т. е. как средство регламентации поведения и деятельности сотрудников;

социализации, т. е. как средство развития навыков культуры делового общения в коллективе;

экспрессивная, т. е. как средство выражения эмоциональных переживаний;

в-четвертых, наличие определенных трудностей и нерешенных проблем:

коммуникативные навыки и умения ряда руководителей не отвечают современным требованиям;

на практике часто встречаются стили общения, преимущественно ориентированные либо на авторитарные, либо на либеральные, псевдодемократические взаимоотношения с подчиненными, коллегами, гражданами. И те и другие стили общения способствуют порождению негативных последствий;

ряд руководителей не умеют осуществлять взаимодействие с подчиненными, устанавливать с ними правильные взаимоотношения, грамотно сочетая при этом формальные и неформальные, вертикальные и горизонтальные коммуникации, вербальные и невербальные, эмоциональные и рациональные средства общения. В результате действия этих и многих других недостатков страдает эффективность профессиональной деятельности в целом.

К основным психологическим условиям успешного коммуникативно-управленческого влияния можно отнести следующие:

1. *Адекватная оценка руководителем подчиненного*. Знание особенностей своего подчиненного позволяет руководителю настроиться на соответствующие восприятие и предварительную оценку, обладать определенной «домашней заготовкой», позволяющей в общем выстроить план предстоящего общения.

2. *Постепенность и практичность*. В большинстве ситуаций управленческого общения следует избирать алгоритм воздействия, предусматривающий постепенное и неуклонное возрастание силы аргументов, подчеркивание практической составляющей распоряжения.

3. *Личный пример руководителя*. При всей мобилизующей силе требований руководителя, они должны подкрепляться его личной примерностью. В настоящее время по-прежнему актуален принцип «Делай, как я».

4. *Полное согласие сторон в целях коммуникации*. Для обеспечения эффективности управленческого общения следует изначально стремиться к поиску своеобразного «общего знаменателя» общающихся. В ходе развития контакта это единое минимальное основание следует расширять и укреплять.

5. *Интуиция и предвидение, позволяющие увидеть грозящие опасности или ущерб*. Наличие установки на предстоящий разговор является важным и необходимым условием эффективности общения. Однако динамика общения подбрасывает порой неожиданные сюрпризы. В этих условиях управленческая интуиция, как продукт соответствующих опыта и образования, позволяет быстро найти нужное управленческое решение.

Таким образом, основным направлением повышения этой эффективности является *планомерная и систематическая работа руководителей по формированию коммуникативной компетентности и культуры каждого сотрудника.*

7.2.1. Психологические основы установления контакта и доверительных отношений

Чаще всего психологический контакт и возникающие на его основе доверительные отношения локальны, имеют узкую зону развития, иногда похожую на ниточку, чем-то связывающую двух людей. Найти «ниточку», «потянуть за нее» – это нередко начало крупного успеха[1].

Существует по меньшей мере четыре группы психологических факторов, образующих в комплексе условия установления психологического контакта:

психологическая значимость проблемы, по поводу или в контексте которых ведется общение и руководителем делается попытка установить психологический контакт;

психологические особенности обстановки, в которой осуществляется общение;

психология сотрудника, занятая им позиция, избранная линия и тактика поведения, психические состояния;

психология руководителя и эффективность применяемых им приемов общения и установления контакта.

Создание доверительных отношений реализуется при помощи ряда умений руководителя:

[1] См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 369–378.

во-первых, *в период подготовки к контакту*:

1) *продумывание цели и сценария общения*;

2) *подготовка соответствующей атмосферы контакта* (время и место), *исключить всякого рода отвлечения* (на телефонные звонки, на случайных посетителей и др.);

во-вторых, *в процессе контакта*:

1) *создание исходных благоприятных психологических условий и благоприятного первого впечатления, умение осуществлять эффективную самопрезентацию*:

внешний вид руководителя должен быть опрятным, его лицо должно выражать спокойствие, уверенность в себе и внимательность, расположение к гражданину;

это впечатление усиливается, если руководитель вежливо здоровается с собеседником, выходит ему навстречу, обменивается уверенным рукопожатием и взглядом в глаза, вежливо приглашает сесть и др.;

бывает выгодным выглядеть простым, «своим», а бывает – иметь имидж официального представителя власти;

умело подавать информацию: в начале – информацию, способную заинтересовать, или информацию, которую необходимо запомнить, в середине – сообщение, способное вызвать неоднозначный отклик, эмоции, обиду и др., в конце – просьбу или требование;

недопустимо заниматься чем-то другим, отвлекаться на телефонные разговоры, демонстрировать торопливость и желание побыстрее расстаться с собеседником, поглядывать все время на часы и др.;

2) *постоянное изучение собеседника и его вербальных и невербальных реакций*, индивидуализации общения с учетом индивидуально-психологических особенностей и состояний;

3) *умение демонстрировать общность взглядов, оценок, интересов*. Психологическому сближению способствует отыскивание и подчеркивание всего общего между собеседником и руководителем, что только может быть, и протягивание личностных «нитей связи» между ними, приводящих их к временному сближению и обособлению от всего окружающего мира (к образованию диады «мы»). Они могут отыскаться в единстве, схожести, подобии, сравнимости:

возраста, пола, места жительства, землячества, элементов биографии (воспитание в семье без отца, служба в армии или на флоте, отсутствие родителей, воспитание в детском доме, временное проживание в прошлом в каком-то городе, районе, области, трагических, неприятных событий или, наоборот, удач и др.);

увлечений, способов проведения досуга, культурных интересов, планов на будущее, занятий на садовом участке, отношений к спорту, увлечений автомобилями, мнений о прочтенных книгах, просмотренных фильмах и телепередачах и др.;

понимании и отношении к разным событиям, происходящим в стране, тем или иным сообщениям средств массовой информации;

оценках людей, ценимых их качествах, наличии общих знакомых, встречах в разное время с кем-то и отношениях к нему;

4) *умение общаться на языке собеседника и «разговорить» его*:

можно значительно повысить свой авторитет, продемонстрировав глубокое знание особенностей профессиональных обязанностей собеседника, специальной терминологии, особенностей жаргона и др.;

активно говорящего можно легче и лучше понять, получить необходимую для решения вопроса информацию, проследить, какую позицию он займет, какую линию и тактику разговора начнет проводить;

для этого наряду с предложением высказаться руководителю не стоит вначале сразу затрагивать болезненные и сложные вопросы, иначе партнер может замкнуться в себе. Лучше дать ему несколько успокоиться;

5) *управление собственными эмоциональными состояниями*:

в атмосфере эмоций логические рассуждения и доводы утрачивают свою силу и никакого вопроса решить нельзя;

бывает полезно выждать некоторое время и дать человеку «разрядиться», свободно «излить душу». При совместном же рассмотрении существа вопроса, разъяснениях, принятии решений эмоции надо сдерживать, показывая пример собеседнику;

6) *умение накапливать согласия*:

стараться ставить такие вопросы собеседнику, на которые он естественным образом отвечает «да». Учитывается такая «психологика», свойственная людям: 1) если человек изначально ответил «нет», то сказать потом «да» ему психологически трудно; 2) если человек несколько раз подряд сказал «да», то у него возникает, хотя и слабая, но реальная, как говорят, фиксированная психологическая установка продолжить тенденцию согласий и сказать «да» в очередной раз;

тактика применения приема заключается в том, чтобы начинать с простых, безобидных, «нейтральных» вопросов, которые не вызывают тревоги и на которые, кроме «да», никак ответить нельзя. Постепенно вопросы усложнять, приближаясь к сути обсуждаемой проблемы, начинать касаться «болезненных» точек, но для начала все же не главных.

Начинать с констатации фактов по делу, рассматриваемой проблеме, не вызывающих сомнения. Добиваться при этом четких ответов собеседника – «Да», «Согласен», «Подтверждаю», «Возражений нет». Постепенно переходить к фактам, не доказанным с полной убедительностью и требующим от партнера искренности;

7) *умение осуществлять психологическое «поглаживание»*:

психологическое «поглаживание» представляет собой *признание понимаемых руководителем положительных моментов в поведении и личности партнера по общению, наличия правоты в его позиции и словах, выражение понимания его*. Это немного успокаивает, повышает чувство уверенности, формирует представление, что руководитель справедлив и не настроен огульно отрицательно и благожелателен.

главный расчет применения такого правила – морально-психологическое обязывание собеседника, побуждение его к ответному признанию достоинств и правды руководителя, согласию с его утверждениями, выражению понимания его. Когда это делается, число «точек» психологического сближения увеличивается, контакт нарастает.

При реализации указанных семи умений происходит окончательное обособление в диаду «мы». Завершается процесс нарастающей близости: «Вы и я», «Мы с Вами», «Мы вдвоем», «Мы одни», «Нас никто не слышит», «Нас никто не видит». Этому способствуют беседа с глазу на глаз, отсутствие посторонних, интимная обстановка, сокращение дистанции разговаривающих до 30–50 см. На слово «мы» не скупиться, подчеркивая близость и интимный, доверительный характер общения.

Все описанные приемы и правила представляют собой достаточно мягкие формы установления психологического контакта, которые в большинстве случаев при решении самых разных управленческих задач приводят к успеху.

7.2.2. Организация и проведение деловой беседы на основе диагностики типажа собеседника

Большое значение в процессе деловых бесед имеет правильное определение типажа собеседника на основе черт характера. А.Б. Добрович выделяет следующие три группы черт характера, ярко проявляющиеся в общении у собеседников, – доминантность-недоминантность, мобильность-ригидность, экстраверсия-интроверсия[1]. Попытаемся под-

[1] См.: Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения: Книга для учителей и родителей. М. : Просвещение, 1987. С. 49–59.

робно рассмотреть особенности некоторых собеседников с указанными чертами, которые исследовал этот ученый.

Для начала рассмотрим манеру общения при доминантном и при недоминантном характере. Когда *доминантный собеседник* испытывает потребность обратиться к вам, его не слишком заботят соображения типа «уместно ли», «не помешаю ли», «поймут ли» и т. п. Если же это вы побудили его к контакту своим обращением, вопросом или просьбой, то он не чувствует себя по-настоящему обязанным отвечать. Ему присуща подсознательная уверенность: отвечать или не отвечать – «мое право».

Как бы он ни расценивал вас, положительно или отрицательно, он особенно остро схватывает те приметы вашего облика, из которых можно заключить: поддадитесь или не поддадитесь вы его влиянию. А он настроен непременно повлиять, причем это у него получается непроизвольно, однако такую его настроенность вы чувствуете по его осанке, мимике, взгляду.

Вы видите: он человек жесткий, напористый. Легко перебивает, зато, повышая голос, не дает вам перебить себя. Или напротив, замолкнет, как бы вынуждая вас снова повторять свои высказывания, искать слова, поворачивать свою мысль то так, то эдак.

Он решителен. Ему легко свернуть разговор на полуслове. Если надо, он проявит при этом изысканную вежливость, но вы хорошо почувствуете: точка поставлена. Такой собеседник втайне уважает вас, если вы умеете проявить выдержку и не поддаться его влиянию.

Констатация «этот человек доминантен» не должна содержать заведомо отрицательной оценки. Люди данного склада весьма ценны: они умеют принимать решения и брать на себя ответственность за происходящее. Если же они наделены благородством и великодушием, то становятся любимцами в своей среде.

Как строить общение с доминантным человеком? Ему надо дать возможность выявления своей доминантности. Спокойно держитесь независимой точки зрения, но избегайте пресекать или высмеивать используемые им «силовые приемы». И тогда он постепенно умерит свой непроизвольный натиск.

Недоминантный собеседник – полная противоположность только что описанному. При потребности или необходимости обратиться к вам он чувствует себя в какой-то мере просителем. Недоминантный человек очень чуток к внешним признакам вашей силы, в чем бы она ни заключалась. Он уступчив и легко теряется, не позволяет себе перебить вас, но терпеливо сносит, когда вы перебиваете его. Он, возможно, знает

больше вас, но из-за своей нерешительности дает сбить себя с толку и приходит к выводу о своей неправоте.

Ссора тяготит его и пугает. Лишь в случае мирного разговора такой субъект постепенно смелеет: решается перебивать, настаивать на своем. Но при этом, заметив, что вам нечем возразить, он непроизвольно ищет аргументы в вашу пользу и этим затушевывает факт своего превосходства в дискуссии.

Недоминантный собеседник нуждается в известном поощрении, подбадривании с вашей стороны (лучше не словами, а взглядом). В противном случае вы рискуете недооценить важность того, что он хотел бы сказать вам, и тем самым упустите достаточно ценную информацию. На него хорошо действует похвала (если есть за что), но не лицемерная лесть. Он склонен перекладывать ответственное решение на вас; но тут-то и уместно дать ему почувствовать, что он сам в состоянии принять решение.

Нарисованные противоположные типы собеседников – это, конечно, крайние типы. Ваш реальный собеседник обычно располагается между этими «полюсами», впрочем, ближе к одному, чем к другому. Но не следует упускать из вида и то, что иные люди сознательно изображают из себя доминантного (либо недоминантного) собеседника: это их «актерская роль», избираемая с определенной целью, по ситуации, в зависимости от того, с кем они имеют дело – со слабым или с сильным… Следовательно, выводы о том, доминантен ли данный субъект в общении или наоборот, стоит делать лишь после многократных наблюдений за человеком в различных ситуациях.

Рассмотрим теперь манеру общения при мобильном и при ригидном характере. *Мобильный собеседник* с легкостью переключается на общение от других своих занятий. Он несколько поверхностно, но весьма живо отображает вас, партнера, в своем сознании, оттесняя на периферию сознания все предыдущие мысли и образы; какой-нибудь миг – и он уже целиком в контакте. Правда, в дальнейшем его внимание может столь же легко отвлечься от вас, и вы видите, как на время его глаза делаются «пустыми». Тем не менее «по первому зову» он снова с вами.

Речь его быстра, даже тороплива; одно выражение лица легко сменяется другим. Высказав что-либо, он непроизвольно торопит вас с ответом – вы замечаете это по его нетерпеливому взгляду, жесту. Если ваша реплика длинна и чересчур затягивается, он не может скрыть скуки, вставляет слово или хотя бы междометие, а иногда пытается окончить фразу за вас. Стиль его высказываний неряшлив: в стенографической

или магнитофонной записи они были бы не совсем вразумительными, поскольку он пропускает отдельные слова и не «закругляет» предложения, рассчитывая на то, что вы и так его поймете. Смысл для него важнее словесного «облачения».

Сколько-нибудь продолжительная беседа на одну и ту же тему для него почти невыносима. Он отвлечется на побочные соображения или ассоциации, на звучащий кстати анекдот или житейский случай – лишь бы внести разнообразие в беседу. Только после этого он готов продолжать начатое обсуждение. Если вы решаете вместе с ним некую проблему, ему приходят в голову десятки версий, которые он, впрочем, сам без сожаления отвергает, заменяя их новыми.

Проститься с ним так же легко, как и разговориться: он невзыскателен в отношении форм и ритуалов свертывания общения и с полной готовностью переходит к очередным занятиям.

Иное дело – *ригидный собеседник.* Ему требуется некоторое время, чтобы включиться в беседу с вами, даже если он вполне решительный, уверенный в себе человек. Дело в том, что он основателен, и если непосредственно перед контактом думал о чем-то, то должен как бы поставить отметину – где остановился в своих размышлениях. А если выполнял какую-то трудовую операцию, то должен сперва аккуратно свернуть ее. Но и после этого он не сразу погружается в стихию собеседования: глядит на вас изучающе и, подобно тяжелому маховику, «раскручивается» постепенно. Зато, «раскрутившись», основателен в общении, как и во всем, что делает.

Слушает внимательно. Говорит неспешно, вдумчиво, мысль излагает подробно (вам часто кажется, что это излишние подробности, но он-то другого мнения); фразы строит как можно более понятно, стремясь, чтобы слово поточнее передавало смысл. В поисках таких слов порой становится «тягучим», топчется на месте. Найдя удачное, на его взгляд, выражение, непременно повторит его в беседе еще раз-другой. Не любит, чтобы его перебивали, и находит это несправедливым: он ведь не перебивал вас!

Если вы слишком спешите с развитием мысли, отвлекаетесь на побочные темы, выдвигаете и тут же сами отменяете приблизительные версии, он морщится: вы кажетесь ему несерьезным человеком. Когда, по-вашему, главное уже обсуждено и совместные выводы сделаны, он продолжает вдаваться в детали. Одна негодная деталь, обнаруженная им, сводит на нет уже принятое совместное решение, так что приходится начинать все сначала.

Общение с ним в какой-то мере изматывает вас, если вы нетерпеливый человек. Распроститься с ним сразу невозможно. Он не спеша постарается в конце диалога расставить все точки над «i», зафиксировать сходство и различие в ваших позициях, подвести итоги, сформулировать вытекающие из разговора свои и ваши обязательства. Вдобавок ему не нравится, кажется недостойной манера торопливо, небрежно прощаться. После того как вы удалились, он еще раз «провертывает» в уме состоявшийся диалог.

Перед нами вновь очень разные типы, но оценочный подход («кто лучше») здесь недопустим. Это особенно отчетливо проявляется в научной деятельности. Без мобильных людей, «фонтанирующих» идеями, она не двигалась бы с места. Но без ригидных она выродилась бы в пустые фантазии. Следует ценить достоинства каждого из этих крайних типов и прощать им недостатки.

Когда ваш собеседник сверх меры мобилен, лучше всего действовать следующим образом. Сначала подстройтесь под его темп – пусть это даже на первых порах снижает содержательность контакта. Далее постепенно замедляйте скорость и частоту собственных реплик. Так вы «приведете» и партнера к большей собранности в общении. Теперь можно вернуться к началу разговора и уточнить то, что оставалось малопонятным. Если вы не проявите такой инициативы, взаимопонимание может не состояться, и вы расстанетесь, унося каждый необоснованное суждение об умственных способностях партнера…

Если собеседник ригиден, надо считаться с этим и поставить перед собой задачу долготерпения. Торопить его, раздражаться – значит усугублять взаиморасхождения. Так недолго и ошибиться в оценке ума собеседника.

Манера общения при экстравертивном и интровертивном характере также влияет на характер общения. *Экстраверт* весьма расположен к общению как таковому, как к форме деятельности, это его стихия. Там, где нет людей, нет возможности поговорить, он по-настоящему скучает, томится. Направленность на партнерство у него почти постоянная; легко ли, тяжело ли на душе. Легко – значит тянет с кем-нибудь пообщаться; тяжело – значит надо кому-нибудь излить свои горести. Подчеркнем: ему нужен скорее кто-нибудь, чем кто-то конкретный, хотя, разумеется, он, как и все, одних собеседников предпочитает другим. И все же, если нет рядом предпочтительного, он может обратиться и к совершенно незнакомому человеку.

Дело в том, что в его представлении собственное «Я» и «Я» другого человека довольно сходны. Он не считает, что кто-либо может его не

понять (тут он скорее подумает: «Может, но не хочет»). Сам он также искренне уверен в своей способности понять любого. А когда тот не соответствует его умозаключениям и прогнозам, экстраверту кажется, что партнер что-то «напускает на себя», «темнит» и др. Ему непонятно, например, как это другой человек не желает общения.

Он отображает вас при контакте прежде всего с точки зрения вашей коммуникабельности (или некоммуникабельности), делая из этого все прочие выводы о вас и о том, как вы к нему относитесь. Все, что ему понятно в вас, он умеет воспринять сочувственно; поэтому он импонирует вам непосредственной теплотой, готовностью помочь. Однако его дружелюбие поверхностно и не слишком стойко. Одни и те же лица его, по правде говоря, тяготят – ему требуется разнообразие.

Он любопытен, и в первую очередь – к людям: к их достоинствам и порокам, к явным и тайным сторонам их жизни. Но из этого не следует, что он откажется помочь человеку, о котором вчера говорил дурно или с насмешкой.

Полный внимания к окружающим, к их речам и одежде, поступкам и помыслам, он подсознательно и сознательно жаждет такого же внимания к себе. Чтобы привлечь внимание, он подчас становится эксцентричным в высказываниях, подхватывает новинки моды, готов даже на неблаговидную выходку – лишь бы заставить людей говорить о себе. Но это не значит, что он по-настоящему противопоставляет себя окружению. В конечном счете имеет место обратное: он, в сущности, стремится быть, «как все», «не хуже других», и только этим объясняется его эксцентричность. Внимания к себе он ищет на путях, уже проложенных другими.

Если он не слишком доминантен и достаточно мобилен, вступать с ним в беседу, вести ее, свертывать – все это дается вам легко. Ему нравится выказывать симпатию партнеру; он хочет и сам ее вызывать, а поэтому, если беседа носит благоприятный характер, он непроизвольно строит и на ходу перестраивает диалог таким образом, чтобы вы расстались на ноте теплоты и взаимопонимания. В случае ссоры он не держит камней за пазухой. Впрочем, завтра он по-свойски обнимется с тем, с кем повздорил сегодня.

В совершенно иной человеческий мир мы попадем, обращаясь к *интроверту*. Для него непрост сам переход от внутреннего диалога, т. е. от скрытой работы сознания, к реальному диалогу, к внешней коммуникации.

Но здесь, по мнению А.Б. Добровича, необходимо небольшое отступление в психологию сознания. Процесс «осознания» чего-либо может

быть представлен как особая форма общения: диалог «в уме», внутренняя коммуникация. Такой внутренний диалог у каждого из нас бывает специфическим образом свернут. Мы понимаем, о чем думаем, без того, чтобы точно подбирать слова и правильно строить фразы. Какие-нибудь два-три грамматически не согласованных слова (а порой даже одно) способны «в уме» заменить для нас сложное высказывание, которое для изложения вслух или на бумаге потребовало бы весьма пространного текста. Эти приблизительные, «условные» слова, обозначающие тем не менее как раз то, о чем мы думаем, вдобавок переплетены в самоуглубленном сознании с весьма субъективными побочными ассоциациями, с чувственными образами, порой вообще невыразимыми в слове. Это интуитивный уровень деятельности сознания.

Когда у нас появляется потребность или необходимость реального контакта (иначе, установка на внешнюю коммуникацию), мы непроизвольно и заученно проделываем следующее: во-первых, настраиваемся на более или менее точный подбор слов, способных выразить мысль, и обращаемся к своему опыту за правилами грамматической и стилистической увязки этих слов. Во-вторых, стараемся отсечь побочные, глубоко субъективные ассоциации, которые высоко значимы для нас, но едва ли могут что-нибудь значить для партнера. Предпринимается все это с единственной, но кардинальной целью: быть понятным (т. е. быть понятым слушателем). Таким способом работа нашего сознания переходит из режима скрытого внутреннего диалога во внешнекоммуникативный режим. В этом последнем у сознания появляется наблюдающая, контролирующая инстанция – некий «ревизор», своего рода внутренний посредник между «Я» и возможным слушателем. Деятельность этой инстанции психологи называют рефлексией. Итак, «интуитивный» и «рефлексивный» уровни деятельности сознания – качественно разные явления.

Характеризуя интроверта с этой позиции, отметим, что его ведущей особенностью является несклонность к внешней коммуникации и непрочность внешнекоммуникативной установки. Это связано подчас с конституциональной (врожденной) спецификой его характера, но подкреплено также и опытом жизни, который гласит: «Им все равно меня не понять». И правда: «им» нелегко понять интроверта. Ведь переход работы его сознания во внешнекоммуникативиый режим заметно затруднен. Поэтому слушатель то и дело вынужден вникать в причудливый и сложный ассоциативный мир интроверта и, недоумевая, пожимать плечами. Интроверт видит это и пытается помочь делу рефлексией. Он так

усердствует в ней, страдая от своей коммуникативной «несостоятельности», что усиленная рефлексия вообще лишает его какой-либо свободы самовыражения.

Интроверту не остается ничего другого как оставаться «в себе». Он вполне обоснованно ощущает свое «Я» не таким, как «Я» любого другого человека. Другой для него в какой-то мере загадочен, поскольку непохож на его «Я». Неспособность разом, без напряжения, постичь другого как личность порождает у него подозрительность и тенденцию пристрастно толковать чужие поступки. Ваша теплота к нему воспринимается им настороженно, поскольку сам он еще очень не скоро ощутит в себе ответную теплоту. Поверхностный обмен знаками симпатии его попросту раздражает. Зато, если он поверил и привязался к вам, это надолго.

Конечно, встретить «законченного» интроверта можно не чаще чем «крайнего» экстраверта. Ваш реальный собеседник обычно находится между этими полюсами: ближе к одному, чем к другому. Есть, впрочем, множество людей, периодически отклоняющихся от условной срединной точки то в сторону экстраверсии, то в сторону интроверсии.

Вопрос «кто лучше» опять-таки неуместен. Без экстравертов общественная жизнь и взаимосвязь людей не могли бы сложиться и наладиться. Но без интровертов мы не узнали бы цену интенсивной внутренней жизни и всепоглощающего творчества.

При контакте с экстравертом желательно не разрушать столь естественную для него атмосферу взаимной симпатии. Его «перехлесты» (жажда внимания, излишнее любопытство, поверхностность) лучше всего умерить беззлобной иронией. Он высоко чувствителен к ироничному тону, поскольку боится выглядеть смешным. Кроме того, он, в порядке непроизвольного подражания, сам перехватывает сходный тон и хотя бы за счет этого становится несколько иным в беседе: стремится лучше контролировать собственное мышление, делает свои высказывания строже, глубже по мысли и сдержанней по форме.

Имея дело с интровертом, лучше, напротив, избегать панибратства и всякой личной тематики. Держитесь учтиво, но суховато, обсуждайте вопросы профессиональные или абстрактные, старайтесь побольше молчать и будьте готовы к затяжным паузам в беседе. Идеальная ситуация с интровертом – разговор с глазу на глаз: здесь он может «потеплеть» и «раскрыться», присутствие других «давит» на него, а подчас и лишает дара речи.

«За пониманием специфики личности собеседника во всех случаях должно следовать уважение к этой личности и признание достоинств

этой специфики, – подчеркивает А.Б. Добрович. – Только в таком случае мы получаем шанс наладить с партнером разумный и взаимоприемлемый контакт. Обычно это требует от нас сдержанности, терпения и искреннего желания «стать на место другого». Но… Мы, к сожалению, не только слабо разбираемся в людях (человекознание как наука делает пока первые свои шаги). Мы зачастую невдумчивы. Нетерпеливы. Эгоцентричны. Слышим себя, а не собеседника. Думаем о собственных интересах, иногда забывая, что и другой человек – личность со своими интересами…»[1].

7.2.3. Совещание как форма управленческого общения. Виды совещаний

Совещания – это форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения.

Различают три основных вида совещаний: *проблемное, инструктивное и оперативное (диспетчерское)*. Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии используется *проблемное совещание*. Порядок его проведения предусматривает:

доклад;

ответы на вопросы;

прения;

коллективную выработку решения.

В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрейшего исполнения используют *инструктивное совещание*. Порядок его проведения включает такие важные моменты, как:

конкретизация и разъяснение распоряжений;

ответы на вопросы;

назначение сроков выполнения и ответственных.

Часто возникает необходимость получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. В этих целях проводят *оперативное (диспетчерское) совещание*. Порядок проведения такого совещания включает в себя:

заслушивание докладов подчиненных о состоянии дел на местах;

попутное разрешение возникших проблем на основе полученной информации.

[1] Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения: Книга для учителей и родителей. М. : Просвещение, 1987. С. 58–59.

Чтобы совещание дало желаемый результат, его необходимо серьезно готовить. В *период подготовки совещания* руководитель должен:

четко определить порядок дня, ключевую проблему и желательный круг участников (желательно не более 8–10 человек);

довести до участников совещания дату, время и место встречи, а также ключевую проблему и порядок дня. Время и дата должны совпадать с днем, который традиционно отводится для такого рода деятельности. Непредвиденные совещания возможны лишь как исключения;

ознакомить участников совещания со справочными и информационными материалами, относящимися к обсуждаемой проблеме;

продумывание регламента совещания. Примерный расчет может быть следующим: общее время проведения – не более 1,5-2 часов работы, перерывы на 10 минут после 45–50 минут работы. Если в порядке дня совещания предполагается обсуждение нескольких вопросов, то психологически вернее будет внести на рассмотрение вначале более простые, которые требуют меньше времени и умственной энергии;

подготовить помещение для проведения совещания. В нем должны обеспечиваться необходимое освещение, оптимальная температура, проветриваемость, необходимая наглядность (скажем так: от мела и доски до видеотехники). Кроме того, каждый участник должен иметь возможность не только сесть, но и записать услышанное, набросать план своего выступления, разложить необходимые документы и материалы.

Деловой настрой совещания зависит от его начала, а точнее, от *поведения руководителя в начале совещания*. Он должен:

начать точно вовремя (здесь, как никогда, верна пословица «Семеро одного не ждут»);

в небольшом вступительном слове четко сформулировать цель и задачу совещания;

согласовать правила и регламент совещания;

назначить ответственного за ведение протокола совещания;

не начинать совещания с критики и разноса подчиненных. Если вы начали с критических реплик, то считайте, что ваше совещание на этом закончилось.

После вступительного слова с докладом или с основной информацией по обсуждаемой проблеме выступает либо руководитель, либо назначенный руководителем сотрудник. Доклад (основную информацию) должны отличать:

конкретность и конструктивность;

понятность языка и используемых терминов;

наглядность;

уверенность.

В ходе обсуждения главной проблемы совещания руководитель должен:

сначала предоставить слово для выступления младшим по статусу и должности;

не прерывать выступления в прениях (за исключением нарушения регламента и неконкретности выступления);

обеспечить беспристрастность в оценке выступлений;

время от времени переключать внимание участников на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.);

не давать возможности ухода в сторону от главной проблемы, утопить поиск решения проблемы в пустопорожней говорильне.

Главная цель любой дискуссии – поиск истины. Найти истину в споре, принять в результате дискуссии правильное решение можно лишь с соблюдением выработанных в процессе функционирования деловых отношений норм цивилизованной дискуссии:

уважительное отношение к чужому мнению, каким бы абсурдным оно не казалось на первый взгляд;

стремление понять чужое мнение, для чего набраться терпения и мобилизовать внимание;

во что бы то ни стало избежать превращения дискуссии в конфликт. Дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации;

главным оружием в дискуссии могут быть только факты и их добросовестная интерпретация.

Кроме ведения хода совещания руководитель должен:

пояснять сказанное другими;

подчеркивать различия между высказанными мнениями;

время от времени резюмировать обсуждение;

собирать и формулировать различные гипотезы и предложения.

В заключение совещания руководитель:

подводит итоги обсуждения;

свое мнение излагает в принимаемом решении (хотя иногда свое решение он может принять и после совещания, обдумав все предложенные варианты);

благодарит всех участников совещания за работу.

После проведения совещания руководитель должен:

организовать доведение принятых решений до непосредственных исполнителей (если они не присутствовали на совещании);

организовать контроль за выполнением принятых на совещании решений.

К основным причинам низкой эффективности совещаний обычно относят следующие:

неясные или неконкретные цели;

плохая подготовительная работа;

отсутствие или несоблюдение регламента совещания;

отсутствие конкретного порядка дня совещания;

отсутствие контроля за исполнением принятых решений;

игнорирование установленных процедур;

необязательность присутствия и др.

7.2.4. Особенности подготовки и проведения индивидуальных бесед и собеседований

Важной формой деловой коммуникации руководителя являются индивидуальные беседы и собеседования. По мнению П. Мицича, традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов:

начало беседы и установление контакта (иногда добавляют еще и ориентировку в ситуации);

передача информации;

аргументирование (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов);

подведение итогов, принятие решения.

Начало беседы – это мост между нами и собеседником. Задачи первой фазы следующие:

установление контакта с собеседниками;

создание приятной (комфортной) атмосферы для беседы;

привлечение внимания и др.

В качестве *тем*, которые рекомендуется использовать в начале беседы, следующие:

какая-либо новость (не шокирующая);

собеседник и все, что с ним связано;

общие интересы и темы. Последний вариант требует определенной подготовительной работы, так как здесь надо будет действовать наверняка и с первых фраз заинтересовать собеседника.

Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода», т. е. умения человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы его лучше понять.

Фаза ***передачи информации*** – вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

обозначение проблемы;

собственно передача информации;

закрепление информации;

обозначение нового направления информирования.

Остановимся подробнее на двух сторонах такого сложного процесса, как *слушание собеседника.*

Во-первых, чтобы *мы активно слушали* и сознательно воспринимали передаваемую информацию:

мы концентрируемся только на теме разговора;

препятствуем возникновению побочных мыслей, ведь скорость мышления в четыре раза больше скорости речи;

не обдумываем контраргументы;

используем четыре активные ответные реакции:

а) *выяснение* (просто обращаемся к собеседнику за уточнением его слов, собственного понимания и др.);

б) *перефразирование* (переформулировка того, что сообщают своими словами с целью проверки понимания или с целью направления разговора в нужную сторону);

в) *отражение чувств* (выяснение правильности понимания эмоционального состояния собеседника, что оптимизирует коммуникацию и говорит партнеру, что его понимают);

г) *резюмирование* (подытоживание основных идей и чувств говорящего; это, по сути, выяснение смысла действия, производимого говорящим).

Во-вторых, чтобы *нас активно слушали* и сознательно воспринимали передаваемую информацию:

мы не «зацикливаемся» на многочисленных перечислениях (исследования показали, что даже тренированные люди могут точно запомнить не более пяти пунктов);

стараемся не употреблять «критических слов», которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия (например, слова «землетрясение», «рост цен», «галопирующая инфляция» и др. вызывают у некоторых людей психический ураган, возникает неосознанное желание протестовать и скандалить, и люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие);

используем метод логического скелетирования передаваемой информации, включающий три последовательных действия:

а) передаваемая информация условно разбивается на смысловые группы, между которыми расставляются логические паузы;

б) в каждой смысловой группе выделяются главные по смыслу слова и на них делается логическое ударение;

в) используется весь диапазон голосовых возможностей и создается образная перспектива информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и тона речи.

Напомним особенности восприятия человеком вербальной информации:

фраза должна включать не более 11–13 слов (по некоторым источникам – не более 7);

скорость произнесения должна быть не более 2-3 слов в секунду;

фраза, произносимая без паузы дольше 5-6 секунд, перестает осознаваться.

Важно при всяком удобном случае развивать у себя навыки рефлексивного (активного) слушания, умения слушать. Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам.

Фаза ***аргументации*** – наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника.

Основные правила тактики аргументирования:

1. *Применение аргументов.* Фазу аргументации начинать в живом стиле, без особых колебаний. Главные аргументы излагаем при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом свете. На длительных переговорах не следует сразу же использовать все оружие из арсенала – что-то нужно оставить и напоследок.

На собеседника, мнение которого не совпадает с нашим, гораздо больше повлияет двусторонняя аргументация, когда мы указываем как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда собеседник менее образован, когда у него уже сложилось свое мнение или он открыто выражает положительное отношение к нашей точке зрения.

Выводы практической психологии свидетельствуют: решающее значение оказывает начальная информация, поэтому в фазе аргументации сначала перечисляют преимущества, а потом недостатки какого-либо решения. Еще лучше использовать следующий порядок использования аргументов «сильные – средние – самый сильный».

Применение аргументов требует учета ряда психологических закономерностей. Дело в том, что убедительность аргументов зависит от имиджа и статуса убеждающего:

более крупный и высокий воспринимается и как более основательный;

статус обвиняющего воспринимается как более высокий;

в вопросах морали, семьи, быта более убедительны женщины, а в вопросах политики, бизнеса, техники более убедительны мужчины;

молодежь и пожилые менее убедительны, люди средних лет более убедительны;

к аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – с предубеждением.

2. *Выбор техники*. Он зависит от психологических особенностей собеседников. Так, было бы ошибкой применить метод опроса к замкнутому и чувственному собеседнику. В то же время для хладнокровного специалиста четыре цифры будут значить больше, чем тысяча слов.

Кроме того, убедительность доказательства прежде всего зависит от восприятия слушателей (а они некритичны к самим себе), мы приходим к мысли, что нужно сначала попытаться выявить позицию собеседника и потом включить ее в нашу конструкцию аргументации или, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила нашим предпосылкам. Как этого достичь?

путем прямого обращения к собеседнику («Что вы думаете об этом предложении?», «Как, по вашему мнению, можно решить эту проблему?»);

путем эмоционального и открытого одобрения («Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!», «Замечательно!» и др.). Признав прямоту, проявив внимание или аплодируя открыто, мы тем самым поощряем собеседника. А теперь наступает его очередь вернуть долг – собеседник, которого мы тем или иным образом заставили почувствовать себя обязанным, примет нашу аргументацию с меньшим сопротивлением;

путем использования простого правила, которому более двух тысяч лет, но оно актуально и сейчас: если нам на два простых вопроса ответили «да», по всей видимости, и на третий важный тоже ответят «да».

3. *Избегать обострений*. Для нормального хода аргументации важно избегать обострений или конфронтации, так как это часто сказывается на принимаемых решениях. Поэтому рекомендуется:

рассматривать критические вопросы либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

по особо деликатным вопросам переговорить с собеседником наедине до начала деловой беседы, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо большего, чем в зале заседаний или за столом переговоров;

в исключительно сложных ситуациях сделать перерыв, чтобы «остыли» головы, а затем вновь вернуться к этому вопросу.

4. *«Стимулирование аппетита»*. С психологической точки зрения удобнее всего предложить собеседнику варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса и требований. Другими словами, сначала нужно описать текущее состояние дел с упором на возможные негативные последствия, а потом (на основе «спровоцированного аппетита») указать направление возможных решений с подробным обоснованием всех преимуществ.

Четвертая фаза беседы – ***принятие решения*** – венчает наши усилия и всю деловую беседу. С помощью принятого решения достигаются основные цели, стоящие перед нами.

Соблюдение каких правил позволяет успешно завершить беседу? К ним можно отнести следующие:

свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нашей целью. Во всех случаях ждите, чтобы собеседник сам согласился с нашими целями;

не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения и не держите себя слишком напряженно. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник;

постарайтесь сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с вашими выводами и рекомендациями.

Если собеседник противится:

не отступайте, пока собеседник несколько раз не повторит «нет»;

не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все возможное;

всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий наш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться;

попытайтесь привести положительный пример – сошлитесь на случай, имевший место с тем, кто похож на вашего собеседника, чтобы дать стимул для принятия положительного решения;

пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. При этом оставайтесь последовательным с точки зрения истины.

7.2.5. Проблемные или дисциплинарные беседы в деятельности руководителя

По меткому выражению психолога Р.Л. Кричевского, мотивация есть топливо человеческой активности. Сверхзадача любого руководителя – сделать так, чтобы сотрудник без понукания хотел работать лучше, при этом получая удовольствие от работы как таковой. Как же добиться этого? С библейских времен известны два метода – позитивное и негативное стимулирование (деньгами, словами, карьерой, повышением или понижением статуса и др.). Давно подмечено: наибольшую действенность «почему-то» оказывает позитивное стимулирование. Означает ли это, что негативным стимулам нет места в управленческой практике? Скорей всего, нет. При всей их противоречивости, они все еще необходимы.

Да, негативные стимулы имеют место в управленческой практике, но они – не панацея от возникающих проблем. Они скорее необходимы, чем желательны. С точки зрения мотивирования подчиненных наихудшей является ситуация, когда последние не получают ни положительного, ни отрицательного подкрепления. Если мы говорим о допустимости таких подкреплений, то необходимо разобраться в «технологии» их использования. Полагаем, так называемые *проблемные или дисциплинарные беседы* следует рассмотреть.

Так, этот вид бесед вызван к жизни фактами нарушения дисциплины или же отклонениями от установленных правил и распорядка дня. По мнению А.А. Романова, главная цель таких бесед – не наказать виновного, а ликвидировать «брешь», т. е. несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников делового процесса[1]. Опыт зарубежных специалистов по управлению свидетельствует, что от 70 до 85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть исправлено только руководством.

Подготовка и проведение такой беседы включает три основных этапа:

подготовительный;

этап проведения;

заключительный.

В ходе *подготовительного этапа* руководитель должен беспристрастно изучить состояние «бреши», т. е. получить ответы на следующие вопросы:

[1] См.: Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь : Фамилия ; Печат. дело, 1995. 239 с.

когда возникла «брешь» («Когда Горбунов первый раз опоздал?»);

как возникла «брешь» («Что лежит в основе такого поведения Горбунова?»);

почему она возникла («Каковы истинные причины опозданий Горбунова?»);

у кого возникла «брешь» («Почему первоклассный специалист Горбунов допускает опоздания?»);

что этому способствовало («Как к этим опозданиям отнесся непосредственный руководитель Горбунова? Как эти опоздания оценены другими сотрудниками?»).

Далее необходимо тщательно продумать тактику беседы. Главная цель при этом заключается в том, чтобы подчиненный принял позицию руководства как по отношению к конкретному проступку, так и относительно меры наказания; чтобы беседа сказалась на улучшении будущей работы подчиненного.

В ходе *этапа проведения* главное – это создание положительного (в крайнем случае, нейтрального) фона разговора у подчиненного. И только после создания этого фона следует приступать к неприятной части разговора. Естественно, что для такого разговора руководитель должен найти и время, и место, где есть возможность поговорить наедине.

На самом деле бывает не так. Обычно беседа, а точнее «разнос» проводится на месте и спонтанно, по горячим следам. Такая тактика неэффективна по двум причинам:

во-первых, раздраженность и гнев будят у подчиненных агрессивность и враждебность. А это может вылиться в открытый спор, перебранку, скрытый отпор или тихий саботаж;

во-вторых, как бы ни был виноват подчиненный, но, отчитывая его на виду у всех, руководитель делает из него «мученика», которому будут сочувствовать остальные коллеги и оказывать моральную поддержку. А бороться на два фронта значительно сложнее.

Целесообразнее на этом этапе сосредоточиться на получении ответов на следующие вопросы:

не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания и доведения своих личных претензий;

не вызвана ли проблема личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью родных и др.);

не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения.

Переход к неприятной части разговора, в которой могут быть высказаны претензии подчиненному, лучше использовать прием «двух персон». Он мог быть выражен во фразе следующего содержания: «Беседуя с Вами, я не совсем понимаю, с кем я говорю сегодня. Я знаю Горбунова – первоклассного специалиста, который известен у нас своими отличными результатами. Но, оказывается, есть и другой Горбунов, который вот уже два раза допустил нарушение служебной дисциплины: опоздания на работу». И только после такого противопоставления, которое призвано поколебать негативный настрой подчиненного, можно переходить ко второй части. В ней осуждается (оценивается должным образом) фактическое поведение подчиненного (подчеркнем, не личность, а только поведение).

Весьма ответственным является *заключительный этап* беседы. Заигрывание, сюсюканье, запугивание не годятся для финала. Принятое решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося. Например: «Как Вы понимаете, наказания Вам не избежать. Конечно, увольнения Вы не заслужили (именно: не заслужили), но выговора (строгого выговора, предупреждения, лишения денежного вознаграждения и др.) Вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости Вам не прибавит, но как бы высоко не ценил Ваши другие заслуги, иначе поступить не могу». Важно, чтобы провинившийся услышал фразу об оценке своих былых заслуг.

Самое правильное в данный момент – сохранить выдержку и размеренный темп речи, чтобы сотрудник не смог перебить. Если такие попытки будут, то следует их прекратить словами: «Минуточку подождите. Я еще не закончил».

После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 10–15 секунд, чтобы продемонстрировать свои размышления о правильности выбранного наказания (решение дается руководителю нелегко, особенно, если приходится наказывать своих коллег). Но в большей степени эта пауза нужна для резкого поворота разговора, когда руководитель вдруг, помолчав, обращается к провинившемуся с просьбой.

Такой контраст совершенно необходим, так как ситуация складывается крайне необычно: после наказания следует просьба руководителя. Например: «А теперь, Иван Петрович, у меня к Вам личная просьба... Если можно, конечно? Пожалуйста, Иван Петрович, избавьте меня на будущее от таких разговоров. Они мне неприятны, как и Вам. Я прекрасно знаю, какой Вы отличный специалист. Вот совсем недавно, как мне говорили, Вы очень помогли отделу, выполнив срочный отчет. Думаю,

что и впредь на Вас можно положиться». И дальше должно следовать заключение всей беседы.

Подведем краткие итоги рассмотрения условий эффективности проведения проблемных или дисциплинарных бесед:

главная цель таких бесед – не наказать виновного, а добиться, чтобы беседа повлияла на улучшение будущей работы подчиненного;

такие беседы нельзя проводить спонтанно, по горячим следам. Проведению таких бесед должна предшествовать тщательная подготовка;

для проведения беседы нужно найти время и место, где есть возможность поговорить наедине;

любая беседа (в том числе и проблемная) должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте. Это создает соответствующий эмоциональный фон, позволяющий выстроить беседу в нужном направлении;

любой человек гораздо сложнее, чем мы себе его представляем. В нем есть и положительные черты, и недостатки. Успех сопутствует лишь при опоре на положительные качества человека. Уместным в этой связи будет использование приема «двух персон».

7.2.6. Характерные черты коммуникации в организации

Эффективность деятельности руководителя значительно повышается при условии управления им коммуникативными феноменами в рамках руководимой организации. Под *организационной коммуникацией* понимается все многообразие информационно-коммуникационных взаимодействий организации[1]. Коммуникативные потоки пронизывают все пространство жизни организации. Они характеризуются двумя основными параметрами: направлением коммуникативных потоков и официальным/неофициальным статусом основных каналов передачи информации.

Р.Л. Кричевский подробно разбирает существо коммуникативных потоков по направлению. Отлаженные коммуникации в организации он называет кровеносными сосудами организационного организма. В самом общем виде все коммуникативные потоки в организации (а речь прежде всего идет о деловой информации) он делит на два типа[2]:

горизонтальные (между равными по положению в организации работниками);

[1] См.: Социология / сост.: А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколов, О.В. Терещенко. Минск : Кн. дом, 2003. С. 435.

[2] См.: Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Дело, 1996. С. 105–109.

вертикальные (между работниками, находящимися на разных уровнях организационной иерархии). Последние, в свою очередь, подразделяются на *восходящие* (от рядовых работников к руководству) и *нисходящие* (от руководства к рядовым работникам) коммуникации.

Что касается горизонтальных потоков, то, согласно исследовательским данным К. Киллена, их эффективность достигает 90 %, т. е. фактически теряется или искажается где-то порядка 10 % отправляемых сообщений (результаты исследования К. Киллена)[1]. Это неудивительно, поскольку сотрудники, находящиеся на одном и том же организационном уровне, хорошо изучили характер работы своих коллег, находятся в курсе их деловых проблем и легко ориентируются в содержании оперативной информации.

Совершенно иначе обстоит дело с эффективностью вертикальных коммуникаций. Лишь 20–25 % информации, исходящей из правления крупной компании, доходит до рабочих и правильно понимается ими. Несколько больше такого рода «чистой» информации получает их непосредственный руководитель. Ему удается стать обладателем примерно 30 % неискаженной информации. Количество аналогичной информации, попадающей к вышестоящему руководителю, не превышает 40 %.

Однако еще более неблагополучное впечатление производят восходящие коммуникации: до руководителей крупной компании доходит не более 10 % информации, адресуемой им рядовыми сотрудниками. Важная особенность: передача информации наверх осуществляется успешнее, когда подчиненные знают, что будет сделано с их работой; они используют общие с руководителем исходные материалы; руководитель легкодоступен.

Неудовлетворительное состояние внутриорганизационных коммуникаций чревато серьезными психологическими последствиями:

во-первых, плохое информирование людей о том, что происходит (или должно произойти) в организации, есть не что иное, как отсутствие внимания к ним со стороны руководства. На психологическом языке это означает неудовлетворение фундаментальной человеческой потребности в уважении, признании;

во-вторых, плохое информирование людей о происходящем в организации порождает слухи, которые, как ржавчина, разъедают коллектив, наполняя атмосферу в нем разного рода домыслами и выдумками, часто весьма далекими от действительности, и обостряя отношения между его членами;

[1] См.: Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Дело, 1996. С. 105–109.

в-третьих, недостаток организационной информации усиливает у людей состояние неопределенности и тревоги (в том числе за свой завтрашний день);

в-четвертых, плохое информирование сотрудников о процессах организационной жизни неизбежно ведет к падению мотивации и морали, усиливает рост текучести рабочей силы, отражается на конечном производственном продукте.

Таким образом, принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование сотрудников – все это требует детальной информации. И когда ее нет, тогда воцаряется информационный хаос.

Р.Л. Кричевский подробно рассматривает причины плохих коммуникаций в организации. К ним он относит следующие[1]:

во-первых, *недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций*. Это касается прежде всего представителей высшего управленческого звена, нередко считающих излишним информировать персонал организации (включая, кстати сказать, управляющих нижнего и среднего уровня) о положении дел в ней. Интересно, что если руководители, ранжируя десять важнейших моральных факторов успешной работы, относят осведомленность о состоянии дел в организации на последнее место, то подчиненные приписывают этому фактору второй-третий по значимости ранг;

во-вторых, *неблагоприятный психологический климат в коллективе*. Неприязненные, недоброжелательные отношения между сотрудниками часто приводят к излишней подозрительности, неверному восприятию информации, а порой умышленному ее искажению;

в-третьих, *личностные моменты*. Имеются в виду некоторые личностные особенности сотрудников, негативно отражающиеся на информационном обмене. Например, предвзятость в отношении к мнениям окружающих (в том числе подчиненных) может привести к недоразумениям в восприятии и оценке поступающей информации: она будет интерпретироваться неадекватно ее истинному значению. Другой пример влияния личностного момента – всевозможные стереотипы (т. е. упрощенные представления о чем-либо), сидящие в нашем сознании и нередко чрезмерно искажающие наши оценки событий и людей. Помешать продуктивному коммуникативному обмену способно и отсутствие у сотрудника интереса к сообщаемой информации вследствие ее, скажем, монотонности, тривиальности, однообразия и т. п.;

[1] См.: Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Дело, 1996. С. 109–111.

в-четвертых, *неполнота воспринимаемой информации*, в которой чаще всего повинен отправитель. Иногда он опускает часть фактического материала, поскольку считает его достаточно известным участникам коммуникативного процесса, иногда делает пропуски по недосмотру, но бывает (тактика поведения иных руководителей), что прибегает к придерживанию части информации умышленно, в манипулятивных целях;

в-пятых, *плохая структура сообщений*. Речь идет о необходимости определенным образом организовывать сообщение (устное и письменное), обращая внимание на подбор слов, структурирование текста, достоверность и конкретность информации, особенности ее получателя;

в-шестых, *слабая память*. Несовершенство нашей памяти ведет к значительному снижению эффекта внутриорганизационных коммуникаций. Исследования показывают, что на предприятиях рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50 % переданной им информации, а руководители – 60 %. Необходимость повторения сообщений, таким образом, совершенно очевидна. Кроме того, при получении важной информации не стоит полагаться исключительно на собственную память, информация может быть занесена в блокнот или введена в память различных электронных носителей;

в-седьмых, *отсутствие обратной связи*. Фактор обратной связи, ввиду особой его значимости как для обеспечения бесперебойности коммуникативных потоков, так и для эффективности управленческого процесса в целом, требует, конечно, отдельного о себе разговора.

Не имея достаточной информации о происходящем в организации (или более локальном подразделении), о действиях отдельных ее членов, руководитель вряд ли окажется в состоянии успешно решать стоящие перед ним задачи. Но такая информация стекается к руководителю разными путями, в частности, и от исполнителей. Последние сообщают ему о том, как выполняются те или иные задания, о возникающих трудностях в работе, о необходимости помощи и т. п. В свою очередь, руководитель вносит коррективы в ход текущей работы, оценивает действия исполнителей, использует сообразно сделанной оценке те или иные стимулы и т. д. Все это и составляет проявление обратной связи.

По своему статусу коммуникативные потоки делятся на *формальные* и *неформальные*. Формальная коммуникация служит для передачи сообщений, признанных в организации в качестве официальных. Эти сообщения чаще всего носят письменную форму и передаются по вертикальным каналам. Неформальная коммуникация возникает в организации спонтанно, не контролируется руководителями и во многом по-

рождается индивидуальными интересами. По сравнению с формальной, для неформальной коммуникации характерны относительно высокая скорость распространения информации и относительно высокий риск ее искажения. Формальные и неформальные каналы коммуникации в организации взаимозаменяемы и дополняют друг друга. Чем более обязательны и чем строже контролируются формальные каналы, тем интенсивнее развиваются каналы неформальные[1].

Как отмечает Ф.И. Шарков, часто неформально переданная информация имеет «налет субъективности» и бывает, соответственно, искаженной. Когда формальная система передачи начинает давать сбои, усиливается неформальная составляющая в общей системе обмена информацией. В этом случае люди, пользующиеся неформальными каналами связи, выводящими их на верхние ступени иерархической структуры, становятся влиятельными[2].

Эффективность коммуникативных каналов организации определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата и насколько она сохраняет свою адекватность, пройдя по этим каналам. Любые отклонения от заданных организацией параметров скорости и адекватности называются *информационной дисфункцией.* Основными ее проявлениями являются следующие: искажение информации, потери информации и производства значительного числа избыточной информации. Борьба с каким-то одним из этих проявлений, как правило, ведет к гиперпроявлению другого[3].

Укажем на некоторые причины искажения информации в организации:

1) *селекция информации, при которой исчезает ее важная часть*. Интересный пример приводит Ф.И. Шарков[4]. Руководители различного уровня в производственном процессе чаще всего обращаются непосредственно к своим заместителям, передавая им определенную информацию, требующую принятия управленческих решений. Заместители, в свою очередь, осуществляют селекцию информации, т. е. определяют, какая часть информации должна передаваться дальше в соответствующем направлении. Например, директор предприятия информирует своего заместителя о том, что при определенных обстоятельствах со следующего года возможно сокращение в подведомственных этому заместителю подразделениях. Заместитель директора передает начальникам производств через своего помощника информацию о том, что со следующего года возможно сокращение. Начальник производства, получив информацию от заместителя директора, предупреждает начальников цехов, что им со следующего года придется работать при меньшей численности. Начальники цехов, в свою очередь, сообщат об этом на очередном совещании своим заместителям и начальникам отделов о том, что скоро им придется провести сокращение, а заведующие секторов, получив информацию, сразу же приступают к сокращению штатов.

[1] См.: Социология / сост.: А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколов, О.В. Терещенко. Минск : Кн. дом, 2003. С. 435.

[2] См.: Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации : учебник. М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. С. 376.

[3] См.: Социология / сост.: А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколов, О.В. Терещенко. Минск : Кн. дом, 2003. С. 435.

[4] См.: Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации : учебник. М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. С. 369–370.

При числе ступеней передачи информации более пяти система становится чрезвычайно громоздкой, неоперативной и достаточно сильно искажающей информацию при селекции. Поэтому на практике число таких ступеней не должно превышать трех-четырех. Кроме того, информация должна дублироваться по разным формальным и неформальным каналам;

2) *слишком велик объем передаваемой информации или слишком часто и слишком много передается детализированной информации по одному и тому же адресу*. Показательным в этом отношении является пример подобного рода о деятельности управления по трудоустройству Вашингтона. Руководитель управления проявил столь сильную решимость рационализовать организационную структуру, что его сотрудники стали собирать вместе и систематизировать все приказы, уведомления, инструкции, формы и организационные схемы, исходящие от руководства указанного управления. Все эти документы с коррективами вначале умещались в одной папке, затем – в двух, через полтора года – в восемнадцати, которые также со временем не смогли уместить весь объем материалов. Ежедневно курьеры данного управления обходили служебные здания в Вашингтоне и разносили последние дополнения и коррективы. Материалы были столь детализированы, что для проверки правильности размещения многочисленных папок на своих местах были наняты три дополнительных сотрудника. Материалы становились настолько объемными, что в качестве своеобразного путеводителя были вынуждены издать к Сборнику документов тематический указатель. Директор одного из региональных отделений вышеназванного управления признался, что пытался найти смысл в издаваемых в огромном количестве инструкциях, но для этого всегда не хватало времени[1].

[1] См.: Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации : учебник. М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. С. 371.

Ряд авторов указывают на некоторые особенности, сопровождающие коммуникативные потоки в правоохранительных органах[1]:

1. *Неформальный* обмен мнениями часто оказывается более быстрым и достоверным, чем формальный. Многие люди, собираясь вместе, охотнее всего говорят «о делах». Во время бесед за письменным столом, разговоров в столовой, вечернего обмена мнениями в дни совещаний и семинаров, контактов на праздничном мероприятии – во всех этих процессах незаметно и наверняка непреднамеренно распространяется организационная культура.

Данная форма получения информации за счет сокращения пути прохождения часто опережает официальное информирование сотрудников. Она рассматривается также, как и более надежная, поскольку тот, от которого ее получают, как правило, является близким знакомым. Кроме того, в личной беседе можно сообщить совершенно иные вещи, можно рассказать о подоплеке, высказать предположения, слухи, т. е. удовлетворяются те потребности, которые не удовлетворяются официальным путем.

2. *Устная информация* и *обмен мнениями*, как правило, оказывается намного более эффективными, чем письменные объявления, циркуляры, предписания и учебные плакаты. При помощи брошюры об основных направлениях деятельности общаться невозможно. Часто наблюдается фатальная тенденция, когда то, что окончательно сформулировано и наконец напечатано, становится практически ненужным. Уже не надо проявлять какое-либо особое беспокойство, ведь все, что нужно, уже имеешь в отпечатанном виде.

3. *Жаргон* встречается во многих организациях правоохранительных органов. Жаргон – это сокращенная и удобная форма коммуникации, которая выходит за рамки общепринятого языка. Жаргон, который используется в работе сотрудников, влияет и на их поведение, и на их отношение к своей работе.

4. *Многообразие различных коммуникативных форм* (истории, мифы, легенды, лозунги, символы и др.) может присутствовать в правоохранительных органах. Значительные события в жизни организации в прошлом имеют тенденцию приукрашиваться и развиваться, пока не достигнут почти легендарных размеров. Такие истории затем становятся частью культуры организации, они влияют на поведение. Мифы и легенды диктуют предпочтительный способ выполнения работы и цели, к которым следует стремиться.

[1] См.: Актуальные проблемы организационной культуры правоохранительных органов: строение, управление, модели : учеб. для студентов вузов / А.И. Бастрыкин [и др.]. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. С. 32–34.

7.2.7. Основы управления общением со сложными собеседниками

В профессиональной деятельности руководителя и сотрудника правоохранительных органов встречаются собеседники, которых часто в научной литературе называют трудными, сложными. Что делать при столкновении с такими собеседниками? Существуют определенные типы людей, признанных трудными. Роберт М. Брэмсон в книге «Общение с трудными людьми» к ним относит следующие типы собеседников[1]:

1. Агрессивисты. Это люди, которые задирают других, говорят колкости, раздражаются, когда их не слушают.

2. Жалобщики, у которых всегда найдется что-нибудь, на что сетовать. Обычно они ничего не делают для решения проблемы, потому что считают себя не способными ни на что и не хотят брать на себя ответственность.

3. Молчуны. Они спокойны и немногословны, вы не знаете, о чем они в действительности думают и чего хотят.

4. Сверхпокладистые, которые скажут вам «да» по любому поводу и пообещают поддержку. Тем не менее слова у таких людей расходятся с делом: они не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд.

5. Вечные пессимисты, которые всегда предвидят неудачи. Они считают, что из затеваемого ничего не получится, такие люди всегда стараются сказать «нет» или постоянно испытывают беспокойство, сказав «да».

6. Всезнайки, которые считают себя выше других, потому что они, как они сами полагают, знают все на свете и хотят, чтобы о их «превосходстве» знали другие. Они могут действовать как «бульдозеры», расталкивающие всех на своем пути. Часто они ошибаются, поскольку в основном только играют эту роль.

7. Нерешительные, или стопоры, которые не решаются принять то или иное решение, потому что боятся ошибиться. Они тянут и тянут с принятием решения до тех пор, пока это решение не будет принято без них или необходимость принятия отпадает вообще.

[1] См.: Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. СПб. : ВИС, 1994. 210 с. ; Камардина Г.Г. Психологические трудности общения: основы психотехнологии : учеб. пособие. Ульяновск, 2000. 52 с.

8. «С ума сводящие» партнеры по общению. Доктор Георг Р. Бах, психиатр, называет их так потому, что они не оправдывают возложенных на них надежд. Их поведение подрывает основы доверия людей друг к другу, которое должно смягчать человеческие взаимоотношения. К этому типу относятся люди, которые подают противоречивые надежды, желания и ждут от вас их удовлетворения. Они попросят вас о чем-то. Потом создают обстановку, в которой выполнение его просьбы становится для вас невозможным, и вы не сдерживаете слово.

9. «Максималисты», которые хотят чего-то, прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости.

10. «Скрытые», которые держат все в себе, не говорят о своих обидах. А потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что все идет прекрасно.

11. Невинные лгуны, которые заметают следы ложью или серией обманов, так, что вы перестаете понимать, во что верить, а во что – нет.

12. «Ложные альтруисты», которые якобы делают вам добро, но в глубине души сожалеют об этом.

В целом можно выделить две категории трудных людей[1]:

1) *трудные люди – активные конфликтанты*:

агрессивисты, подразделяющиеся на такие категории, как «паровые катки», или «танки» (грубые бесцеремонные люди, действующие напором и яростью); «снайперы» (люди, любящие говорить колкости, иронизировать, издеваться, плести интриги или махинации); «взрыватели» (люди, склонные к вспышкам агрессии не по злобе, а в силу особенностей взрывного быстро возбудимого темперамента и неустойчивого настроения);

всезнайки, убежденные в своем превосходстве над другими и проявляющие себя либо как «бульдозеры», расталкивающие всех, возникающих на их пути, либо как надутые «пузыри», переполненные сознанием своей сверхосведомленности и «чувством собственной значимости»;

максималисты, настаивающие на своем до конца и требующие от других удовлетворения собственных желаний и уступок, даже когда в этом нет необходимости;

скрытные, держащие все отрицательные чувства в себе, но в самый неожиданный момент выпускающие их на вас в агрессивной форме;

2) *трудные люди – пассивные конфликтанты*:

[1] См.: Ключников С.Ю. Как вести себя с трудными людьми [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/ljudi-obshhenie-chuvstva-trudnosti-konflikt-svojstvo-chuvstvitelnost-psihologija/. Дата доступа: 20.06.2023.

жалобщики, предпочитающие обвинять судьбу и сетовать на обстоятельства вместо того, чтобы действовать;

молчуны, из которых не выжмешь слова, и которые любят своим молчанием выводить из себя других людей, остающихся в недоумении, почему они молчат;

сверхпокладистые, всегда говорящие «да» и обещающие поддержку, но тем не менее в решающий момент склонные к уклонению от обещаний;

вечные пессимисты, всегда предвидящие неудачи и любящие об этом говорить вслух, как бы программируя у других людей подобный поворот событий (они испытывают большой дискомфорт и беспокойство, когда говорят о чем-то в утвердительной форме);

нерешительные («стопоры»), боящиеся принять какое-либо решение из-за страха ошибки и потому откладывающие его до самого последнего момента;

невинные лгуны, опутывающие каждое свое действие такой мощной системой лжи, что невозможно понять суть дела;

ложные альтруисты, на внешнем уровне делающие вам или другому человеку добро, но в душе сожалеющие об этом и периодически выплескивающие свое недовольство, требуя компенсации за свой альтруизм.

Чтобы защититься от «трудных людей», полезно преодолеть разнообразные отрицательные чувства, возникающие при общении с ними: ведь любой трудный человек несет в себе сильный отрицательный заряд, который легко передается нам. Если вы почувствовали, что имеете дело с трудным человеком, вы должны немедленно взять свои эмоции под контроль и внутренне собраться, мобилизоваться.

Затем подумайте: нужен ли вам этот контакт или нет? Если нужен, но не настолько, чтобы переживать большие проблемы из-за этого общения, то, может быть, имеет смысл вовремя уклониться от контактов? Но если нужен, тогда попробуйте подобрать ключ к каждому из типов.

Если вам сложно общаться с трудными людьми из категории «активные конфликтанты», вам нужно быть сильным, спокойным и уверенным человеком, проявлять на начальном этапе разумную сдержанность и в дальнейшем в случае необходимости дать бой.

Если вам нелегко общаться с трудными людьми из категории «пассивные конфликтанты», то ключевым настроением с вашей стороны будет терпение и гибкость, позволяющие вытащить их из скорлупы кон-

фликта. Полезно задать себе вопрос: в чем причина «трудности» этого человека, почему он стал таким? Если в ваших силах устранить эту причину, обязательно сделайте это. Попытайтесь также понять, всегда ли он труден или только во время общения с вами? Но тогда, может быть, в этом есть какая-то вина или ошибка с вашей стороны, которую нужно понять и устранить.

Затем вам нужно выбрать правильную стратегию поведения с этим человеком и последовательно ее осуществлять. Не поддавайтесь энергии «трудности» и «тяжести», излучаемой этим человеком. Напротив, попытайтесь зарядить его более «легкой» энергией, прямо противоположной основному качеству трудного человека с учетом его разновидности.

Агрессору противопоставьте спокойствие силы, за которой должна угадываться ваша способность в случае крайней нужды выдать гораздо более мощную агрессию, пока умело придерживаемую вами, или «срезать» его убийственным юмором.

От общения с «паровыми катками» или «танками» лучше, если проблема не особенно важна для вас, уклониться или приспособиться к ним. Дайте таким людям «спустить пар», уступите в малом, чтобы их успокоить. Спокойно выскажите свою точку зрения, но не ставьте под сомнение его правоту, потому что в результате вы неизбежно столкнетесь с враждебной реакцией. Подавите ярость человека собственным спокойствием. Это поможет ему справиться с агрессивностью, и вы можете прийти к общему решению.

Тип «скрытый агрессор» («снайпер»), приносящий неприятности с помощью закулисных игр и другой скрытой агрессией, «скрывается», потому что не обладает властью, считает свое поведение правильным (видит себя борцом за справедливость). В общении с такими людьми надо выявить конкретный факт причинения зла и затем выявить скрытые причины, о которых необходимо спокойно заявить, предъявив доказательства. Когда все будет извлечено на поверхность, нужно найти решение проблемы.

Человек, относящийся к «взрывателю» («разгневанному ребенку»), не является злым по своей природе. Он взрывается, как ребенок, у которого плохое настроение. Когда человек ведет себя подобным образом (испуган, беспомощен), взрыв эмоций отражает желание взять ситуацию под контроль. В общении с таким человеком надо дать выход его эмоциям, затем успокоить его, а после этого ведите с ним разговор, как

будто ничего не случилось, не было никакого взрыва с его стороны. Почувствовав, что он снова контролирует ситуацию, такой человек снова будет казаться спокойным и рассудительным[1].

Всезнайке можете противопоставить иронию или демонстрацию еще большей осведомленности с вашей стороны, высказываемую с подчеркнуто-скромной интонацией, на фоне которой его самоуверенность выглядит комично.

Максималисту продемонстрируйте выдержку и терпение, на фоне которых его завышенные требования не будут выглядеть серьезно.

Скрытному и неожиданно взрывающемуся человеку покажите, что вы абсолютно открыты и не стремитесь к каким-то интригам или манипуляциям в его сторону.

Жалобщика ободрите и немного пошутите над его привычкой воспринимать все в мрачных тонах, обвиняя других. Жалобщики бывают реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. В общении с «жалобщиками» начните с того, что выслушайте его. Не важно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Выслушивая его, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости. Вам следует, выслушав его, сказать, что поняли сказанное, применяя прием слушания – перефразирования (повторив иными словами). Затем, после высказывания основной жалобы, необходимо перевести разговор на другую тему. Если он вновь возвращается к этой проблеме, переключите его на то, как он собирается разрешать свою проблему[2].

Молчуна попытайтесь разговорить, найдя взаимно интересные темы. Люди этого типа могут быть скрытными по многим причинам. Если вы не хотите уклониться от него, то ключом к разрешению трудности общения является преодоление этой замкнутости. Добиться ответа очень трудно от таких людей. Поэтому подумайте, в какой ситуации и с какими вопросами лучше подойти к такому человеку. Будьте настойчивее, но сохраняйте чувство меры, потому что «молчун» снова может замолчать[3].

Сверхпокладистого человека попробуйте поймать на нереальности и недостаточной искренности его обещаний и добейтесь от него не механического, а полностью ответственного отношения к своим словам, заставив его зафиксировать внимание и несколько раз осознанно повторить, чего же он вам на самом деле обещает.

---

[1] См.: Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. СПб. : ВИС, 1994. 210 с.
[2] Там же.
[3] Там же.

Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях, потому что они уступают, чтобы помочь и тем самым понравиться другим. Но они могут создавать проблемы: вы полагаетесь на человека, он соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом. В общении с такими людьми покажите ему, что вы хотите правдивости с его стороны, настаивайте на том, что вы хотите знать, что в действительности думает этот человек. Скажите, что вас беспокоит не то, что он соглашается или нет, а его последовательность. Настаивайте на том, чтобы человек говорил правду, неважно какую[1].

Яд, вырабатываемый пессимистом, можно нейтрализовать лекарством оптимизма, который вы должны излучать в общении с ним. Только старайтесь уважительно относиться к причинам, породившим его пессимизм: в противном случае вы очень легко можете оскорбить его ранимую личность.

С нерешительным также полезно вести тактику ободрения и настройки на укрепление воли – такого человека нужно специально тренировать.

Невинных лгунов нужно разоблачать, делая это изящно и тонко и подключая к данному процессу других людей.

Ложному альтруисту надо уметь показать небескорыстный оттенок его внутренней психологической бухгалтерии и привести ему несколько ярких аргументов морального плана.

В целом психотехника общения с трудными людьми может выглядеть следующим образом[2]:

1-й шаг. Взять под контроль свои эмоции или дать выход эмоциям другого человека.

2-й шаг. Стараться не принимать на свой счет слова и поведение другого человека (напомните себе, что трудный человек ведет себя аналогичным образом со всеми).

3-й шаг. Установить, кого он напоминает вам, с кем в прошлом были затруднения, и отделить ваше восприятие от тех чувств, которые вы испытывали к тому, кого он вам напоминает.

4-й шаг. Использовать творческую визуализацию или иной способ успокоения для овладения эмоциями.

5-й шаг. Использовать те приемы общения, которые позволяют дать выход эмоциям другого (метод внимательного молчания).

[1] См.: Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. СПб. : ВИС, 1994. 210 с.

[2] См.: Камардина Г.Г. Психологические трудности общения: основы психотехнологии : учеб. пособие. Ульяновск, 2000. 52 с.

6-й шаг. Если чувствуете, что попадаете под влияние трудного человека, то скажите себе: «У меня свой собственный взгляд на мир», и так вы сможете вернуть свою собственную точку зрения, избавляясь от точки зрения другого.

7.3. ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Важным жанром публичной речи является публичное выступление руководителя в системе ОВД. Им, как представителям властной структуры, по долгу службы приходится постоянно использовать эту форму деловой коммуникации. Термин «публичное выступление» означает любое открытое, гласное выражение своей позиции перед людьми. Известный менеджер Якокка Ли в своей книге «Карьера менеджера» пишет: «…управленческая деятельность – это не что иное, как мотивация других людей. Публичные выступления являются лучшим средством для мотивации больших групп людей»[1].

7.3.1. Особенности подготовки публичного выступления. Композиция выступления

Главная цель подготовки публичного выступления – создание авторского варианта выступления, его композиция. Обычно выделяют следующие структурные компоненты композиции:

тема;
цель;
жанр;
учет особенностей аудитории;
позиция выступающего;
подбор необходимого материала;
составление конспекта выступления;
поиск вспомогательного материала (наглядность выступления) и др.

Тема выступления. Иногда трудно выбрать подходящую тему для выступления, которая будет интересна публике, не будет чересчур сложной, слишком широкой, или не слишком узкой. Существует несколько

[1] Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера / пер. с англ. худ. обл. М.В. Драко. 2-е изд. Минск : ООО «Попурри», 2002. 416 с.

рекомендаций, которые помогут облечь то, что вы хотите сказать, в соответствующую тему[1]:

соответствие темы вашим познаниям, эрудиции и интересам;

учет особенностей аудитории (речь должна быть уместна). Определить, будет ли тема важна и увлекательна для аудитории, можно, задавшись вопросом об основных интересах собравшихся (вопросы жизни и смерти, здоровья, денег), групповых интересах (в клубе любителей книг книжная новинка станет неизбежной темой), новизне темы, ее злободневности.

Тема не должна быть банальной и избитой. Люди уделяют большее внимание темам, в которых заключен конфликт, например «Война лихачам объявлена» (о деятельности Государственной автомобильной инспекции).

Учет времени выступления. Если тема, которую вам хочется освятить, слишком широка, необходимо ее ограничить. Можно сделать это, выбрав только один вопрос, одно географическое пространство, один временно́й период, один раздел общей темы (говоря о значении реформ Александра II, коснуться только судебной реформы).

Цель выступления, т. е. то, ради чего речь произносится. Цель может заключаться в том, чтобы информировать, воодушевить, призвать к действию, развлечь, убедить или переубедить. Цели могут сочетаться.

Иногда требуется в самом начале речи указать ее цель, чтобы сама речь была однозначно воспринята. Например: «Моя цель – рассказать вам о том, как подростки становятся правонарушителями».

Жанр выступления. В основе разнообразных жанров публичной речи лежат так называемые первичные речевые жанры – жанры повседневной речи, на формирование и состав которых влияют различные ситуации общения. В зависимости от коммуникативной цели выделяются следующие первичные речевые жанры[2]:

информативные (передающие информацию);

императивные (выражающие волеизъявление);

оценочные (дающие положительную или отрицательную оценку);

этикетные (служащие для выражения разнообразных форм речевого этикета).

[1] См.: Зельдович Б.З. Деловое общение : учеб. пособие. М. : Альфа-Пресс, 2007. С. 28–29.

[2] См.: Риторика : учеб. для бакалавров / В.А. Ефремов [и др.] ; под общ. ред. В.Д. Черняк. М. : Юрайт, 2015. С. 276.

Перечислим их основные особенности. Простейшие информативные жанры – это *сообщение, вопрос, заявление, возражение, опровержение.* На их основе формируются более сложные вторичные жанры: *доклад, лекция, экзаменационное собеседование* и др.

Императивные жанры – это *просьба, совет, рекомендация, предложение, приглашение, наказ, инструкция, приказ, требование, распоряжение, указ, обещание, клятва, угроза* и др. Они отличаются разной степенью категоричности, которая, однако, противопоказана просьбе.

Оценочные жанры подразделяются на хвалебные (*комплимент, похвала* и др.) и хулительные (*упрек, замечание, выговор*). И те, и другие стимулируют изменение поведения адресата в самых разных сферах (бытовая, деловая, научная, педагогическая).

Требует отдельного рассмотрения такой речевой жанр порицания, как *выговор*, который может быть и строгим, и легким. Умение его делать – важная часть деловой риторики. Здесь особенно важно учитывать фактор адресата, чтобы избежать коммуникативной неудачи. Опытный руководитель разным тоном и в разной манере делает выговоры (если они необходимы) флегматикам, холерикам и сангвиникам, заранее продумывая ситуацию общения, то, как будет происходить диалог (при свидетелях или конфиденциально).

Этикетные жанры – это *приветствие, прощание, благодарность, извинение, поздравление, соболезнование*.

Учет особенностей аудитории. Важная часть подготовки выступления – оценка аудитории. Тому, кто готовится к публичному выступлению, следует представлять себе обстановку и состав слушателей. Такие актуальные элементы организации публичной речи, как обращение, подбор примеров, выбор тональности, зависят от типа и особенностей собравшихся. Для эффективного взаимодействия нужна совместная деятельность участников, каждый из которых вносит свой вклад в достижение общей цели коммуникации. При оценке аудитории, так называемого фактора адресата, необходимо учитывать следующие параметры:

1) возраст собравшихся;

2) гендерная характеристика аудитории;

3) подготовленность слушателей к теме речи;

4) уровень образования;

5) профессиональная принадлежность;

6) отношение к выступающему.

Необычная атмосфера, непредвиденные условия, в которых придется вступать в общение с людьми, может вызвать у оратора чувство комму-

никативного дискомфорта и тем самым помешать достижению поставленной цели. Следует как можно подробнее представить обстоятельства, в которых придется выступать. Риторика мстит за невнимание к мелочам. Готовясь к выступлению, оратор должен знать, кто его слушатели и сколько их; каковы особенности помещения и акустики в нем, есть ли там сцена или трибуна; каковы возможности использования технических средств для иллюстрации выступления; сколько времени отведено для выступления; какова программа конференции, совещания, круглого стола и т. п. и как соотносятся между собой темы выступлений.

Позиция выступающего. В практике публичных выступлений руководителю и сотруднику правоохранительных органов приходится занимать различные социальные роли, придерживаться и менять свои позиции в зависимости от состояния аудитории, особенностей, содержания материала и своих личных качеств. Типичными позициями могут быть следующие[1].

Позиция информатора. Принимая во внимание деловой, эмоционально сдержанный настрой аудитории, сотрудник ОВД ограничивается преимущественно рациональным изложением сути вопроса, лаконично подчеркивая принципиальные положения и напоминая о возможных ошибках в понимании того, о чем он говорит. В то же время следует помнить, что позиция сотрудника ОВД в качестве информатора резко ограничивает возможность для слушателей стать субъектом общения, участвовать в нем «на равных».

Позиция комментатора. Сотрудник ОВД выбирает эту позицию в том случае, если понимает, что ничего принципиально нового данной аудитории по рассматриваемому вопросу он сообщить не может. Слушатели достаточно осведомлены о проблеме и ждут от него дополнительных сведений, разностороннего глубокого анализа явлений, личных оценок. Если комментарий сопровождается обменом мнениями, то аудитория легко становится полноправной участницей общения.

Позиция собеседника. Сотрудник ОВД стремится придать своему сообщению характер доверительной беседы, избегая официальности. Он обращается к аудитории с прямыми или риторическими вопросами, просит слушателей высказать свое мнение. В основе его позиции по отношению к слушателям – сопереживание их настроениям, разделение их интересов и забот.

Позиция советчика. Эта позиция уместна при наличии двух совместно действующих условий: во-первых, если выступающий сообщает

[1] См.: Караяни А.Г., Цветков В.Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. С. 145–146.

практически ценный, инструктивный для большинства аудитории материал; во-вторых, если аудитории известны его богатый практический опыт, глубокие знания проблемы.

Позиция эмоционального лидера. Эту позицию правомерно занять, если в аудитории царят задор, приподнятое настроение, если к сотруднику ОВД относятся с нескрываемой симпатией, а выступление позволяет перейти на дружеский, неофициальный тон разговора. При этом есть место обмену мнениями, шутками, импровизированным отступлениям.

Позиция наставника. Когда в выступлении преобладает нравоучительный, категорический тон. Такая позиция не всегда и не всем нравится, особенно в выступлениях перед гражданами, хотя в практике применяется часто. Здесь главное – соблюдать меру, иначе выступление может превратиться в скучные, назидательные нотации, что не будет способствовать достижению цели.

Позиция просителя. В ответ на шумное поведение присутствующих, что может свидетельствовать об отсутствии увлеченности выступлением, сотрудник ОВД, вместо того чтобы мобилизовать себя, просит присутствующих набраться терпения и дослушать его до конца. Такой позиции нужно избегать, вовремя перестроить свое выступление, сконцентрировать свои потенциальные возможности для его успешного завершения.

Подбор необходимого материала. Обычно выделяют следующие *источники подбора необходимого материала*:

чтение литературных источников;

беседы, интервью и консультации со специалистами;

личный опыт;

размышления и наблюдения.

Совершенно необязательно и даже нежелательно прибегать ко всем этим методам, но всегда необходимо хорошо обдумать вопрос и просмотреть специальную литературу. Хорошо знать, что уже говорилось на эту тему ранее, ознакомиться с опытом прошлого.

Основное правило в подготовке материала: его должно быть собрано больше, чем необходимо для выступления. Особо следует акцентировать внимание на работе с литературными источниками:

читать следует больше, чем практически нужно. Речь, построенная на больших знаниях, всегда производит хорошее впечатление. Большое количество источников дает более полный обзор вопроса. При этом читать надо критически и не останавливать свой выбор только на источниках, созвучных вашим мнениям;

полезно вести записи. В итоге в ходе чтения полезно составлять заметки. По поводу того, как это лучше делать, нет единого мнения, но большинство авторитетных ученых рекомендуют делать записи на карточках, которые проще группировать и классифицировать, чем записи в блокноте. Кроме того, поиск по карточкам легче и быстрее, чем поиск по записям.

Составление конспекта выступления. Речь без конспекта не имеет формы. Без предварительного наброска, во-первых, невозможно по-настоящему понимать взаимосвязь идей. Чтобы ее понять, необходимо разместить факты и мысли на тему речи в известном порядке, наметить основные тезисы и вспомогательные данные.

Работать над конспектом следует постоянно держа во внимании назначение речи и специфику аудитории. Первый составленный конспект практически не может быть удачным, так что заранее следует подготовиться к долгой и кропотливой работе, выделить для нее достаточно времени.

Первоначальный полезный шаг к наилучшей систематизации – составление без всякой классификации перечня фактов и соображений, которыми вы запаслись при подготовке. После этого нужно поработать над конспектом, отбирая главные тезисы и размещая под ними подчиненные. Затем критически проверить всю структуру: выяснить, что пропущено, и убрать все, не относящееся к делу. Может случиться, что после составления первого конспекта понадобятся новые данные для одного или нескольких пунктов.

При работе над конспектом необходимо придерживаться следующих правил:

а) *структура конспекта*. Разделите конспект на части, соответствующие плану вашей речи. Три главных аспекта обычно обозначаются «введение», «основная часть» и «заключение»;

б) *логичность изложения*. Логическая культура речи включает, кроме соблюдения законов формальной логики, логико-композиционное оформление речи, методы изложения материала, способы аргументации и др.

Логическая культура речи предполагает соблюдение ряда требований[1]:

1. *Логическая определенность.* Излагаемые положения должны быть однозначными, а не двусмысленными. Недопустимы логически несовместимые положения, противоречащие друг другу факты и др.

[1] См.: Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет : учеб. пособие. М. : ОАО «НПО „Экономика“», 2000. 271 с.

2. *Последовательность.* Важно стремиться к стройности изложения. Структурная организация и примеры должны «работать» на цель, поставленную выступающим. Необходимо продумать переходы от одной части выступления к другой.

3. *Аргументированность и доказательность.* Основные положения публичного выступления должны подкрепляться цифрами, фактами, примерами и др.

4. *Четкий понятийный аппарат.* Основной логической формой, аккумулирующей информацию, выступает понятийная форма. Понятийный аппарат – это логично выстроенная система специальных терминов, позволяющая единообразно толковать и понимать различные явления и процессы. Следует придерживаться универсального правила: прежде чем что-то обсуждать, нужно определить содержание основных понятий и договориться об однозначном употреблении терминов.

Самый простой способ проверить правильность составления конспекта – попробовать вставить между двумя соседними пунктами, находящимися в подчинительном положении, союзы «потому что» или «поскольку», а между двумя пунктами в сочинительной связи союзы «и», «но», «или»;

в) *доказательность изложения*. Каждый тезис должен быть подкреплен вспомогательными пунктами, расположенными под ним.

Поиск вспомогательного материала (наглядность выступления). Наглядность придает ясность изложению, подкрепляет высказывания. Полезно иметь авторитетные высказывания, пользоваться наглядными пособиями, привлекающими внимание публики. Различают три вида вспомогательного материала: определения, сравнения и примеры.

Определения необходимы для разъяснения слов, значения которых неизвестны для аудитории, а также для разъяснения терминов, значения которых в понимании большинства ошибочны. При этом следует пользоваться наиболее точными авторитетными определениями. Как говорил известный математик Декарт, «верно определяйте слова, и вы освободите мир от половины недоразумений».

Пока слушатель не знает, на что вещь похожа и чем она отличается от остальных вещей, он не может понять ее. Поэтому вопрос о сравнениях заслуживает особого внимания. *Сравнение* может быть в форме уподобления или аналогии. Наиболее краткая форма уподобления – это отдельные слова и выражения. Выражение, вызывающее представление о предмете в целом, называется метафорой. Аналогия представляет собой умозаключение. Главное в аналогии – наглядная демонстрация какого-либо явления на простом примере.

Примеры – это наиболее эффективный и доходчивый прием, способный привлечь внимание аудитории. Примеры могут быть краткими или подробными, фактическими и выдуманными (предположительными), шуточными или серьезными. Используя такой вид вспомогательного материала, как примеры, необходимо помнить, что они должны быть уместны; нельзя навязывать аудитории анализ примера и не стоит пытаться объяснить многое одним примером.

7.3.2. Особенности реализации публичного выступления

Публичное выступление следует рассматривать как результирующее последствие тщательной и всесторонней подготовки. В целом поведение выступающего – это та «одежда», по которой его встречает аудитория. Прежде всего в его поведении все должно свидетельствовать об уверенности (четкая уверенная походка, торс и лицо обращены к аудитории, осанка прямая, голова поднята, плечи расправлены и др.).

Важно умело использовать особый инструментарий – коммуникационные эффекты[1]:

эффект визуального имиджа – как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому следует взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, элегантную манеру общения, уверенный и доброжелательный взгляд и др.;

эффект первых фраз закрепляет или корректирует первоначальное впечатление у людей. В первых фразах должна быть сосредоточена интересная информация, с элементами оригинальности, сразу приковывающая к себе внимание;

эффект аргументации. Речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей соразмышление и осмысление информации;

эффект интонации и паузы. Особенность человеческого восприятия состоит в том, что интонации и паузы способствуют 10–15%-ному приращению информации, вызывая у собеседников ассоциации и предложения. Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после – один из способов выделить его.

[1] См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М. : Ось-89, 1996. С. 46–47.

Пауза применяется между отдельными элементами мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями). Она также оттеняет наиболее существенные слова;

эффект художественной выразительности заключается в грамотном построении предложений, правильных словоударениях, использовании метафор, гипербол и т. п. Как утверждал Вольтер, прекрасная мысль теряет свою цену, если она дурно выражена;

эффект релаксации (расслабления). Тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу для отдыха людей, сближает и настраивает на благожелательный лад. Но, прибегая к шутке, не следует забывать того, что в свое время сказал Д.И. Писарев: «Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью, тогда начинается умственное распутство»;

эффект порционной подачи информации является одним из действенных риторических приемов поддержания внимания аудитории. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Таким образом, выступающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы порции «свежей» информации.

Следует остановиться на некоторых актуальных проблемах публичного выступления и психологических условиях, обеспечивающих его эффективность. К ним необходимо отнести начало выступления, культуру речи, внешний облик выступающего, голос, артикуляцию и др.

Начало выступления. После того как вы появились перед слушателями, не спешите начать говорить. Сделайте глубокий вдох, окиньте взглядом ваших слушателей и, если где-то слышен шум, сделайте паузу до тех пор, пока он не прекратится. Не начинайте речь, пока не займете удобное и устойчивое положение. Изберите приятную форму обращения к аудитории («товарищи», «дамы и господа», «друзья», «коллеги», «господа» и др.). Если в аудитории присутствует почетный гость, к нему можно обратиться по имени.

В начале выступления используются разнообразные способы привлечения внимания слушателей: точно выбранное обращение, апелляцию к ситуации «здесь и сейчас». До того, как начать выступление, обычно обращаются к слушателям с вопросами, привлекая внимание, например: «Все собрались?», «Можно начинать?», «Вы готовы к работе?».

Действенным средством контакта являются специальные слова и выражения, обеспечивающие обратную связь[1]:

личные местоимения первого и второго лица («я», «вы», «мы», «мы с вами» и др.);

глаголы в первом и втором лице («попробуем понять», «отметим», «подумаем вместе» и др.);

риторические вопросы («вам ведь интересно узнать и мое мнение по данному вопросу?») и др. Перечисленные языковые средства контакта помогают объединить говорящего со слушающими.

Не всегда лектор или докладчик заранее знает состав слушающих, это значительно осложняет подбор и расположение материала. Если оратор попадает в незнакомую для него аудиторию, ему важно понять и оценить особенности восприятия собравшихся и определить стратегию и тактику своего выступления. В начале речи оратор может запустить «пробные шары», чтобы узнать, как реагируют слушатели на личность и слова говорящего.

Практика «пробных шаров» представляет собой наличие у оратора заготовок, помогающих ему протестировать и оценить аудиторию по ее реакции. Такая практика нужна не только оратору, но и аудитории. Оратор понимает, на что и как реагирует публика. Аудитория активизируется и начинает реагировать, постепенно вырабатывая отношение к выступающему. Оратор должен внимательно следить за откликом на такие сигналы, как анекдот или бытовая история, стихотворная цитата или остроумный афоризм, разговорное или даже просторечное слово или выражение.

Реакция аудитории позволяет оратору определить стратегию общения и способы подачи материала. Проверить аудиторию на гибкость, готовность к неожиданным, а иногда и парадоксальным выводам поможет *методика «Продолжи фразу…»*: если никто не пытается завершить общеизвестное высказывание, приведенное оратором, это свидетельство ригидной (негибкой) аудитории. И наоборот, шутки, нестандартные замечания являются показателем гибкости аудитории, ее готовности к контакту с выступающим.

Опытный оратор подмечает отношение аудитории, выделяет отзывчивых слушателей и адресует свою речь прежде всего им. В то же время в определенных ситуациях оратор должен уметь и дистанцироваться от аудитории, не давая вывести себя из состояния равновесия. В середине речи, когда наблюдается некоторое утомление аудитории, для привлечения ее внимания можно сделать длительную паузу. Не очень умелые

[1] См.: Никольская С.Т. Техника речи (методические рекомендации и упражнения для лекторов). М. : Знание, 1978. С. 34.

ораторы часто, чтобы привлечь к себе внимание уставшей и расшумевшейся аудитории, повышают голос, стучат по трибуне. Обычно эти действия не дают желаемого результата. Гораздо эффективнее умело использованная шутка, веселое замечание.

Требования культуры речи. Обязательным условием успешных деловых коммуникаций является *культура речи*. Культурная речь – это в первую очередь правильная и грамотная речь. Но одного этого недостаточно. Нужно уметь выбрать верный тон общения, манеру разговора, точно подбирать слова, особенно термины. Здесь помогают общая культура, опыт и профессиональные знания, так как чем больше словарный запас человека, тем он лучше владеет языком, чаще проявляет себя интересным собеседником, лучше формулирует свои мысли и чувства.

Кроме этого, культура речи включает и тактичность, умение чутко воспринимать реакцию других людей. При отсутствии природной чуткости помогают знания о сигналах невербальной обратной связи. Кроме этого, культура деловой речи требует эмоциональной сдержанности в случае возникновения угрозы конфликта. В таком случае помогает особое умение вести конструктивные коммуникации.

Речь воспринимается как культурная, если выполняются следующие требования:

правильно употребляются слова, в том числе соблюдаются особенности их произношений и ударений. В качестве примера приведем слова, в которых чаще всего делаются неправильные ударения: *валов**О**й* (не в*А*ловый), *опт**О**вый*, *эксп**Е**рт*, *созвон**И**мся*, *прин**Я**ть*, *алког**О**ль*, *в**И**дение* (способность видеть), *вид**Е**ние* (призрак), *департ**А**мент*, *катал**О**г*, *диал**О**г* (не ди*А*лог), *дистиллир**О**ванный*, *доб**Ы**ча*, *догов**О**р* (мн. число – догов**О**ры), *докум**Е**нт*, *занят**О**й* (человек), *з**А**нятый* (дом), *засл**У**женный*, *избал**О**ванный*, *квартА**л* (четверть года), *киломЕтр*, *магаз**И**н* и др.;

не используются обороты, содержащие лишние слова;

не допускается неверная интонация, в особенности заносчивая, категоричная и самонадеянная, т. е. бестактная и конфликтогенная;

вовремя проявляется готовность поблагодарить, вежливость и тактичность;

отсутствуют слова-паразиты: «так сказать», «понимаете», «значит», «вот» и др. Такие слова не украшают речь, а только вызывают раздражение слушателей. Они – звуки и ничего более. Вместе с тем они – помеха, причем немалая. Как правило, эти слова доказывают: вы не уверены в том, что говорите[1].

[1] См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М. : Ось-89, 1996. С. 50.

Приемы привлечения и сосредоточения внимания аудитории. Многие люди при общении слышат только то, что хотят услышать. И чтобы заставить себя услышать, необходимы использование малоизвестной информации (новизна и оригинальность), сочетание разнохарактерных сведений, их достоверность, теоретическая и фактологическая подтвержденность, взвешенность содержания речи. В то же время иногда необходимы образные высказывания, аналогии, ссылки на прецеденты. Эффективны и страстность, неподдельная радость или грусть, тактичное сострадание – все это может затронуть чувствительные струны собеседника[1].

Рекомендуется использовать следующие приемы работы с вниманием аудитории[2]:

прием сопереживаний;

прием парадоксальной ситуации;

апелляция к непосредственным интересам аудитории;

юмористические замечания;

постановка проблемного вопроса;

апелляция к событиям, времени и месту;

апелляция к авторитетам, к известным источникам информации, книгам, документам;

апелляция к личности выступающего.

Прием сопереживаний состоит в привлечении необычного, яркого эпизода, факта, приковывающего внимание слушателей и заставляющего их переживать случившееся вместе с выступающим.

Прием парадоксальной ситуации. Смысл его состоит в том, что выступающий в самом начале вычленяет противоположные стороны в оценке ситуации: «С одной стороны …», «С другой стороны …».

Апелляция к непосредственным интересам аудитории, особенно когда выступление затрагивает радостное событие (повышение в звании, награда и т. д.) или серьезность проблемы, стоящей перед личным составом подразделения ОВД.

Юмористические замечания. Юмор – один из наилучших способов настроить аудиторию на нужный лад. Однако пользоваться им рекомендуется в тех случаях, когда слушатели настроены, чтобы с ними шутили, когда это уместно, когда слушатели относятся к выступающему дружески и когда выступающий уверен в предполагаемом эффекте

[1] См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М. : Ось-89, 1996. С. 46.

[2] См.: Караяни А.Г., Цветков В.Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. С. 148–150.

шутки и в своих возможностях юмориста (так называемая юмористическая жилка).

Юмористические вводные замечания могут коснуться целей выступления, самого выступающего, обстановки выступления, председательствующего, аудитории, недостатков человека, его слабых струнок и любого предмета, имеющего отношение к речи. Юмор бывает оригинальный (обычно лучший юмор) и позаимствованный. Оба могут быть с успехом использованы в выступлениях, но обязательным условием их применения является внешняя связь с содержанием высказываемых положений.

Постановка проблемного вопроса. Например, один из начальников правоохранительного органа начал свое выступление так: «Уважаемые коллеги! Чем объяснить, что в последнее время у нас участились случаи нарушений дисциплины среди сотрудников на службе? Мы составляем хорошие планы воспитательной работы, проводим много мероприятий по разным направлениям, а количество нарушений растет. Всегда ли то, что мы предпринимаем, имеет целевую направленность, доходит до сознания и понимания своей роли сотрудников наших подразделений, всегда ли наши действия способствуют предупреждению этих нарушений?».

Апелляция к событиям, времени, месту не только делает выступление содержательно более богатым, но и актуальным для слушателей.

Апелляция к авторитетам, к известным источникам информации, книгам, документам. Вводные цитаты, крылатые изречения, афоризмы, выдержки должны привлекать внимание в первую очередь содержанием, а затем уже значимостью документа или громким именем автора. Они должны быть по возможности краткими, ясными и возбуждать интерес слушателей. Они могут быть подтверждением, являющихся опорой содержания речи; могут дать дословно, так как малейшее искажение, пропущенное слово или неправильное акцентирование фразы является признаком неуважения к авторитету. Не нужно стремиться удивлять слушателей своей «великолепной» памятью.

Апелляция к личности выступающего. Шутливым замечанием в свой собственный адрес можно установить контакт даже с предубежденно настроенной аудиторией. Слушатели всегда с сочувствием воспринимают рассказ выступающего о своих прошлых сомнениях, ошибках, победах, курьезных случаях из жизни. Искреннее изложение мотивов, побудивших пересмотреть свои взгляды, как правило, положительно настраивают аудиторию.

Приведенные приемы не исчерпывают всего их многообразия. Так, например, эффективным приемом удержания внимания является из-

ложение в так называемом рваном темпе, т. е. с изменением манеры, громкости, ритма, с паузами. В значительной степени все зависит от конкретной ситуации, содержания, настроения слушателей и самого выступающего.

Основные требования к внешнему виду выступающего. К внешнему облику выступающего обычно относят внешность, манеры, жесты и позу. Слушатели всегда будут обращать внимание на внешний облик выступающего. Обычно восприятие слушателем состоит из четырех моментов: внешность, манеры, жесты и поза[1].

Внешний облик оратора должен соответствовать обстановке. Важно сохранять опрятность, стараться избежать эксцентричности в одежде, чтобы ваш вид не отвлекал от речи. Сотрудникам рекомендуется выступать в безупречной форме одежды, не стесняющей движений плеч и рук. Одежда должна не просто быть в меру строгой и изящной – она должна хорошо сидеть, не искажая линий фигуры при движении. Лучшая черта в облике оратора – корректность. Основные требования к форме одежды сотрудника МВД определены в приказе МВД Республики Беларусь от 4 марта 2013 г. № 67. В частности, в п. 26 говорится: «Предметы формы одежды сотрудника должны отвечать установленным описаниям, быть правильно подогнанными, содержаться в чистом состоянии и иметь аккуратный вид».

Манеры оратора более важны, чем его внешность, удачная линия поведения может заставить аудиторию забыть о вашем внешнем облике. Важно уметь создать дружественную и вместе с тем деловую атмосферу. Нужно внимательно следить за собой уже с того момента, как вы направитесь к трибуне.

Следует очень внимательно следить за выражением лица. Оно должно быть достаточно серьезным, но не хмурым, доброжелательным. Хуже всего, если ваше лицо ничего не выражает. Во время произнесения фраз, насыщенных эмоциями, выражение лица должно быть соответствующим. Тренировать свою мимику желательно перед зеркалом, чтобы четко представлять, что выражает ваше лицо во время речи. Ничто так не приводит слушателей в смущение, как пустой или отсутствующий взгляд.

Поза оратора и слушающих достаточно информативна. Один и тот же человек может выглядеть совершенно по-разному в различных позах: опущенные плечи и голова, сгорбленная спина говорят о приниженности человека, его неуверенности в себе; напротив, гордая осанка, расправленные плечи, свободное положение рук, высоко поднятая голова создают образ уверенного, знающего специалиста, которого следует внимательно выслушать.

[1] См.: Зельдович Б.З. Деловое общение : учеб. пособие. М. : Альфа-Пресс, 2007. 456 с. ; Риторика : учеб. для бакалавров / В.А. Ефремов [и др.] ; под общ. ред. В.Д. Черняк. М. : Юрайт, 2015. 430 с.

Умение принимать правильную позу в той или иной ситуации общения свидетельствует о профессионализме. Поза может оказывать скрытое воздействие на собеседника. По позе говорящего или слушающего можно довольно точно определить, как он относится к собеседнику и к теме разговора (выступления). Так, наклон головы чуть вбок показывает заинтересованность слушающего. Легкий наклон в сторону собеседника или оратора в сидячем положении демонстрирует положительную настроенность, а вот откинутый назад корпус – напротив, отрицательную.

Поза со скрещенными руками – это обычно поза негативная, поза несогласия, отрицания, неприязненного отношения. Она может свидетельствовать также о защитной реакции собеседника, его нежелании вступать в открытое и доверительное общение. Если оратор замечает подобную позу у слушателей, ему необходимо постараться изменить настрой аудитории.

Выступая перед аудиторией, говорящий стремится занять удобную позу. При этом слушающие всегда оценивают то, как держится говорящий. Если человек хочет услышать и понять речь, он занимает конструктивную для слушания позу, настраиваясь на максимально позитивное восприятие информации. Лучше всего речь воспринимается, когда слушающий сидит, выпрямив спину и чуть наклонившись в сторону говорящего. Однако в такой позе человек не может находиться очень долго. Как правило, позу активного слушания можно сознательно поддерживать 20–30 минут. Выступающий перед аудиторией, наблюдая за позами слушателей, может оценить, насколько интересна его речь, как изменяется состояние присутствующих во время выступления. Следует обращать внимание на позы, отражающие усталость и скуку слушателей (опущенные плечи и голова, согнутая спина). Если слушатели обнаруживают усталость, нужно разрядить обстановку, а затем вновь привлечь внимание аудитории. Движения выступающего должны быть точными и убедительными. Если оратор желает выделить какие-либо слова, то он подается телом навстречу аудитории или делает шаг к присутствующим.

Почти невозможно говорить с воодушевлением, не пользуясь *жестами*. Кроме того, восприятие жестикуляции заложено глубоко в со-

знании слушателя, жесты создают гармонию равновесия в облике оратора, делают его позу более уравновешенной. Хотя для начинающего оратора важно в первую очередь овладеть умением держать себя и сохранять правильную осанку. Никогда не стоит прибегать к искусственной, механической жестикуляции.

Касательно жестикуляции есть несколько правил[1]:

жесты должны быть естественными. Прибегайте к жесту только по мере ощущения потребности в нем;

жестикуляция не должна быть непрерывной. Не жестикулируйте на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом;

управляйте жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова;

вносите разнообразие в жестикуляцию. Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность;

жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории.

Особенности голоса и артикуляции выступающего. Чтобы речь была хорошей, используйте следующие рекомендации[2]:

акцентируйте важные слова и подчиняйте им неважные;

меняйте тон голоса – он должен то повышаться, то понижаться, как поверхность моря. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяет слово или фразу на общем фоне;

меняйте темп речи – это придает ей выразительность;

делайте паузу до и после важных мыслей.

Регистр и тембр голоса очень важны для восприятия речи. Известно, что низкий голос обычно воспринимается как голос начальника, авторитетного человека. Высокий голос может раздражать слушателей, а писклявый – создавать впечатление незначительности, «детскости» говорящего. Однако следует учесть, что недолгое «повышение» голоса может выделить особо значимую информацию. В то же время можно, обращаясь к наиболее важной информации, понизить голос, чтобы адресату пришлось напрячь слух и внимание.

Темп речи определяется сложностью темы выступления, характером аудитории и индивидуальными особенностями оратора. Например, лекция на сложную научную тему перед разнородной аудиторией, в которой находятся люди разной степени подготовленности, от студентов до академиков, может быть произнесена неспешно, размеренно, с необходимыми для осмысления выводов и обобщений паузами.

[1] См.: Кузин Ф.А. Культура делового общения : практ. пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2002. С. 21.

[2] См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М. : Ось-89, 1996. С. 46.

Обычный темп русской речи – 150–200 слов в минуту. Излишне медлительная речь обычно воспринимается как признак плохого знания предмета, неуверенности в том, о чем идет речь. Слишком быстрый темп может свидетельствовать о неуважительном отношении к адресату или сильном волнении говорящего, потерявшего контроль над аудиторией и спешащего достичь конца выступления.

Главный порок ораторов – неправильное произношение. Вы должны быть уверены в правильности произношения каждого слова и выговаривать слова более четко, чем в повседневной речи.

Для публичного выступления важное значение имеет *индивидуальная манера говорить*, которая свидетельствует о наличии у выступающего определенных качеств, характеризующих его как личность[1]. Первое качество – это степень его самоутвержденности, т. е. насколько уверенно он себя чувствует, насколько сильно развито в нем чувство собственной правоты. Второе, наоборот, – степень его неуверенности в себе. Критериями оценки служат здесь определенные выражения, а также частота их повторения. Так, слова, служащие для выражения некоей неопределенности («в известной степени», «как-нибудь», «я бы сказал», «вообще» и т. п.), выдают неуверенность. Речь уверенного в себе человека изобилует словами «разумеется», «именно так», «конечно», «великолепно», «правильно» и др. Конечно, подходить к анализу манеры речи надо во взаимосвязи всех ее характеристик.

7.3.3. Основные приемы реагирования на некорректные вопросы и поведение слушателей

Нередко в ходе публичного выступления попадаются некорректные слушатели. Конфликтовать в таких случаях не принято. Значит, надо уметь вежливо и не задевая самолюбие таких людей ставить их «на место». Здесь могут оказаться очень полезными советы, даваемые немецким психологом Н. Энкельманном[2] и умело переработанные российским автором Ф.А. Кузиным[3].

[1] См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М. : Ось-89, 1996. С. 44–45.

[2] См.: Энкельманн Н. Преуспевать с радостью : сб. ст. М. : СП «Интерэксгюрт» ; Экономика, 1993. 396 с.

[3] См.: Кузин Ф.А. Культура делового общения : практ. пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2002. 320 с.

1. *Прием дилетантов.* Собеседник играет роль недоверчивого человека. Как легко всех нас сбивает с толку, когда оппонент несколько раз подряд заявляет: «Я этого не понимаю, не могли бы Вы мне еще раз объяснить?».

Совет: заговорите об этом еще раз позже. Сошлитесь на последующие высказывания.

2. *Научная тактика*. Собеседник оперирует мнениями ученых, он цитирует их. Еще опаснее, когда он намеренно цитирует неправильно и спрашивает вас, заметили ли вы, что что-то не так? Но кому же известны в точности все высказывания определенных личностей?

Совет: также цитировать! Хорошенько подготовьтесь заранее и утверждайте, что вы ожидали услышать именно эту цитату.

3. *Тактика прерывания.* Ваш противник изводит вас постоянными репликами типа: «Вы повторяетесь»; «И где Вы это слышали?».

Совет: сделайте продолжительную паузу и спросите, можно ли вам продолжать свою мысль дальше.

4. *Тактика широкой натуры*. Если мы обосновываем свое хорошо продуманное мнение при помощи точных цифровых данных, собеседник обвиняет нас в мелочности, в «поисках блох» или говорит: «Нужно же все-таки думать об общих тенденциях, о генеральной линии, уважаемый коллега».

Совет: спросите его, может ли он что-либо противопоставить точным данным. Только на основании этих цифр отчетливо обнаруживается общая линия.

5. *Тактика соблюдения точности*. Это противоположная линия поведения. Если вы не снисходите до мелочей и деталей, а уделяете внимание только общей тенденции, то противник мгновенно задает вопрос по поводу именно этих мелочей: «Как известно, вся суть заключается именно в деталях».

Совет: подтвердите, что вы тщательно изучили все детали, однако в данный момент хотите изложить только главное.

6. *Тактика «перехода на личность»*. Один из известнейших способов некорректного ведения беседы – нападать на личность собеседника. Причем противник приводит не серьезные аргументы, а задевает достоинство собеседника: «Цвет Вашего пиджака (серый) соответствует Вашему умственному уровню».

Совет: спросите его, может ли он что-либо сказать по существу вопроса. Действуйте в зависимости от того, кто при этом присутствует, и от силы своей позиции. Дайте самый решительный отпор нападкам, ущемляющим ваше достоинство.

7. *Скрытые нападки на личность*. Вместо конкретных возражений по поводу ваших высказываний партнер начинает вспоминать ваши прежние выступления, выискивать противоречия, несмотря на то, что они имели место несколько лет назад. Как правило, такого некорректно ведущего себя партнера отличают бесхарактерность и нерешительность.

Совет: открыто заявите о беспочвенности его обвинений и отклоните их. Поинтересуйтесь, сколько он еще намерен использовать столь злонамеренную тактику. Спокойно заметьте, что вы тем временем тоже не стояли на месте, пересмотрели свои взгляды и научились кое-чему новому.

8. *Тактика причисления*. Противник причисляет вас к определенной группе и грубо обобщает: «У всех руководителей только одна цель...»; «Все предприниматели одинаковы...».

Совет: задайте ему вопрос, а уместны ли эти обобщения? Разве все немцы, как это принято считать, трудолюбивы, честны и «едят только квашеную капусту?».

9. *Тактика сведущего*. Верные аргументы более молодых по возрасту партнеров по переговорам отклоняют, ссылаясь на то, что их «жизненный и профессиональный опыт еще слишком ограничен...» Старшим по возрасту партнерам категорически заявляют, что «это мнение просто больше неактуально».

Совет: спросите своего собеседника, что он конкретно может возразить против ваших аргументов. Так вы вынудите его квалифицированно изложить свою точку зрения.

10. *Тактика иностранных слов*. Противник использует термины, которые вам незнакомы, чтобы показать уровень своих профессиональных знаний, или обрушивает на вас шквал иностранных слов.

Совет: попросите его вежливо, но твердо перевести названные иностранные слова. Это вызовет к вам симпатию у присутствующих.

11. *Тактика трескучих фраз.* Когда не срабатывают другие способы, партнер пытается вас обольстить высокопарными фразами. Он говорит о ценностях высшего порядка, например о родине, любви к матери, великодушии, чести и социальной справедливости. Но эти слова редко достигают цели и что-либо пробуждают в душах слушателей.

Совет: признайте справедливость этих мотивов, особенно если при вашей беседе присутствуют другие лица. Однако попытайтесь отклонить выспренные аргументы собеседника, используя прием «Да, но...». Слово «да» замените одной из кажущихся утвердительными формулировок: «В этом вопросе с Вами следует согласиться, но подумали ли Вы о...».

12. *Тактика отсрочек*. Собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу позже или выигрывает время с помощью встречного вопроса.

Совет: чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, попытайтесь добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения. Скажите ему, что это кажется вам особенно важным.

13. *Тактика умолчания*. Собеседник внимательно вслушивается и уклоняется от любых высказываний или вдруг впадает в другую крайность: громко возражает, а затем вновь внезапно замолкает.

Совет: выразите удивление по поводу слишком темпераментного высказывания или, наоборот, молчания собеседника. Неразговорчивого партнера можно разговорить при помощи удачно поставленных вопросов. С шумным партнером не надо соглашаться. Чаще всего он компрометирует себя сам в глазах остальных слушателей.

Рассмотрим теперь ситуацию, когда на ваши слова реакцией служат резкие выкрики и ехидные реплики. Конкретных рецептов на этот случай, разумеется, не существует, однако советы, даваемые уже упоминавшимся нами немецким психологом Н. Энкельманном, могут оказать известную помощь лектору, когда он оказывается в этом положении. Так, указанный ученый в данном случае советует использовать следующую поведенческую тактику.

1. *Пропустить мимо ушей*. Эту возможность вы можете использовать, только если речь идет об одиночных выкриках. После трех-четырех комментариев вслух вы вынуждены как-то реагировать.

2. *Найти меткий ответ*. Это наилучший способ ответа на злобные выкрики. Известно, что сэр Уинстон Черчилль использовал такие формулировки в своих выступлениях, которые провоцировали возражения. Поэтому сэр Уинстон всегда заранее продумывал соответствующие ответы.

3. *Сдвигать*. Очень действенный прием: вы ответите на реплику из зала, но немного позже. Будьте вежливы: «Благодарю за Ваше возражение. Я вернусь к нему немного позже». Если возражение серьезное, то сразу его пометьте, чтобы позже на него ответить.

4. *Задавать встречные вопросы.* Задавайте встречные вопросы, если позволяет время. Попросите еще раз повторить реплику. Еще лучше подействует, если вы попросите подавшего реплику уточнить кое-что.

5. *Использовать прием «Да, но…».* Избегайте длинных объяснений и диалогов. Отвечайте кратко и применяйте прием «Да, но...». Однако не употребляйте слово «да», а используйте какие-либо другие способы мнимого утверждения: «В общем-то я с Вами согласен, но Вы все же подразумевали...».

6. *Применять прием нейтрализации*. Нейтрализуйте выкрики из зала, к примеру так: «Я предполагал, что услышу такое возражение, но, думаю, все-таки другим слушателям интересно выслушать меня до конца». Определенно дайте понять, что в интересах других слушателей вы не желаете вести никаких частных бесед. Если удастся, то предложите подавшему реплику побеседовать по предложенному вопросу после доклада. Это создаст положительную атмосферу.

7. *Ссылаться, если это возможно, на серьезность ситуации* (или на какие-либо ценности высшего порядка), заметив, что в этой ситуации выкрики – неподходящая реакция. Постарайтесь после ответа снова вернуться в серьезную тональность.

И еще один *совет*: попытайтесь на веселые выкрики отвечать серьезно, а на серьезные – остроумно и шутливо.

Глава 8
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА СОТРУДНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

8.1. ИМИДЖ КАК СОЦИАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ

8.1.1. Исходные понятия и определения. Функции имиджа

Понятие «имидж» ввели в обиход Зигмунд Фрейд (30-е гг. XX в.) и Кеннет Боулдинг (60-е гг. XX в.). З. Фрейд издавал журнал с одноименным названием, а в результате понятие имиджа перестало быть только психологическим термином, но широко в оборот он не вошел. Только в 60-е гг. XX в. американский экономист К. Боулдинг ввел в деловой оборот термин «имидж». На территории СНГ понятие «имидж» широко вошло в практику в 90-е гг. XX в. Появился спрос на профессиональное формирование имиджа со стороны артистов, спортсменов, политиков[1].

Слово «имидж» происходит от английского image, которое, в свою очередь, происходит от латинского imago. В английском языке слово image имеет не одно, а, как минимум, пять значений («образ», «статуя (идол)», «подобие», «метафора», «икона»); при этом чаще в английской речи слово image употребляется в значении «образ».

Прежде чем остановиться на психолого-педагогическом содержании категории имидж, условиях, факторах и методах формирования эффективного имиджа, необходимо понять, что объединяет и в чем различия между некоторыми родственными понятиями.

В большинстве словарей и энциклопедий дают следующее определение имиджа. *Имидж* – сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа, сильно эмоционально окрашенный образ чего-либо или кого-либо. Иными словами, имидж – это особый психический образ, сильно и определенным образом влияющий на эмоции, поведение и отношения личности или группы.

Обратим внимание и на другие важные понятия, имеющие отношение к проблеме имиджа, – *стереотип, репутация и престиж*.

[1] См.: Квеско Р.Б., Квеско С.Б. Имиджелогия : учеб. пособие. Томск : Изд-во Томск. политехн. ун-та, 2008. С. 4.

Стереотип чаще всего рассматривается как весьма упрощенный, но в то же время устойчивый психический образ, основанный на обобщении личного опыта, предвзятых представлениях, стремлении быстро понять смысл и сущность явления.

Стереотип обладает принципиальным свойством: он одновременно является оценкой и психологической установкой. Принято считать, что оценки и установки, как правило, аргументированы. Стереотипные же оценки и установки очень сильны и основаны прежде всего на эмоциях, переживаниях, симпатиях или антипатиях. Поэтому люди не считают нужным их аргументировать, для стереотипных оценок характерна такая формула: «этого не может быть, потому что не может быть никогда!» Отсюда не только их предвзятость, но и высокая регулирующая сила – стереотипы во многом определяют поведение и отношения людей. К тому же многие из нас вообще склонны приписывать некие желаемые (или нежелаемые) черты или качества людям, группам, организациям без достаточных на то оснований, а просто под влиянием эмоций или неосознаваемых причин.

Репутация – сложившееся мнение (представление) группы субъектов о положительных сторонах и недостатках кого-либо (чего-либо).

Престиж (от фр. *prestige* – первоначально – обаяние, очарование, а позже – авторитет, влияние) – мера признания обществом заслуг индивида; результат соотнесения социально значимых характеристик субъекта со шкалой ценностей, сложившейся в данной общности.

Репутация и престиж – категории рассудочные, когда отношение возникает в результате осознанного выбора, рационального аргументированного сравнения, а имидж дает иллюзию качеств и свойств. Поэтому сейчас многие стали бороться именно за формирование привлекательного имиджа, а не за репутацию или престиж.

По мнению В.Г. Зазыкина, имидж выполняет следующие ***основные функции***:

главная: формировать *положительное отношение* к кому-либо или чему-либо. Если положительное отношение сформировано, то за ним, как результат влияния социальных связей, обязательно последуют *доверие* и, в свою очередь, *высокие оценки* и *уверенный выбор.* Такова психологическая цепочка, порождаемая положительным отношением;

способствовать повышению престижа, а следовательно, авторитета и влияния;

создавать высокий рейтинг, что очень важно в насыщенной разнообразной информацией публичной деятельности. Именно поэтому аме-

риканцы говорят, что «положительный имидж стоит миллиарды долларов». На достижение положительного отношения и доверия и должна быть направлена PR-деятельность;

создавать систему ориентации в окружающем мире.

8.1.2. Черты процесса воздействия имиджа

Вся зрелищная культура (радио, телевидение, кино, эстрада, политические шоу) построена на персонификациях – приписывание другому человеку определенных свойств[1]. Природу персонификаций пытался объяснить Эрих Фромм, американский психолог психоаналитического направления. Создавая классификацию человеческих потребностей, в качестве одной из глубинных он выделил потребность в *идентификации*, уподоблении, в поиске объекта поклонения. По мнению Фромма, человек, «заброшенный» в мир таинственных вещей и явлений, оказывается не в состоянии самостоятельно осознать назначение и смысл окружающего бытия. Он нуждается в системе ориентации, которая дала бы ему возможность отождествить себя с неким признанным образцом. Таким образом, удачный имидж – это способность внушить окружающим, что носитель этого имиджа является воплощением в себе тех идеальных качеств, которые они хотели бы иметь, если бы были на месте этого человека.

Существование в психике человека *механизма идентификации* – приписывания себе или другому желаемых качеств на основании отдельных внешних признаков – является объяснением возможности создания имиджа.

Высокая регулирующая сила имиджа обусловливается еще и тем, что, как говорят психологи, *имидж – это реальность иллюзорного пространства.* Считается, что мы живем как бы в двух мирах – реальном и иллюзорном, или мнимом. В реальном мире происходят события, действуют люди, доминируют отношения, смысл, значения и характеристики которых адекватно отражаются в сознании людей и оцениваются. В нем нет (или очень мало) лукавых версий, искажения и обмана. В иллюзорном же пространстве реальность целенаправленно искажается и определенным образом преподносится, обычно в соответствии со скрываемыми интересами. Поэтому в большинстве случаев мы имеем дело не с истинной информацией о ком-либо или о чем-либо, а со специально сконструированными ее образами, как правило, имеющими характер стереотипов и установок.

[1] Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психологические основы «Паблик рилейшнз». М., 2003. 208 с.

Иными словами, мы можем жить не только в реальном, но еще и в иллюзорном мире: мире внушенных установок, весьма далеких от реальности. На этом, в частности, зиждется реклама с ее «хрустящим счастьем» и «райским наслаждением».

Иллюзорный мир все же функционирует не самостоятельно в отрыве от реальности, он часто пересекается с миром реальным. Во время этих «пересечений» он обязательно должен быть похожим на него. Поэтому *взаимодействие между миром реальным и миром иллюзорным* осуществляется по схеме:

метафора (выразительный, легко запоминающийся образ чего-либо, переносящий иные свойства);

герой (олицетворяет реальность, время или борется с ними);

знак (характерная символика, внешность, поведение и пр.).

Опираясь на вышеизложенное, можно сказать, что *имидж* – это манипулятивный, привлекательный, легко трактуемый психический образ, воздействующий на эмоциональную сферу человека (иногда на его подсознание), а через них – на объяснительные механизмы сознания и поведения, выбор человека.

Таким образом, к основным ***характерным чертам процесса воздействия имиджа*** следует отнести следующие:

1) имидж – объект *идеальный*, возникающий в сознании людей; *он не подлежит прямому измерению, оценить его можно лишь по их отношениям, проявляющимся в общении, деятельности, выборе*, поэтому при создании имиджа необходимо проводить его мониторинг и изучать реакции на него;

2) эффективный имидж *целостен и непротиворечив*, соответствует однозначным обобщенным представлениям;

3) как идеальное образование имидж *динамичен и неустойчив*, его постоянно надо «подкреплять» рекламой или разнообразными целевыми PR-акциями;

4) как стереотип имидж *содержит ограниченное число компонентов*: сложность конструкции только мешает его восприятию, а следовательно, делает отношение к нему неоднозначным;

5) имидж, хотя и является *иллюзорным образом, граничащим с реальностью*: явное приукрашивание достоинств приведет к снижению доверия;

6) имидж *прагматичен*, т. е. ориентирован на ограниченный круг задач, соответствующих целям организации или особенностям настоящей ситуации, ее развития;

7) эффективный имидж *вариабелен*: абсолютно «жесткая и неизменная конструкция» неприемлема, ситуация трансляции имиджа всегда динамична, может возникнуть необходимость внесения коррективов;

8) имидж предполагает *сильный эмоциональный отклик.*

8.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

8.2.1. Особенности имиджа органов внутренних дел

В условиях демократизации белорусского общества усиливается тенденция к увеличению открытости в деятельности МВД в целом и различных ОВД в частности. Есть все основания полагать, что данная тенденция приняла необратимый характер. Приоритетное направление деятельности всей системы ОВД – исправление сложившихся негативных стереотипов отношения сотрудников и формирования их положительного имиджа.

Подытоживая ряд источников, мы можем констатировать, что ***имидж ОВД*** – эмоционально окрашенный образ силового ведомства, включающий необходимые ценностные характеристики и складывающийся в сознании различных социальных групп на основе информации, поступающей из различных источников (прежде всего средств массовой информации) и личного опыта общения граждан с сотрудниками ОВД.

Имидж ОВД связан с устойчивыми стереотипными представлениями массового сознания о социальных качествах личности сотрудников, проявляющихся в профессиональной сфере правоохранительной деятельности. Ядро имиджа – параметры основной деятельности. При негативной динамике основных показателей деятельности ОВД возможна лишь временная корректировка имиджа, но не формирование устойчивого положительного имиджа.

Важность соответствующего имиджа ОВД заключается в том, что без *социального партнерства* граждан, общественных организаций и правоохранительных органов бороться с преступностью сложно. Характер взаимоотношений между ОВД и населением является важнейшим индикатором состояния общественно-государственных отношений.

Из каких компонентов может состоять ***имидж ОВД***? Анализ теоретических источников и эмпирический материал показал, что его содержание может включать следующие слагаемые:

имидж руководителя ОВД и его команды. Здесь важны *персональные характеристики* (характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений, психофизические особенности и т. п.), *социальные характеристики* (статус руководителя, материальное благополучие, модель ролевого поведения, связь с различными социальными группами и др.) и *символическую нагрузку* (руководитель как знак определенной идеологии, определенного курса действий, его индивидуальное «поведенческое» лицо);

имидж персонала, отражающий представления социума о физических, социальных, культурных, морально-этических, профессиональных, личностных и т. п. характеристиках типичного сотрудника ОВД;

социальный образ ОВД, строящийся на основе представлений различных социальных групп о его роли в политической, экономической, социальной и культурной жизни общества, месте в «Табели о рангах» органов государственной власти;

имидж «услуг», предоставляемых обществу ОВД, в который входят представления об их цене и качестве, функциональной ценности, отличительных свойствах, уникальности и т. д.;

внешняя атрибутика, включающая ведомственную символику, знаки отличия, униформу и т. д.;

образ исторического прошлого силовой структуры.

В свою очередь, ***персонифицированный имидж сотрудника ОВД*** зависит:

от внешних признаков (рост, конституция, выправка, одежда, манера держаться);

социально-психологической компетентности (коммуникативной, перцептивной, интерактивной);

профессиональной готовности к действиям в экстремальной ситуации (стрессоустойчивость, высокая способность к адаптации, решительность, активность, инициативность и др.);

когнитивной сферы;

соответствующего «Я-образа» (особенно важны самоуважение, высокая самооценка, высокий уровень притязаний);

ценностно-смысловая сфера;

организационная культура (форма одежды и ее ношение, символы, традиции, ритуалы, эмблемы и др.).

8.2.2. Базовые категории и принципы формирования положительного имиджа органов внутренних дел

Любая организация, ее руководитель и типичный представитель имеют те или иные образы в общественном сознании, вне зависимости от того, работают они над их созданием или нет. Во втором случае образы формируются стихийно под влиянием обрывочной и не всегда достоверной информации, слухов, случайных мнений и т. д. Для организации гораздо выгоднее целенаправленно формировать свой благоприятный имидж, чем пускать дело на самотек и исправлять впоследствии нежелательные и ошибочные представления людей о себе и своей деятельности. Результатом создания позитивного имиджа станет повышение престижа (авторитета) организации среди различных групп населения.

Процесс использования тех или иных психотехнологий формирования положительного имиджа руководителя и сотрудника ОВД предусматривает владение базовой терминологией процесса, знание основных принципов формирования положительного имиджа.

К базовым категориям рассматриваемой проблемы следует отнести следующие.

Психотехнология – алгоритм решения психологических задач, приводящий к определенному социальному эффекту (Т.С. Кабаченко). В контексте имиджелогии *психотехнология формирования имиджа* – это описание общих принципов психологического воздействия на людей для формирования у них определенного мнения в отношении определенного объекта. Процесс создания имиджа представляет собой технологию, набор последовательных процедур (алгоритм), который позволяет добиться поставленной цели. Эта технология включает в себя набор коммуникативных методов и средств воздействия на аудиторию.

Психологическое воздействие рассматривается как дистанционное воздействие человека на психику других людей – на их сознание и подсознание с помощью определенной информации. При анализе психотехнологий формирования имиджа необходимо учитывать особенности самой информации и ее «адресата».

Формирование имиджа – это целенаправленный процесс создания у людей (у аудитории имиджа) определенного образа объекта (человека, товар, услуги, организации и др.) в виде осознаваемого или неосознаваемого мнения об этом образе для достижения психологического притяжения аудитории имиджа к данному объекту. Синонимом этого термина – «формирование имиджа» – является термин «имиджирование».

Прямая имиджформирующая информация – это та, которую человек получает при непосредственном контакте с вами. *Косвенная имиджформирующая информация* – это та информация о вас, которую человек получает, что называется, через третьи руки. Иными словами, это когда человек создает о вас мнение на основе высказываний о вас других людей.

Каналы воздействия имиджформирующей информации. По мнению А.Ю. Панасюка, люди, общаясь с другими людьми, в одном случае посылают о себе информацию вполне *осознанно* (на уровне сознания), а в другом – *подсознательно* (на уровне подсознания)[1]. Иначе говоря, в одном случае *источником* имиджформирующей информации является *сознание*, а в другом – *подсознание*.

Остановимся на ключевых категориях этого процесса. Итак, сознание – высший уровень психического отражения и саморегуляции, присущий только человеку как общественно-историческому существу. Эмпирически сознание выступает как непрерывно меняющаяся совокупность чувственных и умственных образов, непосредственно предстающих перед человеком в его «внутреннем опыте» и предвосхищающих его практическую деятельность.

Все психологические явления предстают перед индивидом в той мере, в какой они *осознаются*. Другими словами, когда говорят: «это дошло до его сознания» или «он осознал, что...», это значит, что человек теперь *знает* (о том-то и о том-то). Иначе говоря, в каждый конкретный момент времени мы можем сказать «я знаю» только про то, что в этот момент находится в нашем сознании. Таким образом: 1) сделать что-либо «на уровне сознания» – значит, сделать это умышленно, обдуманно, преднамеренно, специально, произвольно; 2) «осознать» что-либо – значит, об этом подумать, поразмышлять (хотя бы и несколько секунд), чтобы можно было бы сказать: «Я знаю, что…».

Полагаем, стоит уделить внимание подсознанию. Подсознание – это собирательное понятие, которым обозначаются различные *неосознаваемые* системы психики или их совокупность. Подсознание отличается от сознания тем, что про информацию, находящуюся в сознании, человек может сказать «Я знаю», а вот об информации, находящейся в его же подсознании, он не знает (ибо в подсознании – значит *вне* сознания), и только с помощью специальных техник (например, того же гипноза) можно узнать и о ее существовании, и о ее смысловом содержании.

[1] См.: Панасюк А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. М. : Омега-Л, 2007. 266 с.

Таким образом, подсознание (как и сознание) не только хранит информацию, но может и управлять поведением людей. Мы ведем речь о сознании и подсознании в связи с тем, что люди, формируя мнение о себе, создавая свой имидж, посылают в окружающее их пространство имиджформирующую информацию либо вполне осознанно, либо непроизвольно, подсознательно, не ведая об этом.

Возможны четыре варианта передвижения имиджформирующей информации от вас к вашему собеседнику, или четыре канала ее перемещения:

1) ваше сознание – его сознание;

2) ваше сознание – его подсознание;

3) ваше подсознание – его сознание;

4) ваше подсознание – его подсознание.

Первый канал (сознание – сознание) будет иметь место, когда вы абсолютно осознанно направляете собеседнику информацию о себе («знайте, я хороший человек»), а тот в это же время вполне осознанно ее воспринимает («так, он говорит, что он хороший человек. Посмотрим.»). Иначе говоря, вы оба думаете об этой информации.

Второй канал (сознание – подсознание) – это когда вы вполне осознанно посылаете ему о себе информацию, а он, что называется, «пропускает ее мимо ушей», не обращает на нее внимание (как слушатели на галстук лектора), и тогда эта информация уходит в его подсознание.

Третий канал (подсознание – сознание) – это когда от вас исходит имиджформирующая информация помимо вашей воли (вы, не задумываясь, надели на эту встречу такой-то костюм, или вы, не задумываясь, жестикулируете руками, разговаривая с собеседником), а ваш собеседник не просто воспринимает эту информацию своими органами чувств (зрением, слухом), но и осознает ее, т. е. думает над ней («надо же, какой у него костюм-то!» или «интересно, а что это он все время руками теребит…?»).

Четвертый канал (подсознание – подсознание) – это когда от вас исходит имиджформирующая информация помимо вашей воли, а ваш собеседник, хотя своими органами чувств и воспринимает ее, но не обращает на нее внимание, не думает о ней, не осознает ее; и тогда эта информация, минуя его сознание, оказывается в его подсознании.

Удачная стратегия формирования собственного имиджа определяется правильным выбором канала перемещения от вас вашей имиджформирующей информации к вашему собеседнику. Из четырех перечисленных выше каналов движения информации лучше использовать третий и (или) четвертый, чем первый или второй.

В целом задачи имиджирования весьма специфичны. С одной стороны, процесс имиджирования есть некая технология, основанная на строгих правилах, разработках пакета процедур, критериях и методах замера результатов. С другой – он имеет вполне творческий характер, близкий задачам искусства.

8.2.3. Имиджформирующие факторы, их классификация и характеристика

По мнению А.Ю. Панасюка, имидж можно классифицировать *с точки зрения факторов, его образующих*. В самом деле, зададимся вопросом: по чему можно судить о человеке, о его характере, нравах, интеллекте, установках и т. п., т. е. в целом о нем *как о личности*? О человеке мы можем судить по его поступкам, по его делам, по тому, что он сделал или не сделал, в частности:

а) по созданной им искусственной среде его обитания – по его жилищу, кабинету, автомобилю и т. д. Назовем эту составляющую имиджа *«средовым имиджем»*. Для формирования позитивного средового имиджа автор рекомендует принцип: чуть лучше, чем у всех. Ваш автомобиль должен быть чуть лучше, чем у большинства людей того же круга; ваш кабинет должен быть чуть лучше, чем у большинства ваших коллег. Как отмечает А.Ю. Панасюк, лучше, чем у других, должно быть настолько, чтобы посторонний глаз это заметил, но не настолько, чтобы в сознании образовался (пусть и невольно) вопрос «откуда?»;

б) по его собственной внешности и ее атрибутам, т. е. по его «габитусу»[1]. И тогда эту составляющую его имиджа можно будет назвать «*габитарным имиджем*»;

в) по его овеществленной продукции – предметам, вещам, которые он сделал, создал. Назовем эту составляющую общего имиджа человека *овеществленным имиджем*. По нашему мнению, овеществленный имидж следует рассматривать расширительно и в переносном значении. Вероятно, к своеобразным «вещам», созданным человеком, следует относить и его нематериальную продукцию – профессиональные успехи, эффективные профессиональные действия, заложенные положительные традиции и др. Таким образом, под овеществленным имиджем нами будет пониматься вся профессиональная «продукция» человека – и материальная, и идеальная;

[1] Габитус (лат. *habitus* – внешность, наружность) – совокупность наружных признаков, характеризующая строение тела и внешний облик человека: телосложение, осанка, выражение лица, цвет кожи и т. п.

г) по его вербальной продукции – что говорит, как говорит, что и как пишет; отсюда название этого частного имиджа – *вербальный имидж*;

д) по его кинетической продукции (кинетика – движение). Дадим ему название *«кинетический имидж»*.

е) по коммуникативной механике – как подает себя и как ведет в общении. Назовем его *«коммуникативный имидж»*.

Таким образом, при формировании положительного имиджа обычно выделяют следующие важнейшие составляющие: средовой имидж, габитарный имидж, овеществленный имидж, вербальный имидж, кинетический имидж, коммуникативный имидж. Дадим краткую характеристику некоторым из них.

Габитарный имидж. Внешний образ человека является наиболее наглядным его проявлением, эффективно воздействует на зрение как анализатор наших ощущений. Через зрение гораздо проще всего войти в психическое пространство личности; предоставить информацию о себе, вызвать определенные эмоции, дать интеллекту «пищу» для размышлений.

Основные требования к внешнему виду сотрудников и гражданского персонала правоохранительных органов изложены в ряде документов:

в Правилах ношения формы 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, утвержденных приказом МВД Республики Беларусь от 29 октября 2014 г. № 369;

в Правилах профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь, утвержденных приказом МВД Республики Беларусь от 4 марта 2013 г. № 67;

в Положении о едином стиле одежды гражданского персонала и сотрудников Министерства внутренних дел Республики Беларусь, утвержденном приказом МВД Республики Беларусь от 11 июля 2012 г. № 206.

Остановимся на некоторых положениях указанных документов. В Правилах ношения формы 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 отмечается, что форма одежды является неотъемлемым атрибутом прохождения службы в ОВД и военной службы в воинских частях МВД, определяющим принадлежность сотрудников и военно-

служащих к МВД, *повышающим их организованность и служебную дисциплину при исполнении служебных обязанностей* (курсив мой. – *А. Урбанович*) (ст. 4). Предметы формы одежды должны соответствовать установленным образцам и описаниям, быть правильно и тщательно подогнанными, содержаться в чистом состоянии и иметь аккуратный вид (ст. 10). Сотрудникам и военнослужащим запрещается:

ношение загрязненных, поврежденных, выцветших предметов формы одежды и обуви;

ношение неотутюженных предметов формы одежды;

ношение деформированных и загрязненных погон;

ношение предметов формы одежды и знаков различия, не соответствующих их описаниям и установленным образцам;

ношение на предметах формы одежды государственных наград, не разрешенных к ношению, и нагрудных знаков, не учрежденных в установленном законодательством порядке;

смешение предметов формы одежды с гражданской одеждой и другими предметами формы одежды, не предусмотренными настоящими Правилами (т. е. с предметами формы одежды других государственных органов) (ст. 12).

В гл. 7 Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь указывается, что предметы формы одежды сотрудника должны отвечать установленным описаниям, быть правильно подогнанными, содержаться в чистом состоянии и иметь аккуратный вид (ст. 26). Сотруднику в форме одежды не рекомендуется посещать рынки, магазины, рестораны, казино и другие торговые объекты и увеселительные заведения, а также носить сумки, пакеты, коробки и другие предметы хозяйственно-бытового назначения, если это не связано с выполнением служебных обязанностей (ст. 27). Сотруднику не рекомендуется отращивать бороду, длинные бакенбарды, носить ювелирные украшения, за исключением обручального кольца (ст. 28). При проезде всеми видами городского пассажирского транспорта (кроме такси) сотруднику в форме одежды не рекомендуется занимать места для сидения (ст. 29). В случае ношения гражданской одежды при исполнении служебных обязанностей сотрудник должен соблюдать деловой стиль (ст. 30).

в Положении о едином стиле одежды гражданского персонала и сотрудников Министерства внутренних дел Республики Беларусь отмечается, что одежда служащих, как мужчин, так и женщин, должна быть выдержана в деловом стиле.

Деловой стиль для женщин-служащих предусматривает деловой костюм (пиджак, жакет, жилет в сочетании с юбкой или брюками):

блузка, рубашка, водолазка и т. п.;

платье классического фасона. Особо оговаривается, что длина юбки (платья) не должна быть выше (ниже) 10 см от колена.

В свою очередь, *деловой стиль для мужчин-служащих* предусматривает:

рубашки, галстуки, водолазки, жилеты, классические свитера;

классические брюки, костюмы.

В вышеуказанном Положении изложены требования к предпочтительной цветовой гамме делового костюма:

темные цвета: черный, темно-синий, темно-серый, коричневый, сине-зеленый;

светлые цвета: бежевый, светло-серый, пастельные тона. Допускаются варианты неярких полос, неконтрастная клетка среднего размера, неброский рисунок.

В данном Положении особо оговорены требования к тканям делового костюма. Они могут быть разными (немнущимися), в основном классическими (твиды), традиционными тканями для костюма. Для блузок (рубашек): шелк, сорочечные ткани. Не допускаются изделия из кожи и джинса, прозрачные или блестящие ткани. Летний костюм может быть более мягких, легких тканей или более ярких цветовых решений. Исключаются излишне яркие цвета, чрезмерная пестрота.

Служащим запрещается носить:

одежду, открывающую плечи, спину, талию, зоны декольте;

авангардные и нетрадиционные украшения (пирсинг открытых частей тела, татуировки);

авангардные, неформальные и эпатажные прически.

Вербальный имидж. Вербальное (речевое) воздействие является самым универсальным способом формального и неформального общения, личного и профессионального влияния на людей. Следует учитывать, что людям нравится, когда окружающие улавливают их настроение и самочувствие, говорят о том, что их волнует или вызывает у них интерес, оперативно реагируют на их ожидания и претензии, предлагают различные варианты решения актуальных проблем, соблюдают логику изложения вопроса, толково обосновывают свою точку зрения, умеют найти необходимый консенсус при разрешении проблемы, могут тонко использовать юмор и шутки в речи.

Важно обращать внимание на постановку голоса, сюда включается комплекс специальных упражнений: от постановки осанки и освобождения от нерационального использования голоса до специальных дыхательных гимнастик. Необходимо следить и за правильным построением слов в речи, избавляясь от ее засоренности, штампованных выражений, слов-паразитов и акцентологических ошибок.

Вербальный имидж (лат. *verbalis* – устный, словесный) формируется под влиянием двух групп факторов:

факторы собственно словесного характера – активный словарь, словарный запас (лексика), речевые ошибки;

паравербальные или паралингвистические характеристики: стиль и темп речи, громкость, высота и тембр голоса, интонации, внятность и отчетливость речи, паузы, смысловые ударения, умение слушать. По паравербальным характеристикам судят о возрасте, образовании, привлекательности, принадлежности к тому или иному социальному слою и т. д.

Требования, которым должна соответствовать речь:

правильность, т. е. соответствие принятым литературным нормам;

точность, т. е. соответствие мыслям говорящего;

ясность, т. е. доступность пониманию слушающего;

логичность, т. е. соответствие законам логики;

простота, т. е. отсутствие напыщенности и неестественности;

сжатость, т. е. отсутствие лишних слов;

чистота, т. е. отсутствие нелитературных, жаргонных, вульгарных, иностранных слов, употребляемых без необходимости;

живость, т. е. нешаблонность, выразительность, образность;

благозвучие, т. е. приятное звучание.

Важное значение для устной речи имеет *пауза*. Она привлекает внимание и позволяет осмыслить только что сказанное. Пауза должна быть продолжительностью в четыре секунды. Более короткая не привлекает внимание, более длинная заставит ваших слушателей беспокоиться за вас.

Имиджмейкеры советуют использовать следующие *приемы формирования вербального имиджа*:

разговаривать, а не говорить;

активно использовать слова-обращения;

использовать технику заочной формы;

говорить то, что хотят услышать;

провоцировать улыбку;

преодолевать некоторые не явно обоснованные социальные табу;

иногда лучше промолчать, чем сказать.

Вербальный имидж формируется речью индуктора – письменной и устной. В мире вербальных имиджей живут «тарахтелки» и «размазни», «цицероны» и «болтуны», «почемучки» и «сороки» и т. д.

Применительно к деятельности сотрудника ОВД следует подчеркнуть, что эффективность его вербального имиджа зависит от следующих коммуникативных умений:

быстро устанавливать контакт;

слушать других;

оказывать психологическое воздействие;

преодолевать психологические барьеры;

сочетать биполярную позицию: законную принципиальность и гуманное отношение к гражданам, в том числе и к правонарушителям;

ролевых умений.

Кинетический имидж. Kinetikos в переводе с греческого означает «относящийся к движению». Кинетический имидж зависит от кинетического языка личности – его жестикуляции и телодвижений. Можно выделить следующие составляющие кинетического имиджа:

взгляд;

мимика;

кинетика рук;

кинетика тела и др.

Взгляд. Зрительный контакт в процессах коммуникации является важнейшим фактором персонального кинетического имиджа. Имиджирование будет более продуктивным, если характер зрительного контакта соответствует потребностям как индуктора, так и реципиента. Взгляд может быть долгим или мимолетным, пристальным или поверхностным, периодическим или неотрывным. Часто люди не смотрят в лицо, когда боятся или чувствуют себя виновными перед собеседником и когда равнодушны: «в упор не видят».

Недостаточный зрительный контакт расценивается как свидетельство невнимания, нежелания проявлять уважение, как неискренность, наличие нечистых помыслов или проявление застенчивости. Сознательное уклонение от взгляда может восприниматься как стыд, замешательство, скорбь или ложь.

Уклонение от зрительного контакта, при котором человек опускает глаза, обычно воспринимается как признание чужого превосходства и служит свидетельством покорности. Более активный зрительный контакт в диалоге порождает большую симпатию. Повышение зрительной контактности помогает повысить внешнюю привлекательность.

Чрезмерный зрительный контакт воспринимается как стремление подчеркнуть свое превосходство, отсутствие уважения; скрытая агрессивность, желание унизить. Обычно «поедают» глазами в тех случаях, когда складывается ситуация «удава и кролика». Долгие немигающие взгляды используют люди, желающие утвердить свою доминирующую позицию. Частый или продолжительный взгляд незнакомцев у большинства людей вызывает неприятные ощущения. Сознательный выбор характеристик зрительного контакта зависит от цели коммуникации. Целями установления зрительного контакта могут быть:

получить информацию о собеседнике и его сообщении;

показать свое внимание и интерес;

побудить к взаимодействию;

выразить свое превосходство;

определить состояние и установки собеседника.

Независимо от цели, в процессе разговора с партнером старайтесь выполнять простые правила зрительного контакта. Старайтесь смотреть в лицо собеседнику, когда:

вы обращаетесь к нему;

ваш партнер обращается к вам.

Вы можете не смотреть на него, когда:

вам задали трудный вопрос, а вы ищете на него ответ;

вы высказываете проблему, подыскивая четкую формулировку.

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60–70 % от всего времени общения.

Мимика. В кинетическом имидже мимика лица по коммуникативной выразительности уступает только глазам. Движение лицевых мышц – мимика – выражает эмоции человека. Без мимики общение лишается эмоционального колорита. Среди множества эмоций выделяются шесть основных: радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть. В специальной литературе встречается более 20 000 описаний выражения лица. Для их классификации была предложена методика FAST, построенная на фиксации шести основных эмоций в трех зонах лица. Важный фактор позитивного имиджа – улыбка. Это наиболее универсальное и позитивное выражение лица человека. Именно улыбка достойна наибольшего внимания как предмет мимического имиджирования. Улыбка портит позитивный имидж только в случаях передозировки. Вместе с тем улыбка может выражать не только дружелюбие, удовольствие, радость, но и сарказм, агрессию и т. п.

Кинетика рук. Кинетический имидж формируется также под влиянием движений рук. Наиболее универсальным и многоговорящим из них

является рукопожатие. Во время доминантного (властного) рукопожатия ладонь развернута вниз, во время покорного – ладонь развернута вверх. При равноправном рукопожатии ладони партнеров находятся в вертикальном положении. Крепкое рукопожатие вплоть до хруста пальцев является отличительной чертой агрессивного, жесткого человека. Пожатие не согнутой, прямой рукой, как и доминантное, является признаком агрессивного человека. Его главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и не допустить человека в свою интимную зону. Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой не согнутой рукой, невыполненное до конца. Однако оно означает, что партнер фактически не уверен в себе. Пожатие с применением обеих рук сразу выражает искренность, доверие или глубину чувств по отношению к партнеру.

С помощью потирания ладоней люди невербально передают свои положительные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание человека скрыть свое отрицательное отношение. Шпилеобразное положение рук часто используют уверенные в себе люди, руководители. Оно часто используется в условиях субординации и может означать уверенную или «всезнающую» позицию. Закладывание рук за спину может обозначать уверенного в себе человека с чувством превосходства над другими. Выставление больших пальцев рук говорит о властности, превосходстве и даже агрессивности человека.

Кинетика тела. Кинетика тела включает разнообразные движения плечами, корпусом, животом, бедрами, ногами: пожатие плечами, выпячивание груди, постукивание ступнями ног по полу и т. д. Существуют многочисленные исследования значений этих движений. Выявлены различия значений в зависимости от обстоятельств и ситуации. Изучение языка движений тела получило название *кинетики*. При множестве противоречий в знаниях о языке тела существует ряд универсальных рекомендаций, позволяющих улучшить кинетический имидж:

1) открытость и уверенность движений считывается как свидетельство активности, позитивного настроя и внутренней силы;

2) используя жесты, будьте уверены, что они соответствуют друг другу;

3) избегайте жестов, которые могут быть неверно истолкованы.

Существенную роль в системе средств невербального общения играют: *позы* участников диалога (как они стоят, сидят, передвигаются во время разговора), их *пространственное положение* относительно друг друга. Например, небольшой наклон корпуса во время диалога в сторону собеседника, легкие кивки головой свидетельствуют о внимании, заинтересованности в поддержании разговора, располагают к беседе.

В таких случаях участник разговора всем своим внешним видом как бы показывает: «я весь внимание».

Напротив, весьма неловко чувствует себя человек в разговоре с тем, кто, сидя за столом, небрежно (важно) откинулся назад, невольно демонстрируя этим несколько отстраненно-высокомерное, а следовательно, неуважительное отношение к партнеру. ***Полезно помнить***: *если хотите, чтобы с вами было легко общаться другим, ведите себя естественно, непринужденно, не допуская манерности, позерства, самолюбования. Относитесь к участнику диалога так же, как хотели бы, чтобы относились к вам*.

Говоря о *пространственном положении партнеров* в ходе профессионального общения, следует подчеркнуть, что как чрезмерно близкое, так и слишком удаленное их расположение друг от друга создают определенный дискомфорт, отрицательно сказываются на развитии диалога.

Планируя предстоящую встречу, не следует забывать, что вокруг общающихся людей образуются своеобразные пространственные зоны, некие невидимые границы, которые следует соблюдать в зависимости от той или иной коммуникативной ситуации, отношений сторон, социального статуса партнеров и т. п.

Считается, что *интимную зону* общения составляет пространство вокруг субъекта от 15 до 45 см. В него допускаются близкие люди, те, кому оказывается особое доверие.

Личную или *персональную зону* образует пространство вокруг человека радиусом от 45 до 120 см. Обычно оно используется во время общения в стандартной обстановке со знакомыми людьми.

Более широкой пространственной сферой вокруг человека является *социальная зона* общения радиусом от 120 до 360 см. Она чаще всего соблюдается при общении с людьми, которых мы мало знаем, во время деловой встречи, в подчеркнуто официальной обстановке, при приеме посетителей. Здесь беседует не столько человек с человеком, сколько статус со статусом (должностью).

И наконец, *общественная (публичная) зона* общения от 360 см и более, соблюдаемая во время выступлений перед большими группами людей, перед аудиторией слушателей и т. п.

8.2.4. Психотехнологии формирования имиджа руководителя и сотрудника органов внутренних дел

В рамках рассматриваемой проблематики имидж руководителя ОВД и имидж сотрудника ОВД выступают как компоненты имиджа ОВД в

целом. Имидж руководителя ОВД основан на представлении о намерениях, мотивах, ценностных ориентациях, способностях и психологическом портрете руководителя. В свою очередь, имидж сотрудника ОВД основан на типичных представлениях о его профессиональных и личностных качествах.

Эти имиджи формируются на основе следующих основных источников:

целенаправленной информации. При этом основными каналами коммуникации являются газеты, журналы, радио, телевидение, сеть Интернет и др.;

прямого контакта и опыта личного общения с сотрудниками ОВД. При этом каждый сотрудник рассматривается как «лицо» всей организации, по поведению которого судят о персонале в целом;

мнения о руководителе и сотрудниках ОВД авторитетных людей, представителей так называемой референтной группы. Они, в свою очередь, сообщают представителям целевых аудиторий информацию, которая в силу авторитетности референтной группы, воспринимается некритически;

«продукции» ОВД (мы уже рассматривали этот вопрос выше).

Когда речь идет о сложном и противоречивом процессе формирования положительного имиджа ОВД, то следует признать, что на этом проблемном поле активно взаимодействуют три субъекта – органы внутренних дел, средства массовой информации и граждане-представители целевых аудиторий. В фокусе их взаимодействий зарождается, формируется, корректируется и изменяется имидж ОВД в целом, имидж руководителя и сотрудника ОВД в частности.

Системообразующим фактором этого процесса выступает выявление интересов всех трех субъектов. Другими словами, важно знать притязания, ожидания, настроения и установки всех субъектов системы, а также особенности социокультурного пространства, в котором действует рассматриваемая система.

Процесс формирования имиджа предполагает осуществление системы коммуникативных мероприятий, направленных на активное взаимодействие с конкретными группами адресатов. Указанная система включает ряд коммуникативных стратегий, тактик и приемов. Рассмотрим их подробнее.

Формируя имидж ОВД, важно пропускать через своеобразный нравственный «фильтр» все свои коммуникативные действия, соотносить средства и способы, которыми мы пытаемся достичь декларируемые

цели. Поэтому в ходе формирования имиджа руководителя и сотрудника ОВД, как и ОВД в целом, основной упор следует делать на акцентировке положительных сторон жизнедеятельности рассматриваемого объекта. Исходя из этого процесс формирования положительного имиджа руководителя и сотрудников ОВД может быть представлен в виде системы определенных коммуникативных стратегий, тактик и приемов.

К числу ключевых стратегий следует отнести:

1) стратегию самопрезентации как ведущую стратегию;

2) информационную стратегию;

3) стратегию эмоционального воздействия.

Рассмотрим элементы указанной системы подробнее.

1. ***Стратегия самопрезентации.*** Самопрезентация – достаточно объемное понятие. С точки зрения психологии, самопрезентация направлена на возбуждение в объекте воздействия определенных эмоций, которые способны вызвать желаемые поведенческие установки. Самопрезентация представляет собой когнитивно-эмоциональную самоподачу субъекта процесса формирования имиджа, косвенную демонстрацию положительных качеств кого-либо или чего-либо для формирования определенного впечатления. Реализация стратегии самопрезентации возможна с использованием следующих тактик и приемов:

тактика отождествления (идентификации) с кем-либо или чем-либо;

тактика солидаризации с адресатом;

тактика дистанцирования.

1.1. *Тактика отождествления (идентификации) с кем-либо или чем-либо.* Суть тактики отождествления – в ненарочитой демонстрации символической принадлежности к определенной социальной или статусной группе. Однако следует учитывать, что в соответствии со ст. 32 Закона Республики Беларусь от 17 июля 2007 г. № 263-З «Об органах внутренних дел Республики Беларусь» «сотрудники органов внутренних дел не могут быть членами политических партий и других общественных объединений, преследующих политические цели».

По мнению Г.Г. Почепцова, имидж задает апробированные пути идентификации объекта, который становится узнаваемым. К основным приемам тактики отождествления (идентификации) можно отнести следующие:

демонстрация авторитетности и силы правоохранительного органа как элемента государственного института;

опора на героическое историческое прошлое правоохранительных органов;

информирование о примерах профессионализма сотрудников;

использование идентификационного местоимения «мы» в значении «государство», «силовое ведомство», «правоохранительный орган» и др. Однако при формировании имиджа руководителя ОВД (часто и сотрудника ОВД) целесообразно доминирование местоимения «я». Тем самым демонстрируется сильная, самостоятельная, самодостаточная личность, отвечающая за себя и действия своих подчиненных;

отождествление с определенным социальным институтом (например, с силовыми структурами), а через него – с государством в целом. На основе этого строится идентификация с такими атрибутами, как порядок, законность, справедливость.

1.2. *Тактика солидаризации с адресатом*. Данная тактика реализует стремление создать впечатление общности взглядов, интересов, устремлений, ощущение «психологического созвучия» с гражданами. Благодаря этому формируется личное отношение к аудитории, разрушение барьера критического восприятия. К основным приемам этой тактики можно отнести:

обращения типа «я с вами», «мы с вами», «я понимаю ваши проблемы» и др.;

обращения к гражданам по имени и отчеству (иногда – по имени);

выражение согласия («В принципе я с Вами согласен», «Действительно, Вы правы» и др.);

выражение согласия с оценкой кого-либо авторитетного и компетентного («Это опытный человек», «Я его знаю, это честный человек» и др.).

1.3. *Тактика дистанцирования*. Сущность этой тактики в том, что осуществляется «отдаление», «отстраненность» от скомпрометированного в глазах общественного мнения объекта (явления, человека и др.) (например, коррупции, бюрократизма и др.). Тем самым гражданам посылается четкий сигнал «Я не такой», «Мы не такие». Иногда необходимо применить эту тактику в случаях, когда сотрудники совершают какие-то неблаговидные поступки. Даже один подобный факт может разрушить имидж, складывавшийся годами. В таких случаях необходимо действовать быстро, не выжидать и не скрывать информацию: выступить с осуждением подобных поступков, продемонстрировав, что осуждается именно поступок, а не система в целом. Это поможет отмежеваться от негативных имиджевых фигур.

Основные приемы этой тактики следующие:

подчеркивание неприятия коррупции во всех ее видах, борьба с ней;

опровержение слухов, домыслов, сплетен о деятельности правоохранительных органов в целом и каждого сотрудника в отдельности;

открытое противопоставление себя тем, кто преступает закон и нарушает правопорядок;

констатация факта задержания преступников, нарушителей общественного порядка и формирование общественного мнения о неотвратимости наказания;

приглашение общественности к совместной борьбе с негативными явлениями в деятельности ОВД и др.

2. ***Информационная стратегия*** призвана, во-первых, показать «милицейскую» точку зрения на разнообразные явления, факты, события окружающей социальной действительности, определенным образом их интерпретировать, во-вторых, быть первым и основным источником формирования у граждан цельных правовых позиций и правовой культуры в целом. Данная стратегия реализуется при помощи ряда тактик и приемов:

тактика информирования и формирования правовой культуры граждан;

тактика акцентирования положительной информации;

тактика признания существующих проблем.

2.1. *Тактика информирования и формирования правовой культуры граждан*. Данная тактика призвана показать процессуальную сторону деятельности ОВД, его руководителя и сотрудников. Вместе с тем важное значение имеет содействие становлению правового общества, формированию правовой грамотности и правовой культуры каждого гражданина. Основные приемы такой тактики:

разъяснение законов и подзаконных актов, других правовых решений, юридических прав и обязанностей граждан;

комментирование, представленное высказываниями, поясняющими смысл контекста или некоторых высказываний и выражаемых ими понятий;

рассмотрение важной информации под новым углом зрения;

сообщение о значимых профессиональных успехах сотрудников ОВД. При этом следует придерживаться принципа «быть таким, а не казаться» (особого внимания требуют так называемые резонансные преступления и правонарушения и показ деятельности сотрудников по раскрытию этих преступлений и правонарушений);

сообщение о социально значимых и общественных мероприятиях, проводимых ОВД, показ эффективности деятельности сотрудников в системе «ОВД – общество»;

установление, поддержание и расширение контактов с гражданами и их объединениями;

информирование о задержании преступника (правонарушителя) благодаря бдительности граждан;

использование наименований конкретных должностей и фамилий руководства ОВД и его подразделений, что придает информации авторитетность и «вес» в глазах целевых аудиторий и др.

2.2. *Тактика акцентирования положительной информации* выражается через позитивные послания целевым группам граждан, использование слов положительной оценочности. В качестве объектов оценки выступают события, факты, процессы, действия прямо или косвенно связанные с правоохранительным органом. Основные приемы:

осуществление сопоставительного анализа прошлого и настоящего (например, использование наречий «раньше», «тогда» и «теперь», «сегодня», «сейчас»);

при передаче информации использование слов и терминов безусловно положительного звучания и оценки (честь, достоинство, закон, порядок, профессионализм, социальная справедливость и др.);

информирование общественности о награждениях конкретных сотрудников с подробным изложением за какие заслуги;

иллюстрирование с использованием цифр, фактов, сравнений и др., наглядно демонстрирующих положительные тенденции в динамике укрепления правопорядка, и др. Факты являются самым надежным аргументом доказательства, если они правильно подобраны и объективно отражают картину события, и др.

2.3. *Тактика признания имеющихся проблем* показывает силу руководства правоохранительного органа, его способность смело смотреть в глаза неприятной правде. Основные приемы:

показ открытости ОВД и готовности к диалогу с гражданским обществом;

работа с «будущим» правоохранительной сферы, указание на перспективу. Апелляция к результату придает прогнозу аргументированную силу;

констатация имеющихся проблем с обязательным показом того, что делается для их решения, и др.

3. ***Стратегия эмоционального воздействия*** призвана подкрепить процесс формирования имиджа воздействием на чувства граждан, вызвать у них сильный эмоциональный отклик. Процесс формирования положительного имиджа немыслим без серьезного эмоционального воздействия на аудиторию. Работа с настроением, подключение различных

переживаний, формирование позитивных чувств – таков арсенал этой стратегии. К основным ее тактикам относятся:

тактика единения;

тактика обращения к эмоциям граждан.

3.1. *Тактика единения* призвана объединить граждан и соответствует архетипам славянской ментальности, предписывающей стремиться к общности и единству, действовать вместе и сообща. Основные приемы:

проведение дней открытых дверей правоохранительного органа;

проведение разнообразных встреч с гражданами с целью показа единства интересов сотрудников милиции и граждан;

выступление руководителя ОВД с приветственным словом перед разными категориями граждан;

обращение к гражданам по поводу различных чрезвычайных событий, происшедших в подведомственном регионе;

использование ряда ключевых слов «едины», «вместе», «сплоченность» применительно к борьбе с преступностью и установлению твердого правопорядка и др.

3.2. *Тактика обращения к эмоциям граждан* ориентирована на пафос воодушевляющей речи и за счет интонационного выделения ряда оценочных слов. Основные приемы:

создание позитивного настроя. Известна закономерность: привлекательны те люди, которые хорошо относятся к нам. Следовательно, позитивное отношение к различным группам общественности обеспечивает их ответное позитивное мнение об организации. Непоправимый урон имиджу наносят сотрудники, позволяющие себе хамство в отношении граждан, невнимание к их просьбам и потребностям;

использование ярких эмоционально окрашенных образов, призванных зарядить граждан своей энергией (например, «на страже интересов людей труда», «законопослушный гражданин – наша надежда и опора» и др.);

использование положительной оценочности (например, «уважаем», «высоко ценим» и др.);

ориентация на ценности граждан и умелое их использование в процессе формирования положительного имиджа правоохранительного органа и др.

8.2.5. Характеристика основных этапов формирования имиджа органов внутренних дел

Изучение работ ряда авторов позволяет изложить наш подход к рассмотрению основных этапов и реализуемых задач формирования имиджа ОВД.

Первый этап. Разработка концепции идеального имиджа ОВД

Исходные принципы построения адекватного имиджа отталкиваются от двух главных вопросов: кто мы и что можем? кто они и чего хотят? Речь идет о множествах «мы» и «они», область пересечения которых может рассматриваться в качестве эффективной концепции имиджа. Первое множество («мы») содержит подробный анализ всех качеств, свойств, возможностей, преимуществ ОВД. Второе («они») – общие проблемы, поведенческие мотивы, жизненные ценности, стереотипы, потребности их целевых групп. На поиск области пересечения и направлен концептуальный этап создания имиджа.

Первый этап может включать следующие шаги:

1.1. *Выявление приоритетных целевых аудиторий, на которые ориентирована деятельность ОВД и всестороннее их изучение (интересов, потребностей, ожиданий, установок и др.).* О.В. Бухаркова и Е.Г. Горшкова предлагают следующий алгоритм работы с целевой аудиторией:

определить ценности и потребности целевой аудитории;

определить возможные потенциальные проблемы и негативные последствия этих проблем целевой аудитории;

определить, на какие группы ценностей и потребностей воздействуют эти последствия;

проранжировать ценности и потребности целевой аудитории для определения зон взаимных интересов;

сопоставить свои ценности и потребности с потребностями целевой аудитории, предварительно проранжировав их (расставив приоритеты);

разработать систему мероприятий на каждом этапе.

1.2. *Формулировка основных целей деятельности (чего она должна добиться); определение перечня предлагаемой «продукции» и «услуг».* Цели, «продукция» и «услуги» должны быть востребованы и значимы для представителей приоритетных целевых аудиторий. Основным приемом при этом выступает *позиционирование имиджа.* Позиционирование – это управление мнением относительно места (позиции) имиджа организации, сотрудника среди множества других имиджей. Целью позиционирования является создание такого впечатления, что перед целевой аудиторией уникальная, единственная в своем роде организация или личность, что не существует равноценной замены. Основные качества, необходимые для успешного позиционирования: актуальность, простота, отличие, последовательность, постоянство.

1.3. *Создание описательной модели идеального имиджа (того, к которому ОВД будет стремиться)*. Цели этого шага следующие:

создание у целевых аудиторий положительного образа ОВД, руководителя, типичного сотрудника;

создание у целевых аудиторий положительного мнения об ОВД, руководителе, типичном сотруднике;

образование аттракции, т. е. психологического притяжения к данному объекту.

В рамках третьего шага необходимо определить состояние *реального имиджа* ОВД, руководителя и сотрудника. На основе их беспристрастного и объективного анализа осуществляется формирование *идеального имиджа* ОВД, руководителя и типичного сотрудника.

Алгоритм этого шага следующий:

получение реального психологического портрета руководителя и типичного сотрудника ОВД;

восприятие руководителя и типичного сотрудника ОВД разными целевыми аудиториями (совпадают ли характеристики руководителя и типичного сотрудника ОВД с ожиданиями целевых аудиторий?);

созвучность (конгруэнтность) целевых аудиторий и руководителя, типичного сотрудника (каковы ожидания целевых аудиторий? Что с их точки зрения хорошо и что плохо?);

различия (совпадения) в восприятии руководителя, типичного сотрудника и ОВД в целом;

основные ценности и характеристики имиджа ОВД, которые должны быть отражены в имидже руководителя, типичного сотрудника.

Получение этой информации позволяет сформировать идеальный имидж ОВД, руководителя и типичного сотрудника. Важно при этом соотнесение наличных и желаемых характеристик руководителя и типичного сотрудника ОВД. В результате их анализа формируются три списка характеристик:

характеристики, которые имеются у руководителя (организации) и которые работают на создаваемый имидж, – их необходимо усиливать и демонстрировать;

характеристики, которые имеются у руководителя (организации), но снижают или даже разрушают создаваемый имидж. Необходимо избавляться от них или же не афишировать;

характеристики, которые нужны для создания необходимого имиджа, но отсутствуют у человека (организации). Их следует нарабатывать.

Второй этап. Формирование положительного имиджа ОВД

Внедрение в общественное сознание позитивного образа ОВД при помощи следующих шагов:

2.1. *Популяризация узнаваемого фирменного стиля профессиональной деятельности ОВД.*

2.2. *Реклама (информирование через средства массовой информации широких слоев населения об ОВД, о его «продукции» и «услугах»).*

2.3. *Public relations (проведение различных мероприятий по установлению связей с общественностью, благотворительность, социальная ответственность и др.).*

2.4. *Активное участие представителей ОВД в различных мероприятиях, организуемых в средствах массовой информации (ток-шоу, круглые столы и др.)*

2.5. *Работа на форумах в сети Интернет и в социальных сетях.*

2.6. *Организация встреч представителей ОВД с гражданами.*

Необходимо регулярно информировать общественность о тех или иных действиях ОВД. Важно не только содержание, но и частота выхода материалов. В этом смысле лучше регулярные, пусть и небольшие заметки новостного характера о различных позитивных результатах деятельности ОВД, чем один материал за большой период времени.

Коммуникационные материалы представляются в различных видах: публикации в газетах, сюжеты по радио или телевидению, работа на форумах в сети Интернет, информирование граждан на встречах с представителями ОВД и др.

При организации работы на втором этапе важно, чтобы деятельность ОВД в целом и ее результаты вызывали интерес. Что же интересует людей? Выделяют следующие общие условия формирования интереса:

1. Интерес к тому, что связано с жизнедеятельностью человека.

2. Интерес к тому, что человек уже знает на основании своего жизненного опыта.

3. Интерес к новым знаниям и информации, которые дополняют уже известные.

4. Интерес, который возникает и поддерживается неудовлетворенной потребностью при создании определенных психологических условий для осознания этой неудовлетворенной потребности.

5. Интерес к тому, что может вызвать положительные эмоции.

6. Интерес как результат искусственного формирования путем психологических воздействий (например, при помощи рекламы и др.).

При этом следует учитывать, что информация, идущая к человеку, проходит через определенные стадии принятия решений об отношении к ней. Ему нужно достаточно быстро решить: стоит ли принимать эту информацию как ценную, выгодную, полезную для себя лично, т. е. соответствует ли она его ценностям и интересам. К основным из указанных стадий относят: содержание информации – понимание информации – интерес как потребность в этой информации – взаимопонимание как согласие, признание информации – формирование положительного мнения (признание выгоды или пользы, которую принесет информация).

Третий этап. Поддержание положительного имиджа ОВД в актуальном состоянии

Этот этап также предполагает несколько шагов:

3.1. *Постоянный мониторинг и анализ всей информации, касающейся организации и распространяемой через различные коммуникационные каналы* (средства массовой информации, интернет-ресурсы и другие источники).

3.2. *Работа с нежелательными отзывами и мнениями* (объективное рассмотрение сути таких отзывов и мнений, нейтрализация последствий таких отзывов и мнений, извлечение соответствующих уроков и выводов, возможная перестройка имеющегося имиджа и др.).

3.3. *Закрепление позитивного образа организации* путем создания новых информационных поводов, ребрендинга, выведения на социальный «рынок» новых (или обновленных) «товаров» и «услуг».

Глава 9
УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМИ ПСИХИЧЕСКИМИ СОСТОЯНИЯМИ

9.1. МЕСТО ПСИХИЧЕСКИХ СОСТОЯНИЙ В ОБЩЕЙ СТРУКТУРЕ ПСИХИКИ

Рассмотрение особенностей управленческой деятельности в условиях стресса предполагает определение того места, какое стресс как психологический феномен занимает в общей структуре психических явлений. Утвердившаяся точка зрения гласит: стресс выступает как особое психическое состояние. *Состояние (человека)* – это характеристика любой системы, отражающая ее положение относительно координатных объектов среды. *Психическое состояние* есть целостная характеристика психической активности людей за определенный период времени, показывающая своеобразие протекания психических процессов в зависимости:

от отражаемых предметов и явлений действительности,

предшествующего состояния и психических свойств личности.

К психическим состояниям обычно относят:

проявления чувств – настроения, аффекты, эйфория, тревога, фрустрация и пр.;

проявления внимания – сосредоточенность, рассеянность;

проявления воли – решительность, растерянность, собранность;

проявления мышления – сомнения;

проявления воображения – грезы и пр.

В психических состояниях, так же, как и в других психических явлениях, отражается *взаимодействие человека с жизненной средой.* Любые существенные изменения внешней среды, изменения во внутреннем мире личности, в организме вызывают определенный отклик в человеке как целостности, влекут за собой переход в новое психическое состояние, меняют уровень активности субъекта, характер переживаний и др.

Основными *детерминантами состояния* являются:

а) *потребности, желания и стремления человека* (или, более точно, осознанные и неосознанные потребности, стремления и желания);

б) *его возможности* (проявившиеся способности и скрытые потенциалы);

в) *условия среды* (объективное воздействие и субъективное восприятие и понимание текущей ситуации).

Психические состояния могут как повышать, так и понижать (в случае их игнорирования) результативность профессиональной деятельности сотрудников. Среди психических состояний выделяют особую группу – эмоциональные психические состояния.

Спецификой психических состояний, проявляющихся в правоохранительной сфере, является наличие (а часто и доминирование) состояний эмоциональной напряженности.

К основным из этих состояний обычно относят (по В.В. Романову)[1]:

тревогу (тревожность);

страх;

стресс;

фрустрацию и др.

1. Состояние ***тревоги*** – состояние психической напряженности человека, возникающее в результате предчувствия им неопределенной, иногда неосознаваемой, неотвратимо приближающейся опасности.

Основная функция тревоги: активизация внутренних ресурсов организма, психики человека до того, как наступает ожидаемое событие, помогая субъекту подготовиться к изменяющимся условиям своего существования, выстоять в любой кризисной ситуации.

Воздействие на психику, сознание человека состояния тревоги зависит от *внутреннего* (его индивидуально-психологических особенностей, его конституциональной предрасположенности к переживанию тревоги) и *внешнего* (культурной, социальной среды, оказавшей ранее, особенно в раннем детстве, и продолжающей оказывать в данной ситуации свое огромное воздействие на рациональное мышление и поведение субъекта) факторов.

Обычно различают *личностную тревожность* в качестве константного, устойчивого свойства индивида и *ситуативную тревожность* как временное состояние психики в виде реакции человека на возникшую угрозу, которая появляется и исчезает вместе с ней.

Подмечено, что чем беззащитнее человек, тем большей представляется ему возникающая опасность, тем тревожнее он чувствует себя, тем шире круг ситуаций, которые переживаются им как состояние тревоги.

Личностная тревожность развивается из ситуативной, особенно если последняя часто переживается человеком. Периодически повторяющееся состояние тревоги постепенно переходит в новое качество личности – свойство характера. Примером такой личности является персонаж рассказа А.П. Чехова «Человек в футляре» учитель Беликов.

[1] См.: Романов В.В. Юридическая психология : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юность, 2005. С. 156–199.

2. Как и тревога, ***страх*** также во многом связан с прогнозированием, ожиданием субъектом надвигающейся опасности. Однако в отличие от тревоги страх в большей мере является эмоциональной реакцией на конкретную, чаще объективно существующую, реальную угрозу.

3. ***Стресс*** – комплекс биохимических, физиологических, психологических и поведенческих реакций организма на различные экстремальные воздействия. Посредством стрессовой реакции организм пытается восстановить нарушенное под воздействием стрессоров равновесие.

4. ***Фрустрация*** – психическое состояние, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели; переживание неудачи.

В конфликтной ситуации, когда один из ее участников находится в состоянии фрустрации, типичными эмоциональными реакциями на действие фрустраторов могут быть:

а) *агрессия*, в том числе в виде так называемых *замещающих действий*, нередко направляемых на совершенно посторонние объекты (так называемая реакция замещения);

б) *депрессия*, сопровождаемая беспочвенными самообвинениями, которые могут перерасти в аутоагрессию;

в) *аутоагрессия* с попытками самоубийства, причинения себе боли, увечий.

При этом агрессивные действия могут перемещаться по ассоциации смежности на другой, близкий, либо даже вообще на совершенно случайный объект. В этой закономерности нередко кроется объяснение агрессивного поведения человека, отличающегося своей какой-то неадекватностью реагирования, немотивированностью поступка, *особой жестокостью*.

9.1.1. Психологическая характеристика стресса и кризиса как психических состояний

В обиходе слово «стресс» употребляется в весьма широком смысле. Чаще всего под ним подразумевается напряжение, давление, или бремя, нагрузка. Слово «стресс» заимствовано из английского языка и означает напряжение. Изначально понятие было взято из арсенала материаловедения, где оно обозначает давление (нагрузку), с которым воздействуют на материал при его испытании.

В литературу по медицине и психологии слово «стресс» попало в середине 30-х гг. XX в. В 1936 г. в журнале Nature было опубликовано короткое сообщение канадского физиолога Г. Селье под названием «Синдром, вызываемый разными повреждающими агентами». Так было положено начало утверждению в научном и повседневном обиходе одной из самых модных теорий XX в.

В стрессовых ситуациях протекают процессы физической и умственно-психической адаптации к внешним и внутренним воздействиям. Соответственно и сам стресс можно рассматривать как защитную реакцию на внешние и внутренние раздражители (стрессоры). Таким образом, стресс – это комплекс разнообразных состояний, возникающих в ответ на многочисленные экстремальные воздействия.

Посредством стрессовой реакции организм пытается восстановить нарушенное под воздействием стрессоров равновесие. Г. Селье показал, каким образом стресс связан с постепенным истощением резервов организма, который старается приспособиться к новым условиям. При этом, например, происходит активизация той части вегетативной нервной системы, которая ответственна за активность и работоспособность организма.

Важно уяснить, что существуют определенные стрессоры, способные вызвать стресс, факторы, порождающие превышение способности организма адекватно реагировать на воздействие извне. Под *стрессорами* (синоним – «стресс-фактор», «стресс-ситуация») обычно понимается чрезвычайный или патологический раздражитель; значительное по силе и продолжительности экстремальное воздействие, вызывающее стресс. Исследования Г. Селье и других исследователей показали, что к основным неблагоприятным воздействиям (стрессорам) относят следующие группы явлений:

физические и психические раздражители (опасность, боль, страх, холод, унижение, перегрузка и др.);

сложные ситуации, когда нужно быстро принять ответственное решение, резко изменить стратегию поведения, сделать неожиданный выбор, ответить обидчикам и др.;

воображаемые раздражители, напоминающие о горе, угрозе, страхе, т. е. человек реагирует не только на действительную опасность, но и на напоминание о ней.

По мнению Д. Фонтана, для анализа стрессоров профессионального стресса и стресса руководителей следует ориентироваться на несколько иную классификацию[1]. С этой точки зрения можно выделить две большие группы стрессоров:

[1] См.: Фонтана Д. Как справиться со стрессом / Перри Г. Как справиться с кризисом // Брум А., Джеллико Х. Как жить с вашей болью : пер. с англ. М. : Педагогика-Пресс, 1995. С. 38–51.

стрессоры служебной деятельности;

стрессоры внеслужебной деятельности.

Стрессоры служебной деятельности подразделяется на общие и специфические. Рассмотрим *общие стрессоры.* К ним относят следующие:

1. *Плохая организация служебной деятельности* (задержки, безответственность, неритмичность), т. е. отсутствие системы в работе. Организацию время от времени лихорадит. Иногда она работает в режиме пожарной команды.

2. *Недостаток сотрудников*, заставляющий выполнять кроме своих обязанностей еще и обязанности других. Это уменьшает количество времени, необходимого для выполнения непосредственных обязанностей. В этих условиях либо работа выполняется некачественно, так как ее объем резко увеличен, либо она выполняется с высоким качеством, но это качество дается слишком высокой ценой – путем чрезвычайного напряжения сил.

3. *Режим рабочего времени* (работа в сверхурочные и неудобные часы). Человеческий организм имеет естественные, циклические ритмы в течение суток, недели, года. Сюда входят периоды сна и активной деятельности. Когда работа заставляет нарушать естественный ритм, то накапливается стресс. Работа руководителя требует сверхурочного времени. Ее сложно втиснуть в строгие рамки распорядка служебного времени. Кроме этого деятельность любого руководителя сопряжена с решением внезапно возникающих проблем.

4. *Статусные проблемы*. Для большинства руководителей-профессионалов работа становится частью их личности. Однако, при всей ее значимости, в условиях, когда другие склонны рассматривать то, что делает руководитель, как нечто, не имеющее особого значения, или же, как дело, с которым может справиться кто угодно, нелегко сохранить чувство достоинства, собственной значимости.

5. *Заорганизованность, формализм и заседательская суета (ненужные ритуалы и процедуры)*. Наиболее явными проявлениями этого стрессора являются ненужное «бумаготворчество» и бесконечные совещания. Эти факты вызывают стресс сами по себе, так как у руководителя возникает ощущение, что они тратят на написание несущественных, ненужных отчетов и представление всевозможных данных не меньше времени, чем на саму работу.

6. *Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации*. Неопределенность вырывает руководителя из привычной среды, в которой он хорошо ориентируется и стабильно ощущает себя. В организации неопределенность может принимать форму частых перемен без объяснимой необходимости. В результате руководитель никогда точно не знает, что происходит, и что будет происходить.

Требуют отдельного рассмотрения *специфические стрессоры* в деятельности руководителя. Под ними понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность на соответствующем уровне. К специфическим стрессорам относят следующие:

1. *Нечеткие ролевые обязанности.* Иногда руководитель не имеет четких служебных инструкций по поводу того, что он должен делать и где границы его ответственности. Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать; если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий и в том, что он борется за свое особое место в организации.

2. *Ролевой конфликт*, возникающий в условиях, когда два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми. В работе руководителя такого рода стрессор может возникнуть в условиях лояльности к интересам организации, требованиям вышестоящих руководителей и такого же отношения к подчиненным. Образно говоря, любой руководитель всегда находится между молотом (вышестоящим руководителем) и наковальней (подчиненными). Нередко ролевой конфликт приводит к психологической путанице: чтобы руководитель не сделал, он, по крайней мере, хотя бы по одному из критериев оказывается не прав. Это вызывает внутренний конфликт, ощущение собственной неадекватности и низкая самооценка.

3. *Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству*. Руководитель может постоянно ждать от себя слишком многого, заставляя себя трудиться в полную силу, тем не менее оставаться недовольным результатами. В силу этого он лишен возможности расслабиться и ощутить, что работа сделана им хорошо. Эти нереалистические притязания отличает ряд особенностей:

долженствование: во главе угла стоит категорический императив типа: «Я в любом случае должен…»;

отрицательная самооценка и самоуничижение типа: «Если я потерпел поражение, значит, я неудачник…»;

низкий порог фрустрации, выражающийся в том, что руководитель не видит возможности преодолеть возникшие трудности (фразы и установки типа: «Я этого не перенесу…», «Я такое не выдержу…»);

катастрофичность (фразы и установки типа: «Если это не заладится, то все, считай, пропало…»);

неправомерные обобщения (фразы и установки типа: «Если у меня даже это не получилось, то вообще ничего не получится в дальнейшем»).

За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача. Например, если руководителю предстоит выступать на совещании, а он перед его началом думает: «Меня сегодня разделают в пух и прах», то он заранее и неизбежно оказывается в ситуации, когда будет чувствовать себя скованным, неуверенным, испытывающим огромное давление. И если все на совещании закончится для руководителя относительно хорошо, то его тревоги не исчезнут. Ведь он ожидал провала, а этого не произошло, значит, здесь что-то не так и успокаиваться рано. Так что не сама ситуация, как таковая, доводит руководителя до стресса, а исключительно то, как он ее оценивает и примеряет к себе.

4. *Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями.* Вышестоящие руководители способны вызвать стресс, потому что они могут повлиять на жизнь и деятельность руководителя материально и морально (больший или меньший оклад, возможности продвижения по служебной лестнице, статус руководителя в глазах коллег и др.). Кроме того, они могут оказывать руководителю доверие или нет, быть мелочно придирчивыми, постоянно вмешиваться в то, что делает руководитель, быть постоянно скупы на похвалу и щедры на критику. В результате у руководителя возникает чувство, что его недооценивают, притупляется удовлетворение от работы и в конечном счете – стресс.

Руководитель предпочитает сознавать, что имеет некоторую власть и способен влиять на события, что его личные предпочтения и идеи по повышению качества служебной деятельности получат признание. Однако, когда предложения и мнения руководителя, да и он сам, игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности. Особенно стрессогенно воздействие этого фактора в условиях, когда никто, кроме руководителя, лучше не знает существующей системы и ее недостатков.

5. *Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали.* Во-первых, руководитель часто связан лишь отношениями по вертикали, в ущерб горизонтальному взаимодействию. В этих условиях он ограничен в возможности обсудить профессиональные проблемы, получить не только одобрение, поддержку, но и замечания, оценку, т. е. то, что мы

называем обратной связью, успокоить себя сознанием того, что коллеги переживают те же трудности, что и руководитель. Для большинства руководителей такое положение ведет к возрастающему чувству уязвимости и истощению профессиональных ресурсов. Кроме того, изоляция порождает ощущение, что никто не сможет справиться с нагрузкой руководителя, так же, как и он. Это ведет к интенсификации своей деятельности и к стрессу.

Во-вторых, возможная борьба за статус, за особое место в организации, защита территориальных притязаний или привилегий ведут к разнообразным формам выяснения отношений между коллегами по горизонтали.

6. Особенности взаимодействия с гражданами и подчиненными. Некоторые граждане и подчиненные могут вызвать стресс, когда стычки с ними неожиданны, несправедливы и неправомочны. В первом случае руководитель ожидает положительных (в крайнем случае – нейтральных) отношений, а наталкивается на холодность и речевую агрессию. Во втором случае руководителю предъявляют претензии, которые по своей сути относятся к системе и общей ситуации, нежели к конкретному руководителю этой системы. Стремление оставаться «вежливым и корректным» нисколько не облегчает ситуацию. С другой стороны, в случае потери контроля над собой руководитель чувствует себя еще хуже, воспринимая этот конфликт как свидетельство своего непрофессионализма.

Несколько слов о влиянии эмоционального фактора. Здесь трудно избежать двух крайностей. С одной стороны, руководитель не может, как по волшебству, отказаться от чувств приязни и неприязни, симпатии и антипатии, и даже, любви и ненависти. В функции руководителя входит принятие решений, влияющих на судьбы других. Решения эти окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не пытался выглядеть руководитель. С другой стороны, любой руководитель может находиться под воздействием так называемого синдрома эмоционального выгорания, когда он воспринимает подчиненного и гражданина не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы.

7. *Особенности управленческого труда*. С точки зрения стрессогенности управленческий труд имеет ряд особенностей. Во-первых, любого руководителя время от времени охватывает чувство профессиональной несостоятельности. Темпы технологических изменений в наше время велики. У руководителя возникает ощущение, что ему не хватает обра-

зования, опыта, навыков. Усилия же, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше и больше времени и энергии. Руководитель стоит перед выбором: либо изо всех сил пытаться угнаться за временем и решить непосильную задачу, либо остаться в хвосте с отрицательным самоощущением о своей компетентности и профессионализме. В свою очередь, невозможность или неспособность оказаться на высоте своего профессионального долга влечет за собой появление ощущения личностного поражения, особенно у специалистов с высоким чувством профессиональной ответственности.

Во-вторых, управленческий труд связан с перегрузками, временным прессингом, постоянным переключением с одного вида деятельности на другой. Иногда побуждающей силой для работы становятся жесткие временные рамки и фиксированное расписание. Однако это не должно продолжаться постоянно, так как чревато стрессом. Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы короткие паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этого относительного затишья он может сбросить накапливающееся напряжение, оглядеться вокруг, расслабиться, действительно избавиться от всего лишнего. Без этих кратковременных передышек руководитель чувствует себя почти в ловушке. У него нет ни минуты, чтобы остановиться и объективно проанализировать результаты своей работы.

В-третьих, для некоторых разновидностей управленческого труда характерна монотонность, недостаток разнообразия. Руководитель время от времени нуждается в новых впечатлениях, чтобы сохранить собранность и творческие потенции. Его деятельность, состоящая в основном из выполнения административных обязанностей, ведет к состоянию монотонности. При этом однообразие некоторых аспектов работы остро напоминает руководителю об утекающем времени.

В-четвертых, руководитель часто принимает решения при явном недостатке необходимой служебной информации, либо не имея возможности передать необходимые инструкции в соответствующие инстанции. Обычно это создает ощущение неполного контроля над событиями. Иногда прямая попытка получить нужную информацию превращается из короткой, легко выполнимой задачи, в нечто длительное, часто крайне бесплодное и ведущее к сильному стрессу.

Успешно конкурируют со стрессом на работе так называемые *внеслужебные стрессоры.* К ним обычно относят следующие:

1. *Стресс, вызванный супругом*. Возникает главным образом в результате столкновения либо темпераментов, либо интересов (задержки на работе, ревность, разные взгляды на жизнь, супружеская измена и др.).

2. *Стресс, вызванный детьми*. Проблема отцов и детей стара, как этот мир, и тем не менее дает о себе знать. Руководитель замечает, что дети делают все совершенно не так, «как надо», забывая, что в свое время он поступал точно так же. Он пытается их «учить жизни», старается передать им свой «бесценный» жизненный опыт. Однако с горечью понимает, что дети больше учатся не у него, а у жизни, как таковой. Почему-то им больше нравится учиться на своих ошибках.

3. *Стресс, вызванный родителями и родственниками*. Руководитель не может понять, почему он – человек, влияющий на судьбы значительного числа людей, все еще остается сыном или дочерью, которых можно продолжать воспитывать. Если это сопряжено с какой-либо формой зависимости, то стрессовые состояния обеспечены наверняка.

4. *Стресс, вызванный домашней обстановкой*. Главное при этом, что у руководителя слишком большое количество домашних обязанностей и слишком малое время для их исполнения.

5. *Стресс, вызванный давлением окружающей среды на семью руководителя*. Окружающая среда оказывается достаточно требовательной по отношению к руководителю: здесь и шумные соседи, и возникающие время от времени бытовые проблемы, и др.

Различные стрессоры вызывают в организме *однотипную* реакцию вне зависимости от того, какой раздражитель действует на него в данный момент. Процесс этой реакции включает три этапа:

этап тревоги – под воздействием психотравмирующих факторов происходит мобилизация защитных сил организма, повышающая устойчивость по отношению к конкретным травмирующим воздействиям. При этом происходит перераспределение резервов организма. Человек справляется с нагрузкой с помощью функциональной мобилизации, без структурных перестроек;

этап стабилизации – все параметры, выведенные из равновесия на первом этапе, закрепляются на новом уровне. Организм человека, его психика перестраиваются, приспосабливаются, адаптируются к новым усложненным условиям деятельности, активно расходуя свои внутренние ресурсы. При этом активизируются мыслительные процессы, его познавательная деятельность. С течением времени после относительной стабилизации в результате продолжающегося воздействия экстремальной ситуации наступает ослабление сопротивляемости организма,

снижаются критичность мышления, работоспособность и начинается спад, переход к заключительной стадии;

этап истощения – может наступить, если стрессовая ситуация продолжает сохраняться и может привести к значительным ухудшениям самочувствия, различным заболеваниям и даже смерти. У человека нарушается сон, аппетит, появляются головные боли, возникают различного рода вегетативные реакции, функциональные психосоматические расстройства, неврозы и другие так называемые болезни стресса.

При этом в поведении субъекта могут отмечаться такие *психические признаки* стрессового напряжения, как повышенная обидчивость, вспыльчивость, импульсивные реакции, неадекватные представления об отрицательном к нему отношении окружающих, сниженный самоконтроль, «уход в себя», нарушение связей с реальными условиями вплоть до полной дезорганизации поведения.

При стрессе в организме возникает ряд *физиологических признаков*:

надпочечники начинают вырабатывать гормон адреналин, который «готовит» наше тело к выходу из критической ситуации;

сердце начинает биться быстрее, а дыхание становится чаще;

увеличивается приток крови к мозгу, которому требуется больше кислорода для активной деятельности во время опасности;

мускулы напрягаются и готовы действовать;

прекращается процесс пищеварения, что позволяет организму сэкономить немало энергии.

К сожалению, если человек не может управлять собой и не способен быстро выходить из стрессовых состояний, во всем организме происходят небольшие, но необратимые изменения. Многочисленные исследования подтверждают, что, превратившись в устойчивые, эти изменения порождают в человеке ощущение слабости, болезненности и способствуют возникновению нового стресса.

По своему воздействию стресс противоречив:

с одной стороны, он может:

дать улучшение ряду психологических и физиологических показателей (интенсифицировать соматические возможности человека, улучшение познавательных процессов – внимания, памяти, мышления, повысить мотивацию);

сопровождать восторгом и эйфорией процесс выполнения необходимых заданий;

способствовать концентрации сил на решении поставленной задачи.

В целом стресс обеспечивает человеку условия «наибольшего благоприятствования» в борьбе с опасностями; он как бы перераспределяет и усиливает физиологические и психологические резервы человека;

однако с другой стороны:

различные перенапряжения не проходят для человека бесследно: снижаются адаптационные резервы, возникает опасность появления ряда заболеваний;

вслед за стрессом возникает общее чувство усталости, безразличия, а иногда и депрессии.

Требует отдельного рассмотрения такое психическое состояние, как ***кризис***. Дословно «кризис» (krisis) в переводе с греческого означает решение, поворотный пункт, исход. Примерно таково же значение понятия «кризис» и в восточной культуре: китайская пиктограмма слова «кризис» включает два символа – «опасность» и «возможность».

Анализ подходов ряда отечественных (А.Г. Амбрумова, Р.А. Ахмеров, Ф.Е. Василюк, В.В. Козлов, Е.И. Крукович, Л.А. Пергаменщик, В.Г. Ромек и др.) и зарубежных (Э. Линдеманн, Дж. Каплан, Г. Перри, А. Ребер и др.) специалистов позволяет нам дать следующее определение этого сложного психического состояния.

Кризис – это сложное переходное состояние, вызванное личностно значимыми событиями, создающими невозможность (или затрудненность) реализации жизненных планов и сопровождающееся мучительным осмыслением происшедших изменений в окружающем мире или в себе и переживанием рождения нового образа «Я»[1].

Сущностной особенностью любого кризиса является невозможность (или затрудненность) для человека жить как прежде и незнание как жить дальше. Идет спонтанный поиск своего нового образа «Я». В свою очередь, *кризисное состояние личности* является сложным новообразованием, объединяющим разнородные психические состояния, возникающие в результате переживания личностью кризиса. Появление этого новообразования детерминировано истощением психических ресурсов, («запаса прочности»), позволяющих эффективно и гармонично решать возникающие личностные проблемы в процессе реализации жизненных планов, смысла жизни. Другими словами, кризис – это отсутствие (или дефицит) привычных или известных инструментов (средств, ресурсов и др.) для решения серьезной жизненной проблемы.

[1] См.: Урбанович А.А. Психология кризисов социальной идентичности : монография. Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2005. С. 47.

Кризис противоречив. С одной стороны, это болезненные переживания своего несоответствия, своей «несостоятельности». С другой стороны, кризис – это возможность для личностного роста. В итоге возникает более глубокое и полное осознание себя и окружающего мира.

Все кризисы имеют одну общую черту: люди становятся восприимчивы к новым линиям действия. Поскольку не существует другого способа удовлетворительно встретить критическую ситуацию, человеку остается лишь обратиться к своим собственным ресурсам. Следовательно, критическая ситуация представляет благоприятные возможности для индивидуального выражения. Но для одних это может означать рост, а для других – падение. Кто-то воспринимает кризис как учителя на сложном жизненном пути, а кто-то – как событие, трагическое в своей основе, разрушившее прежний внутренний мир.

Вот почему время кризиса – это решающий поворотный момент в жизни человека, когда в результате страданий и боли рождается нечто новое, позволяющее подняться на очередную ступень. Вот почему любой кризис – это выбор. Либо защищать нашу внутреннюю картину от каких-либо внешних доказательств ее неправильности. Либо попытаться сформировать новую картину окружающего нас мира. В содержательном отношении второй путь требует перестройки смысловых структур сознания, переориентации на новые жизненные задачи, ведущие к смене характера деятельности.

Детерминантой любого кризиса выступает событие, которое приобрело для личности кризисный характер. Не любое жизненное затруднение вызывает кризис. По мнению Г. Перри, в событии должен присутствовать «потрясающий основы существования человека вызов его представлениям о себе и своем месте в мире»[1]. К основным эмпирическим событиям, («кризис-факторам»), способным привести к кризису обычно относят:

смерть родственников, близких и друзей;

тяжелое заболевание, в результате которого человек становится частично или полностью нетрудоспособным, остро ощущает беспомощность и зависимость от значимых других;

обособление детей от родителей, семьи, друзей;

половое созревание;

физические изъяны и последующее изменение внешности;

[1] См.: Фонтана Д. Как справиться со стрессом / Перри Г. Как справиться с кризисом // Брум А., Джеллико Х. Как жить с вашей болью : пер. с англ. М. : Педагогика-Пресс, 1995. С. 185.

ряд предсемейных и семейных событий (например, женитьба и начало супружеской жизни, отцовство и материнство, самопроизвольное или искусственное прерывание беременности, менопауза, измена любимого (любимой), вынужденная разлука с любимым (любимой), развод и др.);

резкие изменения социального статуса (например, вынужденная смена места жительства, начало трудовой деятельности, повышение и понижение по служебной лестнице, потеря работы, выход на пенсию и т. п.);

травматические события (например, участие в боевых действиях и экстремальных ситуациях, дорожно-транспортное происшествие, потеря собственности и крупных сумм денег в результате стихийного бедствия или ограбления, публичное унижение, изнасилование и др.).

Всякий кризис обязательно сопровождается стрессом. Но совсем не обязательно, чтобы каждый стресс был и кризисом. Самое важное заключается в том, что кризис затрагивает вершинную часть личности – его самосознание, направленность, в то время далеко не всякий стресс может вызвать изменения в этой сфере. К отличительным особенностям кризиса относятся следующие:

кризис переживается как событие не поддающееся (или слабо поддающееся) контролю. Если человеку угрожает стресс (опасность), он может попытаться спастись бегством. При кризисе нет действия, позволяющего уйти от стресса (опасности), невозможно такое преобразование действительности, которое разрешало бы ситуацию. По мнению Дж. Каплан, кризис вызывается проблемой, от которой индивид не может уйти и которую он не может разрешить в короткое время и привычным способом;

кризис связан с открытием чего-то весьма неприятного для себя (потеря, опасность, унижение – все это разрушает мир привычных реалий и образ «Я»);

кризис возникает неожиданно;

кризис носит глобальный характер, т. е. он связан не с какой-то одной проблемой или сферой жизнедеятельности, а затрагивает все сферы личности;

кризис придает будущему неопределенный характер, само будущее ставится под вопрос, он лишает возможности предсказать будущее;

кризис значительно разрушает привычный ход событий и жизни в целом;

кризис включает длительное страдание (как правило, процесс травмирующего переживания может продолжаться от двух до шести недель).

9.2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННЫМИ ПСИХИЧЕСКИМИ СОСТОЯНИЯМИ

9.2.1. Управление психическими состояниями как процесс

Под ***управлением психическими состояниями*** обычно подразумевается совокупность стратегий, методов и приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму. Наиболее действенным (и часто игнорируемым) средством избавления от неблагоприятных психических состояний является сознание человека. Важно только научиться умело и своевременно им управлять.

В.Л. Марищук и В.И. Евдокимов классифицировали методы регуляции психических состояний и разделили их на две группы[1]. В первую группу вошли методы оперативного управления состоянием, во вторую – методы программного (заранее запланированного) воздействия и управления. В эти группы методов входят четыре класса методических приемов регуляции функционального состояния.

Первый класс – методы психической регуляции:

1) аутогенная тренировка;

2) специальные приемы регуляции (идеомоторная тренировка, «эмпатийный» полет);

3) «самоконтроль-саморегуляция»;

4) музыкальное кондиционирование;

5) аромофитоэргономика.

Второй класс – методы психофизиологической регуляции:

1) физические упражнения в период профессиональной деятельности;

2) массаж;

3) рефлексотерапия, рефлексопрофилактика;

4) термо-восстановительные процедуры;

5) электростимуляция.

Третий класс – физиолого-гигиенические методы:

1) организация рационального режима труда, отдыха и питания;

2) активный отдых;

3) закаливание;

4) регуляция среды профессиональной деятельности.

[1] См.: Марищук В.Л., Евдокимов В.И. Поведение и саморегуляция человека в условиях стресса. СПб. : Изд. дом «Сентябрь», 2001. 260 с.

Четвертый класс – фармакологические средства:

1) адаптогены;

2) ноотропы;

3) стимуляторы центральной нервной системы;

4) транквилизаторы;

5) витамины.

9.2.2. Психологическая устойчивость личности

Важным направлением управления психическими состояниями является формирование и развитие ***психологической устойчивости.*** Проблема психологической устойчивости актуальна для деятельности руководителей и сотрудников правоохранительных органов, выполняющих свои профессиональные обязанности в напряженных (часто экстремальных) условиях. Такие факторы, как ненормированный рабочий день, постоянный контакт с асоциальными элементами, необходимость полной отдачи психических и физических сил при пресечении преступлений, снижают функциональные резервы организма, вплоть до их полного истощения. Служба в правоохранительных органах во всем мире традиционно относится к видам профессиональной деятельности с высоким уровнем эмоционально-стрессовых нагрузок. Поэтому устойчивое поведение сотрудников в условиях стресса (стрессоустойчивость) является одним из важных психологических факторов обеспечения надежности, эффективности и успеха профессиональной деятельности.

В целом под *психологической устойчивостью* следует понимать способность человека в ситуации столкновения с негативным воздействием посредством саморегуляции и самоуправления адаптироваться к этому воздействию, сохранять продуктивное функционирование психики, не нанося ущерба своему здоровью. Понятие устойчивости (resilience) заимствовано из физики и означает свойство упругого тела восстанавливать свою исходную форму после прекращения деформирующего воздействия.

В отечественной психологии для описания способности личности сохранять адекватность психического состояния используют различные термины: «психическая устойчивость», «психологическая устойчивость», «стрессоустойчивость», «нервно-психическая устойчивость», «профессионально-психологическая устойчивость» и др.

Существует ряд стойких заблуждений относительно природы психологической устойчивости.

Заблуждение 1: *психологическая устойчивость – это стопроцентная гарантия устойчивости вообще ко всему*. На самом деле, психологическая устойчивость является скорее гибкостью психики человека, нежели непоколебимостью и стабильностью его нервной системы. Основополагающей характеристикой является именно мобильность психики в постоянно меняющихся условиях. По мнению А.Г. Караяни, психологическая устойчивость – это не способность сохранять неизменность своих кондиций, а способность «пружинить» и «приспосабливаться»[1];

Заблуждение 2: *проявлять устойчивость – значит не испытывать трудностей и не страдать*. Напротив, эмоциональная боль и печаль являются общими для людей, которые попали в трудные жизненные обстоятельства. Однако для людей с психологической устойчивостью характерна способность управлять своими эмоциональными проявлениями. В то время как индивиды с низкой психологической устойчивостью находятся во власти своих эмоций.

Заблуждение 3: *устойчивость – генетически обусловленное свойство*. На самом деле, устойчивость личности формируется в процессе ее развития и не является генетически обусловленным. Оно зависит от нервной системы, соответствующего воспитания и обучения, опыта и других факторов.

В целом следует отметить, что психологическая устойчивость представляет собой прочный сплав трех качеств – стойкости (стабильности), уравновешенности (соразмерности) и сопротивляемости (резистентности)[2].

Под *стойкостью* подразумевается способность противостоять трудностям, сохранять веру в ситуациях фрустрации и постоянный (достаточно высокий) уровень настроения. Одна из сторон стойкости – приверженность избранным идеалам и целям. Сниженная стойкость приводит к тому, что, оказавшись в ситуации риска (ситуации испытаний, ситуации потерь, ситуации социальной депривации и т. п.), человек преодолевает ее с негативными последствиями для психического и соматического здоровья, для личностного развития, для сложившихся межличностных отношений.

[1] См.: Караяни А.Г. Психическая устойчивость: прочность или гибкость? : рец. на кн. «Формирование психологической устойчивости у военнослужащих» // Нац. психол. журн. 2016. № 3 (23). С.72–75.

[2] См.: Куликов Л.В. Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2004. С. 88–92.

Уравновешенность заключается в следующем:

в соразмерности, равновесии постоянства и изменчивости личности. Речь идет о постоянстве главных жизненных принципов и целей, доминирующих мотивов, способах поведения, реагирования в типичных ситуациях. Изменчивость проявляется в динамике мотивов, появлении новых способов поведения, поиске новых способов деятельности, выработке новых форм реагирования на ситуации. Таким образом, уравновешенность проявляется в гармоничном (соразмерном) единстве постоянства личности и динамичности, которые дополняют друг друга;

в способности соразмерять уровень напряжения с ресурсами своей психики и организма. Уровень напряжения всегда обусловлен не только стрессорами и внешними обстоятельствами, но и их субъективной интерпретацией, оценкой. Уравновешенность как составляющая психологической устойчивости проявляется в способности минимизировать негативное влияние субъективной составляющей в возникновении напряжения, в способности удерживать напряжение в приемлемых пределах;

в способности избегать крайностей в силе отклика на происходящие события. Иными словами, быть отзывчивым, чувствительным к разным аспектам жизни, неравнодушным, с одной стороны, и не реагировать слишком сильно, с повышенной возбудимостью – с другой.

Сопротивляемость – это способность к сопротивлению тому, что ограничивает свободу поведения, свободу выбора как в отдельных решениях, так и в выборе образа жизни в целом. В психологическую устойчивость входит способность противостоять внешним влияниям, следуя своим намерениям и целям.

Таким образом, психологическая устойчивость – это качество личности, отдельными аспектами которого являются стойкость, уравновешенность, сопротивляемость. Данное качество позволяет личности противостоять жизненным трудностям, неблагоприятному давлению обстоятельств, сохранять здоровье и работоспособность в различных испытаниях.

Формирование и развитие психологической устойчивости может быть представлено как процесс, включающий два этапа: ***общую*** и ***непосредственную*** подготовки.

Общая подготовка заключается в учете факторов, поддерживающих и формирующих психологическую устойчивость, перестройку своей повседневности в соответствии с этими факторами. Основным итогом такой подготовки выступает формирование поведенческих установок.

К числу основных направлений общей подготовки могут быть отнесены следующие:

1) ***мудрое и оптимистичное отношение к жизни, ее активное конструирование.*** В любой ситуации существует выход и выбор. Сложная ситуация проверяет нас на прочность – выдержим или нет? Если мы не выдержим, то кому, кроме нас и наших близких, станет от этого хуже? А если мы выдержим, то кто в конечном счете окажется победителем? Самая драматичная ситуация не предполагает абсолютного и однозначного алгоритма действий. Даже в условиях самых жестких реалий существует возможность маневра, относительная свобода, выбор.

По мнению Л.П. Гримака, Р.Л. Кричевского и ряда других авторов, к принципам такого отношения к жизни могут быть отнесены следующие:

1. *Постоянно ставить и добиваться соразмерных нашим возможностям жизненных целей*. Речь не идет об отказе от своих притязаний, в том числе и связанных с известной долей риска. Необходимо задуматься о реальности наших притязаний и выбирать цели, которые чуть-чуть выше реальных возможностей. Как писал Г. Селье: «Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц». Этот принцип требует известной динамичности наших установок. Руководитель с большим набором гибких установок и достаточно большим количеством ближайших и перспективных целей («галерея целей»), обладающий способностью их заменять, в случае неудачи показывает свои способности управлять стрессом.

2. *Уметь отличать главное от второстепенного*. Этот принцип ориентирует нас на нахождение какой-то основной, доминирующей линии жизни, предостерегает от погони за сиюминутными, случайными целями. Принцип выбора наиболее значимых и отказа от несущественных мотивов и побуждений, став сознательным психическим действием, освобождает нас от многих не стоящих внимания проблем и приносит неоценимую пользу в разрешении кризисных ситуаций. А ведь часто именно в стремлении достичь их незаметно проходит вся жизнь. В свое время Р. Нибур писал: «Боже, дай нам благоразумие спокойно принять то, что мы не можем изменить; мужество, чтобы изменить то, что можем; и мудрость, чтобы отличить одно от другого».

3. *Знать меру воздействия на события, быть реалистичными в оценке, как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находимся*. Реально оценивать как собственные возможности, так и ситуации, в которых мы находимся. Несоблюдение этого принципа ведет к излишней затрате сил, а также чревато массой неприятных для нас неожиданностей, которые, в свою очередь, приводят к дистрессу. Иными словами, не следует рваться вперед во что бы то ни стало, иногда

временная остановка может принести очень много пользы. Игнорирование принципа ведет не только к излишней трате сил, но и к дистрессу. Г. Селье советует: «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала – стоит ли сражаться».

4. *Уметь подходить к проблеме с разных сторон*. Означает также необходимость гибкого подхода в оценке людей и событий. Стремление избежать односторонности рассуждений не означает потерю собственной позиции. Любая позиция личности только выиграет от всестороннего анализа того, что составляет ее основу. Речь идет о многоплановости видения возникающих проблем, способности взглянуть на них с разных сторон и позиций, о необходимости гибкого подхода в оценке людей и событий. Французский мыслитель Монтень как-то отметил: «Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».

5. *Быть готовым к любым неожиданным событиям*. Настраивая себя на возможные непредвиденные повороты событий, мы тем самым проявляем известную гибкость в подходе к действительности, избавляемся от ненужных иллюзий. Однако гибкость, своевременное и адекватное реагирование на внешние изменения, разумеется, не должна нарушать основное ядро личностной мотивации.

6. *Воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в нашем воображении*. Следование этому принципу способствует сохранению психологической устойчивости даже в случаях, лишенных, с точки зрения индивида, внутренней логики и внутреннего смысла. Речь идет опять-таки о реализме в оценке происходящего вокруг нас, позволяющем разумно воспринимать и решать возникающие проблемы, не уклоняясь от них и не забиваясь в скорлупу иллюзий.

7. *Стремиться понимать окружающих*. Адекватное понимание других, в частности мотивов их поведения, проникновение в их внутренний мир позволяют избрать более гибкие линии поведения, избежать ненужных столкновений и в конечном счете обеспечить себе некоторый уровень психологического комфорта.

8. *Уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего*. Любой (по знаку) приобретенный опыт, при условии серьезного его осмысления и соответствующих выводов, способен значительно расширить наши возможности в оценке людей и ситуаций, способствуя тем самым и лучшей жизненной адаптации.

9. *Если человек не способен изменить обстоятельства, то он в силах изменить свое отношение к ним*. Сложные ситуации следует вос-

принимать не как что-то, что происходит во вред лично человеку, но как что-то просто имеющее место быть.

10. *Жить полной жизнью в каждый данный ее момент*. Несмотря и вопреки сложностям нашей жизни, надо жить, а не существовать; жить каждый день и каждый час; жить каждый миг отпущенной нам жизни. Жить...

2) ***вера***. Трудно найти что-либо в природе человека, сопоставимое по своему значению и сложности с верой. Близкие вере феномены давно и прочно заняли свое место во многих концепциях. Например, широко используются понятия доверия и недоверия или понятие уверенности в себе. Другими словами, понятие верования обозначает разного рода когнитивные конструкты, не обязательно связанные с религиозной верой. Все перечисленные однокоренные слова имеют отнюдь не одно лингвистическое родство. И в уверенности, и в доверии, и в верованиях основой является именно вера. Она может выполнять функции мотива, установки, ориентира в человеческой деятельности. Вера часто сопровождается чувством уверенности и рядом других чувств[1]. Вера объединяет широкий круг феноменов: религиозную веру, веру в себя, веру в близких людей, веру в дело, которому служишь, веру в справедливость окружающего мира и др.

3) ***здоровый образ жизни, оптимальный режим труда и отдыха***. К наиболее значимым проявлениям этого фактора следует отнести:

взаимозависимость труда и отдыха;

активный отдых (переключение рабочей доминанты, созерцательная активность и др.);

отказ от вредных привычек, закаливание;

своевременный и достаточный сон;

рациональное питание;

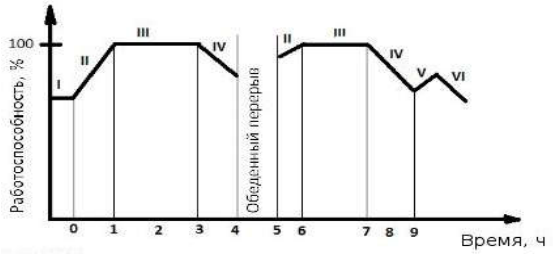
физическая активность и др.

Важное значение играет *учет динамики работоспособности*. Под работоспособностью понимается совокупность внутренних факторов, которые влияют на продуктивность труда. В целом процесс дневной работоспособности включает три фазы. *Первая фаза – «мобилизация»*, т. е. настроечный период, результатом которого могут быть состояние готовности (ориентация на высокие показатели, уверенность, высокая мотивация и др.), состояние стартовой лихорадки (тревога, неуверенность при высокой мотивации достижения, суетливость, нетерпение

[1] См.: Куликов Л.В. Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2004. 464 с.

и др.), состояние стартовой апатии (отсутствие смысловых ориентиров, вялость, сонливость и др.). *Вторая фаза – гиперкомпенсация («врабатываемость»)*, т. е. перенастройка физиологических функций в процессе перехода предшествующих видов активности к производственной деятельности. За нею следует *третья фаза* – компенсация (*«устойчивая работоспособность»*), при которой трудовая деятельность человека отличается наивысшей продуктивностью и устойчивостью (надежностью). *Четвертая фаза – «декомпенсация» («развивающееся утомление»)* характеризуется снижением работоспособности. При этом внимание рассеивается, увеличивается число ошибок, нередко появляется ощущение голода. Если вслед за этим наступает обеденный перерыв, после него указанные фазы повторяются, с той лишь разницей, что и «врабатываемость», и «устойчивая работоспособность», как правило, длятся несколько меньше, чем до обеда. В конце рабочего дня возможна *пятая фаза – возрастание продуктивности за счет эмоционально-волевого напряжения*. Однако эта фаза относительно непродолжительна. Она закономерно сменяется *шестой фазой – прогрессивным снижением работоспособности.*

На поддержание психологической устойчивости положительное влияние оказывают *микропаузы*, 5–10-минутные перерывы через час работы. Частоту и продолжительность микропауз целесообразно устанавливать исходя из вида работы. При однообразной работе, утомляющей в большей степени, микропаузы нужно делать чаще.



Примечание:
I – фаза мобилизации;
II – фаза гиперкомпенсации (врабатываемость);
III – фаза компенсации (устойчивая работоспособность);
IV – фаза декомпенсации (период утомления);
V – период возрастания продуктивности за счет эмоционально-волевого напряжения;
VI – период прогрессивного снижения работоспособности.

Рис. 9.1. Динамика работоспособности человека

4) ***знание и использование опыта других по противодействию стрессу***. Укажем лишь некоторые приемы, оказавшие положительное влияние на поддержание психологической устойчивости:

отвлечение, понимаемый как перевод активности в другую сферу жизнедеятельности;

разговор с сочувствующим слушателем;

вдохновляющий пример. У каждого есть примеры для подражания, есть люди, на которых равняются. При переживании сложной проблемы следует при помощи воображения поместить этого человека в проблемную ситуацию и предположить, что он может сказать и сделать. Результатом будет вооружение способом разрешения данной проблемной ситуации;

составление письменного плана действий. Составление такого плана дает управляемость сложной ситуацией (либо чувство такой управляемости, что само по себе тоже очень важно);

режим и упорядоченность во всем, проявление заботы о себе. Например, начните с наведения порядка на рабочем столе;

поиск информации по волнующей проблеме. Сложная ситуация, с которой мы столкнулись, не уникальна. Кто-то когда-то уже переживал такое же стечение обстоятельств. Причем не просто переживал, но и попытался описать, как он справился с проблемами. Знакомство с его опытом позволяет получить знание и делает сложную ситуацию более «осязаемой».

5) ***собственный опыт преодоления трудных ситуаций***. При этом важен любой опыт, в том числе и отрицательный. Существует психологическая закономерность: человек, неоднократно попадавший в трудные условия и справившийся с ними, имеет больше шансов выйти с честью из очередной экстремальной ситуации, чем тот, кто никогда не попадал в них. При этом важно умение терпеть дискомфорт, сознательно помещать себя в проблемные ситуации и анализировать свое поведение. Другими словами, выход из пресловутой зоны комфорта, как правило, закаляет.

6) ***юмор, позитивное мышление и самовосприятие, умение посмеяться над собой***, ***доминирование позитивных эмоций***.

Юмор становится источником душевной стойкости, помогает переносить удары судьбы, смягчает падение и неудачи. Чувство юмора – это такая эмоциональная реакция, которая превращает потенциально отрицательную реакцию в ее противоположность, в источник положительной эмоции. Одна из функций юмора заключается в том, чтобы обеспечить удовлетворительное самочувствие в далеко неудовлетворительной ситуации. Кстати, руководитель, наделенный чувством юмора, может оказать огромное позитивное влияние на управляемый им коллектив, способствовать улучшению психологической атмосферы[1].

Согласно исследованиям английского психотерапевта Роберта Холдена, смех оказывает многостороннее положительное воздействие на психику и организм человека. Он стимулирует все важнейшие органы, подобно лечебному массажу. Одна минута смеха равноценна 45 минутам физических упражнений по снятию напряжения. Смех снижает кровяное давление, улучшает кровообращение, облегчает глубокое дыхание, способствует удалению из организма стрессовых гормонов, укрепляет иммунную систему. Он делает человека менее восприимчивым к боли[2].

На позитивное самовосприятие влияют:

достаточно высокая, но адекватная самооценка, оценка величины нагрузки и своих ресурсов. При этом важна поддержка самооценки со стороны руководителя;

удовлетворяющий статус в группе, удовлетворяющие межличностные роли;

осознание принадлежности к авторитетной группе;

наличие условий, способствующих самореализации, переживанию состояния успеха и др.

7) ***наличие сети естественной поддержки.*** На поддержание психологической устойчивости положительное влияние оказывают эмоциональная поддержка близких, друзей, сотрудников, их конкретная помощь в делах и т. п.

В основе ***непосредственной подготовки*** формирования психической устойчивости лежит обучение *регуляции психических состояний при помощи волевых усилий.* Напомним, что воля – это проявление психической активности по достижению поставленной цели. Задачей воли является сознательная саморегуляция активности человека, особенно в тех случаях, когда возникают препятствия для нормальной жизни.

Важнейшим направлением развития волевой регуляции поведения является выработка волевых качеств личности. К числу важнейших волевых качеств относятся:

инициативность;

самостоятельность, независимость;

[1] См.: Прохоров А.О. Технологии психической саморегуляции. Харьков : Гуманитар. центр, 2017. С. 213.

[2] См.: Куликов Л.В. Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2004. С. 195.

решительность, которая выражается в быстроте и, главное, в уверенности, с которой принимается решение, и в твердости, с которой оно сохраняется;

настойчивость при приведении в исполнение принятого решения, в борьбе со всяческими препятствиями за достижение цели;

самоконтроль, выдержка, самообладание. В процессе решения они обеспечивают господство высших мотивов над низшими, общих принципов над мгновенными импульсами и минутными желаниями, в процессе исполнения – необходимое самоограничение, пренебрежение усталостью и прочее ради достижения цели.

В ходе занятий по профессионально-психологической подготовке и формированию психологической устойчивости первоначально проводится психодиагностика, включающая наблюдение, беседу, тестирование. Главная цель при этом – индивидуализировать проводимые занятия, подобрать тематику и формы проведения занятий под потребности обучающихся.

При этом основным средством выступают практические занятия. Главная их цель – формирование и развитие волевой регуляции поведения. Обычно используются следующие формы занятий:

тренинги:

тренинги по развитию профессиональной памяти, внимания и наблюдательности и др., осознанию форм и способов собственного психоэмоционального отреагирования на стрессовые факторы;

психофизические тренинги по преодолению препятствий;

тренинги с использованием элементов неожиданности, дефицита времени, шумовых и огневых эффектов;

тренинги по освоению ситуаций, связанных с восприятием страданий, крови, ранений, травм, убитых;

тренинги самовнушения, самоубеждения, настроя;

идеомоторная тренировка как планомерно повторяемое, сознательное, активное представление и ощущение осваиваемого навыка. Активное представление реально выполняемых двигательных навыков способствует овладению ими, их укреплению, корректированию, а также ускорению совершенствования. Механизм воздействия идеомоторной тренировки: за счет использования мышечного потенциала происходит неосознанная и невидимая иннервация мышц, импульсная структура которой соответствует ощущаемым, представляемым или воображаемым движениям;

обучение основам аутогенной тренировки;

Ситуативно-образная психорегулирующая тренировка, мысленное перечисление сотрудником индивидуально-ценностных качеств и ситуаций, в которых ему что-то удалось.

Бывает, что воздействие ситуации на психологическую устойчивость настолько интенсивно, неожиданно и стремительно, что оно может серьезно повлиять на здоровье человека. В этих случаях каждому руководителю необходимо твердо знать ***основы первоочередной самопомощи в стрессовой ситуации***, рекомендуемые Всемирной организацией здравоохранения. К мерам такой самопомощи обычно относят следующие:

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (или пытаться принимать) никаких ответственных решений. Исключения составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении самой жизни.

2. Медленно сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

Дальнейшие события могут развиваться в двух направлениях.

а) *стрессовая ситуация застигла вас в помещении*:

4. Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из помещения.

5. Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

6. Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

7. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо?

8. Набрав воды в стакан (в крайнем случае – в ладони), медленно, сосредоточенно, выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

9. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение одной-двух минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

б) *стрессовая ситуация застигла вас где-либо вне помещения*:

4. Осмотритесь по сторонам, попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

5. Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

6. Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его. Разглядывайте предмет не менее четырех минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами.

7. Если есть возможность выпить воды, воспользуйтесь ею – сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

8. Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно, через нос: сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем так же медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом выдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно. Не повредят умеренные занятия спортом или прогулка – словом, любая деятельность, требующая физической активности и сосредоточения, но, опять же, не переусердствуйте.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с.

Кабаченко, Т.С. Психология управления : учеб. пособие / Т.С. Кабаченко. – М. : Рос. пед. агентство, 1997. – 324 с.

Караяни, А.Г. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие / А.Г. Караяни, В.Л. Цветков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. – 247 с.

Карпов, А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с.

Кричевский, Р.Л. Если Вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Дело, 1996. – 384 с.

Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 639 с.

Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. – М. : Акад. упр. МВД России, 2011. – 352 с.

Психология управления руководителей органов внутренних дел Российской Федерации : учебник / под ред. В.В. Вахниной. – М. : Акад. упр. МВД России, 2021. – 344 с.

Организационная психология : учеб. для акад. бакалавриата / под ред. А.В. Карпова. – М. : Юрайт, 2014. – 576 с.

Кикоть, В.Я. Юридическая педагогика : учеб. для студентов вузов / В.Я. Кикоть, А.М. Столяренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 895 с.

Панасюк, А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники / А.Ю. Панасюк. – М. : Омега-Л, 2007. – 266 с.

Управление персоналом органов внутренних дел стран Содружества Независимых Государств : учебник / кол. авт. ; под ред. Н.В. Сердюк, Ф.Р. Шарифзоды. – М. : РУСАЙНС, 2024. 298 с.

АФОРИЗМЫ О ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВЕ

Ты можешь стать умнее тремя путями:
путем опыта – это самый горький путь;
путем подражания – это самый легкий путь;
путем размышления – это самый благородный путь (*древняя китайская пословица*).

Правду говорят двое: тот, кто рассказывает, и тот, кто слушает (*восточная мудрость*).

Заговори, чтобы я тебя увидел (*Сократ, древнегреческий философ*).

Можно иногда избежать наказания, но не страха перед ним (*Сенека, древнеримский философ*).

Каждому человеку свойственно ошибаться, но никому, кроме глупца, не свойственно упорствовать в ошибке (*Цицерон, древнеримский политический деятель*).

При согласии незначительные дела вырастают, при несогласии величайшие гибнут (*Г.С. Крисп, древнеримский историк*).

Величие великого человека обнаруживается в том, как он обращается с маленькими людьми (*Т. Карлейль, английский историк*).

Идти вперед – значит потерять душевный покой, остаться на месте – значит потерять себя (*С. Кьеркегор, датский философ*).

Если человек шагает не в ногу со своими спутниками, значит, он слышит бой другого барабана (*Г.Д. Торо, американский писатель*).

Три человека что-то строили. Занимались одним и тем же, но на вопрос, что они делают, отвечали по-разному. Один сказал: «Я дроблю камни». Другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь». Третий ответил: «Я строю храм» (*притча*).

Человек подобен дроби: в знаменателе – то, что он о себе думает, в числителе – то, что он есть на самом деле. Чем больше знаменатель, тем меньше дробь.

...Счастье не в том, чтобы делать всегда, что хочешь, а в том, чтобы всегда хотеть того, что делаешь (*Л.Н. Толстой, писатель*).

Если у вас есть идея и у меня есть идея и мы обменяемся идеями, то у каждого из нас будет по две идеи (*Б. Шоу, ирландский литературный деятель*).

Не может управлять другими тот, кто не в состоянии управлять самим собой (*английская пословица*).

Каторга не там, где люди работают киркой. Она ужасна не тем, что это ужасный труд. Каторга там, где удары лишены смысла, где труд не соединяет человека с людьми (*А. де Сент-Экзюпери, французский писатель*).

При конфликте между подчиненными разбери, кто прав, кто виноват, да обоих и накажи (*совет бывалых управленцев*).

1. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.
2. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке.
3. Идеальный – действует в абсолютном неведении (*законы исходных данных Спенсера из законов Мерфи*).

Если начальник пытается произвести впечатление на подчиненных знанием деталей, то он теряет из виду конечную цель (*правило Готлиба из законов Мерфи*).

Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени (*закон Оулда и Кана из законов Мерфи*).

Пустяковые вопросы решаются быстро; важные – никогда не решаются (*закон Грехема из законов Мерфи*).

В любой организации работа тяготеет к самому низкому уровню иерархии (*аксиома Вейля из законов Мерфи*).

Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это сделать (*закон Кушнера из законов Мерфи*).

Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет более легкий путь (*закон Хлейда из законов Мерфи*).

Оптимисты изобретают самолет, пессимисты – парашют (*закон двух подходов Фортена из законов Мерфи*).

Люди добиваются успеха, когда кто-то, кого они уважают, считает, что они «могут» (*Р. Уотермен, американский управленец, бизнес-консультант*).

«Эффект свиньи»: заклеймите человека неудачником, и он начнет вести себя как неудачник (*Т. Питерс, американский управленец, бизнес-консультант*).

Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу (*Р. Уотермен, американский управленец, бизнес-консультант*).

Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации (*Т. Питерс, Р. Уотермен, американские управленцы, бизнес-консультанты*).

Секрет удачного выбора сотрудников прост: надо находить людей, которые сами хотят делать то, чтобы вам хотелось от них (*Г. Селье, канадский психофизиолог*).

Кто производит – не управляет, кто управляет – не производит. Управлять – это делать что-либо руками других (*американское определение управления*).

Самым ценным своим качеством я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать лучшее в человеке с помощью признания его достоинств и поощрения (*Ч. Швэб, американский менеджер*).

Чтобы быть интересным, будьте интересующимся (*Д. Карнеги, американский педагог*).

Организации и люди развиваются с помощью кризисов (*Э. Воутилайнен, финский менеджер*).

Хорошее управление исключает наличие плохих взаимоотношений (*Т. Санталайнен, финский менеджер*).

Лучший способ превратить сотрудника в «генератор идей» – это возложить на него самую высокую ответственность (*Д. Огилви, американский менеджер-рекламист*).

Чтобы появился лидер, необходимо, чтобы нужный человек оказался в нужном месте в нужное время. Когда удачное сочетание интеллигентности, опыта, решимости, уверенности в себе и социальной харизмы сталкивается с редким шансом, результатом может быть чемпионский титул, Нобелевская премия или социальная революция (*Д. Майерс, американский психолог*).

Габой и кларнет звучат по-разному, но когда они играют вместе, получается звук, который не свойствен ни одному из них, но вместе с тем не уничтожает их индивидуальности (*К. Гиллиган, американский психолог*).

…Нет подхода, который равным образом можно было бы использовать во всех ситуациях. Преуспеет тот менеджер, чей стиль в наибольшей степени подходит к конкретной группе и в конкретной ситуации...

...Руководитель обязан постоянно рассортировывать, урегулировать и адекватно реагировать на массу самых разнообразных воздействий. В этой способности заложен высший профессионализм управленца.

...Временами подчиненных нужно поддерживать, временами им нужно приказывать, иногда наказывать и иногда ставить лицом к неприятной информации об их положении.

...Цель обладающего интуицией менеджера – высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации.

...Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом.

...Идеи можно сравнить с радиоактивным веществом: они излучают, пока полны энергии, но с течением времени прекращают свое существование.

...Существует множество разнообразных наград, таких, как деньги, посты, признания, чувство возбуждения или чувство безопасности. Многое зависит от правильного определения того, что же важно для человека.

Индивидуальное развитие прочно базируется на одной идее: у каждого человека есть нереализованный потенциал (*М. Вудкок, Д. Френсис, английские консультанты по управлению*).

Закон надежности организации: ее надежность обратно пропорциональна численности ее звеньев и массе руководящих указаний (*К.М. Арасланов, экономист*).

Кто слишком быстро хочет стать начальником своих начальников, может закончить подчиненным своих подчиненных (*В. Брудзинский, польский сатирик*).

Надо, чтобы условия, а не управляющие, заставляли людей работать (*Р. Хасимото, японский менеджер*).

Неинтересных людей (дел и т. д.) нет. Есть мой неинтерес к ним (*П.С. Таранов, психолог*).

Эффект самоподтверждающегося пророчества: люди склонны действовать в соответствии с тем, чего ждут от них другие, а также со своими ожиданиями успеха или неудачи (*Р. Мертон, американский социолог*).

Контроль – это та профессиональная услуга, которую управляющий должен оказывать своим сотрудникам (*В. Зигерт, Л. Ланг, немецкие психологи*).

Лошадь на водопой может привести один человек, но даже десять человек не смогут заставить ее пить воду, если она этого не захочет (*народная мудрость*).

Приложение 2

МЕНЕДЖМЕНТ В XX И XXI вв.: различия и особенности (по П.Ф. Друкеру)[1]

Таблица 2.1

№ п/п	Представления XX в.	Представления XXI в.
1.	*Менеджмент – это менеджмент бизнеса*	90 % или около того всех проблем организаций одинаковы. В каждой организации – все равно, коммерческой или некоммерческой – менеджмент только в оставшихся 10 % отражает специфику миссии организации, ее особую культуру, историю и терминологию. ***Менеджмент – это специфическая и определяющая структура всех и каждой организаций***
2.	*Существует – или должен существовать – некий единственно правильный тип организационной структуры*	Единственно правильной организационной структуры не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Организационная структура – не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В том качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время. ***Вместо поисков единственно правильного типа организации необходимо научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике организационные структуры, которые соответствуют поставленным задачам***
3.	*Существует – или должен существовать – один правильный способ управления персоналом*	Разными группами работников нужно управлять по-разному. Одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Разные люди требуют разного подхода и разного стиля управления. Производительность работника умственного труда должна стать целью управления персоналом. ***Людьми не надо «управлять». Задача – направлять людей. Цель – сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника***

[1] См.: Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. : пер. с англ. М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. 272 с.

Продолжение табл. 2.1

№ п/п	Представления XX в.	Представления XXI в.
4.	*Технологии и конечное использование постоянны и заданы*	Сегодня основное влияние на компанию и всю отрасль оказывают технологии, находящиеся за пределами данной отрасли. В отличие от XIX в., технологии не развиваются параллельно, они постоянно пересекаются. Все чаще кардинальным образом индустрию и ее технологии изменяют технологические новинки, о которых специалисты данной индустрии имеют самое общее представление. Все чаще одна и та же потребность удовлетворяется несколькими разными способами. *Уникальна* только потребность, а не средства ее удовлетворения. Не существует какой-то одной технологии, которая принадлежала бы только какой-то одной индустрии. Напротив, все технологии могут – по крайней мере, теоретически – иметь важнейшее значение для любой индустрии и оказывать влияние на любую индустрию. Не существует ни одного заданного и неизменного типа конечного использования ни для одного товара либо услуги. Ни один тип конечного использования не может быть связан ни с одним конкретным товаром либо услугой. Менеджмент уже не может ориентироваться исключительно на свой товар или услугу, на хорошо освоенные рынки и традиционные виды конечного использования продукции. Исходным пунктом должно стать то, что называется *воспринимаемой потребителем ценностью.* ***Современный менеджмент не может и дальше строиться на заданных технологиях и формах конечного использования продукции. Технология и конечное использование превратились в фактор ограничения. Фундаментом деятельности менеджмента должны стать воспринимаемая потребителем ценность и решение потребителя относительно распределения его располагаемого дохода.*** *Именно с такого представления и должны начинаться сегодня как политика, так и стратегия менеджмента*

Окончание табл. 2.1

№ п/п	Представления XX в.	Представления XXI в.
5.	*Область деятельности менеджмента определена юридически*	Все чаще экономическая цепочка объединяет подлинных партнеров, т. е. учреждения, которые *юридически* не подчинены друг другу и по-настоящему независимы (например, совместные предприятия, союз фирм и корпораций с научными учреждениями и др.). ***Сфера деятельности менеджмента не должна быть ограничена юридически. Менеджмент должен быть оперативным. Он должен охватывать весь процесс целиком.*** *Он должен ориентироваться на результат и эффективность на всех этапах экономической цепочки*
6.	*Экономика любой страны, будучи ограниченной государственными границами, представляет собой некую замкнутую экологическую среду для предпринимательства и менеджмента как коммерческой, так и некоммерческой сфер*	Компании в «новых» отраслях работают как мировые системы, в которых индивидуальные работы (исследования, разработки, создание опытных моделей, модернизация, тестирование и, в особенности, производство и маркетинг) организованы «по транснациональному принципу». Границы менеджмента больше не совпадают с государственными границами. Сфера деятельности менеджмента не может сегодня определяться политическими решениями. Но при этом значение национальных границ будет сохраняться и усиливаться. ***Значение национальных границ определяется в первую очередь их функцией ограничения. Практика менеджмента, причем не только в коммерческой сфере, будет все в большей степени определяться интересами компаний, а не политическими интересами государств***
7.	*Менеджмент ограничен внутренней средой организации*	Если современное предприятие – будь то коммерческая компания или любое другое учреждение – не обновляется и не участвует в предпринимательской деятельности, оно долго не протянет. Менеджмент должен быть ориентирован на *результат* и *эффективность деятельности* организации во внешней среде. К числу специфических функций современного менеджмента относится мобилизация ресурсов организации *для получения результатов вне этой организации*, во внешней среде. ***Менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент должен определять, каких результатов необходимо достичь; менеджмент должен мобилизовать ресурсы организации для достижения этих результатов***

Приложение 3

ПРАВИЛА УСТАНОВЛЕНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Опыт эффективных руководителей подсказывает: оптимальные взаимоотношения с подчиненными – основа результативной управленческой деятельности. Мы попытались представить этот обширный опыт в виде нескольких универсальных правил, составляющих своеобразный *Кодекс поведения по отношению к своим подчиненным*:

1. ***Осознай свою роль, в основе которой инициатива и деловая активность.*** Живи их интересами, их заботами, их тревогами, потому что это и твои интересы, заботы и тревоги. В то же время не стремись «слиться» с подчиненными до конца, стать «родным в доску». Твоя роль – «я с вами и одновременно я над вами, потому что на мне то, чего нет у вас – ответственность за ваши действия или бездействия». Эту роль можно сыграть при условии проявления:

своей активности и деловой инициативы постоянно;

себя как «играющего тренера».

2. ***Уважай подчиненных. Сочетай гуманность с требовательностью.*** Можешь быть требовательным, жестким, но обязательно справедливым и уважающим личность подчиненных. Если ты уважаешь людей, они простят тебе твою требовательность.

3. ***Признай их индивидуальную неповторимость.*** Подчиненные (впрочем, как и все люди) любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была отмечена.

Следствие 1: разные люди и даже один человек в разное время могут поразному реагировать на одинаковые воздействия.

4. ***Замечай любой положительный сдвиг в работе или поведении и давай им знать об этом.*** Это называется управлять людьми по их положительным отклонениям. Простые слова «спасибо», «молодец», сказанные вовремя, в подходящей обстановке иногда значат больше, чем ценный подарок.

5. ***Помни, что критика подчиненных – это искусство***:

критикуй наедине, хвали при всех;

без нужды не критикуй, критика – средство, а не цель;

старайся не делать замечания подчиненным в присутствии посторонних;

объектом критики должна быть плохо выполненная работа, а не личность;

хороший начальник делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, плохой – копит их для публичного разноса.

6. ***Предоставь им соответствующую самостоятельность, свободу и полномочия.*** Свобода и доверие окрыляют даже тех, кто не умеет летать. Кроме того, не позволяет указать на чаще всего называемую причину неудачи.

7. ***Обеспечь подчиненных всем необходимым для деятельности, но не делай работу за них.*** Руководитель должен показать, как сделать, но не имеет права делать работу за подчиненных.

8. ***Вместо борьбы с тем, что раздражает в подчиненных, подумай, как можно это нейтрализовать.*** Если нельзя что-либо запретить, значит нужно попытаться это использовать.

9. ***Если чувствуешь, что не прав, не бойся пойти на компромисс, уступки, извинения.*** На это способны зрелые и сильные личности. Но сделай это быстро, решительно, уверенным тоном и не в конце разговора.

10. ***Образно говоря, твои подчиненные всегда должны видеть твою дисциплинарную «саблю», готовую поразить нерадивых.*** Это не значит, что ты используешь наказания, дисциплинарные беседы всегда и везде, но подчиненные должны знать и помнить о возможных санкциях в случае нарушения установленных правил.

11. ***Отдавая распоряжения, будь краток.***

долгие рассуждения способны скрыть суть распоряжений;

распоряжение должно отдаваться в явной форме;

распоряжение должно отдаваться лично исполнителю, а не через вторые руки;

отдавая распоряжение, не следует говорить: «Мне нужно», «Я хочу», так как создается впечатление, что этого хочет только руководитель.

12. ***Будь внимателен при общении с подчиненными. Учитывай наличие «публики».*** Как гласит пословица «на миру и смерть красна», поэтому подчиненный часто работает на публику.

Следствие 1: никогда не выставляй подчиненного на посмешище перед товарищами.

Следствие 2: разговаривая (выясняя отношения) с одним подчиненным, ты разговариваешь со всеми.

Следствие 3: будь бдителен к хвалящим тебя, ищи мотивы их действий, опасайся лести и чрезмерной похвалы.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА НАКАЗАНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ (или «у горячей плиты»)[1]

1. ***Незамедлительность наказания.*** Реакция на нежелательное поведение сотрудника должна быть немедленной: дотронулся до горячей плиты, обжегся – и сразу отдернул руку.

Исключение: иногда лучшее наказание – это так называемое отсроченное наказание.

2. ***Адекватность наказания.*** Наказание в первый раз надо сделать таким, чтобы вторично не пришлось его применять. Как у горячей плиты: второй раз кто же прикоснется! Общепринятое постепенное нарастание «дозы» наказания неверно.

3. ***Конкретность наказания.*** Наказывать следует за что-то одно (у горячей плиты обжигаешь одну точку руки). У нас наказывают за все сразу и всего человека, а не его конкретное поведение.

4. ***Справедливость наказания.*** Неважно, кто дотрагивается до горячей плиты, результат всегда одинаков. Наши руководители иногда наказывают за конкретное поведение одного конкретного человека, а не всех участвовавших.

5. ***Воспитательное значение наказания.*** Наказание нужно не для наказания, а для изменения нежелательного поведения. Боль обожженного места можно смягчить. Мы же увлекаемся наказанием того поведения, которое нам не нравится, и забываем указать на желательную манеру поведения. У провинившегося часто нет альтернативы и нет средств, чтобы боль от наказания не была слишком сильной.

6. ***Наказание – последний аргумент в системе регуляции поведения.*** Чем больше расстояние между горячей плитой и телом, тем меньше вероятность обжечься. Чем больше ты склонен поощрять, тем меньше тебе придется наказывать своих сотрудников.

7. ***Наказание глазами подчиненных.*** Предложи провинившемуся самому определить себе наказание. Люди обычно придумывают себе более строгое наказание.

[1] См.: Макарова Н.М. …И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. Ч. 1. Новосибирск, 1994. С. 182–183.

Приложение 5

КАК БЫСТРО ВВЕСТИ НОВОГО СОТРУДНИКА В КУРС ДЕЛА[1]

Вы провели с новым сотрудником собеседование и взяли его на работу. В ваши обязанности входит помочь ему приступить к делу. Конечно, многие моменты его ориентации, ознакомления с условиями работы можно поручить другим. Однако ваш долг представить его коллегам, объяснить им и ему, в чем заключается его работа, и дать первоначальное задание.

Помните, что новый сотрудник – это не просто запасной винтик, который нужно вставить в машину. Он – личность, которая одним своим присутствием может сместить центр тяжести всей организации. Он не только испытывает на себе влияние традиций организации, но и влияет на них.

Влияние перемен. Когда в организацию приходит новый сотрудник, это влечет какую-то перемену для уже работающих здесь и для самого новичка. В некоторых организациях, особенно там, где много ветеранов, существует кланновость, которая может вылиться в активную враждебность по отношению к новому сотруднику. Враждебность вызвана страхом – страхом, что новый сотрудник затмит других, страхом, что он станет выполнять работу иначе.

Конечно, новичок тоже боится. Его окружают новые люди, с которыми он должен вместе работать пятьдесят две недели в году. Он чувствует, что здесь существуют подспудные течения, и должен проявлять крайнюю осторожность, чтобы не сделать неверных шагов.

Задача руководителя состоит в том, чтобы, насколько возможно, развеять эти страхи, а именно: придать уверенности старым сотрудникам и поддержать новичка.

Первые впечатления. Что вы хотите, чтобы новичок освоил в первые дни? Кто станет его непосредственным наставником? Первые впечатления остаются надолго, и, если они негативные, их трудно будет изменить. Кроме того, если руководитель не найдет времени, чтобы ввести нового сотрудника в курс дела, тот может прийти к выводу, что он не так уж важен для производственного процесса.

Если он не чувствует себя важным для организации, организация будет не особенно важна для него.

Плохой инструктаж новичка приводит:
к долгому периоду адаптации;
низкой производительности;
дорогостоящим промахам;
росту текучести кадров; росту общих расходов организации.

[1] Подготовлено на основе: Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. М. : Автор, 1993. 289 с.

Вводный курс. Каждый сотрудник должен пройти официальный вводный курс, который существует в организации. Эта программа дает широкую основополагающую информацию о политике и деятельности организации и четко объясняет новичку, как организация представляет себе свое место и роль, а также какого отношения к себе она желает от окружающего ее сообщества.

Программа должна включать в себя мероприятия, цель которых – внушить новичку чувство гордости за организацию. Он должен ощущать себя участником некоего важного дела. Сегодня мы выслушиваем массу жалоб насчет падения служебной дисциплины и нарушения других этических норм. *Помните*: ***люди будут гордиться своей работой только в том случае, если они испытывают гордость за свою организацию***.

Иногда организации прилагают огромные усилия для должной своей представленности во внешней среде, но полностью игнорируют своих собственных сотрудников. Как можно ожидать в этом случае от сотрудника, что он обеспечит то, что предусматривают программы самопрезентации организации?

О чем должна сообщить организация. Вводный курс должен включать информацию:
об истории организации;
об организационной структуре;
о функциях различных отделов;
о политике руководства в отношении сотрудников и внешней среды;
в чем уникальность организации;
о требованиях к сотрудникам;
о дополнительных привилегиях для сотрудников и др.

Кто именно выступает с сообщением на эту тему, имеет такое же значение, как и само содержание информации. Если перед слушателями вводного курса найдет время выступить кто-либо из руководителей организации, они будут знать, что их ценят.

Что следует сделать именно вам. Официальный вводный курс позволяет сотруднику познакомиться с организацией. Имейте в виду: к концу первого рабочего дня новичок наверняка будет выглядеть так, будто он валится с ног. Поддержите его сочувственным словом, но не тревожьтесь. Он перегружен впечатлениями о новых людях, служебными инструкциями и не в состоянии переварить все это за один день.

Как сломать лед в отношениях?

Дайте новому сотруднику расслабиться. Улыбка и приветственное рукопожатие во многом помогут ему в этот нелегкий период.

Когда он при вас, уделяйте ему внимание. Проявляйте личную заинтересованность в нем. Говорите на темы, которые, как вы уже знаете из собеседования с ним, представляют общий интерес.

Не критикуйте организацию. Дайте ему понять, что вы гордитесь организацией и отделом, который вносит существенный вклад в благополучие организации. Дайте ему возможность убедиться, что вверенный вам коллектив работает эффективно, слаженно, оперативно и, несомненно, результативно.

Будьте осторожны, не перегружайте информацией. Новому сотруднику не хочется ждать две-три недели, пока ему объяснят в точности, чем он должен заниматься. Он хочет узнать об этом в первый же день. Объясните, какое место его работа занимает в общем производственном процессе организации. Убедитесь, что он осознал: его работа важна для организации и для вас, руководителя.

Дайте ему минимум основной информации, которая нужна для выполнения работы – не больше. Новичка легко привести в растерянность, вывалив на него в первые же минуты все, что вы знаете о его работе. Вам самому потребовались месяцы, если не годы, чтобы все это освоить. Проявите сострадание.

Нормы, требования, порядки. Точно проинформируйте нового сотрудника, что именно от него ожидается. Если вы не сообщите ему о требованиях организации, он или узнает о них от других и повторит чужие ошибки, или совершит свои собственные.

Информация, которую вам следует довести новому сотруднику:

в котором часу он должен приходить на работу;

когда кончается рабочий день;

сколько времени отводится на перерывы в работе и когда именно;

как насчет сверхурочных, если это применимо к его работе;

когда и как предоставляют отпуск;

кому следует сообщить о своей болезни;

существуют ли какие-то особые нормы в отделе, о которых не говорили на вводном курсе, и др.

Дайте ему путеводитель по организации. Сотруднику необходимо знать, где находятся:

его кабинет;

туалетные комнаты;

ваш кабинет;

кадровая служба и т. п.

Представьте его коллегам. В ваши обязанности входит представить нового сотрудника людям, с которыми он будет работать. Не перепоручайте это кому-то, кто в этот момент случайно проходил мимо.

В каждом коротком представлении нужно упомянуть имена, должности, характер работы, а также сказать несколько добрых слов о человеке, которого вы представляете. Это даст ему возможность предположить, как к нему отнесутся в будущем. Возможно, он не запомнит имена всех, с кем познакомился, а также чем они занимаются, но сведения о тех, кто важен ему по работе, останутся в памяти, а остальное можно восполнить позже.

Требуются способности дипломата, чтобы придать уверенности как ветеранам, так и новичку и развеять их опасения, вызванные ожиданием перемен. В зависимости от характера новичка, может быть, стоит предложить, чтобы кто-нибудь в первые два дня пригласил его вместе пообедать. Перебросьтесь с ним словом в конце первого рабочего дня и пару раз в течение последующих нескольких дней.

Первые рабочие задания. Представьте новичка его наставнику в последнюю очередь. Это старая система наставничества. Каждому новому сотруднику необходим приятель-наставник, чтобы ввести его в курс дела и быть гидом в служебных джунглях первые несколько дней. Наставник должен занимать достаточно высокое положение в отделе, обладать опытом, уметь общаться с людьми.

Не давайте новичку трудных заданий в первый же день. Начните с легких поручений, которые были бы ему по силам. Ваша задача состоит в том, чтобы укрепить его уверенность в себе и желание работать.

Работа должна быть полезной и продуктивной, чтобы он испытывал чувство удовлетворения от проделанного. Она должна подготовить его к более сложным заданиям в будущем.

Если вы хорошо проинструктировали новичка, то:

1. Новый сотрудник будет ощущать себя членом команды с самого начала.
2. Он будет чувствовать, что вносит существенный вклад в деятельность отдела и организации.
3. Он будет испытывать доверие к вам и к организации.
4. Он усвоит требования и поймет, чем они обоснованы.
5. Он не будет опасаться задавать вопросы или выглядеть смешным.
6. У него появится желание работать, и он будет с охотой ходить на службу.
7. У него появится стимул учиться и продвигаться по службе.

Учебное издание

УРБАНОВИЧ Алексей Аркадьевич

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Технический редактор *А.В. Мозалевская*
Корректор *М.С. Прушак*

Подписано в печать 22.02.2024. Формат 60×84 $^{1}/_{16}$.
Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 19,29. Уч.-изд. л. 17,91.
Тираж 139 экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/102 от 02.12.2013.
Пр-т Машерова, 6А, 220005, Минск.