МИНИСТЕРСТВО ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Тюменский институт повышения квалификации
сотрудников МВД России

О.С. Возженикова

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ (ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)

Учебно-методическое пособие

2-е издание, пересмотренное

Тюмень
2015

УДК 351.711
ББК 67.99(2)116.3
В 64

Рекомендовано к изданию
Редакционно-издательским советом
Тюменского института повышения квалификации
сотрудников МВД России

Рецензенты:
доцент кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами
Академии управления МВД России, кандидат психологических наук, доцент
И.О. Котенёв
старший преподаватель кафедры общеправовых дисциплин
Северо-Кавказского института повышения квалификации (филиала)
Краснодарского университета МВД России, кандидат психологических наук
М.Х. Машекуашева

Возженикова О.С.
В 64 Проблемы совершенствования управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел (психологический аспект): учебно-методическое пособие. 2-е изд., пересмотр. Тюмень: Тюменский институт повышения квалификации сотрудников МВД России, 2015. 96 с.

ISBN 978-5-93160-212-7

Учебно-методическое пособие посвящено рассмотрению основных проблем, мешающих естественному развитию управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел, определению оптимальных методов и способов ее развития в соответствии с управленческим уровнем руководителя.

Издание адресовано преподавателям образовательных организаций МВД России, в том числе реализующих программы повышения квалификации и дополнительного образования. Учебно-методическое пособие может быть использовано специалистами-психологами и руководителями органов внутренних дел различного управленческого уровня.

УДК 351.711
ББК 67.99(2)116.3

ISBN 978-5-93160-212-7 © ФГКОУ ДПО «ТИПК МВД России», 2015

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....4

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ 6

2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ 24

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ 32

СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....71

СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....72

ПРИЛОЖЕНИЯ.....74

ПРЕДИСЛОВИЕ

Последние десятилетия характеризуются не только радикальным изменением социальной сферы российского общества, в котором функционируют различные предприятия и организации всех форм собственности, но и устойчивой тенденцией к развитию процессов управления.

Социальное управление имеет универсальный характер, кто бы его ни использовал. Политики управляют обществом, менеджеры – фирмами, а военные – военными операциями, однако все они в конечном счете управляют людьми с помощью одних и тех же функций, методов, средств, технологий управления. Именно это и делает возможным создание общей теории социального управления.

Изначально управление возникло как средство выживания социальных организаций, позже оно стало использоваться в основном как средство достижения целей и решения сложных социальных проблем. В связи с нарастанием глобального кризиса приходит осознание важности управления не только как средства решения проблем или достижения целей, но и как условия существования общества. Однако решение социальных проблем, осуществляемое с помощью управления, требует проведения предварительных исследований, связанных с правильной постановкой проблем и их изучением с целью определения границ объекта управления.

Необходимость действовать в условиях рыночной экономики и социальных отношений, все обостряющейся конкуренции между различными сферами управления обусловливает повышенные требования к профессиональным качествам специалистов, ответственности руководителей за результаты и последствия принимаемых решений. Чрезвычайно важными становятся учет временного фактора и организация анализа управленческих ситуаций.

Актуальность настоящего учебно-методического пособия обусловлена острой необходимостью подготовки квалифицированных управленческих кадров в системе МВД России, поскольку на сегодняшний день существует дефицит руководителей органов внутренних дел (далее – ОВД) различных уровней управления. Вся управленческая деятельность (далее – УД) требует от руководителей высокого уровня знаний, умений, навыков и личностных качеств, необходимых для управления как в повседневных служебных ситуациях при решении кадровых, хозяйственных и других вопросов обеспечения эффективного функционирования подразделений полиции, так и в экстремальных условиях.

Руководители ОВД в рамках УД все чаще решают задачи, направленные на оптимизацию социально-психологического климата коллектива, в том числе по разрешению спорных и конфликтных ситуаций, выступая при этом в роли медиатора и используя переговоры в качестве эффективного метода профилактики и урегулирования конфликтов.

Однако стихийно приобретенный руководителями опыт УД не всегда обеспечивает успешное руководство коллективами ОВД. Тем более что в свете глобального реформирования всей системы МВД России возникает необходимость в кардинальном изменении принципов и методов подготовки управленческих кадров с внедрением в учебный процесс современных технологий обучения, способствующих правовому решению задач борьбы с преступностью и поддержанию общественного порядка.

Новизна учебно-методического пособия заключается прежде всего в концептуальном рассмотрении понятия «управленческая компетентность руководителя органов внутренних дел» в современных условиях, а также в обосновании структуры, установлении показателей и критериев оценки его уровня, определении личностных детерминантов и социально-психологических условий, влияющих на динамику и уровень ее развития у руководителя ОВД и научном обосновании тренинговой программы совершенствования профессионально-психологической подготовки руководителей различного должностного статуса.

Для подготовки настоящего издания использован эмпирический материал, полученный в результате исследований, проводившихся на базе Тюменского института повышения квалификации сотрудников МВД России в 2013-2014 гг. Обновлен дидактический материал (тесты, задачи, упражнения).

Работа отражает этапы разработки экспериментальной методики изучения и совершенствования управленческой компетентности руководителя (далее – УКР) ОВД, процедуру ее апробирования в рамках учебного процесса и выработку практических рекомендаций для внедрения в деятельность ОВД.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

В России наукой об управлении начали интересоваться в XVIII веке в связи с особым вниманием некоторых государственных деятелей к вопросам политического управления. В частности, М.М. Сперанский задолго до революции обратил внимание на преимущества демократического стиля управления. «Сколько бедствий, сколько пролития крови, – писал он, – можно было бы упредить, если бы правители держав, точнее наблюдая движение общественного духа, сообразовались ему в началах политических систем и не народ приспособляли к правлению, но правление к состоянию народа»[1].

Отечественные ученые вплотную занялись проблемой социального управления лишь в 1960-е гг., проводились такие исследования под знаменами марксистско-ленинской философии и системного анализа. Поэтому нет ничего удивительного в том, что с уходом в прошлое этого исторического периода была забыта и старая марксистско-ленинская наука об управлении обществом.

В настоящее время в связи с появлением американского менеджмента происходит подмена и конъюнктурное вытеснение социального управления менеджментом, что крайне опасно, т.к. возможности менеджмента на порядок ниже возможностей социального управления.

В современных учебниках по политологии и государствоведению рассматривается множество альтернативных концепций происхождения государства, но нет общепринятой, которой можно было бы пользоваться для практических целей государственного строительства. Действительно, если социальный инженер будет рассматривать государство как средство ведения классовой борьбы, то он будет видеть в нем инструмент насилия. Если же рассматривать государство как средство выживания общества, то оно будет выступать в качестве такого средства.

В современных учебниках по теории организаций, социологии организаций и менеджменту социальная организация часто рассматривается как искусственная социальная система, направленная на реализацию определенной цели. При этом не учитывается то обстоятельство, что искусственные организации исторически появились после естественных и во многом копируют последние.

Мы не будем анализировать причины неопределенности таких важных понятий, как социальное управление, социальная организация, государство. Важно уяснить одно: правильное понимание того или иного социального института требует изучения его истории, а без этого неизбежно

---

[1] Цит. по: Франчук В.И. Основы общей теории социального управления. М.: Ин-т организационных систем, 2000. С. 5.

происходит искажение сущности этого института и, как следствие, неэффективное его использование.

Управление необходимо в любой сложной деятельности независимо от того, рассматривается ли она в рамках социальной организации или нет. Например, для выполнения некоторого срочного проекта или программы может потребоваться непродолжительное участие многих специалистов. В таких случаях границы объекта управления определяются в основном технологией выполнения проекта или программы.

Управление социальными процессами предполагает не только управление социальными конфликтами, демографическими процессами или социальной структурой общества, но также и решение многих социальных проблем, например проблем здоровья населения, безработицы, преступности, наркомании, алкоголизма и др. Для решения таких проблем с помощью управления невозможно заранее определить границы объекта управления, поэтому приходится предварительно проводить соответствующие исследования[1].

Проблема изучения УД руководителя в социальной психологии на сегодняшний день является чрезвычайно актуальной, поскольку социально-психологические особенности современного общества предопределяют новые стили руководства со знанием гибких стратегий поведения и взаимодействия в социальной среде, в том числе и при помощи переговоров – эффективного способа управления как внутри организации, так и за ее пределами. Анализ профессиональной деятельности руководителей ОВД позволяет констатировать ужесточение требований к их личностным качествам, а также необходимость развития переговорной компетентности руководителей (далее – ПКР) – неотъемлемой части профессионального мастерства, позволяющей успешно решать оперативно-служебные и управленческие задачи.

Базой для изучения структурных компонентов управленческой компетентности (далее – УК) стали проведенные отечественными юридическими психологами в 1980-е гг. и в первой половине 1990-х гг. научные разработки, посвященные совершенствованию знаний, умений и навыков профессионально-делового общения у различных категорий сотрудников правоохранительных органов. В 1990-е гг. были разработаны рекомендации по развитию у сотрудников ОВД навыков ведения переговоров в ситуациях захвата заложников. Однако целостное научное видение проблемы и комплексный подход к созданию психолого-педагогической системы развития и повышения ПКР ОВД пока еще не реализованы.

На сегодняшний день в зарубежных странах в рамках системы психологической подготовки полицейских значительное время отводится на организацию и проведение разноплановых тренингов социальной комму-

---

[1]Возженикова О.С., Петрова А.С. Психологические проблемы развития управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2014. № 1 (27). С. 140-146.

никации прежде всего в зависимости от статусно-должностного положения и специфики экстремальных ситуаций в профессиональной деятельности представителей конкретных служб[1]. В связи с тем, что по поводу перечня личностных качеств успешного руководителя до настоящего времени нет единства мнений (причем как среди практиков, так и среди ученых), остановимся на этом вопросе подробнее.

Американский социальный психолог Николсон еще в 1950-х гг. подчеркивал, что основой успешного руководства является моральное воздействие, которое базируется на следующих семи «особых добродетелях»: 1) правдивости, 2) точности, 3) спокойствии, 4) ровном характере, 5) терпении, 6) скромности, 7) лояльности[2]. Венгерский специалист Я. Нергеш к важнейшим чертам руководителя относит сильный характер, решительность, целеустремленность, готовность к принятию решения, честолюбие и добросовестность[3].

В качестве основных направлений прямого воздействия руководителя можно использовать возможности как функционально-ролевого, так и индивидуально-личностного влияния. Особенностью функционально-ролевого влияния является то, что характер, интенсивность и направленность его воздействий определяются статусно-ролевыми позициями.

При косвенном влиянии важным является компетенция руководителя в психологической классификации ситуаций, в выявлении разных типов восприятия и интерпретации участниками смысла и содержания ситуаций, а также проявления ими разных видов атрибуции, т.е. конкретных способов объяснения и понимания человеком мотивов (причин) поступков и действий другого человека. У руководителя с развитой УК проявляются рефлексивные способности, обеспечивающие контроль не только своих действий по созданию желаемых условий для успеха в процессе управления, но и того, как будут восприниматься и интерпретироваться его действия подчиненными.

Традиционным, по мнению В.Е. Петрова, для зарубежной практики методом изучения личности руководителя при помощи психодиагностической модели «большой пятерки» отечественными исследователями была получена характеристика личности руководителя ОВД с выделением следующих пяти групп профессионально важных качеств:

1) нравственно-ценностная ориентация личности и ее мотивация (характеризуют источник активности и побуждений индивида, причины и механизмы целенаправленного поведения, базирующиеся на системе ценностных ориентаций личности);

2) познавательно-прогностические качества (представлены системой познавательных способностей индивида, а также общими умственными

---

[1] Возженикова О.С. Передовой опыт сотрудничества с психологами МВД Республики Казахстан // Вестник ТИПК МВД России. 2014. № 2 (3). С. 204-209.

[2] См.: Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психодиагностике. СПб., 2000. 245 с.

[3] Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. М., 1989. 219 с.

способностями, предназначенными для обобщения поведенческих характеристик, связанных с успешным выполнением управленческих функций);

3) эмоционально-волевые качества (базируются на свойствах человека, характеризующих содержание, качество и динамику его эмоций, чувств, а также волевой активности);

4) коммуникативные качества (обусловлены необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи посредством коммуникации);

5) организаторские качества (отражают важнейшую профессиональную сторону деятельности руководителя – умение работать с коллективом при осуществлении им управленческих функций; наличие этой компоненты в структуре личности выступает своеобразной проекцией специфической деятельности руководителя ОВД и его психологических характеристик)[1].

В связи с этим представляется необходимым рассмотреть, исходя из специфики профессиональной деятельности, суть и структуру УКР ОВД.

Прежде чем обосновать понятие «УКР ОВД», следует подробно рассмотреть понятие «компетентность» и его место в системе понятий научного познания.

Концептуальная основа компетенциарного подхода исторически сложилась в ходе совершенствования методик, предназначенных для профессионального отбора кадров. Во второй половине XX в. результаты, получаемые при использовании стандартных психометрических тестов, перестали устраивать как заказчиков, так и самих психологов, что привело к отказу от опоры на теорию способностей в пользу концепции компетенции. Под компетенцией же стали понимать умения и готовность на соответствующем уровне справляться с кругом задач, определяемых профессией и конкретным рабочим местом. При этом круг задач должен быть четко очерчен, разработаны специальные задания, репрезентирующие содержание служебных обязанностей, определены процедуры оценки выполнения и т.д. По мнению Ю.М. Жукова, сразу же стало очевидно, что суженное понимание компетенции как совокупности знаний и умений, необходимых для приемлемого выполнения круга четко очерченных стандартных заданий, является недостаточным для эффективной оценки профессиональной пригодности[2]. Дж. Равен, занимаясь проблемой развития компетентности, утверждал, что более продуктивно иметь дело с родовыми личностными качествами, определяющими эффективность поведения, чем заниматься каталогизацией многочисленных специфических видов поведения. Он писал: «Следует сосредоточиться на людях, которые качественно выполняют

---

[1] Петров В.Е. Психологическая диагностика профессионально важных качеств руководителей органов внутренних дел на основе компьютерных технологий: дис. … канд. психол. наук. М., 2001. 250 с.

[2] Жуков Ю.М. Коммуникативный тренинг. М.: Гардарики, 2003. 223 с.

работу в различных ситуациях, а не только на самих задачах; последние слишком мимолетны и нестабильны»[1].

В связи с этим было проведено понятийное разграничение между *компетенцией* и *компетентностью* (оба слова происходят от латинского competere – «соответствовать, подходить; добиваться»): под первым стали понимать характеристики, необходимые для удовлетворительного (среднего) уровня выполнения заданий, а под вторым – те характеристики, которые отличали наилучших работников от средних. Компетенцию в этом случае правомерно рассматривать не столько как свойство человека, выполняющего какую-либо работу, сколько как атрибут рабочего места, точнее атрибут профессиональной, служебной и социальной позиции внутри конкретной организации. Что касается компетентности, то ее по-прежнему считают скорее субъективной, чем позиционной характеристикой.

В дальнейшем – при разработке конкретных моделей профессиональной, личностной и социальной компетентности – произведенной дифференциации оказалось недостаточно, и на свет появились такие понятия, как «метакомпетентность» и «ядерная (ключевая) компетентность». Метакомпетентности – это универсальные образования, лежащие в основе формирования других видов компетентностей и компетенций (например, способность к децентрации, коммуникативность, аналитические способности). Под метакомпетентностью понималось нечто фундаментальное, т.е. служащее основанием для развития более частных компетентностей (например, аккуратность, умение понятно изъясняться и т.д.).

В ядерных (ключевых) компетентностях важна не их фундаментальность, а широта диапазона применения.

Компетентность – преимущественно субъективная, а не объективная характеристика; это то, что относится к индивиду как к субъекту профессиональной деятельности. Компетенция же – это характеристика позиции (роли, должности), а не индивида.

Словарь иностранных слов[2] дает следующее определение понятия «*компетентность»*: 1) обладание компетенцией; 2) обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо. Термин «*компетентный»* (от лат. competens (competentis) – «соответствующий, способный») имеет несколько значений: 1) обладающий компетенцией, правомочный; 2) знающий, сведущий в определенной области. Словарь дает определение и термина «компетенция», имеющего также несколько значений: 1) круг полномочий кого-либо, органа или должностного лица; 2) круг вопросов, в которых кто-либо хорошо осведомлен.

Анализ понятий «компетентность» и «компетенция» показал, что для них свойственны как общие, так и специфические смысловые элементы.

---

[1] Равен Дж. Компетентность в современном обществе. М.: Академия, 2002. С. 96.

[2] Словарь иностранных слов. М.: Рус. яз., 1992. С. 295-296.

В Большом Оксфордском словаре[1] дается определение компетентности как свойства человека, обладающего силой, властью, умением, знанием и т.д. (чтобы сделать то, что требуется), и способности (в английском языке компетентность и компетенция передаются одним словом – «competence». Компетенция означает также: 1) доход, достаточно большой, чтобы жить в комфорте; 2) правомочность).

Схожее определение *компетенции* и *компетентного* дается в словаре С.И. Ожегова[2], где компетентный – 1) знающий, осведомленный, авторитетный в какой-либо области, 2) обладающий компетенцией; а компетентность (производное от «компетентный») – 1) круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен; 2) круг чьих-нибудь полномочий, прав.

Таким образом, из вышеуказанных определений следует, что понятие «компетентность» является более емким, оно включает в себя «компетенцию», а также личностные свойства человека, позволяющие обладать ею.

Л.А. Петровская отмечает, что термин «компетентный» включает в себя такие составляющие, как «знающий», «сведущий в определенной области»[3].

Исследователи в области компетентности создали множество разноплановых концепций. Некоторые из них основаны на вскрытии комплекса знаний и определении специалиста как человека, которому многое известно в той или иной области его деятельности. Очевидно, что знание является необходимым условием компетентности: никто не захочет идти к врачу, юристу или психотерапевту, который недостаточно осведомлен в своей области. Суть других заключается в том, что компетентность – это не просто обладание знаниями, а возможность их гибкого применения. Последнее зависит от личностных особенностей, а также от аналитических, творческих и практических навыков[4]. Компетентность можно рассматривать не только как свойство человека, но и как особенность восприятия его другими людьми (в аспекте взаимодействия человека и ситуации)[5]. В этом случае компетентность аналогична обретению общепризнанного статуса, что позволяет назвать отдельную группу людей специалистами.

Психологическое обоснование различных теорий о становлении специалистов в различных областях жизнедеятельности общества и их анализ позволяет констатировать, что существует два основных подхода к пониманию данной проблемы. Один связан со стадиями обретения компетент-

---

[1] Oxford English, second edition, edited by John Simpson and Edmund Weiner, Clarendon Press, 1989, twenty volumes, hardcover.

[2] Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Рус. яз., 1981. С. 256.

[3] Петровская Л.А Теоретические и методические вопросы социально-психологического тренинга. М.: МГУ, 1982. 285 с.

[4] Sternberg R.J. Cognitive conceptions of expertise // International Journal of Expert Systems: Research and Applications. 1995. 7 (1). Pp. 1-12.

[5] Практический интеллект / Р.Дж. Стернберг [и др.]. СПб., 2002. 272 с.

ности, а другой – с факторами ее развития[1]. Согласно когнитивному подходу Андерсона[2], имеют место три основные стадии приобретения навыков, которые репрезентируют уровни последовательно развивающегося опыта:

1 стадия. Сам род ситуаций побуждает припоминать соответствующие ей навыки и методы решения проблем, которые представляют собой декларативное знание. На этой стадии проблемы решаются с осторожностью, достаточно медленно.

2 стадия. Знание упорядочивается в форме установок, готовности к целому, последовательности условий и действий, которые могут использоваться при выполнении задачи.

3 стадия. Установки, сочетаясь друг с другом, образуют продуманную систему или последовательность, помогая исполнять сложные требования, диктуемые целью деятельности и задачами. Само выполнение задач, становясь более автоматичным, позволяет индивиду тратить меньше сознательных усилий.

Эти три стадии характеризуют развитие компетентности в целом, при этом существуют индивидуальные отличия в сроке прохождения указанных стадий.

Если рассматривать факторы, влияющие на разные компоненты, то обычно дискуссию вызывает вопрос: является ли компетентность следствием осознанной практики, врожденных способностей или же сочетанием того и другого? Так, сторонники точки зрения, согласно которой компетентность является следствием осознанной практики, считают, что осознанная практика – это не только необходимое, но и достаточное условие для развития компетентности. Другие ученые-теоретики считают, что в развитии компетентности важнейшую роль играет не только осознанная практика, но и врожденные способности, талант. Таким образом, с их точки зрения, осознанная практическая деятельность является необходимым, но все же недостаточным условием для развития компетентности, а осознанная практика – явление, представляющее собой сочетание как таланта, так и собственно практики.

Зарубежные ученые в понятии «компетентность» делают акцент на его интегративном свойстве как результате личностного роста. Д. Прайнер рассматривает компетентность как меру понимания окружающего мира и адекватность взаимодействия с ним[3]. Г. Хибш и М. Форверг определяют социально-психологичесую компетентность как владение методами воздействия на среду. В компетентности они выделяют такие качества, как психолого-практический образ мыслей, психологический такт, активность,

---

[1] Практический интеллект / Р.Дж. Стернберг [и др.]. СПб., 2002. С. 17.

[2] Андерсон Джон Р. Когнитивная психология: монография. СПб.: Питер, 2002. 496 с.

[3] См.: Щербакова Н.С. Развитие психологической компетентности профессионала. Ростов н/Д: Южный федеральный ун-т, 2005. С. 138.

достаточная требовательность, критичность к результатам своей деятельности, склонность к организаторской работе[1].

Классик отечественной психологии С.Л. Рубинштейн называет компетентность важным интегративным понятием общепсихологической теории деятельности, обобщающим то, как в процессе деятельности осуществляется субъективное отражение действительности и каков механизм психической регуляции деятельности[2].

Психологический анализ феномена компетентности проводился В.Ф. Спиридоновым[3]. Исследователь рассматривает феномен компетентности как одних из средоточий профессиогенеза психики (развития психики под влиянием профессии). По его мнению, большинство реальных «точек роста» психологического знания понятия «компетентность» являются весьма размытыми и плохо определенными. В связи с этим он предлагает подходить к пониманию компетентности через уподобление его понятию «средства» в культурно-исторической теории или психологической теории деятельности как способу решения возникающих задач. «Внутреннюю» сторону компетентности, ее существование на личностном уровне носителя, В.Ф. Спиридонов не рассматривает, а дает определение компетентности как возможности эффективного преодоления каких-либо проблемных ситуаций. При этом субъект способен удерживать какие-либо параметры процесса или результата решения в узких рамках. В составе компетентности В.Ф. Спиридонов вычленяет разнородные психологические конструкты:

1) компетентность повышает эффективность решения какой-либо задачи или выполнения какого-либо действия;

2) она включает в себя знания, умения, навыки и развитые способности, которые в целом обеспечивают высокие результаты деятельности и повышают профессиональное самоотношение через самооценку, уровень притязаний и самоэффективность;

3) компетентность обладает четкими «внешними» границами (в соответствии с кругом ситуаций);

4) она может быть связана с владением «профессиональным» языком и набором специальных представлений или «схем» (помимо этого может присутствовать «профессиональная» мифология», подчеркивающая сильные стороны носителя данного феномена);

5) в феномене «компетентность» выделяется также «внутренняя» сторона, связанная с удовлетворением потребности индивида быть компетентным;

6) она не имеет чисто исполнительской или учебной формы, а связана с необходимостью самостоятельно преодолевать формулируемые зада-

---

[1] См.: Практический интеллект / Р.Дж. Стернберг [и др.]. СПб.: Питер, 2002. 272 с.

[2] Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. М., 1973. С. 42.

[3] Спиридонов В.Ф. Психологический анализ феномена компетентности // Исследования обучения и развития в контексте культурно-исторического подхода: сб. науч. ст. М., 2002. С. 285-295.

чи и проблемы и этим отличается от моторных навыков и решения учебных задач;

7) с точки зрения организации компетентность подразумевает процедуры ориентировки/планирования, реализации и контроля;

8) она развивается как в функциональном, так и в онтогенетическом плане (связана с онтогенезом других психологических структур);

9) феномен компетентности может разрушаться как временно, так и необратимо;

10) компетентность влечет за собой возникновение «профессиональных деформаций» (размывание внешних границ данного феномена);

11) даже у субъекта с развитой компетентностью ее реальная психологическая структура остается скрытой для него.

В.Ф. Спиридонов утверждает, что развитая компетентность во «внутреннем» плане связана с большим количеством разнопорядковых и разнонаправленных последствий, в значительной степени изменяющих психику ее носителя, где феномен компетентности обладает психологической системой обеспечения качеств. Данная система отличается, по мнению исследователя, следующими свойствами:

1) открытым характером (возможностью бесконечного развития);

2) гибким, взаимозаменяемым составом, позволяющим одни и те же профессиональные действия эффективно реализовывать посредством разного психологического материала;

3) комплексным строением (объединение воедино эмоциональных, мотивационных и когнитивных структур);

4) наличием непосредственно действенных и обсуждаемых структур;

5) наличием бытийной составляющей, существованием в реальном пространстве и времени и обязательной включенностью в реальную жизнедеятельность своего носителя.

Исследование проблем развития профессиональной компетентности и ее различных видов в акмеологии занимает особое место, т.к. профессиональная компетентность является главной составной частью профессионализма личности и деятельности, важным условием становления профессионализма. Среди отечественных ученых проблеме профессиональной компетентности в акмеологии уделяют внимание А.А. Деркач и В.Г. Зазыкин[1]. В науке компетентность (от лат. competentia – «принадлежность по праву») – это характеристика обладания знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать веское, авторитетное мнение, осведомленность, авторитетность в определенной области. Существует и еще один аспект трактовки: от лат. competence – «законно принятая способность авторитетного лица совершать определенные акты или действия в конкретных условиях; круг полномочий». В связи с этим компетентный – это знающий, сведущий в определенной области специалист, имеющий право по своим знаниям и полномочиям делать или решать что-либо, судить о чем-либо,

[1] Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Акмеология: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2003. С. 56.

имеющий право решать вопросы как подведомственные. С психологической точки зрения в содержании понятий «компетентность» и «компетентный» просматривается ряд взаимосвязанных особенностей, которые и обусловливают качественные характеристики этого свойства личности:

1) гностическая, или когнитивная (отражает наличие необходимых профессиональных знаний; их объем и уровень и являются главной характеристикой компетентности);

2) регулятивная (позволяет использовать имеющиеся профессиональные знания для решения профессиональных задач; регулятивный компонент включает в себя проектировочную и конструктивную составляющие, проявляющиеся в умении прогнозировать и принимать эффективные решения);

3) рефлексивно-статусная (дает право за счет признания авторитетности действовать определенным образом);

4) нормативная (отражает круг полномочий, сферу профессионального ведения);

5) коммуникативная (обусловлена тем, что пополнение знаний или практическая деятельность всегда осуществляются в процессе общения или взаимодействия).

Профессиональная компетентность является обобщающей психологической и акмеологической категорией. Если рассматривать ее с системных позиций, то можно утверждать, что она не является неким многообразием, а содержит различные взаимосвязанные компоненты. К тому же на уровне особенного она может выступать в конкретных видах, отражающих специфику профессиональной деятельности и взаимодействия. Если деятельность относится к классам «человек – человек», «человек – коллектив», ее основным видом является психологическая компетентность, которая без преувеличения является стержневой составной частью профессиональной компетентности и включает: социально-перцептивную компетентность (далее – СПК); социально-психологическую компетентность; аутопсихологическую; коммуникативную компетентность; психолого-педагогическую компетентность. Данные виды психологической компетентности, а также условия, факторы и технологии их развития стали объектом прикладных психологических и акмеологических исследований.

СПК рассматривалась с различных позиций. В основе ее лежат такие интегративные свойства и умения, как проницательность и наблюдательность. СПК рассматривается также как система эмоционально-чувственного и интеллектуального восприятия, понимания и оценки социальных субъектов в деятельности и общении. Структурная модель СПК включает три подструктуры: потенциальную, процессуальную и результативную. Существует четыре уровня развития СПК: желаемый, стабильный, неудовлетворительный, критический. Повышение уровня СПК зависит не только от проницательности, но и от базисного свойства – наблюдательности. Структура последней как базисного качества и умения включает следующие компоненты: перцептивный, когнитивный, рефлексивный, эмпа-

тивный, мотивационный и прогностический. Если СПК имеет важное значение при осуществлении профессиональной деятельности, где осуществляется интенсивное общение и взаимодействия, то аутопсихологическая компетентность имеет ключевое значение для осуществления прогрессивного личностно-профессионального развития. От ее уровня зависят качества самоанализа, адекватность самооценки, уровень саморегуляции, самоэффективность и другие важнейшие свойства.

Также в структуре СПК выделяется рефлексивная и конфликтологическая компетентность.

Рефлексивная компетентность – это профессиональное свойство личности, проявляющееся в эффективном осуществлении рефлексивных процессов, реализации рефлексивных способностей, ускоряющей процессы личностно-профессионального развития, а также повышающей креативность деятельности.

Конфликтологическая компетентность рассматривается как когнитивно-регулятивная подструктура профессионализма личности и деятельности, позволяющая предвосхищать конфликты, разрешать их на справедливой основе, оказывать психологическое воздействие на конфликтующие стороны с целью снижения последствий конфликтов.

Психологическая структура конфликтологической компетентности включает ряд взаимосвязанных компонентов: гностический (знания о причинах); регулятивный, или конструктивный (умения воздействовать на оппонентов); проектировочный (умения на основе знаний предвосхищать поведение и деятельность оппонентов); рефлексивно-статусный (развитая рефлексивная организация деятельности); нормативный (знание корпоративных этических норм).

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов на примере военных командиров и руководителей (менеджеров) рассматривают конфликтную компетентность как набор интегральных качеств в виде условий, необходимых для предупреждения и разрешения конфликтов (например, внимательно слушать собеседника, не перебивая его и не отвлекаясь; стараться не упрекать и не ругать подчиненного за то, что он не способен держать себя в руках; показать подчиненному, насколько выгодно ему самому прекращение конфликта; дать возможность подчиненному выговориться и тем самым уменьшить силу отрицательных эмоций). Для выполнения вышеуказанных условий у командира должны быть сформированы определенные социально-психологические качества, которые можно назвать «конфликтной компетентностью»[1].

В психологическом словаре дается определение СПК как способности индивида эффективно взаимодействовать с окружающими людьми в системе отношений «личность – личность», «личность – группа», «группа – общество». Она формируется в ходе освоения индивидом систем обще-

[1] Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ, 2002. 551 с.

ния и включения в совместную деятельность. В состав СПК входит: 1) умение ориентироваться в социальных ситуациях; 2) умение правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей; 3) умение выбирать адекватные способы обращения с ними и реализовывать данные способы в процессе взаимодействия. Особую роль играет умение поставить себя на место другого. Все три составляющих СПК являются значимыми и для развития ПКР ОВД.

В социальной психологии изучению проблемы «социально-психологической компетентности» посвящены исследования Ю.Н. Емельянова[1], для которого социально-психологическая компетентность – это уровень сформированности общественно-практического опыта субъекта, уровень обученности социальным и индивидуальным формам активности, которая позволяет индивиду в рамках своих способностей и статуса успешно функционировать в обществе.

Изучая проблему коммуникативной компетентности руководителя, И.Б. Пономарев и В.П. Трубочкин рассматривают общение в контексте психологии управления как одну из сущностных характеристик деятельности руководителя, компетентность руководителя в общении – как эффективное владение процессами общения в профессионально-управленческой деятельности, основывающееся на соответствующих знаниях, навыках, умениях и качествах личности[2]. При этом он выделяет восемь основных ее составляющих:

1) этико-гуманистические убеждения и ценности, формирующие профессионально-диалогическую направленность контактов, аксиологическую компетентность;

2) адекватная ориентированность в личностном потенциале общения, владение его мобилизацией – так называемой «Я-компетентностью»;

3) познавательно-общенческая компетентность, навыки ориентировки, обратной связи, наблюдения в общении, умения слушать и понимать партнеров;

4) коммуникативная компетентность, навыки передачи информации, эффективное владение языком и речью в УД;

5) интерактивная компетентность, владение навыками установления психологического контакта, взаимодействия в общении с различными партнерами;

6) владение техниками и технологиями организации конструктивного общения в различных ситуациях УД, умениями целенаправленно строить, сценировать, позиционировать и гибко перестраивать ролевое общение;

---

[1] Емельянов Ю.Н. Повышение профессионализма управленческой деятельности. М.: МААН, 1997. 269 с.; Емельянов Ю.Н. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2003. 400 с.

[2] Пономарев И.Б., Трубочкин В.П. Практическая конфликтология: для практических психологов ОВД. М.: Академия МВД России, 1996. 37 с.

7) методически эффективное использование основных форм общения в УД (беседа, публичное выступление, совещание, переговоры);

8) способность решать проблемы управления средствами общения.

В структуре УКР ОВД как в интегральном личностном образовании выделяют следующие основные компоненты:

– мотивационно-ценностный, предопределяющий направленность взаимодействия и общения на переговорах, основывающийся на имеющихся нравственных и правовых ценностях, мотивации достижения, установках социального взаимодействия и т.д.;

– познавательно-прогностический, обеспечивающий критический анализ своих и чужих поступков, позволяющий прогнозировать стратегию, процесс и результат коммуникации, определять методы и приемы, влиять на других людей и т.д.;

– коммуникативный, позволяющий осуществлять эффективное взаимодействие с другими людьми как внутри, так и вне организации;

– эмоционально-волевой, способствующий осуществлению самоконтроля и саморегуляции, проявлению ответственности, уверенности, решительности и т.д.

В соответствии с объектом, предметом и целью настоящего исследования была разработана программа и определены методы эмпирического исследования состояния и динамики развития УКР ОВД различного управленческого уровня, обоснована экспериментальная схема проведения психотренинга по повышению квалификации и готовности к УД.

На информационно-аналитическом этапе осуществлялся анализ и обобщение зарубежных и отечественных научных подходов к исследованию проблематики управления в социальных системах.

Важным источником возникновения одного из указанных направлений по изучению психологии управления в западной науке являются теоретико-игровое обучение и теория организационных систем. Основоположником указанных подходов к психологии управления можно считать американского социального психолога М. Фоллет, которая изложила свои научные взгляды еще в 1940-е гг.[1] В своих исследованиях она сместила акценты с изучения процесса конфликтного взаимодействия и их типов к вопросам разрешения конфликтов. По сути, в обоих направлениях в прямой постановке рассматриваются переговорные процедуры взаимодействующих в конфликте оппонентов и раскрываются возможные стратегии поведения противостоящих сторон, также предпринята попытка определения и описания психологически конструктивных, поведенческих реакций при разрешении противоречий.

В основе теоретико-игрового подхода лежит задача построения универсальной схемы взаимодействия оппонентов в процессе разрешения конфликтов. М. Дейч и С. Шикман, обобщив обширный эмпирический ма-

[1] См.: Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека: Акмеологические основы управленческой деятельности. М., 2000. 278 с.

териал, пришли к выводу, что в основе конфликта лежит несовместимость целей участников взаимодействия[1]. Многообразие стилей поведения в конфликте сводится авторами к двум контрастным специфическим стилям поведения – кооперативному и конкурентному. В более поздних работах можно встретить и понятие «смешанного стиля», сочетающего в себе элементы двух вышеуказанных. В этом, на наш взгляд, и есть противоречие традиционного профессионального стремления психологов сначала ввести полярные определения, а затем избегать их при рассмотрении психологических феноменов.

Основополагающий принцип теории М. Дейча базируется на выведенном им законе «социальных отношений». В соответствии с ним кооперация характеризуется ориентацией на взаимные интересы, сопровождается открытостью, доверительностью, пониманием позиций другой стороны. Конкуренции же свойственны противоположные проявления – принуждение, подозрительность, враждебность. Таким образом, объективное столкновение интересов может привести к практически полярным стратегиям. Однако с гуманистических позиций, очевидно, предпочтительней будет кооперация.

Анализ литературных источников показывает, что результатом критики идей теоретико-игрового подхода в социальной психологии и стало появление теории организационных систем. Предмет исследования здесь тот же – стили поведения участников конфликтного взаимодействия. Однако если представители теоретико-игрового подхода уповали больше на экспериментирование в лабораторных условиях (что и заложено в названии направления), то разработчики данного направления поставили перед собой задачу исследовать стили конфликтного поведения в реальных условиях. Сочетание установок в отношении оппонентов и в отношении собственных целей позволило исследователям выделить пять стратегий поведения, возможных в конфликтной ситуации: конкуренция, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество.

В то же время второе направление также подвергалось критике. Так, по мнению Ю. Тузора, использование теории игр оправдано только в том случае, если «игры» остаются тем, чем они являются на самом деле, т.е. ситуацией абстрактной[2]. По мнению А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, теории организационных систем в большей степени изучали намерения субъектов, чем их реальное поведение, т.е. так же, как и теоретики игр, в значительной мере игнорировали реальную социальную обстановку[3]. Итак, разнообразие подходов к пониманию поведенческих проявлений субъекта в конфликтной ситуации открыло широкие возможности последователям для теоретических обобщений.

---

[1] Дейч М., Шикман С. Конфликт: социально-психологическая перспектива. М., 1991. 304 с.

[2] См.: Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Акмеология: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2003. 256 с.

[3] Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Указ. соч.

Изданная в 1991 г. книга Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или переговоры без поражения»[1] стала своеобразным этапным событием в изучении психологических аспектов ведения переговоров. Она привлекла значительное внимание общественности и вызвала большой резонанс в научном мире, поскольку в ней рассматривался подход к переговорам как к явлению, имеющему место в жизни каждого индивидуума чуть ли не ежедневно, а то и ежечасно. Авторы впервые заявили о том, что переговоры применимы во всех сферах человеческого общения: начиная с урегулирования политических конфликтов и делового взаимодействия до повседневных контактов с людьми. Они предложили «метод принципиальных переговоров», разработанный с коллегами в рамках Гарвардского проекта по переговорам, суть которого заключается в решении проблем на основе их качественных свойств, т.е. исходя из сути дела, а не по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон. Этот метод основан на взаимной выгоде, если это возможно, и означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но при этом предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Разработанная схема переговорного процесса не имела стройности, но была удобна в практическом применении, она включала четыре базисных компонента: люди, интересы, варианты, критерии.

Если сторонами констатируется полный или частичный учет интересов, то переговоры можно считать успешными или относительно успешными. Согласование целей и интересов, по мнению Р. Фишера и У. Юри, будет осуществляться более эффективно, если придерживаться следующих правил:

– сделать разграничения между участниками и предметом переговоров (нужно обсуждать проблему, а не друг друга);

– сосредоточиться на интересах, а не на позициях;

– прежде чем решать, что делать, необходимо выделить круг возможностей, не стремясь отыскать единственно правильное решение, продумать широкий круг возможных решений, которые учитывали бы общие и примиряли несовпадающие интересы;

– результаты переговоров оценивать не по тому, насколько довольны или недовольны остались оппоненты, а по более объективным критериям, например по мнениям авторитетных независимых экспертов, прецедентам разрешения подобных противоречий.

Авторы предлагали «универсальную» стратегию, а также тактики ведения переговоров в различных жизненных ситуациях, которые были направлены на восприятие психологии противоположных сторон друг другом, учитывая эмоции участников переговоров. При этом с целью конструктивного общения необходимо учитывать объективные критерии, а

[1] Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражений / пер. с англ. М., 1990. 158 с.

также взаимные интересы участников переговорного процесса и стремиться к взаимовыгодному решению.

Позднее У. Юри в работе «Преодолевая “нет”, или Переговоры с трудными людьми»[1] предложил «пятишаговую схему ведения любых переговоров», где каждый шаг содержит определенные техники и приемы, направленные на достижение желаемого результата. В основе схемы лежат рациональные принципы построения конструктивных отношений с людьми: объективность, умение уступать, умение слушать и задавать вопросы, умение подводить человека к принятию решения. Анализируя в целом наработки и зарубежных, и отечественных ученых, отметим, что наиболее полные исследования по переговорной проблематике представлены в трудах Вильяма Мастенбрука[2]. Однако критический анализ работ показывает, что данные исследования преимущественно опираются на идеи, раскрытые в работе Р. Фишера и У. Юри.

Проблему управления в социальных коллективах изучали многие отечественные ученые. Большинство из них отмечают, что процесс управления зачастую содержит конфликтную составляющую, а его участники не могут не учитывать этой особенности переговоров. В связи с этим исследователи уделяют особое внимание вопросу разрешения конфликтов посредством переговоров, в том числе в форме рекомендаций на уровне различных техник и приемов эффективного общения.

Особый интерес в рамках изучения проблемы совершенствования УКР ОВД представляют компаративные психологические исследования, посвященные управленческой проблематике.

В работе В. Мастенбрука рассматривается структура переговорного процесса, возможные модели переговоров, тактики и стратегии, фазы переговоров, личные переговорные стили, основополагающие правила и типичные проблемы и ошибки переговорного процесса (в рамках УД в организации)[3]. Многими исследователями отмечается наличие в процессе управления переговорной составляющей, в связи с этим уделим внимание работам, в которых переговоры рассматриваются через призму решения всевозможных конфликтов.

В контексте рассмотрения феномена переговоров как средства разрешения конфликтов выделяют три основных теоретических подхода. В рамках первого подхода исследователи опираются на эмпирическую политическую практику. Второй подход предполагает использование философско-социологической базы для развития идей в области управления социальными конфликтами. В рамках третьего подхода проблема разрешения

---

[1] Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. М.: Наука, 1993. 156 с.

[2] Мастенбрук В. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 1996. 211 с.; Мастенбрук В. Переговоры / пер. с англ. Е. Дементьевой. Калуга: Калужский ин-т социологии, 1993. 176 с.

[3] Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993.

конфликтов рассматривается через призму психологических теорий, где конфликт изучается в русле мотивационных и когнитивных концепций.

Социально-психологическая традиция исследования переговоров как эффективного средства разрешения социальных конфликтов опирается на богатейшую, прежде всего эмпирическую базу политической практики, имеющей многовековую историю.

Социологическая база для развития идей в области управления социальными конфликтами во многом связана с появлением «конфликтной модели общества» и «теории позитивно-функционального конфликта». На базе теоретико-игрового подхода и теории организационных систем в 1970-е гг. начинает формироваться самостоятельное направление по исследованию теории и практики переговорного процесса и посредничества (медиации) как способов разрешения конфликта – психологическое посредничество в конфликте.

По мнению Н.В. Гришиной, изучающей опыт урегулирования конфликта в организации, руководитель может открыто вмешиваться в конфликт и использовать следующие варианты поведения:

– принять «третье» решение для конфликтующих сторон;

– занять позицию какой-либо стороны;

– помочь оппонентам прийти к компромиссному решению;

– не разрешая конфликта, развести его участников в разные стороны, ограничивая либо лишая взаимодействия;

– применять метод сотрудничества для урегулирования конфликтов[1].

Стратегия сотрудничества, как отмечает Н.В. Гришина, обладает рядом преимуществ в решении межличностных конфликтов в организации. В процессе ее реализации необходимо:

– попытаться создать между конфликтующими сторонами атмосферу сотрудничества;

– достаточно ясно и доходчиво сформулировать требования сторон и свое отношение к сложившейся ситуации и требовать того же от участников конфликта;

– добиться от участников конфликта признания его наличия (многие скрытые, затянутые конфликты формируют у его участников психологическую защиту: всегда виновата противоположная сторона, следовательно, с нее и спрос);

– договориться о процедуре переговоров по решению конфликтной ситуации;

– ввести рамки, в пределах которых будет проходить обсуждение конфликтных ситуаций (очень часто при разрешении конфликтов обсуждение выходит далеко за его пределы: обсуждаются второстепенные детали, начинается поиск виновного, обсуждаются личностные качества, а это недопустимо);

[1] Гришина Н.В. Психология конфликта: монография. СПб.: Питер, 2002.

– обсудить возможные варианты разрешения конфликтной ситуации (перед началом переговоров у руководителя должно сформироваться свое видение разрешения конфликта, но прежде чем представить его конфликтующим сторонам, руководитель должен исследовать варианты, предложенные участниками конфликта);

– после обсуждения требований и решения сторон достичь договоренности о вариантах действий и мерах ответственности за их выполнение, которая при необходимости документально фиксируется;

– установить крайние сроки реализации намеченных действий и способы контроля за их выполнением;

– практически обеспечить претворение договоренности в жизнь (выполнение намеченных мероприятий обеими конфликтующими сторонами);

– оценить эффективность (действенность) принятого соглашения с возможностью высказаться всем участникам конфликта на паритетных началах.

Для эффективного разрешения конфликтов со стороны руководителя требуется высокий уровень профессионально-этической культуры и психологической компетентности. Руководитель может выступать в конфликте в качестве медиатора, избрав одну из следующих ролей: третейского судьи, арбитра, посредника, помощника или наблюдателя (роль арбитра или посредника может быть выбрана в зависимости от сложности конфликта и условий его протекания).

Исследователи А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов[1] в качестве основных методов разрешения социально-психологических конфликтов предложили, подобно В.Н. Гришиной, использование переговоров и медиаторства.

В рамках рассмотрения проблемы разрешения межличностного конфликта, а также оптимизации взаимодействия субъектов конфликта исследования в области ведения переговоров проводили исследования многие отечественные психологи и педагоги. Их работы стали основой для разработки перспективных направлений в социальной психологии (применительно к силовым структурам – психологии поведения человека в экстремальных ситуациях). Одним из них является исследование психологических особенностей ведения переговоров с террористами, проводимых сотрудниками силовых структур, в частности ОВД.

Анализ нормативных, научных и документальных источников и отчетных материалов позволил определить основные направления исследования состояния и динамики развития УКР ОВД и сформулировать основную цель исследования, согласно которой УКР является значимой составляющей его профессионального мастерства, но без целенаправленного формирования часто не достигает высокого уровня, в связи с чем возникает необходимость в эмпирическом исследовании УКР ОВД и создании экспериментально апробированной психотехнологии ее развития у управленцев различного должностного статуса.

---

[1] Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Указ. соч.

2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

На эмпирическом этапе проводилось исследование, включающее комплексное изучение содержательных и ситуационно-процессуальных факторов (объективных и субъективных), закономерностей и механизмов, влияющих на развитие УКР ОВД и поиск оптимальных путей ее психологического совершенствования.

В качестве методов сбора эмпирического материала использовались:

– метод группового интервью с руководителями из числа слушателей Тюменского института повышения квалификации сотрудников МВД России, обучающихся по программам профессиональной переподготовки руководящего состава МВД России на районном уровне и кадрового резерва;

– анкетный опрос руководителей УМВД России по Тюменской области и слушателей курсов повышения квалификации Тюменского института повышения квалификации сотрудников МВД России из числа руководителей органов и подразделений МВД России различного должностного статуса;

– метод индивидуального интервью по сбору управленческих ситуаций в рамках УД руководителей ОВД.

Анкетный опрос проводился в трех группах респондентов, в состав которых вошли руководители высшего, среднего и начального уровней (руководители органов и подразделений в системе МВД России) (прил. 1).

Для изучения состояния и динамики развития УКР использовались вопросы в ходе проведения фокус-интервью, которые имели следующее содержание:

– какими качествами личности должен обладать руководитель?

– чему необходимо учить руководителя ОВД для эффективного развития его УК, а именно какие знания, умения и навыки необходимо совершенствовать?

– где необходимо готовить руководителей ОВД и развивать их компетентность?

– как, каким образом, через какие формы и методы обучения возможно наиболее эффективное развитие УКР ОВД?

Основные направления по изучению состояния и уровню развития УКР ОВД выявлялись при помощи следующих вопросов:

– какие виды переговоров наиболее востребованы у руководителей ОВД различного управленческого уровня?

– чему необходимо учить руководителей ОВД различного должностного статуса для развития их УК?

– где прежде всего необходимо развивать ПКР ОВД различного должностного статуса, а также всего личного состава ОВД?

– при помощи каких форм и методов обучения необходимо развивать УКР ОВД различного должностного статуса?

Пилотажное исследование в виде анкетирования по определению состояния и динамики развития УКР ОВД было проведено в 2-х группах слушателей, относящихся к кадровому резерву МВД России (совокупность выборки – 36 респондентов).

На эмпирическом этапе объем выборочной совокупности обследуемых был определен с учетом репрезентативности выборки по решаемым конкретным задачам, а достоверность результатов исследования была достигнута путем применения современных методов психодиагностики и математической статистики по расчету полученных данных. Результаты анализа обобщенных данных, полученные в ходе группового интервью, послужили основанием для разработки анкетного листа по изучению состояния и динамики развития УКР ОВД.

Групповое интервью проводилось по традиционному сценарию с заранее заготовленными вопросами, касающимися проблем изучения УКР ОВД, которые выявили острую потребность на сегодняшний день в развитии и совершенствовании УКР ОВД различного управленческого уровня. Анализ результатов группового интервью показал следующее:

1. На текущий момент в практике служебной деятельности руководителей ОВД различного управленческого уровня существует потребность в навыках управления:

а) в экстремальных условиях (отметили 50 % участников группового интервью);

б) при решении конфликтов внутри коллектива ОВД (65 %);

в) при деловом взаимодействии по решению хозяйственно-экономических вопросов и вопросов взаимодействия с другими ведомствами и организациями (55 %);

г) в других ситуациях (15 %).

2. Если руководитель использует переговоры как один из методов УД, то чаще всего он сталкивается с такими трудностями, как:

а) недостаток специальных знаний (55 %): по стратегии ведения переговоров руководителем, по тактике процесса переговоров, по определению психологического портрета преступника и для выбора оптимальных способов воздействия и др.;

б) отсутствие навыков (65 %): установления психологического контакта, создания атмосферы доверия, контраргументации, затягивания времени, эмпатического слушания и др.

3. Выявлено, что руководителю необходимы качества успешного руководителя (60 %): гибкий стиль общения, гибкость ума – интеллектуальная лабильность, эмоциональная устойчивость, выносливость и др.

4. У руководителей ОВД существует потребность в целенаправленном развитии УК (70 %).

5. УКР ОВД различного управленческого уровня следует развивать:

а) в вузе (45 %);

б) на курсах переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров (65 %);

в) в рамках служебной подготовки (60 %);

г) в реальных ситуациях, требующих применения переговоров (75 %);

д) через самообразование (40 %);

е) иное (20 %).

6. Наиболее рационально при целенаправленном развитии УКР ОВД использовать следующие формы и методы обучения:

а) лекции (35 %);

б) семинары (50 %);

в) анализ практических ситуаций (65 %);

г) деловые игры (60 %);

д) видеотренинг общения (55 %);

е) эмоционально-волевую тренировку (45 %);

ж) консультирование сотрудников подразделений (50 %);

з) командно-штабные учения в учебных центрах (60 %);

и) комплексные учения в полевых условиях (75 %);

к) самообразование (40 %).

Затем с учетом полученных дополнительных сведений в рамках анкетирования были опрошены две группы слушателей (руководители и заместители руководителей ОВД различного управленческого уровня в возрасте от 25 до 45 лет. Общее количество опрошенных по данным выборкам – 251 человек.

При исследовании личностных качеств успешного руководителя был проведен анализ результатов пилотажного анкетирования, который показал, что руководитель должен обладать прежде всего комплексом профессионально значимых характеристик (табл. 1).

По мнению респондентов, помимо способности руководителя в зависимости от типа той или иной ситуации избирать приемлемый стиль общения, существенную роль в эффективности УД играют интеллектуальная лабильность, эмоциональная устойчивость, а также физическая выносливость (с этим согласилось большинство участников пилотажного исследования).

В анкетном опросе руководителей 1-го уровня, направленном в том числе на определение наиболее востребованных знаний и умений, необходимых для успешного управления, было выявлено, что руководитель с развитой УК в числе других характеристик должен обладать специфическими знаниями и умениями по организации процесса управления.

Таблица 1

Результаты анализа данных анкетирования руководителей по выявлению необходимых качеств личности успешного руководителя

Необходимые качества личности успешного руководителя			
Коммуника-бельность	Гибкость ума (интеллектуальная лабильность)	Эмоциональная устойчивость	Выносливость
65,8 %	60,5 %	57,9 %	63,2 %

При анализе потребностей в развитии умений и навыков по осуществлению управленческого процесса у руководителей ОВД в различных управленческих и оперативно-значимых ситуациях их профессиональной деятельности была выявлена существенная нехватка таких умений и навыков.

Изучение вопроса о наиболее приемлемом способе развития УКР ОВД в рамках пилотажного анкетирования показало, что оптимальные условия для ее развития создаются посредством личного опыта (отмечают 71,1 % респондентов), осуществления служебной подготовки личного состава ОВД (65,8 %), самообразования (23,7 %), обучения в вузах системы МВД (63,2 %), а также на курсах переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров (60,5 %).

Точка зрения, согласно которой личный опыт играет большую роль в развитии УК, является достаточно спорной и может свидетельствовать об отсутствии реального представления респондентов о состоянии развитой УКР ОВД.

При анализе анкетных данных исследования руководителей по вопросу изучения наиболее эффективных форм и методов развития УК было выявлено, что в числе приоритетных находятся (табл. 2):

1) учения в полевых условиях;
2) анализ практических ситуаций;
3) деловые игры и тренинги;
4) эмоционально-волевая тренировка;
5) командно-штабные учения;
6) консультирование у специалистов;
7) учебные семинары;
8) лекции;
9) самообразование.

Таким образом, было выявлено, что для развития УКР ОВД существует достаточное количество форм и методов обучения (к числу наиболее приоритетных относятся учения в полевых условиях, разбор реальных ситуаций и тренинги). Последняя форма обучения может быть использована как в учебном процессе специальных образовательных организаций МВД России, так и на курсах переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

В целом анализ результатов пилотажного анкетирования руководителей показал, что потребность в развитии их УК существует – в первую очередь по оптимизации морально-психологического климата коллектива ОВД и профилактике конфликтов среди подчиненных.

Таблица 2

Результаты анализа данных анкетирования руководителей ОВД по изучению наиболее эффективных форм и методов развития и совершенствования УК

Формы и методы развития УКР ОВД								
Лекции	Учебные семинары	Анализ практических ситуаций	Деловые игры и тренинги	Эмоционально-волевая тренировка	Консультирование у специалистов	Командно-штабные учения	учения в полевых условиях	Самообразование
5,0	6,8	8,6	8,4	7,9	6,9	7,7	8,9	4,6

Примечание: оценивание велось по 10-балльной шкале.

Проведенное пилотажное исследование состояния и динамики развития УК начальников отделов и подразделений УМВД России на районном уровне позволило наиболее глубоко изучить особенности развития УКР ОВД при помощи анкетирования.

Из анализа результатов анкетирования руководителей следует, что стаж службы в должности руководителя ОВД в целом составляет 5 лет. УК наиболее востребована у начинающих руководителей в ситуациях разрешения конфликтов и делового взаимодействия, а менее востребована – в экстремальных ситуациях, поскольку начальники, относящиеся к указанным управленческим уровням, значительно реже в них участвуют в сравнении с другими видами переговоров. Для руководителей, по мнению большинства респондентов, отвечавших на вопросы анкеты с позиции будущего управленческого статуса, главным направлением в развитии УК должно быть развитие компетентности по ведению переговоров в экстремальных условиях и при решении деловых вопросов, связанных прежде всего с социально-экономическим обеспечением деятельности коллективов ОВД.

При анализе анкетных данных по обеим выборкам руководителей было выявлено, что целенаправленную подготовку по УД получили далеко не все респонденты (табл. 3, прил. 3).

Из анализа данных таблицы 3 следует, что большинство руководителей целенаправленно не развивали УК, хотя в этом была острая необходимость.

По результатам обобщенных данных анкетного опроса слушателей курсов переподготовки руководителей (1 группа) и кадрового резерва (2 группа) потребность в совершенствовании УКР ОВД, оцениваемая по 4-балльной шкале, составляет: у руководителей 1 группы – 3,1 балла, у руководителей 2 группы – 3,4 балла (различие есть, но незначительное).

Таблица 3

Результаты анализа анкетного опроса руководителей (слушателей ТИПК МВД России) о наличии специальной подготовки к управленческой деятельности

Группы руководителей	Управленческая подготовка				
	В вузе	В институтах переподготовки и повышения квалификации	В рамках служебной подготовки	На основе личного опыта	Через самообразование
1) переподготовка руководителей	13,3 %	6,7 %	6,7 %	13,3 %	70,0 %
2) кадровый резерв	13,4 %	7,1 %	7,1 %	9,7 %	51 %

Респондентами обеих выборок в ответах на вопрос «Неадекватность каких личностных качеств мешает эффективному управлению?» в большинстве своем было отмечено, что существенные затруднения в процессе управления руководители ОВД испытывают при отсутствии или недостаточном развитии таких личностных качеств, как коммуникабельность, лабильность мышления, эмоциональная устойчивость и выносливость (табл. 4).

Таблица 4

Результаты анализа анкетного опроса руководителей 1 и 2 групп по изучению необходимости в развитии специфических качеств личности

Группы руководителей	Качества личности			
	Коммуникабельность	Гибкость ума	Эмоциональная устойчивость	Выносливость
1) переподготовка руководителей	86,7 %	70,0 %	63,3 %	73,3 %
2) кадровый резерв	67,9 %	58,9 %	60,7 %	65,2 %

Анализ результатов анкетирования показал, что кроме личностных качеств, знаний и умений, позволяющих эффективно проводить переговоры в обычных управленческих и служебно-значимых ситуациях и в чрезвычайных условиях деятельности правоохранительных органов, в частности при ведении переговоров с преступниками в ситуации захвата залож-

ников, руководитель ОВД должен обладать необходимыми навыками, позволяющими эффективно использовать специфические техники и приемы воздействия на участников управленческого процесса.

По результатам анкетного опроса руководителей 2 группы также была выявлена необходимость в развитии и совершенствовании их УКР в экстремальных условиях деятельности. Кроме того, не было выявлено выраженных тенденций развития УКР ОВД различного управленческого уровня по наиболее востребованным направлениям УД.

Предпочтения по формам и методам развития и совершенствования УКР среди слушателей по переподготовке руководителей и кадрового резерва распределились в соответствии с ранговой значимостью:

– комплексные учения в полевых условиях (1 ранг у руководителей 1 и 2 групп руководителей);

– командно-штабные учения в учебных центрах (1 ранг у руководителей ОВД 1 группы и 3 ранг у руководителей 2 группы);

– анализ практических ситуаций (2 ранг у руководителей 1 группы и 3 ранг у руководителей 2 группы);

– деловые игры (3 ранг у руководителей 1 группы и 2 ранг у руководителей 2 группы);

– эмоционально-волевая тренировка (4 ранг у руководителей 1 группы и 3 ранг у руководителей 2 группы);

– консультирование сотрудников подразделений (3 ранг у руководителей 1 группы и 4 ранг у руководителей 2 группы);

– видеотренинг общения (5 ранг у руководителей 1 группы и 2 ранг у руководителей 2 группы);

– семинары (4 ранг у руководителей 1 группы и 5 ранг у руководителей 2-ой группы);

– самообразование (6 ранг у руководителей 1 и 2 групп);

– лекции (7 ранг у руководителей 1 группы).

Анализ результатов сбора ситуаций являлся опорным материалом при разработке практической части программы психотренинга по развитию и совершенствованию УКР ОВД различного управленческого уровня.

Учитывая реальное состояние и динамику развития УКР ОВД различного управленческого уровня, следует предпринять необходимые меры и создать оптимальные условия для ее успешного развития и совершенствования на основе эмпирического исследования.

В итоге на эмпирическом этапе исследования было выявлено базовое содержание трех групп потенциалов развитой УКР:

1) личностного, включающего такие личностные характеристики, как профессиональная направленность личности, интеллектуальная лабильность, коммуникабельность, эмоционально-волевая устойчивость, и др.;

2) теоретико-методического, базирующегося на знаниях и умениях, связанных со стратегиями и тактиками переговорного процесса, составлением психологического портрета партнера или оппонента по переговорам,

с осведомленностью о психологии человека и особенностях поведения в стрессовых ситуациях и др.;

3) практического, проявляющегося в навыках по использованию речевых технологий, техник и приемов при установлении психологического контакта, затягивания времени, невербальной и вербальной подстройки, переубеждения, контраргументаций, психологического влияния и защиты от манипуляций и др.

Целенаправленное развитие УКР (по обобщенным данным обеих выборок) должно осуществляться в рамках проведения служебной подготовки (31,0 %), а также обучения в институтах повышения квалификации (62,8 %) и высших образовательных организациях (32, 7 %).

Наиболее эффективными формами совершенствования УКР, по мнению опрошенных (в соответствии с ранговой значимостью), являются:

1) комплексные учения в полевых условиях;
2) анализ реальных ситуаций;
3) командно-штабные учения в учебных центрах;
4) психотренинг общения;
5) деловые игры;
6) эмоционально-волевая тренировка;
7) консультирование у специалистов-психологов;
8) учебные семинары.

Результаты эмпирического исследования позволили определить состояние и динамику развития УКР, наметить основные пути ее совершенствования по каждому из приоритетных направлений конкретного уровня управления.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

В этой части учебно-методического пособия представлены рекомендации для специалистов-психологов по проведению психологического тренинга, направленного на совершенствование УКР ОВД.

Рекомендации разработаны на основании результатов научных исследований автора по данной проблеме.

В основу тренинга по развитию УКР положен формирующий эксперимент по развитию и совершенствованию УКР ОВД.

В тексте рекомендаций в качестве доказательственной базы приводятся примеры и даются ссылки на результаты проведенной в рамках научного эксперимента тренинговой работы автора.

Необходимо отметить, что прежде чем проводить тренинговую работу с руководителями ОВД по развитию их УК, следует изучить ее состояние у представителей группы, а после завершения групповой работы сделать повторное исследование УК участников группы.

Основными методами исследования состояния и уровня развития УКР ОВД на экспериментальном этапе в диагностической части исследования могут быть:

– тестирование с использованием психологической методики: Калифорнийского личностного опросника CPI, теста К. Томаса (по определению стратегий в конфликтном взаимодействии) и методики КОС-2 (коммуникативных и организаторских склонностей, дополненной «шкалой лжи» из методики Айзенка – вариант EPI);

– метод экспертного оценивания по специально разработанным картам (прил. 4);

– метод включенного наблюдения за участниками тренинга в процессе эксперимента.

Дополнительно для промежуточных исследований рекомендуется использовать анкетный опрос, метод фокус-группы, а также экспертный опрос и изучение самооценки участников группы по заданным критериям.

Специалисту-психологу через три месяца после окончания тренинговой работы рекомендуется провести мониторинговое исследование состояния УКР для выявления прочности сформированных умений и навыков. Указанный комплекс методов соответствует традициям социально-психологического тренинга и опирается на психологическую теорию и практику.

Именно тренинговые психотехнологии позволяют: эффективно развивать УК в смоделированных игровых ситуациях; в подобранных заданиях и упражнениях раскрывать закономерности, механизмы, динамику, тенденции психического развития УК, становления личности, определяя возможности оптимизации этого процесса; объективно оценивать личностный

потенциал участников эксперимента; формировать системные знания; развивать необходимые умения и вырабатывать первоначальные навыки управления.

Для определения индивидуально-психологических особенностей личности руководителя ОВД и составления профилей успешных и менее успешных руководителей используется тестовая методика Калифорнийского личностного опросника CPI (California Psychological Inventory), разработанного в 1956 г. под руководством Х. Гоуха[1].

Для изучения личности руководителя ОВД в ходе эксперимента были использованы данные тестирования 103 слушателей первого факультета Академии управления МВД России по четырем основным классам шкал методики CPI, в ходе которого выявлялось:

а) в первом классе шкал – оценка уравновешенности, властности, самоуверенности, адекватности в межличностном общении руководителя ОВД по семи шкалам (доминирование, способность к статусу, общительность, социальное присутствие, самопринятие, независимость, эмпатия);

б) во втором классе шкал – изменение уровня социализации, зрелости, ответственности и структурированности ценностей в межличностном общении руководителя ОВД по семи шкалам (ответственность, социализация, самоконтроль, хорошее впечатление, обычность, чувство благополучия, толерантность);

в) в третьем классе шкал – оценка потенциальных достижений и эффективности в интеллектуальной сфере руководителя ОВД по трем шкалам (достижение через подчинение, достижение через независимость, интеллектуальная эффективность);

г) в четвертом классе шкал – анализ сферы интересов руководителя ОВД по трем шкалам (психологический склад ума, гибкость, женственность/мужественность).

Также при определении «личностного профиля» успешного руководителя по опроснику CPI отмечается тип личности и уровни реализации руководителем внутренних потенциалов.

Поскольку в своей типологии К. Томас выделял два стиля поведения (кооперацию, связанную с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов), целесообразно включить этот тест в число методов по измерению изменений в стратегиях поведения до и после тренинговой работы.

К. Томас считал, что при избежании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха, а в случае конкуренции, приспособления и компромисса либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба проигрывают, т.к. идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

---

[1] См.: Словарь-справочник по психологической диагностике / ред. Л.Ф. Бурлачук, С.М. Морозов. Киев: Наук. Думка, 1989. 200 с.

Для проверки достоверности методики К. Томаса в нее включается «шкала лжи» варианта EPI методики Айзенка, состоящая из 9 вопросов:

– показатель по шкале лжи в 4-5 баллов рассматривается как критический;

– набравшие 5-8 баллов, согласно данной шкале, имеют такие коммуникативные и организаторские склонности на уровне ниже среднего, что не стремятся к общению, а предпочитают проводить время наедине с собой, в новой компании или коллективе чувствуют себя скованно, испытывают трудности в установлении контактов с людьми, не отстаивают своего мнения, тяжело переживают обиды, редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений;

– для набравших 9-12 баллов характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей: они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое мнение, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью, поэтому требуется дальнейшая коррекционная работа по формированию и развитию этих качеств личности;

– оценка 13-16 баллов свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских наклонностей руководителей и о том, что они не теряются в новой обстановке, быстро вступают в контакты, стремятся расширить круг своего общения, помогают подчиненным и коллегам по работе, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

Анкетный опрос по исследованию уровня развития УКР ОВД нужно проводить перед началом тренинга, после участия в экспериментальных группах и для сравнительного анализа в контрольных группах.

Метод наблюдения как один из способов работы исследователя, при котором не происходит вмешательства в события, а лишь отслеживается их изменение, также используется в процессе тренинга.

В рамках эксперимента были сформированы две группы из числа слушателей первого факультета очной формы обучения Академии управления МВД России (экспериментальная и контрольная) по 18 человек в каждой. Обе группы подбирались по схожим социально-демографическим признакам.

В основу экспериментального исследования по развитию УКР ОВД была положена психотехнология развития компетентности руководителя, разработанная на основе социально-психологического тренинга и тренинга делового общения. Тренинговая психотехнология по развитию УКР в содержательном плане включает в себя четыре дидактических модуля, на этапе прохождения каждого из которых отрабатываются определенные теоретические, методологические и практические аспекты развитой УК. Тренинг развития УКР прежде всего должен базироваться на принципах Т-группы К. Левина, где характерными признаками являются кратковременность существования (3-5 дней) и климат взаимного доверия, стимулирующий участников на установление межличностных отношений, способ-

ствующих пониманию протекающих процессов. Создание климата доверия обеспечивается особой формой ведения группы тренером («ведущим»). Но в отличие от Т-группы данный тренинг должен носить структурированный характер, т.е. вводить определенные нормы поведения в группе, работа в ней должна регламентироваться по предварительно разработанному плану, но с учетом особенностей групповой динамики, а также психологических особенностей каждого члена группы. Тренинг УКР включает в себя и элементы тренинга делового общения руководителя ОВД при осуществлении профессиональной деятельности. При проведении тренинга УКР используются такие базовые методы социально-психологического тренинга, как групповая дискуссия и ролевая игра, применяемые в различных модификациях и сочетаниях.

Также в тренинге по развитию УКР используются элементы психодрамы (социодрамы). В театрализованной форме моделируются управленческие ситуации, предлагаемые кем-либо из участников группы или «ведущим», в рамках которых участники попеременно выступают в качестве актеров и зрителей, при этом их роли направлены на воссоздание реальных управленческих ситуаций, имеющих профессионально значимое содержание.

Цель использования элементов психодрамы – диагностика и коррекция неадекватного состояния руководителя ОВД в различных управленческих ситуациях в контексте УД. Подготовка к тренингу осуществляется в несколько этапов:

– подготовительный;

– основной (собственно психотренинг, в ходе которого идет непосредственное развитие составляющих УКР);

– заключительный (оценка отсроченного влияния тренинговой работы).

На подготовительном этапе происходит отбор участников для групповой работы по вышеуказанным методикам и сбор значимой информации.

При использовании статистического метода, разработанного Стьюдентом для малых выборок, достоверность различий в личностных характеристиках участников тренинга по t-критерию Стьюдента на уровне достоверности $\alpha=0,01$ не должна иметь значимых различий.

Руководители, отбираемые в состав группы, на момент начала тренинга должны обладать приблизительно одинаковыми личностными характеристиками, невысоким уровнем развития коммуникативных качеств, а также особенностями поведения в конфликте.

В качестве примера приводятся данные проведенного нами формирующего эксперимента (табл. 5, 6).

Сравнительный анализ экспертных оценок, измеряющих развитость необходимых качеств личности, а также уровень развития умений и навыков слушателей обеих групп к началу эксперимента, также подтвердил их качественную однородность.

Таблица 5

Среднебалльные значения по шкалам тестовых методик КОС-2 и К. Томаса

Выборка испытуемых	Среднебалльные значения по результатам тестирования							
	КОС-2 коммуникативные и организаторские склонности руководителя)			К. Томаса (особенности конфликтного взаимодействия)				
	Коммуникативные	Организаторские	Шкала лжи	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избежание	Приспособление
Экспериментальная группа	15,58	15,38	2,75	5,04	6,25	6,50	6,0	6,21
Контрольная группа	15,48	15,33	2,62	4,94	6,21	6,48	5,88	6,46
t-критерий Стьюдента	0,25	0,13	0,37	0,17	0,12	0,06	0,28	-0,63

Таблица 6

Среднебалльные значения по основным шкалам CPI экспериментальной и контрольной групп

Выборка испытуемых	**Среднебалльные значения по основным шкалам CPI**									
	Do	**Cs**	**Sy**	**Sp**	**Sa**	**In**	**Em**	**Re**	**So**	**Sc**
Экспериментальная группа	50,4	51,2	51,2	54,0	50,6	52,7	52,8	45,3	48,9	48,7
Контрольная группа	52,0	52,1	52,8	53,9	51,1	53,3	53,7	48,6	52,0	48,8
t-критерий Стьюдента	0,79	0,42	0,84	0,06	0,27	0,27	0,42	1,40	0,26	0,02
	Gi	**Cm**	**Wb**	**To**	**Ac**	**Ai**	**Ie**	**Py**	**Fx**	**F/M**
Экспериментальная группа	49,5	44,0	49,8	49,4	48,8	50,9	50,0	51,2	56,4	51,2
Контрольная группа	49,8	46,2	50,7	50,9	51,0	50,9	51,6	50,9	54,0	51,9
t-критерий Стьюдента	0,08	0,91	0,47	0,64	1,03	0,02	0,71	0,14	0,80	0,31

Примечание: в соответствии с содержанием диагностической методики CPI указанные в таблице шкалы имеют следующие значения: Do – доминирование; Cs – способность к статусу; Sy – общительность; Sp – социальное присутствие; Sa – самопринятие; In – не-

зависимость; Em – эмпатия; Re – ответственность; So – социализация; Sc – самоконтроль; Gi – хорошее впечатление; Cm – обычность; Wb – чувство благополучия; To – толерантность; Ac – достижение через подчинение; Ai – достижение через независимость; Ie – интеллектуальная эффективность; Py – психологический склад ума; Fx – гибкость; F/M – женственность/мужественность.

В рамках подготовительного этапа тренинга происходит выбор дидактических средств, которые предположительно должны влиять на развитие УК в ходе тренинга. Кроме того, используются методы самодиагностики, наблюдения экспертов из числа опытных руководителей. Проводится анализ их действий посредством наблюдения, рефлексии, мысленного моделирования своего поведения в различных ситуациях (это позволяет каждому участнику оценивать затруднения и неразвитость конкретных составляющих УКР и дополнительно совершенствовать ее в том или ином направлении). На этом же этапе разрабатывается схема проведения эксперимента по типу контрольных срезов. В соответствии с этой схемой у участников тренинговой группы сравниваются данные, полученные в начале работы, а также сразу после завершения тренинга и – по возможности – через три месяца.

Используя опыт, наработанный психологической наукой в тренинговых формах обучения, а также существующие разработки в области ведения переговоров в экстремальных условиях при захвате заложников, деловых переговоров и переговоров при урегулировании конфликтов, было установлено, что они могут быть объединены общей методологией и развиваться на основе специально разработанной психотехнологии. Проблема заключалась в поиске и разработке программы такого психологического тренинга, в процессе которого происходило бы развитие и совершенствование навыков и умений, необходимых для ведения переговоров руководителем ОВД различного управленческого уровня, как в обычных управленческих ситуациях, так и в оперативно-служебных. Поэтому для развития УКР ОВД был разработан специальный психотренинг, позволяющий его участникам получать основные знания и развивать необходимые умения и навыки по совершенствованию УК.

Таким образом, в основу психотехнологии совершенствования УКР ОВД был положен тренинг, разработанный по методологии социально-психологического тренинга, тренинга делового общения и психодрамы. Продолжительность общего цикла занятий составила 24 часа.

Из базовых технологий социально-психологического тренинга были заимствованы групповая дискуссия и ролевая игра в различных модификациях и сочетаниях. В начале процедуры проведения психологического тренинга происходит определение показателей по отдельным компонентам УКР, это позволяет выявить ключевые моменты, а также управленческий потенциал каждого из участников. Таким образом, в программу психотренинга включаются специальные процедуры и упражнения, направленные на повышение тех компонентов УКР участников тренинга, уровень которых находится на низком уровне развития. Общая цель тренинга формиру-

ется на основе принципов тренинга СПК и конкретизируется в нескольких задачах, стоящих перед его участниками:

1) овладение психологическими знаниями конструктивного общения;

2) формирование умений и навыков ведения диалога;

3) коррекция, формирование и развитие установок, необходимых для осуществления успешного делового общения;

4) развитие способностей адекватного и полного познания себя и других;

5) коррекция и развитие системы отношений руководителя ОВД в процессе профессиональной деятельности.

Поскольку тренинг УКР включает в себя аспекты тренинга делового общения, то в его рамках развиваются:

1) умение вести переговоры в различных ситуациях;

2) умение выступать перед большой аудиторией;

3) умение вести спор (полемику);

4) умение при урегулировании конфликтов применять адекватный ситуации стиль общения.

В разработке тренинга УКР использовались элементы психодрамы (социодрамы), они осуществлялись как подобие импровизированной театральной постановки по сюжету истории, рассказываемой одним из участников группы, или заданной по сценарию тренинга, где участники попеременно выступают в качестве «актеров» и «зрителей», причем их роли направлены на моделирование трех видов переговорных ситуаций, наиболее часто встречавшихся в практике УД руководителя ОВД.

В группе тренинга УКР делается акцент на создании климата доверия, позволяющего реализовать отсутствующую в повседневном общении интенсивность открытой обратной связи. Таким образом, участники тренинга получают возможность увидеть себя со стороны и осознать благодаря этому уровень собственного сложившегося стиля общения в различных управленческих ситуациях, что является необходимой предпосылкой развития их УК.

Роль «ведущего» была направлена на установление и поддержку доверительных отношений в группе, урегулирование групповой динамики и направление хода тренинга в соответствующее программе русло. «Ведущий» выступает одним из участников групповой работы для выбора групповых норм и моделей поведения. Для достижения целей тренинга должны соблюдаться следующие принципы групповой работы:

1) принцип активности участников – в ходе занятий участники группы постоянно вовлекались в различные действия: обсуждение и проигрывание игровых ситуаций, предложенных ими самими, наблюдение по заданным критериям за поведением участников ролевых игр, выполнение специальных устных и письменных упражнений и др.;

2) принцип исследовательской позиции – в ходе работы в группе тренинга создавались такие ситуации, когда участникам нужно было са-

мим найти решение проблемы, самостоятельно сформулировать уже известные в психологии закономерности взаимодействия и общения людей;

3) принцип объективации поведения – в начале занятий поведение участников группы переводилось с эмоционального на объективированный уровень и поддерживалось на этом уровне (важное средство объективации поведения, используемое во всех видах тренинга, – это особым образом организованная обратная связь, эффективность которой существенно повышается при использовании метода самооценки);

4) принцип партнерского общения предполагал признание ценности другой личности, ее мнения, интересов, а также принятие решений с максимально возможным учетом интересов всех участников общения, а не достижение одной из сторон своих целей за счет интересов другой.

Программа тренинга, ее содержательные и процедурные аспекты определены в соответствии со спецификой служебной деятельности руководителей ОВД различного управленческого уровня, конкретных ситуаций, требующих специальных знаний в области управления, грамотного решения выхода из сложной переговорной ситуации, личностного потенциала участников группы, учета существующих трудностей в рамках УД, уровня общей психологической подготовки и т.д.

Наполнение программы конкретными психотехниками, упражнениями и ситуациями осуществляется с учетом перечисленных факторов, а также особенностей групповой динамики. Детальное изложение всех процедурных моментов тренинга развития УКР ОВД не представляется возможным в связи с большим объемом и варьированием сценариев этой работы. Однако примерная программа тренинга развития УК может быть использована специалистами как основа проведения целенаправленной работы. Содержательные блоки и процедурные моменты, кратко изложенные в программе тренинга в 4 дидактических модулях, приведены ниже вместе с дидактическими материалами.

Примерная программа семинара-тренинга по совершенствованию УКР ОВД

Пояснительная записка

Внедрение в учебный процесс образовательных организаций МВД России семинара-тренинга по развитию УКР ОВД в рамках подготовки руководителей ОВД различного управленческого уровня предполагает выполнение следующих задач:

– совершенствование у руководителей психологических знаний, умений и навыков в области управления, способствующих эффективной реализации своих управленческих функций;

– оптимизация на основе этого личностных потенциалов руководителей, способствующих развитию у них управленческой компетентности (далее – УК), предопределяющей сознательное отношение и конструктивное построение процесса

управления с отдельными людьми и группами лиц в процессе решения оперативно-служебных задач.

Область изучения управления относится к сфере психологии управления, социологии, менеджмента, конфликтологии и прочих дисциплин. Поскольку жизнь в социальной среде обусловлена различными видами взаимоотношений, в том числе и конфликтного характера, то для решения различных служебных и управленческих задач руководитель часто использует особый способ взаимодействия и управления, а именно переговоры, в процессе которых стремится прийти к желаемому результату, достичь определенного соглашения с партнером, оппонентом, преступником либо между двумя конфликтующими сторонами.

В мировой практике существует множество видов переговоров, но наиболее часто руководитель ОВД при осуществлении УД использует три вида переговоров:

1) *деловые переговоры* с представителями других силовых ведомств по проведению различных крупномасштабных операций и хозяйственно-экономического обеспечения жизнедеятельности вверенного подразделения. К этому виду переговоров относятся переговоры с лидерами различных политических партий и общественных объединений, с представителями религиозных конфессий, культурными лидерами и представителями бизнеса и др.;

2) *переговоры, проводимые руководителем ОВД при разрешении конфликтов среди подчиненных,* где он выступает в качестве посредника (медиатора);

3) *переговоры, проводимые руководителем ОВД в экстремальных условиях,* в ситуации захвата заложников и нейтрализации преступников, стратегически важных объектов, культурных и исторических памятников, транспортных средств либо средств коммуникации и др., где руководитель ОВД вынужден выступать в роли «переговорщика» либо руководителя переговорного процесса.

Для успешного проведения определенного вида переговоров, которые кроме общих, схожих между собой структурных и содержательных компонентов, заключают в себе специфические особенности (конкретно для каждого вида), каждый руководитель ОВД должен обладать целой системой знаний, умений, навыков, а также необходимыми личностными качествами, т.е. иметь развитую переговорную компетентность. При этом следует учитывать, что без целенаправленного развития высокого уровня она не достигает (подтверждено результатами анализа эмпирического исследования).

При разработке программы семинара-тренинга были использованы исследования отечественных и зарубежных специалистов, работающих над проблемой теории и практики управления, применялись современные тренинговые психотехнологии, а также учитывалась специфика УД руководителя ОВД. В рамках проведения семинара-тренинга наиболее эффективными являются такие интерактивные методы обучения, как групповая дискуссия, деловые и ролевые игры, специальные упражнения и тесты.

К **задачам тренинга** относится:

– формирование у руководителей представления об УК как о необходимой составляющей профессионального мастерства руководителей ОВД различного управленческого уровня;

– формирование теоретических знаний о структуре и содержании управленческого процесса, оптимизации личностных качеств успешного руководителя;

– развитие и совершенствование умений и навыков успешного руководителя через отработку эффективных моделей поведения и средств коммуникации;

– анализ собственного управленческого потенциала как на личностном, так и на технологическом уровне (на основе комплекса психодиагностических методик).

Семинар-тренинг состоит из 3 модулей, каждый из которых рассчитан на одно занятие по 6 академических часов и включает в себя теоретическую часть и практикум (упражнения, игры, разбор ситуаций), а также психодиагностические процедуры по изучению уровня развития сформированных навыков и его изменения в процессе тренинга.

Общее количество часов тренинга – 18.

Содержание и структура
семинара-тренинга «Совершенствование УКР ОВД»

1 модуль.
Теоретические разработки и практика управления
в деятельности руководителя ОВД

В данном модуле раскрывается понятие феномена «управление» и приводятся основные положения об общих и специфических особенностях организации и проведения типичных для руководителя ОВД видов переговоров.

Модуль включает в себя изучение специфических знаний и совершенствование умений по управлению. В ходе занятия при выполнении специально подобранных упражнений и участии в ролевых играх отрабатываются различные психотехники и приемы, а также стратегии и тактики переговоров (в зависимости от цели задания). Причем в групповых и парных упражнениях отрабатываются такие психотехники, как активное слушание, техники вербальной и невербальной подстройки, техники манипуляций, техники влияния и противостояния влиянию. Кроме того, вырабатывается умение задавать вопросы, использовать речевые приемы и другие средства эффективных коммуникаций.

В процессе занятия в качестве контрольного среза по отслеживанию положительной динамики совершенствования ПК у участников тренинга используется метод группового интервью. Также в рамках занятия при помощи метода наблюдения происходит оценивание групповой динамики, самораскрытия слушателей и адаптированности каждого к тренинговой форме работы.

2 модуль.
Особенности организации и проведения процесса управления
руководителем ОВД при деловом взаимодействии

На данном этапе тренинга рассматриваются общие функции и задачи деловых переговоров, отрабатываются реальные управленческие ситуации, в которых руководитель ОВД использует переговоры как эффективный способ решения служебных задач.

Переговорные ситуации отрабатываются в небольших группах слушателей при ролевом распределении внутри группы, после проводится анализ работы в группах при общем обсуждении. Особое внимание уделяется адекватности использования таких техник и приемов, как активное слушание, задавание вопросов, вербальная и невербальная подстройка, влияние на партнера по переговорам и противостояние влиянию. В анализе уделяется внимание правильности и последовательности проведения этапов переговорного процесса и уровню их организации. Оценивается целесообразность использования различных стратегий и тактик в зависимости от конкретной ситуации делового взаимодействия.

3 модуль.
Специфика использования управленческих технологий руководителем ОВД при решении конфликтов среди подчиненных.
Виды посредничества и условия его осуществления

Данный этап тренинга включает в себя изучение и использование переговоров при урегулировании конфликтов руководителем ОВД внутри рабочего коллектива ОВД.

В процессе тренинга рассматриваются типичные конфликтные ситуации, возможные в коллективе ОВД, наиболее конструктивные роли поведения руководителя в конфликте (арбитр, медиатор, наблюдатель) и модели посредничества (с учетом специфики ситуации и характера конфликта). В ходе занятия в игровых ситуациях отрабатывается трехшаговая схема построения конструктивного диалога, закрепляются приемы и психотехники коммуникаций.

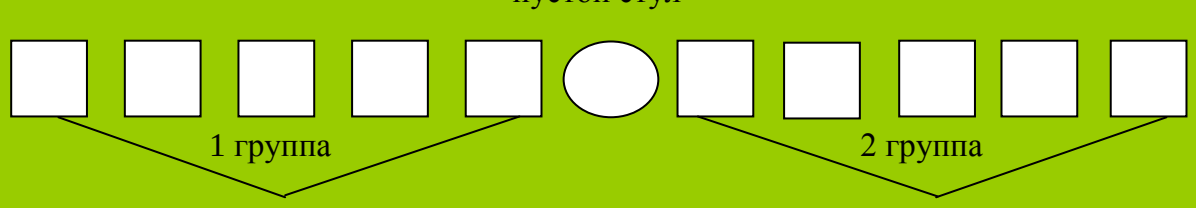
Психотехнические упражнения, ролевые игры, тесты и практические ситуации, рекомендуемые к использованию в тренинге «Совершенствование УКР ОВД»

Практика использования психотехнических упражнений, ролевых игр и тестов не вызывает сомнения, более того, данная форма обучения вызывает у слушателей положительный эмоциональный настрой и позволяет успешнее воспринимать новую информацию, закрепляя ее не только на когнитивном уровне, но и на уровне ощущений тела, через мышечную память, посредством положительных эмоций, разбора типичных управленческих ситуаций.

Игра «Маргарет Тэтчер»

Цель: формирование команды (проводится в начале тренинга).

Правила игры. Группа делится пополам (от 10 до 40 человек). Стульев должно быть на один больше, чем участников. Стулья составляются в один ряд. Пустой стул помещается в середине ряда.



При помощи поочередных пересаживаний две группы должны поменяться полностью местами, оказавшись в противоположной стороне от пустого стула.

В процессе игры необходимо соблюдать три правила:

1) одновременно может вставать и пересаживаться на другой стул только один человек;

2) каждая группа движется навстречу другой и только в одном направлении;

3) пересаживаться на пустой стул можно только находясь рядом или через одного человека (не больше!).

Если в процессе игры команда зашла в тупик, то вся игра начинается с начала. Все участники садятся на свои места. «Ведущий» следит, чтобы члены команд не делали обратных ходов.

Количество попыток не ограничено.

Коммуникативные игры и упражнения[1]

Данная серия упражнений предназначена для развития коммуникативных навыков, хотя некоторые из приведенных ниже упражнений могут быть использованы и для раскрепощения участников.

Групповой рассказ. *Описание процедуры*. Группа разбивается на две команды (упражнение лучше выполнять в круге, разделив участников на два полукруга). Каждой команде необходимо сочинить групповой рассказ. При этом можно взять какой-нибудь предмет, например авторучку или карандаш, как «рабочий инструмент писателя». Представитель первой команды берет ручку и произносит первую фразу (например, «Была хорошая погода...»), затем передает ручку следующему по кругу участнику своей команды. Следующий участник повторяет предыдущую фразу и в качестве продолжения добавляет свою (например, «Была хорошая погода, и у всех было хорошее настроение…»), после чего передает «авторское перо» следующему. Следующий участник также повторяет предыдущую фразу и дополняет ее своей. После некоторых продолжений (если участники поняли, что их дополнение должно согласовываться с предыдущим рассказом) «ведущий» предлагает участникам больше не повторять уже «написанную» часть рассказа, а очередному «писателю» – просто продолжать рассказ дальше. Когда очередь доходит до последнего участника этой группы, он снова передает «перо» первому участнику для продолжения рассказа. Процедура заканчивается, если команда допустит длинную паузу или какой-нибудь участник продолжит рассказ фразой, содержательно не связанной с предыдущим рассказом.

После этого свой рассказ сочиняет вторая команда.

По окончании оценивается фантазия каждой команды, длина рассказа и обсуждаются затруднения.

Марки. *Описание процедуры*. «Ведущий» прикрепляет на участников игры (не менее 12 человек) марки, открытки или значки, объединенные по тематике в три группы, таким образом, что сам обладатель не видит собственного «знака принадлежности к одной из трех групп», но видит их на других участниках. При помощи невербальных средств коммуникации все участники игры за 10 минут должны найти свою группу.

Техника вежливого отказа. *Легенда*. Предположим, к Вам пришел рекламный агент с целью заставить Вас что-нибудь купить или с другими навязчивыми намерениями. Вы торопитесь и, кроме того, совершенно не заинтересованы в том, что Вам предлагается. Как быть? Наша цель – научиться опыту действия на подобных людей, но при этом 1-е – не потерять время, 2-е – не выйти из себя и 3-е – не поддаться на уговоры.

Описание процедуры. Участникам предлагается объединиться в пары и проиграть вышеописанную ситуацию. При этом задача агента – всеми способами пытаться «зацепить клиента», «утилизировать» его аргументы, не дав клиенту возможность повторять один и тот же отказ, тем или иным способом переиграть его. Задача клиента – не грубить, отвечать таким образом, чтобы в ответе прозвучало «да» («Вы очень любезны…», «Вы так внимательны и добры…») и «нет» («Спасибо, но я в этом не заинтересован…»). При попытках агента расширить каким-либо образом круг обсуждаемых проблем клиент применяет принцип «заезженной пластинки» (что бы ни говорил агент, клиент его выслушивает и с неизменной вежли-

[1] Клаус Ф. Создание команды. Психологические игры и упражнения. М.: Генезис, 2003. 400 с.

востью повторяет одну и ту же фразу, например «Спасибо, но меня это не интересует»).

По окончании процедуры следует провести обсуждение, в ходе которого необходимо дать каждому участнику возможность высказаться и оценить успешность действий партнера.

Рассмеши партнера. *Описание процедуры*. Выбирается первая пара игроков. Задача одного участника – любыми средствами рассмешить своего партнера. При этом он свободен в выборе действий и может что-то говорить, корчить рожицы и т.д. Задача другого участника – постараться сохранить самообладание и не улыбнуться. Если первому участнику удается рассмешить партнера или хотя бы вызвать ответную улыбку, то он выбирает себе партнера из оставшихся игроков и пытается рассмешить его. Если никакими силами рассмешить партнера не удается, то на роль «заводилы» выбирается другой участник.

Во время обсуждения (после проведения игры) нужно дать возможность высказаться каждому из участников. Кроме того, группа может избрать самого «насмешливого» и самого «смешливого» участника.

Детский образ. *Описание процедуры*. «Ведущий» разбивает группу на пары и предлагает каждому участнику в течение пяти минут внимательно, не отводя взгляда, смотреть в глаза своему партнеру и постараться представить его в пятилетнем возрасте. После истечения заданного времени уже в общем кругу необходимо дать описание этого человека и сравнить его с личным образом (при выполнении данного упражнения необходимо соблюдать корректность и внимательность к своему партнеру).

Разговор. *Легенда*. Неуверенным в себе людям часто бывает очень трудно первыми начать разговор с другим человеком. А если разговор и начался, то им бывает очень трудно его поддержать и еще труднее открыть свой внутренний мир для другого человека. Как ни печально, но это обостряется при встрече со значимым человеком, человеком, который им очень интересен. Как нарочно, именно в этот момент «просыпаются» все комплексы и зажимы. Именно в этот момент становится не все равно, «как все это будет выглядеть со стороны». В результате это «никак не выглядит со стороны», потому что разговор так и не начинается или быстро завершается. Если для Вас важен разговор, то особое значение имеет то, как Вы его начнете, как Вы будете его в дальнейшем поддерживать и как Вы из него выйдете.

Описание процедуры. Упражнение выполняется в парах. Можно заранее оговорить, где именно встретились участники, а можно следовать принципу «здесь и сейчас». Первый участник обращается к своему коллеге и задает какой-нибудь вопрос, предполагающий наиболее развернутый ответ («Откуда ты приехал?» – открытый вопрос. «Ты приехал из Красноярска?» – закрытый вопрос, предполагающий конкретный и короткий ответ). Второй участник (отвечающий) стремится как можно полнее ответить на поставленный вопрос. Хорошим развитием разговора считается вариант, при котором первому участнику в конечном итоге удается перевести разговор из режима «вопрос-ответ» к рассказу вторым участником какой-либо истории. В этом случае первый участник внимательно слушает и всячески поддерживает рассказчика, при необходимости он осторожно продлевает разговор, прося подробнее описать или пояснить что-нибудь из сказанного. Как правило, при нормальном развитии разговора участники автоматически меняются ролями.

По окончании процедуры следует провести обсуждение.

Просьба. Данное упражнение направлено на то, чтобы максимально повысить вероятность выполнения просьбы. Успешность действия зависит от того, ка-

кими словами, с какой интонацией и в какой обстановке будет представлена просьба.

Описание процедуры. Упражнение выполняется в парах. Задача участника – попросить партнера выполнить какую-либо его просьбу. Для начала можно попросить что-нибудь не очень значимое на время, например авторучку. Участнику необходимо проявить все свое мастерство, оригинальность и находчивость. При этом рекомендуется начинать просьбу с комплимента, упомянуть некоторые заслуги того, к кому вы обращаетесь, его авторитет и значимость, попробовать высказывать сразу за просьбой косвенную признательность, благодарность за предстоящую услугу и т.п. Многое зависит от того, в какой именно форме излагается просьба, а также как при этом учитываются личностные особенности партнера. Задача партнера – внимательно выслушать просьбу, оценить, насколько эффективно действовал партнер, и в конечном итоге согласиться или не согласиться выполнить просьбу.

В процессе обсуждения необходимо дать каждому участнику возможность высказаться и оценить успешность действий партнера. При этом можно выделить стратегии наиболее удачливых «просителей».

Интонации. Упражнение направлено на развитие навыков владения речью, в частности управления интонацией. Интонация – наиболее важный элемент речи. Одну и ту же фразу можно сказать по-разному, передав тем самым различный смысл. Интонации создают общий мелодичный рисунок речи и придают ей особенный колорит. Поэтому владение искусством использования различных интонаций в речи является полезным навыком эффективного коммуникатора.

Описание процедуры. Выбирается какая-нибудь простая фраза, например «Какая хорошая сегодня погода». Каждому участнику в порядке очередности необходимо один раз произнести данную фразу. При этом следующий участник должен произнести фразу с новой интонацией (вопросительной, восклицательной, безразличной, с удивлением или др.). Повторять интонации нельзя. Если участник не может придумать ничего нового, то выбывает из игры (или пропускает ход).

В процессе произношения «ведущий» определяет, с какой именно интонацией была произнесена фраза (например, вопросительная). Если интонацию трудно определить, то группа совместно находит ей название или описывает эмоциональное состояние (ситуацию), в которой могла быть произнесена данная фраза.

Упражнение, направленное на отражение чувств

Зеркало. *Описание процедуры*. Участники группы разбиваются на пары и становятся друг напротив друга на расстоянии двух шагов, при этом необходимо поочередно без использования речи как можно точнее и по возможности синхронно скопировать изображенное партнером при помощи мимики и позы какое-либо чувство. Упражнение выполняется в течение 10 минут, после чего «ведущий» определяет самую успешную пару. После выполнения упражнения следует провести обсуждение.

Упражнения, направленные на регуляцию эмоционального состояния

Вы и Ваше тело. Ваше тело может помочь почувствовать себя комфортно и уверенно, а может всевозможными способами помешать этому. Обладая хорошим самочувствием и большим запасом энергии, мы можем добиться высоких результатов.

Один из способов проявления заботы о своем теле – использование техники релаксации. Научившись эффективно расслабляться и активизироваться, мы сможем полнее использовать время, отведенное для отдыха, быстрее восстанавливать растраченные силы и настраиваться на предстоящую работу. Важно, что при этом открывается один из каналов взаимодействия с собственным телом.

Управление собственными ощущениями позволяет достигнуть полной и глубокой релаксации. Освоив упражнения в домашней обстановке, Вы сможете воспользоваться ими и в напряженной ситуации, например, при подготовке к взаимодействию с конфликтным человеком, в перерывах между проведением оперативно-розыскных мероприятий или следственных действий.

Расслабление через дыхание. Данное упражнение основано на следующей физиологической закономерности: при вдохе тонус мышц повышается, при выдохе – снижается, мышцы расслабляются. Установление прочной связи между дыханием и расслаблением помогает лучше управлять процессом релаксации.

Описание процедуры. Сядьте в максимально удобную позу. Закройте глаза. Прислушайтесь к своему дыханию. Прочувствуйте его ритм, глубину. Проследите путь, который совершают вдох и выдох в вашем организме. Сосредоточьте Ваше внимание на правой руке. Прочувствуйте, как она «дышит». Представьте, что в руке есть множество мелких отверстий, через которые воздух выходит наружу. Проследите за тем, как каждый выдох проходит через эти отверстия. Обратите внимание на Ваши ощущения. Что Вы чувствуете? Зафиксируйте эти ощущения в Вашем сознании.

Достичь расслабления помогают следующие образы:

– Вы нежитесь на мягкой перине, которая идеальным образом повторяет изгибы Вашего тела;

– Вы покачиваетесь на пушистом облаке, которое мягко обволакивает Ваше тело;

– Вы находитесь в теплой ванне, приятное спокойствие наполняет Ваше тело.

При поиске наиболее близкого для Вас образа дайте волю своему воображению. Возможно, к Вам придет несколько образов. Не спешите с ними расставаться. Прочувствуйте, каким образом они действуют на Ваше состояние. Возможно, Вы сможете «соединить» эти образы в единую картинку. Возможно, это будет серия картин. Если Вам не «приходят на ум» символические образы, вспомните какие-нибудь ситуации из Вашего личного опыта, когда вы испытывали спокойствие, расслабление и комфорт. Даже мимолетное «погружение» в приятную ситуацию благотворно воздействует на наше самочувствие. Не следует торопиться «выходить» из созданного Вами образа. Постарайтесь получше рассмотреть все детали, прочувствовать те ощущения, которые данный образ заключает в себе. При успешной тренировке через некоторое время Вам будет достаточно только вспомнить этот образ, и тело на уровне мышечной памяти воспроизведет состояние расслабления.

Расслабление через словесное внушение. Данное упражнение хорошо подходит для людей, в большей степени доверяющих рациональным суждениям.

Описание процедуры. Состояние релаксации непосредственно связано с ощущением тепла, приятного покалывания, тяжести. Поэтому формулы словесного внушения включают описание данных ощущений. Вы можете мысленно повторять «расслабляющие» фразы. Или можете записать их на кассету и включать ее в то время, которое Вы выделили для собственного отдыха. Упражнение лучше всего начинать с кисти правой руки. После нескольких повторений можно переключиться на другие части тела.

«Моя правая рука расслаблена. Она тяжелая и теплая… Я чувствую, как расслабление растекается по всей кисти… Каждый палец становится все более тяжелым… Чувствую тяжесть всей кисти… Мое внимание полностью сконцентрировано на кисти правой руки: с каждым мгновением рука становится все более теплой и тяжелой… Тепло распространяется по всей кисти… Кисть излучает тепло на поверхность, с которой соприкасается… Моя рука расслаблена».

Не торопитесь «забросать» себя словесными формулами. Важно, чтобы словесные формулы «произносились» медленно и тихо – «внутренним» голосом. Параллельно обращайте внимание на Ваши ощущения. Не пытайтесь «разнообразить» текст словесного внушения. Он может состоять из нескольких фраз. Через некоторое время ощущение расслабления на уровне ассоциативной памяти будет связано с определенными словами. Натренированный человек может добиться полной релаксации с помощью одной лишь фразы: «Мое тело расслаблено».

Расслабление через напряжение. Данное упражнение базируется на следующей физиологической закономерности: после интенсивного мышечного напряжения автоматически наступает мышечная релаксация. Начинать тренировку данного навыка следует с кисти правой руки.

Описание процедуры. Сжимайте правую кисть руки сначала в кулаке, а потом в локте медленно и с максимальным усилием. В последней точке сконцентрируйте все свои усилия в правой руке, потом резко разожмите руку и оставьте ее «болтаться плетью». Прислушайтесь к своим ощущениям в правой руке. Зафиксируйте, сколько по времени расслабление «держалось» в руке. Данное упражнение эффективно, когда мы перевозбуждены или находимся в состоянии хронического перенапряжения. Как это ни странно, но в таком случае увеличение напряжения на определенную группу мышц приводит к расслаблению этих мышц.

Данные упражнения иллюстрируют различные способы релаксации. Вы можете придумывать новые упражнения, которые в наибольшей степени Вам подходят, используя четыре основные пути релаксации: дыхание, образы, словесное внушение и напряжение.

Упражнения, направленные на повышение уверенности в себе

Будет или нет достигнут успех при решении служебного вопроса, в конечном счете зависит лишь от наших внутренних переживаний, мыслей, ценностей и отношений. Если мы действительно испытываем интерес к решению служебной задачи, нам «почти» не нужны специальные приемы. Фразы складываются «сами собой», интонация становится максимально убедительной, а выражение лица «заставляет» сослуживца охотно делиться собственными переживаниями. То же самое происходит с нашей уверенностью. Мы можем тренировать наше конкретное поведение в конкретной ситуации, используя приемы уверенного стиля поведения. Такой путь позволяет быстро изменить собственное поведение, кроме того, он воздействует и на наше внутреннее понимание и восприятие ситуации. В то же время параллельно мы можем идти путем усиления и культивирования внутреннего ощущения уверенности. В этом случае наше позитивное отношение к себе на уровне конкретных фраз и конкретного поведения автоматически «приведет» нас к уверенному стилю ведения деловых переговоров.

Волшебная палочка. *Описание процедуры*. Представьте себе, что Вы владеете волшебной палочкой, которая по Вашему желанию может менять Ваше состояние. Но чтобы палочка начала действовать, необходимо точное описание того состояния, в которое она должна Вас ввести. Это состояние жизнерадостности, Вы

полны сил и энергии, все, что происходит вокруг, наполняет Вас ощущением полноты жизни, ощущением радости и счастья. Ваше восприятие отмечает все изменения, которые происходят вокруг. Весь мир наполнен жизнеутверждающими звуками и яркими красками. Прочувствуйте это состояние. Что Вы делаете? Как Вы двигаетесь? Что Вас окружает? Может быть, Вы отчетливо слышите какие-то звуки или кто-нибудь разговаривает с Вами? Запомните возникшую «картинку» в мельчайших деталях, всю гамму чувств и переживаний. Теперь дайте волшебной палочке «инструкцию»: каким образом она должна действовать, чтобы наделить Вас этим состоянием. Может быть, она должна несколько раз дотронуться до Вас, может быть, надо несколько раз ей взмахнуть, может быть, сделать что-то еще. Возможно, что для Вашей волшебной палочки существует определенное волшебное заклинание. Какое оно? Представьте себе несколько раз, каким образом волшебная палочка вводит Вас в состояние жизнерадостности. Представив, услышав и прочувствовав всю последовательность действий, Вы становитесь обладателем волшебной силы. Теперь по Вашему желанию Вы можете менять свое состояние и настроение на то, что необходимо в данный момент. Это могут быть энергии внутреннего подъема, творчества, гордости. Выберите для себя состояния, наиболее важные для Вас. Теперь Вы можете менять внутреннее состояние с обессиленного на полное сил и энергии, с подавленного на жизнерадостное, с зависимого на гордое и уверенное.

Приятные воспоминания. *Описание процедуры*. Вспомните то время своей жизни, когда Вы были уверены, что по-настоящему любимы. Выберите какой-нибудь эпизод и еще раз «проживите» его в своем воображении в мельчайших деталях. Или вспомните моменты, когда Вы испытывали какие-то острые переживания, были влюблены, Вас озаряло вдохновение, Вы были захвачены интересной работой, творческим процессом или просто читали, слушали музыку, были наедине с собственными радостными ощущениями. Выберите одну из ситуаций жизненного подъема и «побудьте в ней». Теперь выделите в этом переживании существенные моменты. Еще раз обратите на них внимание. Что мешает Вам испытывать те же ощущения и чувства сейчас? Чего не хватает? Что можно сделать, чтобы испытывать такие же переживания в настоящий момент? Возможно, Вы поймете, что сейчас не в состоянии испытывать такие же радостные интенсивные переживания, поскольку обстоятельства изменились. Действительно, порой нам приходится преодолевать тяжелые препятствия. В то же время обращение к нашим приятным воспоминаниям дает нам энергию для решения сложных жизненных проблем. А понимание того, чего нам не хватает, заставляет нас искать недостающее.

Котел для неприятных переживаний. Данное упражнение предназначено для людей в состоянии, при котором негативные переживания «захлестывают» и переполняют их. В такие моменты мы можем быть подавлены, раздражены, обеспокоены, напряжены. С одной стороны, негативные переживания выполняют для нас важную функцию – они посылают нам «сигнал» о внутреннем или внешнем неблагополучии, заставляют обратить внимание на важные стороны нашей жизни. С другой стороны, «переизбыток» негативных ощущений сковывает наши силы, «парализует» активность, блокирует приятные переживания. Одним из способов справиться с тяжелой ситуацией является освобождение от «лишних» негативных эмоций.

Описание процедуры. «Представьте себе, что у Вас есть котел, куда вы можете выбрасывать излишки неприятных эмоций. Это могут быть вина, стыд, неуверенность, апатия, злость и другие ненужные Вам чувства. Этот котел появляется именно тогда, когда Вы хотите сбросить часть негативных переживаний. Присмотритесь к нему повнимательнее. Какого он цвета и размера? Какой формы? Где он находится? Представьте себе, что подходите к нему и бросаете в него ненужные пе-

реживания. Возможно, они сами перетекут в котел, возможно, от Вас потребуются дополнительные действия. Возможно, Вам придется проделать несколько манипуляций, чтобы освободиться от неприятных эмоций. Сделайте это. Почувствуйте себя освободившимся. После этого прикажите вашему котлу исчезнуть, раствориться или занять определенное место.

Передача энергии. Данное упражнение поможет Вам в ситуациях, когда Вы чувствуете упадок сил и недостаток энергии.

Описание процедуры. Представьте себе, что перед Вами находится мощный источник позитивной энергии. Он согревает Вас и дает Вам столько сил, сколько Вы пожелаете. Прочувствуйте, каким образом энергия воздействует на Вас спереди. Вдохните ее. Прочувствуйте, как волны энергии скользят вверх и вниз по вашей спине. Ощутите, как источник энергии воздействует на Вас справа, слева. Теперь источник энергии находится у Вас под ногами. Представьте, как энергией наполняются сначала ступни ваших ног, а потом энергия поднимается выше и распространяется по всему телу. Обратите внимание на те участки тела, где не хватает энергии или она встречает препятствия на своем пути. Ощутите себя наполненным энергией. Теперь Вы можете направить ее в то русло, которое вам необходимо.

Маяк. Данное упражнение вы можете использовать, когда Вам приходится противостоять многочисленным неурядицам и неприятностям или когда Вам грустно и одиноко.

Описание процедуры. Представьте себе небольшой скалистый остров в бушующем океане. На нем стоит маяк. В нем заключен постоянный источник энергии. Его лучи светят и днем, и ночью. Они дают проплывающим кораблям ориентир, помогают им достичь своей цели. У маяка толстые крепкие стены, которые не могут повергнуть ни бури, ни землетрясения, ни пожары. Внутри маяка – безопасность и необходимая энергия. Зайдите в него. Прочувствуйте, что Вы находитесь в полной безопасности и обладаете силой и энергией. Посмотрите на корабли, плывущие в бескрайнем море. Именно Вы можете помочь им достичь тех берегов, к которым они так стремятся.

Уровень счастья. Данное упражнение поможет Вам лучше разобраться в своих внутренних переживаниях, понять, что мешает чувствовать себя по-настоящему счастливым.

Описание процедуры. Сядьте в максимально удобную позу. Почувствуйте расслабление. Сконцентрируйте свое внимание на вдохе и выдохе. Сосредоточьтесь на своих внутренних переживаниях. Каков Ваш уровень счастья в данный момент? Если 100 %, то Вам просто можно позавидовать. Если нет, то определите, что мешает Вам чувствовать себя по-настоящему счастливым? Вы чем-то сильно обеспокоены? Вы чего-то не можете достичь? Вы чем-то сильно раздражены? Вас кто-то обидел? Вы не верите в 100-процентное счастье? Постарайтесь прочувствовать помехи 100-процентному счастью заново. Что должно случиться, чтобы Ваш уровень счастья приблизился к 100 %? Что Вы можете сделать, чтобы изменить ситуацию?

Бывают случаи, когда человек не может побыть счастливым даже несколько мгновений, потому что он «забыл» это ощущение: он слишком долгое время не радовался жизни. Если Вы тоже «забыли» свои радостные ощущения, то постарайтесь почаще в своих воспоминаниях возвращаться к счастливым ситуациям из прошлого. В этом случае Вы позволите Вашим позитивным эмоциям «перетечь» из прошлого в настоящее. Иногда человек бессознательно боится радоваться, чтобы, как это ни парадоксально, потом не расстраиваться. Ведь если чувствуешь себя счастливым, то есть большой риск снова стать несчастным. Лучше уж подавленное, зато стабильное состояние. А Вы как считаете?

Гордость. Часто причиной подавленности, неуверенности, напряжения и тревожности является наша низкая самооценка. Иногда мы считаем, что гордость собой, своими личными качествами и достижениями сродни хвастовству и нескромности. Бессознательно мы «запрещаем» себе гордиться тем, что является для нас важным и значимым. Тем самым мы лишаем себя опоры и мощного источника энергии. Не попадайтесь на эту уловку. Позволяйте себе испытывать гордость за множество различных событий в вашей жизни. Вы сегодня прекрасно выглядите – прочувствуйте гордость.

Представьте себе, что Вы должны выступить перед группой людей, которые к Вам очень хорошо относятся. Это могут быть знакомые Вам люди, а могут быть и совсем не знакомые. Главное – Вы должны чувствовать их позитивное отношение к себе. Ваша задача состоит в том, чтобы подняться на какое-то возвышение (трибуна, кафедра, сцена или просто устойчивый стул) и сказать этим людям, чем Вы гордитесь в своей жизни. Это могут быть очень важные вещи. Например, Вы гордитесь тем, что не боитесь рисковать. А могут быть и не очень важные вещи. Например, Вы гордитесь тем, что всегда носите с собой носовой платок. Начинайте свою речь со слов «Я горжусь тем, что…» Перечислите как минимум 10 качеств. После называния каждого качества дайте возможность людям поддержать Вас аплодисментами. Не торопитесь переходить к новому качеству, т.к. Ваша аудитория очень хорошо к Вам относится, поэтому для них просто необходимо подольше Вам поаплодировать.

Упражнение, направленное на оптимизацию состояния

Научитесь доброжелательно шутить даже в напряженной ситуации. Например, при обращении в тесном транспорте к тому, кто загораживает проход, скажите: «Что-то автобусы стали тесными…». Старайтесь при этом получить доброжелательный ответ.

При случайной ссоре с незнакомым или малознакомым человеком коротко извинитесь и замолчите вне зависимости от того, что о вас будет сказано. Такая тренировка выдержки и демонстрация собственного достоинства может оказаться полезной в более значимой ситуации.

Упражнение, направленное на стабилизацию эмоций

Представьте себе, что вы близкий родственник или друг неприятного для вас человека. Понаблюдайте за его поведением, постарайтесь объяснить его поступки с этой (оправдывающей) точки зрения.

Вот несколько простых вариантов начала разговора:

а) в общественном месте лучшей темой будет обсуждение проблемы, объединяющей всех:

– в очереди: «Какая длинная очередь! Может быть, лучше приходить в другое время?»;

– в магазине: «Вы уже покупали раньше это печенье? Оно вкусное?»;

б) представление: «Меня зовут…», «Я знакомый (брат, коллега)…»;

в) комплимент, за которым следует вопрос: «Как хорошо лежат волосы. Вы делаете прическу сами или в парикмахерской?».

Экспертная оценка конструктивного поведения в переговорах

Инструкция: Проанализируйте действия участника тренинга по 16 позициям в упражнении «Деловые переговоры» и дайте их оценку исходя из 5-балльной шкалы по следующей матрице.

№ п/п	Позиция	Оценка
1	Старается употреблять фразы, способствующие возникновению симпатии	1 2 3 4 5
2	Старается быть терпеливым	1 2 3 4 5
3	Использует свою настойчивость в разумных пределах	1 2 3 4 5
4	Избегает доводов в ущерб другой стороне	1 2 3 4 5
5	Задумывается над тем, как правильно задать вопрос, чтобы лучше понять мотивы партнера	1 2 3 4 5
6	Старается не раздражать партнера	1 2 3 4 5
7	Выслушивая противоположную точку зрения, не обязательно соглашается с ней, но признает ее	1 2 3 4 5
8	Стремится к развитию идей, в которых наметилась тенденция к соглашению	1 2 3 4 5
9	Отклоняет нереалистичные ожидания	1 2 3 4 5
10	Старается быть «гибким», может отклониться от «маршрута», но не от цели	1 2 3 4 5
11	Избегает критики и грубости по отношению к партнеру	1 2 3 4 5
12	Записывает высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования	1 2 3 4 5
13	Не отвечает на враждебные и критические замечания партнеров	1 2 3 4 5
14	Говорит спокойно и уверенно	1 2 3 4 5
15	Адекватно использует юмор	1 2 3 4 5
16	При необходимости просит обосновать (доказать) справедливость выдвигаемых решений	1 2 3 4 5

Упражнение, направленное на отработку техник убеждения

Точка зрения. *Описание процедуры*. Работа в тройках по заданию. Воздействие одного участника на другого в процессе общения, третий выступает как эксперт. Роли меняются. Время на выполнение – 10 минут.

Задача. Убедить человека согласиться с его мнением и принять его точку зрения в ситуации совместной деятельности.

Ситуация. Отработка игровых экстремальных ситуаций при захвате заложников по принципам психодрамы. В роли террористов выступают самые подготовленные участники, в роли переговорщиков – по желанию. Отрабатываются три наиболее ярких ситуации.

Предварительно обсуждается алгоритм действия переговорщиков, производится выработка группового решения:

– преступник застигнут на месте преступления, он взял заложника из соображений собственной безопасности;

– преступник действует как вымогатель, он захватил заложника с целью выкупа;

– преступник действует по психологическим мотивам, он захватил заложника из чувства мести.

Условия. В игре принимает участие вся группа. Необходимы два непосредственных участника и два помощника, психолог и второй террорист. Остальные члены группы выступают в роли экспертов. После каждой игровой ситуации произ-

водится анализ действий «переговорщика» с точки зрения соблюдения основных этапов переговорного процесса, а также правильного и своевременного использования различных техник и приемов общения и влияния.

Террористы и пилоты. Все участники игры делятся на четыре малые группы по 4 человека в каждой. Четвертый человек в каждой группе – наблюдатель и контролер. Группам присваиваются номера. «Ведущий» объявляет порядок игр, которые будут проходить в три этапа.

На первом этапе 1-я группа играет со 2-й, 3-я – с 4-й. 1-я и 4-я группы – «террористы», а 2-я и 3-я – «летчики». «Террористы» захватывают самолет и приказывают экипажу изменить курс. И тут между «воздушными пиратами» начинается спор: они хотят лететь в разные стороны. Кто из участников игры в какую сторону захочет лететь, можно определить либо заранее, либо в момент «захвата», либо по предложению наблюдателя. Таким образом, в каждом противостоянии есть 4 заинтересованные стороны:

– «экипаж», который хочет лететь по маршруту;

– первый «террорист», который хочет лететь на Канары;

– второй «террорист», который рвется на Мадагаскар;

– третий «террорист», который полетит только в Мозамбик.

На выяснение отношений выделяется по 10 минут, по истечении которых определяется, куда же в конечном счете летит самолет. Если террористы не приходят к единому мнению, наблюдатель всем записывает по 2 штрафных очка.

Если победило мнение одного из «террористов», то он получает 2 очка, остальные два – по 0,5 очка и экипаж – 0 очков.

Если прислушиваются к желанию «экипажа», то его члены получают по 1 очку, а каждый «террорист» – по 0,5 очка.

Если будет хотя бы один «террорист», который не согласен с итогом обсуждения, и он принимает решение взорвать «самолет», то он получает 1 штрафное очко, а все остальные – по 0,5 штрафных очка.

На втором этапе 1-я группа играет с 3-й, а 2-я – с 4-й. Роли «экипажа» и «террористов» определяются посредством жребия.

Все результаты наблюдатели заносят в таблицу, которую затем отдают «ведущему». Он заносит данные в сводную таблицу (Т – «террорист», Э – «экипаж»).

№ группы	№ игрока	Фамилия или имя игрока	1-й период	2-й период	3-й период
			Т/Э Балл	Т/Э Балл	Т/Э Балл
1	1		Т	Э	Э
	2		Т	Э	Э
	3		Т	Э	Э
2	4		Э	Т	Т
	5		Э	Т	Т
	6		Э	Т	Т
3	7		Э	Т	Э
	8		Э	Т	Э
	9		Э	Т	Э
4	10		Т	Э	Т
	11		Т	Э	Т
	12		Т	Э	Т

Обсуждение: 1) подводятся итоги и объявляются победители (те, кто набрал больше очков); 2) участники обмениваются мнениями относительно того, кто был лучшим «террористом», а кто – лучшим «летчиком», в тройке с какими двумя

участниками каждому хотелось бы «захватить самолет» в игре и в тройке с кем хотелось противостоять нападению в качестве «экипажа самолета» (желательно аргументировать свою точку зрения).

Перечень возможных переговорных ситуаций в УД руководителя ОВД

Переговоры в экстремальных условиях

1 ситуация. В августе 2009 г. в Москве один преступник захватил одного заложника, будучи застигнутым на месте преступления, и требовал беспрепятственного выхода из укрытия, переговоры с органами власти вел при помощи устной речи и был согласен на ведение переговоров в ограниченное время. Для ведения переговоров руководитель оперативного штаба назначил опытного оперуполномоченного. В результате переговоров заложник был освобожден. Основным поводом для освобождения заложника для преступника был страх за свою жизнь. После завершения операции по освобождению заложника был проведен анализ ситуации, который выявил нехватку знаний по тактике ведения переговоров, установлению психологического контакта, недостатки по стилю общения. Помогло освободить заложников убеждение преступника при помощи психологического давления, страх перед применением силовых методов со стороны спецслужб.

2 ситуация. В 2014 г. в Тюмени в СИЗО-1 один преступник захватил одного заложника и требовал беспрепятственного выхода из тюрьмы. Действовал по уголовным мотивам – побег их тюрьмы. Была возможность ведения переговоров при помощи устной речи. Представители оперативного штаба могли вести наблюдение за ходом переговоров и делать их оценку через анализ рассказа «переговорщика». Сам преступник был согласен на ведение переговоров без предварительных условий. К непосредственному ведению переговоров были привлечены специально подготовленные «переговорщики» из числа сотрудников УИН. В процессе переговоров со стороны преступника делались уступки по ранее выдвинутым требованиям. В результате переговоров с преступником заложник был освобожден. После завершения операции был проведен тщательный анализ ситуации.

3 ситуация. В ноябре 2011 г. в Москве в ИВС один преступник захватил одного заложника, будучи застигнутым на месте преступления при совершении побега. Переговоры с преступником велись при помощи устной речи. У представителей оперативного штаба была возможность вести наблюдение. Преступник был согласен на ведение переговоров без предварительных условий. Для непосредственного ведения переговоров руководителем оперативного штаба был назначен опытный сотрудник. Заложник был освобожден из-за страха преступника за свою жизнь. Позднее был проведен анализ экстремальной ситуации после завершения операции по освобождению заложника и обезвреживанию преступника. В результате этого были выявлены нехватка знаний по стратегии и тактике ведения переговоров, а также отсутствие умений по поддержанию доверия и др.

4 ситуация. В январе 2012 г. в Грозном преступники захватили несколько заложников. Террористы действовали по экстремистско-религиозным мотивам. Переговоры велись при помощи устной речи. Один из террористов был согласен на ведение переговоров без предварительных условий. Переговоры вел опытный сотрудник ОВД, специально назначенный руководителем оперативного штаба. Переговоры завершились освобождением заложников. Основной причиной освобождения заложников послужил страх преступников за свою жизнь. Анализ операции после ее завершения не проводился.

Деловые переговоры

Ситуация. Из Госэнергосетей на имя начальника ОВД поступило предупреждение о том, что если в течение двух недель не будет погашена задолженность за 6 месяцев, то руководство указанной организации будет вынуждено принять кардинальные меры – вплоть до отключения электричества во всем здании ОВД. Руководитель ОВД позвонил по телефону и договорился о встрече с представителем руководства Госэнергосетей в данном регионе…

Переговоры при решении конфликтов

1 ситуация. Ведение переговоров руководителем ОВД по решению конфликтов с первым заместителем

В УМВД России по городу N между первым руководителем и начальником отдела уголовного розыска (далее – УР) возник конфликт на почве разногласий по стилю руководства и взаимодействию с подчиненными. Руководитель УМВД неоднократно получал от сотрудников жалобы и заявления о жестких и чрезмерных требованиях начальника УР по отношению к ним и просьбы сотрудников принять меры. При первом замечании руководителя УМВД по поводу взаимодействия с подчиненными начальник УР заявил, что не намерен менять свой стиль руководства, а если он не устраивает начальника УМВД, то он готов поменять это место работы на лучшее в другом управлении.

Примечания: начальник УР является грамотным специалистом с большим опытом работы в оперативно-розыскной деятельности, с его приходом в УМВД значительно увеличились количественные и качественные показатели по УР.

2 ситуация. Решение начальником УМВД конфликтов с представителями религиозных конфессий

В городе N во время празднования Пасхи между сотрудниками УМВД России по г. X, принимавшими участие в охране правопорядка, произошла драка на почве затянувшихся конфликтных отношений личного характера. Драка сотрудников совпала по времени с крестным ходом, и ее свидетелями стали епископ, приглашенные по случаю праздника гости из других приходов, а также участники крестного хода. На следующее утро на имя начальника УМВД от епископа поступила жалоба с предупреждением обратиться в вышестоящие инстанции и администрацию города по поводу произошедшего инцидента.

3 ситуация. Решение конфликтов среди подчиненных неравного должностного статуса

В одном из отделов полиции города N между старшим инспектором штаба – сотрудницей с большим стажем и опытом работы на почве личной неприязни возник конфликт с молодой сотрудницей – инспектором по связям с общественностью. Причем инициатором конфликта оказалась старший инспектор штаба, женщина жесткая, но очень работоспособная и грамотная. Суть конфликта заключалась в следующем: по ее мнению, молодая журналистка, которая начальником отдела полиции была определена работать при штабе, отказывалась выполнять отдельные поручения, работала только в соответствии со своими функциональными обязанностями, не принимала негласно установленной в службе штаба иерархии отношений и подчинения, где, по сути, руководила и выполняла все обязанности начальника штаба старший инспектор. Конфликт приобрел угрожающие размеры и в него волей-неволей были вовлечены остальные сотрудники службы штаба. Начальник штаба не сумел в силу своего невысокого авторитета среди подчиненных разрешить данный конфликт, и перед молодой сотрудницей встал вопрос об увольнении либо переводе в другую службу, т.к. психологический прессинг со стороны старшего ин-

спектора стал просто невыносимым. О ситуации доложили начальнику управления, по мнению которого, обе сотрудницы являлись хорошими специалистами и успешно справлялись со своими обязанностями. Руководитель отдела полиции для разрешения конфликта поступил следующим образом…

4 ситуация. Решение руководителем городского отдела полиции конфликтов среди подчиненных равного должностного статуса

Между начальником службы участковых уполномоченных полиции (далее – УУП) и начальником отдела лицензионно-разрешительной работы (далее – ОЛРР) возник конфликт на почве взаимодействия в ходе совместных проверок наличия и хранения гладкоствольного огнестрельного оружия у населения в период очередного усиленного несения службы. По мнению начальника ОЛРР, проверкой оружия должны заниматься участковые уполномоченные, а его инспекторы, в основном представительницы женского пола, – находиться на приеме населения и оформлении документов, поскольку в силу своей малочисленности и половой принадлежности не подходят для инспекторских проверок. У начальника службы УУП на этот счет оказалось иное мнение. Он, со своей стороны, утверждал, что, во-первых, усиление действует в отношении всех сотрудников, во-вторых, участковые и так не справляются с объемом работы, поскольку к их ежедневным обязанностям добавились очередные перепроверки всех чердачных и подвальных помещений, канализационных люков и тепловых узлов, в-третьих, в правоохранительных органах нет приоритетов для женщин – они в равной степени являются такими же сотрудниками, как и мужчины, и для них существуют те же функциональные обязанности, что и для мужчин. В результате в данной ситуации два руководителя не сумели прийти к компромиссному решению, возник затяжной конфликт, который не остался незамеченным руководителем ОВД…

Как в этой ситуации каждый из руководителей может повлиять на исход конфликта?

5 ситуация. Решение конфликтов и поиск взаимоприемлемых решений между сотрудниками различных силовых ведомств

На территории ОВД произошло убийство при отягчающих обстоятельствах: в одном из городских дворов в мусорном баке дворником была обнаружена отрезанная голова женщины. Выехавшая на место происшествия следственно-оперативная группа выяснила, что голова принадлежала гражданке Н., жившей со своим сожителем, неоднократно судимым Петровым, в квартире № 15 соседнего дома. При опросе соседей выяснилось, что накануне вечером в квартире № 15 было шумно, во время очередного запоя Петров в ревности набросился на свою сожительницу с кулаками, произошла очередная драка, к которым соседи уже давно привыкли, но впоследствии оказалось, что на этот раз Петров, схватив топор, ударил гражданку Н. обухом по голове, от чего та, смертельно раненная, упала. Испугавшись содеянного, Петров, находясь в алкогольном опьянении, решил скрыть следы преступления, расчленив труп и спрятав части тела в ванной комнате, мусорном баке во дворе и в соседнем парке…

Молодой эксперт, прибывший на место преступления со следственно-оперативной группой, расположившись со своим оборудованием, проводил экспертизу места преступления, когда в квартиру вошли сотрудники прокуратуры. В результате в небольшой квартире оказались две следственно-оперативные группы, а также представители СМИ и МЧС. Не успев собрать необходимые улики и описать место происшествия, эксперт УВД округа обнаружил, что некоторые из следов уже затоптаны, а на его просьбы освободить место преступления никто не отреагировал, тогда он в силу своей молодости и неопытности не смог сдержаться и спровоциро-

вал конфликт с сотрудниками ОСБ. Конфликт протекал бурно, и о нем было доложено руководству ОСБ. Таким образом, у руководителя ОВД появилась проблема, которую необходимо решать на уровне руководства прокуратуры. Его действия…

Первый модуль тренинга посвящен осознанию участниками своих личностных качеств, особенностей личности с точки зрения осуществления эффективной переговорной деятельности. В него включены упражнения, ориентированные на то, чтобы сфокусировать внимание участников на собственной личности, ее значимых качествах, формирующих ПК, мыслях, способах поведения, представлении о собственных стратегиях и тактиках управленческого процесса.

В этом модуле решается задача создания в процессе обучения таких условий, которые могут обеспечить каждому сотруднику возможность наиболее отчетливо увидеть себя и в зеркале собственных представлений и самооценки, и в зеркале мнения других людей (участников группы), оценить свои личностные качества управленца, осознать собственные типичные способы поведения в управленческих ситуациях. Характерным способом активизации личностной составляющей УКР для первого модуля является осознание руководителем личностного потенциала в области ведения переговоров.

Структура каждой из встреч тренинга в этом модуле включает в себя:

а) информирование сотрудников по поводу важности, актуальности и сути той или иной техники либо приема, направленного на развитие УКР ОВД;

б) диагностику и самодиагностику наличия и степени развитости необходимых качеств личности;

в) информирование участников о способах развития данного качества, техники или приемов эффективного взаимодействия в рамках управленческого процесса;

г) непосредственное развитие УКР в ходе выполнения упражнений, нацеленных на освоение конкретных приемов эффективной воздействующей коммуникации, их отработку, трансформацию умений в навыки.

Второй модуль программы тренинга включает занятия в группе обучаемых. Надо сказать, что проблема мониторинга развития УК решается на протяжении всего тренинга: в рамках каждого из занятий ведется оценка по развитию того или иного умения в области переговоров. Одной из главных задач в процессе тренинга является организация диагностических процедур таким образом, чтобы его участники получили действенную информацию, на основе которой можно осуществить необходимую коррекцию своего поведения в контексте переговорных ситуаций. Этому в большой степени способствует вербализованная рефлексия слушателями своих мыслей и переживаний в процессе выполнения тех или иных упражнений и участия в различных игровых ситуациях.

Во втором модуле тренинга меняются привычные стереотипы поведения и общения, открываются неожиданные возможности. Анализ собственных качеств, составляющих личностную компоненту УКР, не у всех участников тренинга оказывается объективным. У участников тренинга (действующие руководители), как правило, обладающих большим личностным потенциалом, уверенностью в собственных возможностях, высокой самооценкой, в процессе тренинга проявляется высокая активность и, как следствие, личностный рост. На первых этапах работы можно увидеть более активных и менее активных участников. В ходе тренинга «ведущим» проводится целенаправленная работа по активизации у руководителей ОВД потенциалов, необходимых для успешного ведения переговоров. Участники тренинга на каждом занятии не только получают теоретические знания, но и совершенствуют (при выполнении специально подобранных упражнений и смоделированных игровых ситуаций) навыки по ведению переговоров в конкретных ситуациях при использовании различных стратегий и тактик построения переговорного процесса.

Первые тренинговые упражнения (активное слушание) направлены на отработку коммуникативных тактик и умений. Участники могут не проявлять активности в предлагаемых упражнениях, высказывают опасения оказаться неуспешными, но достаточно быстро осваивают новые формы обучения, раскрепощаются, проявляют инициативу. Значимость результатов своей деятельности в ходе тренинге возрастает и начинает оцениваться ими как очень высокая. В процессе работы в группе необходима постоянная обратная связь, рефлексия позволяет посмотреть на себя глазами других и увидеть свои слабые и сильные стороны, сформировать адекватную самооценку того, как ими осуществляются конкретные коммуникативные техники и приемы. Уже на этом этапе участникам предлагается продемонстрировать свое поведение в различных переговорных ситуациях с учетом своих личностных особенностей, специальных стратегий и тактик поведения в рамках служебной деятельности, используя при этом новые знания и умения в области переговоров.

Отметим, что одной из эффективных форм обучения в любом возрасте и при любых условиях является игра. В связи с этим игровые элементы вызывают азарт участников, стимулируют к активной деятельности и положительному эмоциональному настрою в группе, поскольку позволяют им отойти в ходе тренинга от привычных стереотипов поведения, которых они придерживаются в рамках своей служебной деятельности либо в процессе академического обучения.

Непосредственное участие и наблюдение за игрой коллег в сюжетно-ролевых играх «Террористы и пилоты»[1]; «Конфликт в организации»[2], «Деловые переговоры»[3] ориентированы на самораскрытие участников, при

[1] Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. М., 2002. С. 330-331.
[2] Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб., 2003. С. 175.
[3] Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М., 2003. С. 163-165.

этом последними активно используются новые способы взаимодействия в смоделированных ситуациях конфликтного взаимодействия, делового общения и в экстремальных ситуациях при взаимодействии с «террористами».

В процессе сюжетно-ролевых игр апробируются психотехники специфического общения. Психологическим механизмом совершенствования УКР является, во-первых, мобилизация необходимых, присутствующих у участников личностных качеств, применение уже сформированных в процессе обучения либо интуитивно отработанных умений и навыков поведения в служебных ситуациях, содержащих элементы переговорной деятельности, во-вторых, включение в свой управленческий арсенал новых психотехник и приемов.

В ходе тренинга используются управленческие и оперативно-служебные ситуации, в которых руководитель ведет различные переговоры. Эти занятия нацелены на формирование и совершенствование специфических коммуникативных умений и навыков эффективной УД, связанной с оперативно-служебными, хозяйственно-экономическими, административными задачами. В данном модуле основной акцент делается на закреплении техник и умений специфического общения в конкретных ситуациях, предполагающих их разрешение посредством переговоров. Также отрабатываются способы применения коммуникативных умений в экстремальных ситуациях при захвате заложников и переговорах с террористами. Основными методами, используемыми в этой части тренинга, являются наблюдение и анализ поведения в типичных ситуациях, возникающих в процессе служебной деятельности руководителя ОВД различного управленческого уровня. Кроме того, в ходе тренинга всегда существует возможность в игровых ситуациях отработать реальные ситуации переговорной деятельности руководителя ОВД, поскольку многие участники имеют достаточный опыт ведения переговоров.

К факторам, способствующим успешному проведению тренинга, относится опыт управленческой работы участников в системе МВД и опыт работы с людьми. К факторам, отрицательно влияющим на результаты проведения тренинга, – боязнь оказаться в неловком положении, выглядеть некомпетентным в вопросах, касающихся профессиональной деятельности и связанных с желанием поддержать имидж руководителя, а также отношение к игровой ситуации как к невозможной или слишком далекой от ситуаций, реально возникающих в ходе служебной деятельности руководителей ОВД. Форма игрового обучения в начале тренинга оказывается комфортной не для всех, т.к. повседневная деятельность руководителя и академический учебный процесс редко включают игровые элементы. Все это первоначально вызывает нежелание участвовать в сюжетно-ролевых играх. Но доверительная обстановка в группе, профессионализм «ведущего», актуальность обозначенных проблем и служебных ситуаций стимулируют интерес участников, их активность и творческий подход.

Оценив реальную служебную ситуацию в игре, осознав необходимый алгоритм конструктивного поведения в переговорах, участники тренинга через рефлексию показывают позитивное отношение к содержательной стороне тренинга, подчеркивая важность и полезность полученных в ходе его знаний, умений и навыков.

Особый интерес вызывает анализ тех управленческих ситуаций, в которых участники тренинга оказывались реально: проводили деловые переговоры и разрешали конфликты среди подчиненных. Таким образом, каждый участник тренинга в процессе игровых ситуаций приходит к выводу о том, что посредством игр, упражнений и разбора типичных управленческих ситуаций он получает новые знания, умения и навыки, а также повышает уровень своей УКР.

В заключительном модуле тренинга подводятся итоги, при помощи диагностического комплекса определяется сформированность УКР его участников.

Сопоставляя данные тестирования до и после эксперимента, полученные при использовании Калифорнийского психологического опросника CPI, можно отследить стабильность личностно значимых качеств участников, поскольку это обусловливается рядом субъективных и объективных факторов:

1) согласно теории устойчивости личностных черт, без длительного целенаправленного влияния на личность изменений в ее структуре не происходит;

2) программа тренинга не имеет цели изменить структуру личности участников, а лишь способствует активизации личностного потенциала.

Из числа факторов, способствующих активному формированию УКР, наиболее весомыми являются специфические личностные качества, предопределяющие адекватную направленность и стилевые особенности подготовки и ведения переговоров в различных видах служебных ситуаций для руководителя ОВД. Это такие личностные качества, как гибкий стиль общения, интеллектуальная лабильность, эмоциональная устойчивость и выносливость, которые могут служить основой для подготовки успешных руководителей.

К завершению обучения у участников тренинга обычно наблюдаются положительные изменения в развитии теоретико-методического потенциала УК благодаря углублению знаний о закономерностях, механизмах и трудностях управленческого процесса, а также практического потенциала, расширяющего «инструментальные» возможности успешной реализации УД за счет гибкого применения психотехнологий, психотехник и приемов профессионального общения и взаимодействия в обычных и экстремальных условиях.

В начале и по завершении тренинга проводится тестирование по методикам К. Томаса и КОС-2, позволяющее выявить у участников изменения в стратегиях конфликтного взаимодействия, а также в коммуникативных и организаторских способностях руководителя (табл. 7).

Таблица 7

Различия в показателях по шкалам методик КОС-2 и К. Томаса до и после эксперимента (на примере экспериментальной группы)

Тест КОС-2			Тест К. Томаса				
Название шкал			Название шкал				
Коммуникативные склонности руководителя	Организаторские склонности руководителя	Шкала лжи	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избежание	Приспособление
2,1*	1,19	0,74	0,46	2,12*	2,44*	1,28	1,29

Примечание: достоверность различий на уровне $p \leq 0{,}01$ (по F-критерию Фишера). В таблице звездочками отмечены значимые для эксперимента изменения в показателях шкал.

Значимые различия выявляются на основе статистического метода по F-критерию Фишера при достоверности различий на уровне $p \leq 0{,}01$ у участников экспериментальной группы после завершения тренинга по шкале «Коммуникативные склонности руководителя» методики КОС-2 и шкалам «Сотрудничество» и «Компромисс» методики К. Томаса. В контрольной группе после завершения эксперимента значимых изменений выявлено не было.

Также в ходе тренинга посредством специально разработанных экспертных карт у его участников может быть выявлено повышение уровня развития теоретико-методического и практического потенциалов УКР (прил. 1, 2). Это было подтверждено в ходе научного эксперимента (табл. 8). Значимые изменения в процессе эксперимента произошли в уровне знаний и умений у участников экспериментальной группы, выявляемых на основе статистического метода по χ^2-критерия Пирсона (при достоверности различий на уровне $p \leq 0{,}01$).

Таблица 8

Степень развития знаний и умений у участников экспериментальной группы в процессе психотренинга развития УКР

По организации переговорного процесса	По использованию оптимальных стратегий ведения переговоров	По использованию психологических тактик в переговорном процессе	По составлению психологического портрета оппонента или партнера
1,0*	0,7*	0,9*	0,7*

Примечание: *достоверность различий на уровне $p \leq 0{,}01$ (по χ^2-критерию Пирсона).

В процессе тренинга у участников также происходят положительные изменения, относящиеся к уровню развития навыков, входящих в практический потенциал УКР, расширяющий «инструментальные» возможности для успешной реализации УД за счет гибкого применения психотехнологии, психотехник и приемов профессионального общения в обычных и экстремальных условиях, таких как навыки по установлению контакта с оппонентом или партнером, навыки контраргументаций, навыки по приемам затягивания времени, навыки по использованию психотехник переубеждения, навыки по использованию психотехник активного слушания, навыки по использованию психотехник задавания вопросов, навыки по использованию речевых психотехник, навыки по использованию психотехник невербальной и вербальной подстройки, навыки по использованию манипулятивных психотехник, навыки по использованию психотехник влияния и др.

По результатам, которые получаются в ходе и после завершения тренинга, участники условно могут быть разделены на две подгруппы: «успешные» и «недостаточно успешные». Это можно увидеть на примере экспериментальной группы (табл. 9).

Таблица 9

Среднебалльные значения по основным шкалам CPI участников экспериментальной группы

Выборка испытуемых	**Среднебалльные значения по основным шкалам CPI (в т-баллах)**									
	Do	Cs	Sy	Sp	Sa	In	Em	Re	So	Sc
Успешные	56	58	55	56	54	56	57	51	55	53
Недостаточно успешные	42	40	42	52	45	47	44	37	39	41
Продолжение таблицы	Gi	Cm	Wb	To	Ac	Ai	Ie	Py	Fx	F/M
Успешные	56	46	55	56	53	55	55	54	54	49
Недостаточно успешные	38	39	41	37	40	44	41	49	62	55

Сопоставление данных тестирования с показателями по шкалам Калифорнийского личностного опросника (CPI) в ходе эксперимента позволило составить усредненный психологический профиль «успешного руководителя» и ориентиры для совершенствования УКР руководителей с психологическим типом «недостаточно успешного руководителя» (рис. 1).

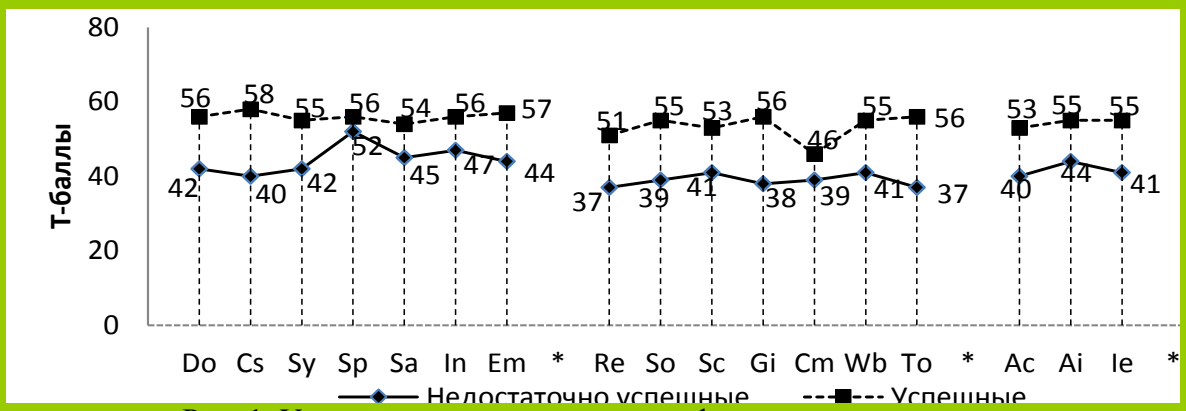


Рис. 1. Усредненные личностные профили «успешных» и «недостаточно успешных» руководителей из экспериментальной группы

Сравнительный анализ «усредненных профилей» по методике CPI, а также показателей по отдельным шкалам позволяет сделать вывод, что «успешные руководители» в ситуациях управления обладают достаточным влиянием на ход переговоров, поскольку склонны к активным социальным контактам (Sy – 55 т-балла), чувствуют себя комфортно при большом стечении людей, готовы демонстрировать настойчивость, напористость и энтузиазм в любых условиях среды и создавать атмосферу доверительности и уверенности (Sp – 56 т-баллов). Они настойчиво стремятся к поставленной цели, дисциплинированны, обладают даром убеждения и эффективно взаимодействуют с другими людьми, т.к. воспринимаются ими как благоразумные и наблюдательные, способные понять переживания другого человека (Em – 57 т-баллов). «Успешным руководителям» также оказалась свойственна самодостаточность, независимость во взглядах и действиях, способность к принятию самостоятельных решений (Ai – 55 т-баллов). Среди «успешных» наиболее представлены психологические типы «Альфа» пятого уровня реализации потенциалов (у 58 % участников) и «Гамма» того же уровня реализации (17 %), другими словами, это люди, ориентированные прежде всего на межличностное взаимодействие, продуктивные в контактах, сосредоточенные на достижении реальных целей, готовые брать ответственность на себя за руководство и управление другими людьми, имеющие собственное мнение.

«Недостаточно успешным руководителям» были свойственны роль участника событий, избегающего ответственности и соперничества (Do – 42 т-балла, Cs – 40 т-баллов), сдержанность в контактах (Sy – 42 т-балла), беззаботность и неорганизованность, проявление своеволия и взрывчатости (Fx – 62 т-балла), излишняя чувствительность и ранимость, скромность и смущаемость (F/M – 55 т-баллов), а также склонность к конформизму, спокойствию, недостаток уверенности в собственных возможностях и способностях (Sa – 45 т-баллов, In – 47 т-баллов, что значительно ниже, чем у «успешных»), неотзывчивость к потребностям и чувствам других (Em – 44 т-балла), практичность, но при низком уровне креативности (Ai – 44 т-балла). «Недостаточно успешные управленцы» в основном представлены

типами «Альфа» третьего и ниже уровней реализации (8 % участников тренинга), а также «Гамма» третьего и ниже уровней реализации (25 % участников тренинга).

К «успешным» были отнесены руководители, демонстрирующие значительный прогресс в освоении тех или иных умений и навыков, имеющие высокий личностный потенциал, активно использующие в процессе прохождения тренинга адекватную направленность и стилевые особенности управления за счет выработки у них соответствующих ценностно-смысловых ориентиров и мотивации, когнитивно-прогностических, коммуникативных и организаторских способностей. Они позволяют реализовывать в УД такие основные задачи, как побудительная, познавательно-оценочная, коммуникативная и регулятивная. При этом не следует забывать о теоретико-методическом аспекте изучения УК, обеспечивающем оптимальное «репертуарно-ролевое» многообразие поведения в процессе управления на основе углубленных знаний о закономерностях, механизмах и трудностях построения профессионального общения и взаимодействия, процедурных аспектах оптимизации процесса управления. «Недостаточно успешными» считались те, у кого произошли малозаметные сдвиги в развитии составляющих УКР. В целом сопоставление результатов тестирования по CPI с экспертными оценками степени развития коммуникативных умений и навыков привело к попытке выявить взаимосвязь между успешным освоением вышеназванных психотехник и выраженностью тех или иных личностных качеств.

В результате анализа динамики развития и совершенствования УКР в рамках эксперимента было установлено положительное влияние на процесс развития ряда субъективных (ценностно-ролевые установки, мотивация к развитию и др.) и объективных (статусно-должностной уровень, социально-психологические условия деятельности руководителя и др.) факторов, а также подтверждена необходимость целенаправленного развития трех групп потенциалов: личностного, теоретико-методологического и практического. Но особо важным в процессе тренинга оказалось осознание участниками неразрывной взаимосвязи между их уровнем УК и эффективностью УД, а также повышение мотивации достижения по типу «стремление к успеху».

Таким образом, полученные в формирующем эксперименте данные подтверждают тот факт, что существенное влияние на формирование и развитие УКР ОВД различного управленческого уровня может оказать специально организованный процесс подготовки руководящих кадров в системе МВД России, в ходе которого используется комплекс активных социально-психологических методов. В частности, в результате анализа динамики развития УКР отмечено существенное влияние на этот процесс субъективных и объективных факторов.

К значимым социально-психологическим условиям, влияющим на ход совершенствования УКР в процессе прохождения тренинга, могут быть отнесены следующие:

– структурно-динамические особенности построения тренинга, позволяющие каждому участнику осуществить анализ собственного уровня компетентности и получить от группы обратную связь по затруднениям в развитии ПКР, т.е. увидеть свои «слабые» стороны, определить направления совершенствования УКР прежде всего за счет актуализации своих личностных потенциалов;

– содержательные особенности тренинга, в соответствии с которыми последовательно дается теоретический материал посредством специально подобранных упражнений и ролевых игр, обсуждения типичных управленческих и оперативно-служебных ситуаций, что в итоге способствует совершенствованию у участников теоретико-методического и практического потенциалов УКР.

Сопоставление результатов экспертной оценки участников, обучавшихся в экспериментальной и контрольной группах, подтвердило наличие взаимосвязи между уровнем развития личностного, теоретико-методологического и практических составляющих УКР, и успешностью их деятельности в игровых управленческих ситуациях после завершения эксперимента.

В целом тренинговые формы обучения по специально разработанной психотехнологии оказывают позитивное влияние на развитие и совершенствование УКР ОВД различного должностного статуса.

Таким образом, в ходе эксперимента были разработаны рекомендации по оптимизации развития и совершенствования УКР и выявлены условия совершенствования УКР ОВД по следующим основным направлениям:

1) через разработку программ психотренинга с учетом УКР для определенного типа управленческих ситуаций;

2) в системе служебной подготовки (прежде всего через тренировку как руководителей различного должностного уровня);

3) при подготовке руководителей на управленческих факультетах специальных учебных заведений МВД России.

В целом для развития и совершенствования УКР ОВД в системе их непрерывного образования рекомендуется: расширить объем и повысить качество проведения профессионально-психологической подготовки руководителей ОВД различного управленческого уровня посредством внедрения целевых программ развития УК, чтобы подобная подготовка реализовывалась в рамках как служебной подготовки, так и учебного процесса в образовательных организациях МВД России, в том числе в институтах повышения квалификации.

Рекомендации по внедрению в систему переподготовки управленческих кадров МВД России психотренингов развития УКР, по организации психологической подготовки руководителей, а также по психологическому консультированию руководителей специалистами-психологами при подготовке и ведении различных видов переговоров. Эти рекомендации включают в себя ряд важных аспектов структурного и содержательного плана с

учетом специфики каждого из указанных направлений по совершенствованию УКР и уровня развития УК конкретного руководителя.

Отметим, что при совершенствовании УКР ОВД различного управленческого уровня, а также разработке программ психотренинга необходимо учитывать примерный уровень развития УК участников тренинговых групп и возможность совершенствования у них трех групп потенциалов: личностного, теоретико-методологического и практического, имеющих особое значение при осуществлении успешной переговорной деятельности.

Психологическое обеспечение тренинга развития и совершенствования УКР ОВД, выступающее в качестве системы необходимых мероприятий, должно осуществляться в несколько этапов: 1) подготовительный; 2) основной, включающий непосредственную процедуру тренинга; 3) завершающий, в рамках которого проводится подведение результатов и дается оценка эффективности разработанной программы.

Определяя психотренинг как одну из ведущих психотехнологий развития УКР, а также его место в системе непрерывного образования и в институтах, осуществляющих переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров МВД России, предлагаем рекомендации по оптимизации УКР в рамках психологического тренинга.

На подготовительном этапе происходит разработка программы психотренинга с учетом уровня развития УКР его будущих участников, их управленческого уровня и специфики востребованности развитой УКР с учетом приоритетных направлений УД в рамках их служебных полномочий. Также на подготовительном этапе решаются вопросы, связанные с диагностическими процедурами, направленными на изучение уровня развития УК участников тренинга и их личностно-мотивационной сферы. В диагностический комплекс по изучению указанных компонентов целесообразно включать тестовые методики, такие как Калифорнийский личностный опросник CPI, тест К. Томаса (по изучению стратегий в конфликтном взаимодействии), тест КОС-2 (по изучению коммуникативных и организаторских склонностей руководителя), а также разработанные анкеты и экспертные карты и др.

При помощи выбранных диагностических методик получают информацию, на основе которой в процессе тренинговой работы можно задавать группе определенное направление в развитии тех или иных знаний, умений и навыков, необходимых в управлении. Также в процессе тренинга необходимо использовать метод включенного наблюдения.

Опора при разработке программы психотренинга на субъективно-соучаствующий подход и использование разноплановых диагностических средств и психотехнических приемов увеличивает возможность каждого участника получить в ходе тренинга адекватную и представленную в приемлемой форме информацию о своей УКР, а также повысить уровень ее развития. Оптимальной представляется развивающая стратегия психологического тренинга, которая обеспечивает актуализацию у каждого из

участников тренинга личностного потенциала прежде всего на основе включения в диалог – за счет самораскрытия и доброжелательной атмосферы группы. Выбранная психотехнология (тренинг совершенствования УКР различного управленческого уровня) может быть эффективной в том случае, если включенные в нее методы интерактивного обучения, такие как упражнения, ролевые игры, разбор реальных ситуаций и пр., используются в соответствии с общей целью тренинга и согласуются с его структурно-динамическими особенностями.

Непосредственная подготовка к проведению психотренинга заключается в определении пространственно-временных границ его проведения, необходимого оборудования и материалов.

Длительность тренинга может варьироваться от 24 до 40 часов, причем рекомендуется проводить его интенсивно в течение 3 или 5 дней по 6-8 часов ежедневно.

Численность группы во многом определяется стилем ее ведения: чем более директивный стиль, тем больше по численности может быть группа. Оптимальный вариант, когда численность группы не составляет более 12 ± 5 человек, т.к. иначе «ведущий» будет не в состоянии уделить каждому участнику достаточное количество времени и внимания.

При подборе участников тренинга необходимо соблюдать следующие методические требования: определение потребности развития УКР именно в тренинговой форме, мониторинг мотивации участников и ее коррекция, учет социально-демографических критериев комплектования группы, в группу необходимо включать в первую очередь руководителей одного управленческого уровня.

В начале тренинга следует повышать мотивацию участников к активной работе за счет определения его цели, результатов проведенной диагностики и установления доверительных отношений внутри группы.

При формировании тренинговых групп важно учитывать уровень образования участников и стаж их службы на руководящей должности, т.к. опыт управленческой работы и специальные знания могут являться дополнительными вспомогательными факторами по развитию групповой динамики и успешного развития и совершенствования их УКР.

На основном этапе психотренинга происходит реализация программы тренинга в конкретных действиях и упражнениях, которая может меняться в зависимости от специфики управленческого уровня участников, их профессионально-личностных особенностей и уровня развития их ПКР.

Также успешность реализации программы тренинга по развитию и совершенствованию УК его участников может зависеть от групповой динамики и стилевых особенностей речи «ведущего».

«Ведущий» – значимая фигура в любом психологическом развивающем тренинге, поскольку является как организатором учебного процесса, так и его идейным вдохновителем, осуществляющим передачу теоретических знаний, а также выработку умений и навыков в соответствии с целью тренинга.

Для достижения целей тренинга «ведущий» должен создать условия для формирования группы высокого уровня развития, а для этого необходимо соблюсти ряд принципов по организации групповой работы:

1. Принцип активности участников. В ходе занятий участники тренинга постоянно вовлекаются в различные действия: обсуждение и проигрывание смоделированных ситуаций, предложенных самими участниками; наблюдение по заданным критериям за поведением участников в сюжетно-ролевых играх; выполнение специальных упражнений; разбор управленческих и оперативно-служебных ситуаций в деятельности руководителя ОВД.

2. Принцип исследовательской позиции. В ходе работы в группе создаются такие ситуации, когда участникам тренинга нужно самим найти решение проблемы, самостоятельно сформулировав уже известные психологической науке закономерности в построении переговорного процесса и выборе в конкретной ситуации переговоров оптимальной стратегии и тактик.

3. Принцип объективации поведения. В начале занятий поведение участников группы переводится с импульсивного на объективированный уровень и поддерживается на этом уровне. Важное средство объективации поведения, используемое во всех видах тренинга, – это особым образом организованная обратная связь, эффективность которой существенно повышается при использовании видеозаписи.

4. Принцип партнерского общения. Предполагает признание ценности другой личности, ее мнений, интересов, а также принятие решения, в частности, с максимально возможным учетом интересов всех участников переговорного процесса, а не достижение одной из сторон своих целей за счет интересов другой.

При проведении тренинга необходимо учитывать общие принципы тренинговой формы обучения, которые при разработке программы развития и совершенствования УКР могут опираться на принципы социально-психологического тренинга и тренинга делового общения.

В основу тренинга УКР могут быть положены принципы Т-группы К. Левина, где характерными признаками являются:

1) кратковременность существования (3-5 дней – оптимальный вариант совершенствования ПКР);

2) климат взаимного доверия, стимулирующий участников на установление межличностных отношений, способствующих пониманию происходящих процессов в группе.

Создание климата доверия обеспечивает успешность развития и совершенствования ПКР – участников тренинга и оптимизирует групповые формы работы. Но в отличие от Т-группы, тренингу развития и совершенствования ПКР следует придавать структурированный характер, т.е. в начале тренинга необходимо определить нормы поведения в группе, поскольку работа в группе должна быть регламентирована согласно предва-

рительно составленному плану и с учетом предложений участников тренинга.

Основными задачами тренинга совершенствования УКР должна быть актуализация у его участников трех групп потенциалов: личностного, теоретико-методологического и практического. В соответствии с этим в процессе работы группы необходимо:

1) отрабатывать адекватную направленность и стилевые особенности ведения переговоров за счет выработки у руководителя соответствующих ценностно-смысловых ориентиров и мотивации, а также когнитивно-прогностических, коммуникативных и организаторских способностей, позволяющих реализовывать в переговорной деятельности побудительную, познавательно-оценочную, коммуникативную и регулятивную задачи;

2) добиваться оптимального «репертуарно-ролевого» многообразия поведения в переговорах за счет применения углубленных знаний о закономерностях, механизмах и трудностях построения профессионального общения и взаимодействия, процедурных аспектах оптимизации переговорного процесса;

3) использовать «инструментальные» возможности для успешной реализации переговорной деятельности с помощью гибкого применения психотехнологии, психотехник и приемов профессионального общения в обычных и экстремальных условиях.

Основополагающим фактором, обеспечивающим успешность УД руководителя, должна быть готовность ориентироваться на психологические особенности другого человека, в том числе признавать ценность его личности, принимать во внимание интересы партнера, подчиненного или преступника. В процессе тренинга обязательно должны проводиться групповые дискуссии и ролевые игры, в ходе которых следует воспроизводить ситуации, которые могут возникнуть в рамках УД участников тренинга. При разработке тренинга развития и совершенствования УКР могут использоваться элементы психодрамы (социодрамы), в рамках которой происходит импровизация (по типу театральной постановки) истории, рассказанной одним из участников группы, в то время как другие участники тренинга попеременно выступают в качестве актеров и зрителей.

В процессе тренинга «ведущему» необходимо также соблюдать принцип обратной связи: когда любая дискуссия заканчивается или выполняется упражнение, он должен интересоваться чувствами его участников, при этом очень важно, чтобы каждый участник сам использовал данный принцип.

В начале психотренинга его участники считают себя успешными (или неуспешными) руководителями, но в процессе тренинга (при выполнении конкретных упражнений, участии в сюжетно-ролевых играх и разборе реальных ситуаций) приходят к осознанию степени развития своей УК и значимости развивающей программы тренинга, в процессе прохождения которой им приходится преодолевать собственные психологические барьеры и стереотипы поведения в профессионально значимых ситуациях.

Процесс переосмысления УКР может проявляться в эмоциональном переживании неадекватности привычных форм поведения в переговорах и бывает разной интенсивности (от легкой тревоги до желания прекратить участие в тренинге), в связи с этим «ведущему» при выборе стратегии взаимодействия с каждым из участников тренинга необходимо учитывать его индивидуальные особенности, степень адекватности самооценки, уровень развития УКР.

Так, участники с заниженной самооценкой нуждаются в поддержке «ведущего» и группы и при оказании им помощи могут испытывать эмоциональный подъем и улучшение самочувствия. Участники с завышенной самооценкой могут вести себя агрессивно и на собственные неудачи выдают как импунитивные, так и экстропунитивные реакции. Но благодаря правильно организованной работе в группе его участники видят свои недостатки, а это оказывает стимулирующее воздействие на повышение их уровня восприятия и активности в совершенствовании УКР.

Наиболее продуктивная работа в группе основывается на активном включении в тренинговые действия каждого участника. Активность возрастает в том случае, когда участники получают установку на включение в действия тренинга в любой момент. Создание дополнительной мотивации и повышение активности происходит за счет процессов межличностного сравнения в системе сложившихся в группе отношений между участниками. В связи с проблемой активности возникает другая, связанная с понятием «интерес», когда новое представление о чем-либо задействует весь круг имеющихся представлений. В процессе психотренинга необходимо осуществлять постепенный переход от простых заданий к более сложным. Так и активность, работоспособность и успешность участников тренинга в значительной мере зависят от уровня их притязаний.

Завершающий этап работы в тренинге обычно характеризуется эмоциональным подъемом. Отношения участников переходят на более высокий уровень взаимодействия, повышается уровень доверительности, появляется эмпатический способ взаимопонимания, осознание полученной информации и приобретенных умений, поэтому группе важно завершить тренинг с ощущением полного выполнения поставленных задач и провести ритуал прощания.

Таким образом, целостное построение работы в группе зависит от представлений «ведущего» о том, как должен совершаться переход от простого к сложному, от безличного к более личному, от знакомого к неизученному и т.д. Это во многом может определяться логикой перехода от разминочных упражнений к напряженной работе, к тренинговым действиям (включающим профессионально значимые ситуации), разнообразием форм и способов групповой работы, подачей материала и приобретением нового опыта.

На протяжении всех этапов психотренинга развития и совершенствования УКР необходимо четко придерживаться его цели и планомерно двигаться к ее достижению. Решению данной задачи может способство-

вать отслеживание изменений в состоянии структурных компонентов УКР и уровень развития необходимых потенциалов посредством диагностических срезов и проведения завершающего этапа диагностики участников тренинга.

«Ведущему» в процессе тренинга развития и совершенствования УКР следует фиксировать все наиболее значимые моменты, записывать и регистрировать наблюдение и диагностические данные в специальных картах.

Второй путь развития и совершенствования УКР ОВД различного управленческого уровня можно реализовать в рамках проведения служебной подготовки, в частности специальной подготовки руководителей ОВД как организаторов переговорного процесса в ситуациях экстремального характера.

СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О морально-психологическом обеспечении оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации» (Руководство по морально-психологическому обеспечению оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации) [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 11 февр. 2010 г. № 80. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Об утверждении положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 2 сент. 2013 г. № 660. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Андреев Н.А., Коробов В.Б. Стратегическое управление в правоохранительной сфере: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2013. 359 с.
4. Еникеев М.И. Юридическая психология. С основами общей и социальной психологии: учебник. 2-е изд., перераб. М.: Норма: Инфра-М, 2012. 640 с.
5. Жаглин А.В., Ульянов А.Д. Основы управления и делопроизводства в органах внутренних дел. Альбом схем: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2014. 191 с.
6. Захарова Л.Н. Психология управления: учеб. пособие. М.: Логос, 2013.
7. Караяни А.Г., Цветков В.Л. Юридическая психология. От эксперимента к практике: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, Закон и право, 2013.
8. Коробко В.И. Теория управления: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2013. 384 с.
9. Корпоративные информационные системы управления: учебник / под ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. М.: ИНФРА-М, 2014. 464 с.
10. Кузнецова Л.В. Целеполагание в управленческой деятельности руководителей: лекция. Барнаул: Барнаул. юрид. ин-т МВД России, 2014. 40 с.
11. Новокшанов О. Н. Управление в правоохранительных органах: учеб. пособие. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ДГСК МВД России, 2013. 181 с.
12. Организация делопроизводства и персональный менеджмент: учеб. пособие / И.Н. Васильева [и др.]. М.: Вузовский учебник, 2014. 104 с.
13. Пашин В.М., Кобозев А.А. Основные направления и формы реализации новой кадровой политики МВД России в органах внутренних дел: учеб. пособие. Домодедово: ВИПК МВД России, 2013. 96 с.
14. Петров В.Е., Сенаторова О.Ю. Психология развития личности в деятельности сотрудников органов внутренних дел: краткий курс лекций. Домодедово: ВИПК МВД России, 2013. 61 с.
15. Рапохин Н.П. Прикладная психология: учеб. пособие. М.: Форум: Инфра-М, 2013. 432 с.

16. Русаков В.К. Управленческие решения в сфере правоохранительной деятельности в территориальных органах МВД России на районном уровне: автореф. … канд. дис. М., 2013. 23 с.

17. Столяренко А.М., Амаглобели Н.Д. Психология менеджмента: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

18. Тенгизова Ж.А. Обеспечение законности в деятельности органов внутренних дел России: учеб. пособие. Краснодар: КрУ МВД России, 2013. 88 с.

19. Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2013. 183 с.

20. Шуванов В.И. Социальная психология управления: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 463 с.

СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андерсон Джон Р. Когнитивная психология: монография. СПб.: Питер, 2002. 496 с.

2. Андреев Н.В. Тренинги по переговорной деятельности: метод. пособие: в 2 ч. М.: Методический центр МВД России, 1997. Ч. 1. 114 с.

3. Анцупов А.А., Шипилов А.И. Конфликтология: учеб. пособие для вузов. М: ЮНИТИ, 2002. 551 с.

4. Асмолов А.Г. Психология личности: монография. М.: Просвещение, 1990. 431 с.

5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. СПб.: Университетская книга: АСТ, 1998. 278 с.

6. Большаков В.Ю. Психотренинг. Социодинамика. Упражнения. Игры. СПб.: Питер, 1996. 186 с.

7. Бочкарев М.В., Телегина Е.Г. Управление конфликтами в подразделениях органов внутренних дел: метод. рек. М.: ДГСК МВД России, 2011.

8. Гришина Н.В. Психология конфликта: монография. СПб.: Питер, 2002. 640 с.

9. Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Акмеология: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2003. 256 с.

10. Документационное обеспечение управления: учебник для вузов / А.С. Гринберг [и др.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 391 с.

11. Еферин В.П., Хорькин Ю.П., Диденко В.А. Управление деятельностью территориальных органов МВД России по предупреждению беспорядков при проведении массовых общественно-политических, спортивных и иных публичных мероприятий: учеб.-метод. пособие. Домодедово: ВИПК МВД России, 2013. 85 с.

12. Информационно-аналитическая деятельность в правоохранительных органах: словарь-справочник / сост. В.В. Вишневский; общ. ред. В.И. Кириленко. Домодедово: ВИПК МВД России, 2013. 220 с.

13. Жариков Е.С. Психология управления: книга для руководителя и менеджера по персоналу. М.: МЦФР, 2002. 512 с.

14. Игельник М.С. Психологическая компетентность руководителя и эффективность антикризисного управления. М.: МААН, 2002. 238 с.

15. Кобаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Просвещение, 2003. 440 с.

16. Кожухар В.М. Инновационный менеджмент: практикум. М.: Дашков и К, 2013. 200 с.

17. Коновалов И.А. Управление и полиция Сибири в дореволюционный период: становление и развитие: монография. М.: ИНФРА-М, 2014. 302 с.

18. Клаус Ф. Создание команды. Психологические игры и упражнения. М.: Генезис, 2003. 400 с.

19. Мастенбрук В. Переговоры / пер. с англ. Е. Дементьевой. Калуга: Калужский ин-т социологии, 1993. 176 с.

20. Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под общ. ред. В.П. Сальникова. СПб.: Фонд «Университет», 2006. 296 с.

21. Пономарев И.Б. Избранные труды: юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел: сб. тр. М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002. 376 с.

22. Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел: метод. пособие. М.: ГУК МВД России, 2003. 211 с.

23. Ситников А.П., Деркач А.А., Елшина И.В. Аутопсихологическая компетентность руководителей: прикладные психотехнологии: М.: Луч, 1994. 327 с.

24. Спиридонов В.Ф. Психологический анализ феномена компетентности // Исследования обучения и развития в контексте культурно-исторического подхода: сб. науч. ст. М., 2002. 56 с.

25. Франчук В.И. Основы общей теории социального управления. М.: Ин-т организационных систем, 2000. 56 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Просим вас ответить на вопросы данной анкеты, посвященной изучению состояния и путей совершенствования управленческой компетентности руководителя ОВД в различных экстремальных и иных конфликтных служебных ситуациях.

Инструкция: Пожалуйста, прочитайте вопросы и из предложенных вариантов ответов выберите тот ответ, который вам больше всего соответствует, обведите его кружком либо впишите свой вариант ответа. В связи с тем, что результаты опроса будут использованы в обобщенном виде, фамилию можно не указывать.

I. Сообщите некоторые сведения о себе:

1. Возраст (обведите одну из указанных позиций):

а) до 30 лет;
б) 30-40 лет;
в) свыше 40 лет.

2. Образование:

а) юридическое;
б) военное;
в) техническое;
г) гуманитарное;
д) иное (укажите)_____
_____.

3. Стаж службы в ОВД:

а) 3-5 лет;
б) 5-10 лет;
в) более 10 лет.

4. Руководителем какой службы (отдела, отделения) Вы являетесь?

а) Уголовный розыск;
б) УУП;
в) Следствие;
г) Штаб;
д) Тыл;
е) Отдел по работе с личным составом;
ж) иное (укажите)_____.

5. Стаж службы в должности руководителя (укажите количество лет):_____.

II. Ответьте на приведенные ниже вопросы:

1. Принимали ли Вы участие в спецоперациях по освобождению заложников?

а) да;
б) нет.

2. Приходилось ли Вам самому руководить переговорным процессом?

а) да;
б) нет.

3. Приходилось ли Вам самому вести переговорный процесс в ситуации захвата заложников?

а) да;
б) нет.

4. Если Вы принимали участие в переговорах, ответьте на следующие вопросы:

4.1. Укажите год, месяц, время и место проведения операции по освобождению заложников и обезвреживанию преступников _____
_____.

4.2. В Вашем случае тип оперативной ситуации с учетом числа преступников и количества заложников был следующим (отметьте необходимый вариант):

а) один преступник захватил одного заложника и требовал выполнения своих условий, а именно беспрепятственного выхода из тюрьмы, укрытия и т.д. (укажите)_____;
б) один преступник захватил несколько заложников (укажите)_____;
в) несколько преступников захватили несколько заложников (укажите)_____;
г) иное (укажите)_____.

4.3. В Вашем случае террорист захватил заложников по следующим мотивам (отметьте):

а) преступник действовал по психологическим мотивам:
– самоубийца;
– психически больной;
– лицо, действующее из мести;
– иное (укажите)_____;

б) преступник действовал по уголовным мотивам:
– взял заложников, будучи застигнутым на месте преступления;
– действовал как вымогатель;
– иное (укажите)_____;
в) преступник действовал по политическим или экстремистско-религиозным мотивам:
– преступник действовал из чувства социального протеста;
– террорист;
– экстремист;
– политический (религиозный) фанатик;
– иное (укажите)_____;
г) иные мотивы (укажите)_____.

4.4. Тип оперативной ситуации в зависимости от места ее разворачивания по переговорам был следующий (укажите):
а) была возможность ведения переговоров с помощью:
– устной речи;
– мобильного телефона;
– письменного сообщения;
– иное (укажите)_____;
– рации;
б) у представителей оперативного штаба была возможность вести наблюдение за ходом переговоров и делать их адекватную оценку путем:
– непосредственного наблюдения;
– анализа рассказа переговорщика;
– скрытой звуковой трансляции;
– иное (укажите)_____.

4.5. На начальном этапе развития событий ситуацию по ведению переговоров с преступником можно было определить следующей фразой (отметьте вариант):
а) был согласен на ведение переговоров без предварительных условий;
б) не был открыт к переговорам, отказывался от них;
в) был согласен на ведение переговоров в ограниченное время;
г) был согласен на ведение переговоров только в том случае, если будут присутствовать другие лица, от которых зависит исполнение его (их) требований (укажите, какие именно лица)_____;
д) иное (укажите)_____.

4.6. К непосредственному ведению переговоров были привлечены (укажите):
а) специально подготовленные переговорщики из числа сотрудников одного из силовых ведомств (укажите, какого именно) _____;
б) назначенный (-ые) руководителем оперативного штаба подходящий сотрудник (-и) ОВД (укажите)_____;
в) родственники и близкие преступнику (-ам) люди (укажите)_____;
г) представитель местной администрации (укажите)_____;
д) политический лидер (укажите)_____;
е) культурный деятель (укажите)_____;
ж) представитель духовенства (укажите)_____;
з) иное (укажите)_____.

4.7. Как эффективно протекал процесс переговоров с преступниками?
а) делались ли со стороны преступников уступки по ранее выдвинутым требованиям и что этому способствовало? (укажите)__;
б) были ли освобождены заложники и что этому способствовало со стороны преступников? _____

4.8. После завершения операции по освобождению заложников и обезвреживанию преступников проводились ли анализ ситуации и оценка качества протекания переговорного процесса с преступниками?
а) да, проводились;
б) нет, не проводились.

4.9. Если проводился разбор переговорного процесса с преступниками, то, пожалуйста, отметьте, какие трудности Вы или Ваши коллеги испытывали при ведении переговоров и что повлияло на неблагоприятный исход операции, если такой был в Вашей практике:
а) нехватка знаний:

– по стратегии ведения переговоров группой переговорщиков;
– тактике процесса переговоров;
– определению психологического портрета преступника для выбора вида оптимального воздействия;
– иное (укажите)_____;

б) отсутствие умений:
– по установлению психологического контакта;
– поддержанию доверия;
– контраргументации;
– затягиванию времени;
– переубеждению;
– сопереживанию;
– иное (укажите)_____;

в) отсутствие личностных качеств:
– стиля общения;
– гибкости ума;
– эмоциональной устойчивости;
– выносливости;
– иное (укажите)_____;

г) отсутствие координирующей деятельности между руководителями различных силовых ведомств и органов власти по вопросам ведения переговоров (укажите, с кем конкретно) _____.

5. Если переговорный процесс с преступниками завершился успешно, заложники были освобождены, преступники нейтрализованы, то, пожалуйста, отметьте, что способствовало этому (укажите не менее трех позиций)_____ _____

III. Выскажите Ваше мнение о перспективах совершенствования переговорной компетентности руководителей и процесса ведения переговоров с преступниками в ситуации взятия заложников:

1. Оцените по 10-балльной шкале уровень общей подготовленности сотрудников ОВД к ведению переговоров с преступниками, захватившими заложников:_____.

2. В какой мере Вы считаете необходимым совершенствовать психологическую подготовку сотрудников (руководителей) ОВД по развитию переговорной компетентности:
а) крайне важно;
б) важно;
в) желательно;
г) нецелесообразно;
д) затрудняюсь ответить.

3. Где, на Ваш взгляд, сотрудником ОВД должна приобретаться (углубляться) компетентность по ведению переговоров?
а) в вузе;
б) на курсах переподготовки и повышения квалификации;
в) в рамках служебной подготовки;
г) путем самообразования;
д) иное (укажите)_____.

4. Сотрудники каких служб обязательно должны быть включены в состав группы переговорщиков?_____.

5. Чему прежде всего необходимо учить членов группы переговорщиков? Укажите не менее трех основных позиций:_____ _____

6. Чему необходимо прежде всего учить руководителя группы переговорщиков? Укажите не менее трех основных позиций:_____ _____

7. Считаете ли Вы необходимым при подготовке руководителей ОВД для развития их переговорной компетентности включать в учебные программы следующие вопросы:
а) развитие навыков решения конфликтов среди подчиненных посредством переговоров;
б) формирование умений вести деловые переговоры с представителями других ведомств, политических организаций, различных государственных структур и пр.;
в) иное (укажите)_____.

8. Если у Вас есть пожелания, связанные с изучением и внедрением в практическую деятельность рекомендаций по развитию переговорной компетентности руководителя ОВД, пожалуйста, укажите, в каких направлениях переговорной деятельности существует наибольшая потребность:_____.

Спасибо за помощь!

Приложение 2

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Просим вас ответить на вопросы данной анкеты, посвященной изучению состояния и путей совершенствования переговорной компетентности руководителя ОВД в различных управленческих ситуациях.

Инструкция: Пожалуйста, прочитайте вопросы и из предложенных вариантов ответов выберите тот ответ, который вам больше всего соответствует, обведите его кружком либо впишите свой вариант ответа. Результаты опроса являются конфиденциальной информацией, поэтому будут использованы в зашифрованном виде и в строго научных целях.

I. Сообщите некоторые сведения о себе:

1. Фамилия, имя, отчество:_____.
2. Возраст (обведите одну из указанных позиций):

а) до 30 лет;
б) 30-40 лет;
в) свыше 40 лет.

3. Образование:

а) юридическое;
б) военное;
в) техническое;
г) гуманитарное;
д) иное (укажите)_____.

4. Стаж службы в ОВД:

а) 3-5 лет;
б) 5-10 лет;
в) более 10 лет.

5. Руководителем какой службы (отдела, отделения) Вы являлись по предыдущему месту работы?

а) Руководитель ОВД;
б) Уголовный розыск;
в) Штаб;
г) Тыл;
д) Кадровая служба;
е) Следствие;
ж) иное (укажите)_____.

6. Стаж службы в должности руководителя (укажите количество лет):_____.

II. Ответьте на приведенные ниже вопросы:

1. В какой мере Вы считаете важным проводить специальную подготовку руководителей ОВД по ведению переговоров с террористами в ситуации захвата заложников?

а) крайне важно;
б) важно;
в) скорее важно;
г) скорее не важно;
д) не важно;
е) совсем не важно.

2. В какой мере Вы считаете важным проводить специальную подготовку руководителей ОВД по ведению переговоров при решении конфликтов среди подчиненных?

а) крайне важно;
б) важно;
в) скорее важно;
г) скорее не важно;
д) не важно;
е) совсем не важно.

3. В какой мере Вы считаете важным проводить специальную подготовку руководителя ОВД по ведению деловых переговоров при решении различных управленческих задач?

а) крайне важно;
б) важно;
в) скорее важно;
г) скорее не важно;
д) не важно;
е) совсем не важно.

III. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. Как часто в различных экстремальных ситуациях, связанных с захватом заложников, руководитель ОВД участвует в организации и ведении переговоров с террористами? Отметьте нужный вариант галочкой в таблице.

Типы ситуаций	Участие руководителя ОВД в экстремальных переговорах				
	1 раз в 1-3 мес.	1 раз в 4-6 мес.	1 раз в 7-9 мес.	1 раз в 10-12 мес.	Реже, чем 1 раз в год
1. Переговоры с террористами, захватившими заложников по уголовным мотивам с целью выкупа либо иных выгод					
2. Переговоры с террористами, захватившими заложников, будучи застигнутыми на месте преступления					
3. Переговоры с преступниками, действующими по психологическим мотивам: самоубийцами, психически больными людьми, лицами, находящимися в алкогольном и наркотическом опьянении					
4. Переговоры с религиозными фанатиками, действующими в соответствии со своими религиозными убеждениями					
5. Переговоры с политическими экстремистами, требующими изменения конституционного строя, всей политической системы, срочных реформ и т.д.					
6. Иные экстремальные ситуации, при которых возникает необходимость в переговорах (укажите)					

2. Как часто в управленческих ситуациях, связанных с решением хозяйственных, экономических, служебных вопросов, руководитель ОВД вынужден вести деловые переговоры? Отметьте нужный вариант галочкой в таблице.

Типы ситуаций	Участие руководителя ОВД в деловых переговорах				
	1 раз в 1-3 мес.	1 раз в 4-6 мес.	1 раз в 7-9 мес.	1 раз в 10-12 мес.	Реже, чем 1 раз в год
1. Переговоры с представителями других ведомств по взаимодействию и решению общих задач					
2. Переговоры с представителями местной администрации по решению хозяйственных и экономических вопросов					
3. Переговоры с представителями коммерческих структур					
4. Переговоры с представителями политических партий					
5. Переговоры с представителями религиозных конфессий					
6. Переговоры с представителями других общественных объединений (укажите, каких именно)					
7. Иные ситуации, при которых руководитель ОВД ведет деловые переговоры (при наличии укажите, какие именно)					

3. Как часто в управленческих ситуациях, связанных с решением возникающих конфликтов внутри коллектива, руководитель ОВД с целью их профилактики и решения использует переговоры как один из эффективных способов урегулирования ситуаций? Отметьте нужный вариант галочкой в таблице.

Типы ситуаций	Участие руководителя ОВД в переговорах, направленных на решение конфликтов внутри рабочего коллектива				
	1 раз в 1-3 мес.	1 раз в 4-6 мес.	1 раз в 7-9 мес.	1 раз в 10-12 мес.	Реже, чем 1 раз в год
1. При решении конфликтов среди подчиненных равного должностного статуса					
2. При решении конфликтов среди подчиненных различного должностного статуса					
3. При решении конфликтов между сотрудниками и членами их семей					
4. При решении конфликтов, возникающих между руководителем ОВД и его заместителями					
5. При решении конфликтных ситуаций между руководителем ОВД и его подчиненными					
6. Иные ситуации, при которых руководитель ОВД ведет переговоры, направленные на решение конфликтов внутри рабочего коллектива (укажите)					

IV. Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы:

1. В какой степени у Вас развиты следующие личностные качества (оцените по 7-балльной шкале)?

Качества личности	Оценка
гибкость ума и быстрота мышления	
эмоциональная устойчивость	
волевые качества	
гибкий стиль общения	
выносливость	
желание учиться новому	
сдержанность	

2. В какой степени Вы обладаете следующими знаниями, необходимыми при ведении переговоров в различных управленческих ситуациях (оцените по 7-балльной шкале)?

Направления знаний	Оценка
стратегии переговорного процесса	
тактики переговорного процесса	
основные этапы переговорного процесса	
психология преступника и поведения человека при стрессе	
знание основных человеческих потребностей	
различные коммуникативные техники	

3. В какой степени Вы обладаете следующими умениями (оцените по 7-балльной шкале)?

Умения	Оценка
выстраивать стратегии в переговорном процессе	
успешно использовать тактики переговорного процесса	
четко придерживаться цели переговоров в соответствии с основными этапами	
устанавливать и поддерживать психологический контакт с собеседником или оппонентом	

Умения	Оценка
переубеждать	
проводить контраргументацию	
затягивать время	
вызывать доверие	
вызывать уважение	
слушать и понимать собеседника	
использовать различные коммуникативные техники	
использовать техники активного слушания	
использовать техники задавания вопросов	
использовать техники речи	
использовать невербальные и вербальные подстройки	
использовать техники манипуляций	
грамотно излагать свои мысли	

Приложение 3

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ

Инструкция для эксперта: Пожалуйста, дайте оценку «руководителю ОВД» с развитой управленческой компетентностью. Оценка производится по 7-балльной шкале по следующей схеме: а) личностные качества; б) наличие знаний; в) проявляемые умения. Будьте объективны!

Руководитель ОВД (ФИО)_____

1. Оцените, пожалуйста, в какой мере у опытного руководителя ОВД должны быть развиты следующие личностные качества (заполните ниже таблицу, оценив каждое личностное качество по 7-балльной шкале):

Качества личности	Оценка
гибкость ума и быстрота мышления	1 2 3 4 5 6 7
эмоциональная устойчивость	1 2 3 4 5 6 7
волевые качества	1 2 3 4 5 6 7
гибкий стиль общения	1 2 3 4 5 6 7
выносливость	1 2 3 4 5 6 7
сдержанность	1 2 3 4 5 6 7
целеустремленность	1 2 3 4 5 6 7
иное:	1 2 3 4 5 6 7

2. В какой мере в повседневной управленческой деятельности руководителю ОВД необходимы знания по: (заполните ниже таблицу, оценив каждую группу знаний по 7-балльной шкале):

Направления знаний	Оценка
нормативным правовым документам МВД России	1 2 3 4 5 6 7
организации процесса управления	1 2 3 4 5 6 7
планированию управленческой деятельности	1 2 3 4 5 6 7
методам и формам управления	1 2 3 4 5 6 7
способам контроля за деятельностью подчиненных	1 2 3 4 5 6 7
психологии личности и коллектива	1 2 3 4 5 6 7
психологии общения и конфликтного взаимодействия	1 2 3 4 5 6 7
иное:	1 2 3 4 5 6 7

3. В какой мере в повседневной управленческой деятельности руководителю ОВД необходимы следующие специфические умения (заполните ниже таблицу, оценив каждое умение по 7-балльной шкале):

Умения	Оценка
умение четко планировать свое время	1 2 3 4 5 6 7
умение выстраивать приоритеты при решении управленческих задач	1 2 3 4 5 6 7
умение работать с документами	1 2 3 4 5 6 7
умение устанавливать и поддерживать психологический контакт с подчиненными и вышестоящими руководителями	1 2 3 4 5 6 7
умение быстро переключаться с одной задачи на другую	1 2 3 4 5 6 7
умение переубеждать оппонента или собеседника	1 2 3 4 5 6 7
умение грамотно излагать свои мысли	1 2 3 4 5 6 7
умение вызывать доверие у других людей	1 2 3 4 5 6 7
умение считывать по вербальным и невербальным признакам психологическое состояние человека и его намерения (составлять психологический портрет)	1 2 3 4 5 6 7
умение управлять своими эмоциями	1 2 3 4 5 6 7
умение защищаться от негативного психологического воздействия	1 2 3 4 5 6 7
умение быстро физически восстанавливаться	1 2 3 4 5 6 7
умение заботиться о своих подчиненных	1 2 3 4 5 6 7
иное:	1 2 3 4 5 6 7

Благодарим за участие!

Приложение 4

КАРТА ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Переговорщик (ФИО)_____

Оцениваемое качество	Баллы							Противоположное качество
Проявление эмоционально-волевых качеств в процессе управления								
спокойствие	3	2	1	0	1	2	3	возбуждение
уверенность в себе	3	2	1	0	1	2	3	растерянность
Умение установить психологический контакт								
самопредставление	3	2	1	0	1	2	3	неумение представить себя
обращение по имени	3	2	1	0	1	2	3	имя не употребляется
апелляция к достоинствам	3	2	1	0	1	2	3	угрозы, апелляции к недостаткам
принятие чужой позиции как своей собственной	3	2	1	0	1	2	3	невозможность принятия чужой позиции как своей собственной
подстройка к состоянию	3	2	1	0	1	2	3	пассивное слушание
поиск общих интересов	3	2	1	0	1	2	3	общие интересы не учитываются
Общительность, речь								
темп быстрый	3	2	1	0	1	2	3	темп замедленный
речь громкая	3	2	1	0	1	2	3	речь тихая
отчетливость фраз	3	2	1	0	1	2	3	скомканность фраз
доходчивость, разговор «на языке партнера»	3	2	1	0	1	2	3	профессиональные штампы, казенность
легкость, «полет речи»	3	2	1	0	1	2	3	«спотыкание» фраз
Оперативное мышление								
гибкость, вариативность	3	2	1	0	1	2	3	шаблонность, стереотипность
логичность	3	2	1	0	1	2	3	отсутствие логики
оценка ситуации в целом	3	2	1	0	1	2	3	фрагментарное восприятие ситуации
извлечение максимума информации	3	2	1	0	1	2	3	неполное извлечение информации
Тактико-психологические умения								
затягивание времени	3	2	1	0	1	2	3	обрыв разговора
выдвижение встречных условий	3	2	1	0	1	2	3	встречные условия не выдвигаются
попытка переубедить	3	2	1	0	1	2	3	согласие со всеми требованиями
оценка эмоционального состояния оппонента и его регуляция	3	2	1	0	1	2	3	оценка эмоционального состояния не дается

Эксперт (ФИО)_____

Методика оценки «стиля мышления руководителя»

Инструкция. Данный опросник предназначен для того, чтобы помочь определить Ваш способ мышления, а также манеру задавать вопросы и принимать решения. Среди предлагаемых на выбор ответов нет правильных или неправильных. Максимум полезной информации Вы получите в том случае, если будете как можно точнее сообщать об особенностях Вашего реального мышления, а не о том, как, по-вашему, следовало бы мыслить. Каждый пункт данного опросника состоит из утверждения, за которым следует 5 его возможных окончаний. Ваша задача – указать ту степень, в которой каждое окончание применимо к Вам. На бланке-дешифраторе в квадратиках справа от каждого окончания проставьте номера: 5, 4, 3, 2 или 1, указывающие на ту степень, в

какой данное окончание применимо к Вам: от 5 (более всего подходит) до 1 (менее всего подходит). Каждый номер (балл) должен быть использован только один раз в группе из пяти окончаний. Даже если два окончания (или более) кажутся одинаково применимыми к Вам, все-таки постарайтесь их упорядочить. Каждое из пяти окончаний в группе должно получить свой номер: 5, 4, 3, 2, 1.

Образец: Когда я читаю книгу по специальности, я обращаю внимание главным образом:
1) на качество изложения, стиль;
2) основные идеи книги;
3) композицию и оформление книги;
4) логику и аргументацию автора;
5) выводы, которые можно сделать благодаря этой книге.

Если Вы уверены, что поняли приведенную выше инструкцию, продолжайте работать дальше.

А. Когда между людьми имеет место конфликт на почве идей, я отдаю предпочтение той стороне, которая:
1) устанавливает, определяет конфликт и пытается выразить его открыто;
2) лучше всех выражает затрагиваемые ценности и идеалы;
3) лучше всех отражает мои личные взгляды и опыт;
4) подходит к ситуации наиболее логично и последовательно;
5) излагает аргументы наиболее кратко и убедительно.

Б. Когда я начинаю работать над проектом в составе группы, самое важное для меня:
1) понять цели и значение этого проекта;
2) раскрыть цели и ценности участников рабочей группы;
3) определить, как мы собираемся разрабатывать данный проект;
4) понять, какую выгоду этот проект может принести нашей группе;
5) чтобы работа над проектом была организована и было начато ее выполнение.

В. Я усваиваю новые идеи лучше всего, когда могу:
1) связать их с текущими или будущими занятиями;
2) применить их в конкретных ситуациях;
3) сосредоточиться на них и тщательно их проанализировать;
4) понять, насколько они сходны с привычными идеями;
5) противопоставить их другим идеям.

Г. Для меня графики, схемы, чертежи в книгах или статьях обычно:
1) полезнее текста, если они точны;
2) полезны, если они показывают важные факты;
3) полезны, если они подкрепляются и поясняются текстом;
4) полезны, если они поднимают вопросы по тексту;
5) не более и не менее полезны, чем другие материалы.

Д. Если бы мне предложили провести какое-то исследование, я, вероятно, начал бы:
1) с попытки определить его место в более широком контексте;
2) определения того, смогу ли я выполнить его в одиночку или мне потребуется помощь;
3) размышлений и предложений о возможных результатах;
4) решения о том, следует ли вообще проводить это исследование;
5) попытки сформулировать проблему как можно полнее и точнее.

Е. Если бы мне пришлось собирать от членов какой-то организации информацию, касающуюся ее насущных проблем, я предпочел бы:
1) встретиться с ними индивидуально и задать каждому вопросы индивидуального характера;
2) провести общее собрание и попросить их высказать свое мнение;
3) опросить их небольшими группами, задавая вопросы общего характера;

4) встретиться неофициально с влиятельными лицами и выяснить их точку зрения на существующую проблему;
5) попросить членов организации предоставить мне (желательно в письменной форме) всю относящуюся к делу информацию, которой они располагают.

Ж. Вероятно, я буду считать что-то правильным, истинным, если это «что-то»:
1) выстояло против оппозиции, выдержало сопротивление противоположных подходов;
2) согласуется с другими вещами, которым я верю;
3) было подтверждено на практике;
4) поддается логическому и научному доказательству;
5) можно проверить лично на доступных наблюдению фактах.

З. Когда я на досуге читаю журнальную статью, она будет, скорее всего:
1) о том, как кому-то удалось разрешить личную или официальную проблему;
2) посвящена дискуссионному политическому или социальному вопросу;
3) сообщением о научном или историческом исследовании;
4) об интересном, забавном человеке или событии;
5) точным, без доли вымысла сообщением о чьем-то интересном жизненном опыте.

И. Когда я читаю отчет о работе, я в основном обращаю внимание:
1) на соответствие выводов моему личному опыту;
2) возможность выполнения данных рекомендаций;
3) надежность и обоснованность результатов фактическими данными;
4) понимание авторами целей и задач работы;
5) интерпретацию данных.

К. Когда передо мной поставлена задача, первое, что я хочу узнать, это:
1) каков наилучший метод, который необходимо использовать для решения данной задачи;
2) кому и когда необходимо решение данной задачи;
3) почему эту задачу стоит решать;
4) какое влияние может оказать ее решение на другие задачи, которые приходится решать;
5) какова прямая, немедленная выгода от решения данной задачи.

Л. Обычно я узнаю максимум о том, как сделать что-то новое, благодаря тому, что:
1) уясняю для себя, как это связано с чем-то другим, что мне хорошо знакомо;
2) принимаюсь за дело как можно раньше;
3) выслушиваю различные точки зрения по поводу того, как это сделать;
4) есть кто-то, кто показывает мне, как это сделать;
5) тщательно размышляю над тем, как это сделать наилучшим образом.

М. Если бы мне пришлось проходить испытание или сдавать экзамен, я предпочел бы:
1) набор объективных, проблемно-ориентированных вопросов по предмету;
2) дискуссию с теми, кто также проходит испытание;
3) устное изложение и демонстрацию известных мне знаний;
4) сообщение в свободной форме о том, чему научился;
5) письменный отчет, охватывающий историю вопроса, теорию и метод.

Н. Люди, чьи особые качества я уважаю больше всего:
1) выдающиеся философы и ученые;
2) писатели и учителя;
3) лидеры деловых и политических кругов;
4) экономисты и инженеры;
5) фермеры и журналисты.

О. Вообще говоря, я нахожу теорию полезной, если она:
1) кажется родственной тем теориям и идеям, которые я уже усвоил;
2) объясняет вещи новым для меня образом;

3) способна систематически объяснять множество связанных ситуаций;
4) служит прояснению моего личного опыта и наблюдений;
5) имеет конкретное практическое приложение.

П. Когда я читаю статью по дискуссионному вопросу, я предпочитаю, чтобы в ней:
1) четко прослеживалась точка зрения автора;
2) в ходе дискуссии излагались все факты;
3) логично и последовательно обрисовывались затрагиваемые спорные вопросы;
4) определялись ценности, которые исповедует автор;
5) ярко освещались обе стороны спорного вопроса, а также суть конфликта.

Р. Когда я читаю книгу, выходящую за рамки моей непосредственной деятельности, я делаю это главным образом по причине:
1) заинтересованности в совершенствовании своих профессиональных знаний;
2) указания со стороны уважаемого мной человека на возможную ее полезность;
3) желания расширить свою общую эрудицию;
4) желания для разнообразия выйти за пределы собственной деятельности;
5) стремления больше узнать об определенном предмете.

С. Когда я впервые подхожу к какой-то технической проблеме, то, скорее всего, буду:
1) пытаться связать ее с более широкой проблемой или теорией;
2) искать пути и способы быстрого решения этой проблемы;
3) обдумывать альтернативные способы ее решения;
4) искать способы, с помощью которых другие, возможно, уже решили эту проблему;
5) пытаться найти наилучший способ ее решения.

Т. Я более всего склонен к тому, чтобы:
1) находить методы, которые действительно работают, и использовать их как можно эффективнее;
2) «ломать голову» над тем, как разнородные методы могли бы работать вместе;
3) открывать новые, более совершенные методы;
4) находить способы заставить существующие методы работать лучше и по-новому;
5) разбираться в том, как и почему существующие методы должны работать.

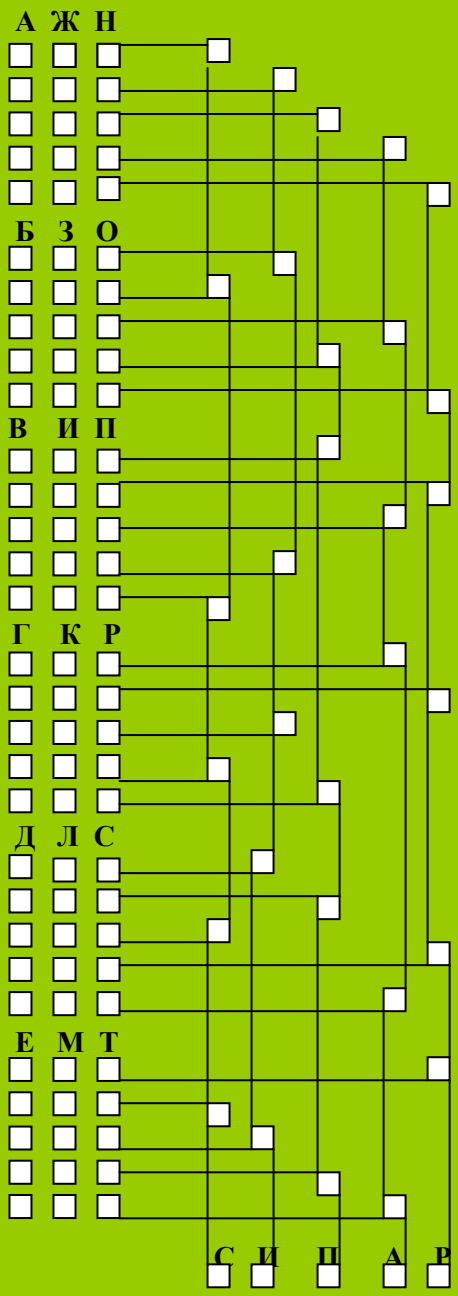
Для обработки результатов необходимо перенести ответы в соответствующие квадратики на бланке-дешифраторе и суммировать баллы сначала по горизонтали, а затем по вертикали, следуя указаниям на этом бланке. Опросник прост в использовании, может применяться для диагностики стиля мышления и дает практически значимые результаты. Респондент дает ответ на высказанные 5 суждений в 18 блоках опросника, ранжируя суждения по степени развитости собственного мышления. Наиболее присущее респонденту качество оценивается баллом 5, менее – 4, еще меньше проявляющееся – 3, слабо проявляющееся – 2 и редко проявляющееся – 1. После ранжирования утверждений результаты переносятся в бланк-дешифратор по схеме «вертикаль – горизонталь – вертикаль».

Например, проведенный тест показал следующие результаты: С (синтезатор), И (идеалист), П (прагматик), А (аналитик), Р (реалист) (соответственно 64, 59, 40, 57, 50 баллов). Общая сумма полученных результатов (270) делится на 5 разделов дешифратора СИПАР. Поскольку средний показатель 54 (270:5), то, согласно интерпретации результатов диагностики, присутствует явно выраженный стиль синтезатора (+10) и идеалиста (+5), владеющего или овладевающего навыками аналитики (+3). Такой стиль мышления наиболее соответствует должности первого руководителя, который по своим функциям должен быть координатором, «стойким бойцом», обеспечивающим результаты на основе генерации идей. Кроме того, первому руководителю должны быть свойственны принятие оптимальных решений (синтез) и соблюдение норм.

Возможны однополюсный стиль мышления (например, реалист), двухполюсный (синтезатор-идеалист), трехполюсный, реже – четырехполюсный (поскольку это будет

характеризовать размытость мышления). Если проявляется стиль, который отличается от средней величины (54 балла) на один «шаг» (равный 5 баллам), то это значит, что такой стиль мышления проявляется систематически, но не постоянно. Если отличие больше «шага», то такой стиль мышления проявляется во всех ситуациях, в ходе всей деятельности его носителя. Определение стиля мышления необходимо учитывать при замещении должности, создании профессиограммы персонала, адекватной исполняемым функциям. Все должности государственной службы можно разделить на три вида: руководитель, заместитель и специалисты структурного подразделения. Каждая должность по своему назначению характеризуется определенными стилевыми чертами без учета конкретного исполнения функций этой должности. Так, руководитель – это координатор, синтезатор, контролер, «стойкий боец».

Бланк-дешифратор



Сложить числа по горизонтали и записать результат в указанных стрелками квадратах.

Сложить числа по вертикали и записать результат в указанных квадратах.

Общая характеристика стилей мышления

Стиль	
Синтезатор	**Идеалист**
Характерные особенности	
интегративный подход	ассимилятивный или холистический подход
ищет сходство во внешне несходных, несовместимых вещах	приветствует широкий диапазон мнений
стремится к конфликту и синтезу	стремится к идеальным решениям
питает интерес к изменениям	питает интерес к человеческим ценностям
теоретизирующий	рецептивный
безразличен к данным без интерпретации	одинаково ценит данные и теорию
Достоинства	
сконцентрирован на основополагающих принципиальных допущениях и положениях	сконцентрирован на процессе, взаимоотношениях
обращает внимание других на концептуальные и теоретические аспекты дела	обращает внимание других на человеческие ценности, мотивы и стремления
искусен в предотвращении соглашательской политики, необоснованных уступок	искусен в четком формулировании целей

Стиль		
Прагматик	**Аналитик**	**Реалист**
Характерные особенности		
эклектический подход	формально-логический, дедуктивный подход	эмпирический индуктивный подход
«годится все, что работает», «что-нибудь да сработает»	ищет «самый лучший способ»	полагается на мнения экспертов и факты
ищет кратчайший путь к получению отдачи, прибыли	стремится к моделям и формулам	стремится к решениям, которые удовлетворяют текущие, неотложные потребности
питает интерес к инновациям	питает интерес к «научным» решениям	интересуется исключительно конкретными результатами
адаптивный	прескриптивный	корректирующий
Достоинства		
ценит любые данные или теорию, если они позволяют быстрее достичь цели	отдает предпочтение теории и методу перед данными	отдает предпочтение фактам перед теорией
сконцентрирован на отдаче, прибыли от вложений	сконцентрирован на плане и методе	сконцентрирован на фактах и результатах
обращает внимание других на вопросы тактики и стратегии	обращает внимание других на данные и конкретные детали	обращает внимание других на реальное положение дел и ресурсы
искусен в отыскании путей и способов влияния, воздействия	искусен в планировании и построении моделей	искусен в упрощении ситуации, урезании средств и отказе просителям

Стиль	
Синтезатор	**Идеалист**
Достоинства	
лучше других действует в ситуациях напряженной дискуссии, спора	лучше других действует в неструктурированных, не поддающихся рациональному прогнозу ситуациях, затрагивающих жизненные ценности и чувства
обеспечивает в группе дискуссию и творчество	обеспечивает широкий спектр взглядов, цели и нормы

Стиль	
Синтезатор	**Идеалист**
Недостатки	
синтезатор может: – проявлять безразличие к достижению согласия; – грешить излишним стремлением к столкновениям и конфликтам; – излишне настойчиво добиваться изменений («перемены ради перемен»); – чрезмерно увлекаться теоретизированием; – казаться другим необязательным, безответственным	идеалист может: – игнорировать или забраковывать «тяжелые», неприятные данные; – затягивать решение при достаточно большом выборе вариантов; – проявлять излишнюю настойчивость в стремлении к совершенным, безупречным решениям; – не замечать важные детали; – казаться излишне сентиментальным

Стиль		
Прагматик	**Аналитик**	**Реалист**
Достоинства		
лучше других действует в сложных ситуациях, развивающихся под влиянием обстоятельств и случая обеспечивает эксперимент и инновации	лучше других действует в структурированных, поддающихся просчитыванию ситуациях обеспечивает стабильность и структуру	лучше других действует в хорошо определенных ситуациях с ясной целью обеспечивает побуждение, порыв, импульс
Недостатки		
прагматик может: – проявлять безразличие к долгосрочным аспектам дела; – излишне поспешно добиваться отдачи от вложений; – переусердствовать в погоне за выгодой; – излишне полагаться на то, что «продается» (имеет спрос) – казаться другим слишком легко идущим на компромисс	аналитик может: – проявлять безразличие к человеческим ценностям и внутреннему миру личности; – грешить излишне подробным планированием и анализом; – слишком упорно добиваться предсказуемости; – проявлять отсутствие гибкости, сверхосторожность; – казаться склонным к поляризованному, «черно-белому» мышлению	реалист может: – игнорировать расхождение во мнениях; – грешить стремлением к излишне упрощенным решениям; – проявлять излишнее давление для достижения согласия и немедленного ответа; – переоценивать полученные «факты» и оказываться у них в плену; – казаться другим ориентированным только на результат

Стиль	
Синтезатор	**Идеалист**
Внешний вид	
вызывающий, скептичный, забавляющийся; иногда невнимательный (что-то обдумывающий), но настораживается, когда с кем-то или с чем-то не согласен	внимательный, восприимчивый, с ободряющей, поддерживающей улыбкой, часто кивает головой в знак согласия, осуществляет вербальную обратную связь с партнером
Характерные фразы	
«а что, если…» «с другой стороны…» «вовсе не обязательно должно быть так…»	«как Вам кажется…» «мне кажется, что…» «не думаете ли Вы, что…»
В речи обычно использует:	
– вводные предложения;	– косвенные вопросы,

Стиль	
Синтезатор	**Идеалист**
– определительные прилагательные	– вспомогательные средства для достижения согласия
Тон разговора	
сардонический, зондирующий, скептичный, могут звучать ноты несогласия, спора и вызова	расспрашивающий, обнадеживающий, располагающий к беседе, могут звучать интонации, свойственные лицу в состоянии выбора, разочарования, обиды, возмущения

Стиль		
Прагматик	**Аналитик**	**Реалист**
Внешний вид		
открытый, общительный, часто и много шутит, легко устанавливает контакт с другими, быстро соглашается	холодный, замкнутый, часто трудно установить контакт и добиться понимания, из-за недостатка обратной связи с партнером может сложиться впечатление, что он Вас не слушает	прямой, правдивый, убедительный, часто согласие или несогласие выражает невербальными средствами (мимикой, взглядом, жестом, позой)
Характерные фразы		
«мне это подходит…» «я покупаю это…» (американский вариант) «сейчас мы сделаем это так, а там…»	«существует положение (закон), согласно которому…» «если посмотреть на это с точки зрения…»	«для меня очевидно…» «всем известно, что…» «давайте придерживаться…»
В речи обычно использует (приводит):		
– прецеденты; – иллюстрации, – стереотипные фразы, выражающие общественное мнение	– длинные слова; дискурсивные слова; – правильно построенные предложения	– ясные, сжатые фразы; – дескриптивные формулировки
Тон разговора		
восторженный, увлеченный, соглашающийся, может казаться неискренним, лицемерным	сухой, дисциплинированный, может казаться твердым, упрямым, придерживающимся заранее заготовленных или оговоренных позиций	прямой, откровенный, уверенный, позитивный, может казаться догматиком и высокомерным, властным, не допускающим возражений человеком

Стиль	
Синтезатор	**Идеалист**
Получает удовольствие:	
от теоретических, философских, интеллектуальных дискуссий	обсуждения людей и их проблем на уровне эмоций
Не любит:	
– разговоров, которые кажутся «упрощенческими», поверхностно-вежливыми, фактоцентричными, нудными, приземленными; «светскими»	– разговоров, которые кажутся слишком фактоцентричными, ограниченными рамками научных данных, «дегуманизированными»; – открытые конфликты, если только они не касаются вопросов нравственности или заботы о людях
В напряженном состоянии:	
шутит	выглядит обиженным

Стиль	
Синтезатор	**Идеалист**
Имеет склонность:	
– высказывать альтернативное, оппозиционное мнение, концепцию, теорию; – говорить другим о необходимости стремиться к размышлению, устранять противоречия, нелепости	– выражать чувства, заботу о благе людей; – высказывать соображения по поводу человеческих ценностей, целей и задач деятельности
Социальные стереотипы	
«возмутитель спокойствия» «смутьян» «завзятый спорщик»	«воспитанный» «милый человек» «сердобольный»

Стиль		
Прагматик	**Аналитик**	**Реалист**
Получает удовольствие:		
от оживленного обмена мнениями, «мозговой атаки» по поводу тактических вопросов	спланированного, рационального анализа и изучения существенных вопросов	краткого, прямого и откровенного фактологического обсуждения текущих неотложных дел
Не любит:		
– разговоров, которые кажутся сухими, скучными, излишне серьезными, лишенными юмора, или же наоборот, теоретическими, философскими, аналитическими, «увязшими в излишних подробностях»	– разговоров, которые кажутся иррациональными, лишенными логики, бесцельными или слишком умозрительными, «нетрадиционными», свободными от условностей; – «неуместных» шуток и юмора	– разговоров, которые кажутся слишком теоретическими, сентиментальными, субъективными, бесполезными, «многоречивыми»
В напряженном состоянии:		
выглядит скучающим, человеком, которому все надоело	уходит в себя, избегает людей	возбуждается
Имеет склонность:		
– высказывать несложные идеи; – приводить краткие личные примеры для пояснения идей	– говорить об общих правилах; – приводить конкретные подтверждающие данные; – требовать подробного, полного описания дел и событий	– высказывать свое мнение; – приводить фактологические характеристики; – позволять себе (в зависимости от обстоятельств) колкости, краткие язвительные анекдоты
Социальные стереотипы		
«политик» «политикан» «шустрый»	«истукан» «робот» «зануда» «придира»	«твердолобый» «лидер» «хват»

Деловая игра
«ТИПОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ»

Вам предлагается ряд ситуаций, возникающих в практической деятельности руководителя ОВД. Выступая в роли первого лица ОВД и «примеряя на себя» конкретную ситуацию, выберите наиболее подходящий для Вас вариант ее разрешения. Если Вы не можете подобрать свойственный Вам путь решения задачи, постарайтесь все же выбрать наиболее предпочтительный для Вас и правильный, с Вашей точки зрения, ответ.

1 ситуация. 29 мая в 12 часов к Вам, начальнику Белорецкого ОВД, пришла на прием гражданка Лосева и заявила: «Сегодня утром за мной приехал наряд милиции. Предъявив какое-то постановление, вопреки моей воле в 10 часов я была доставлена в Ваш отдел к следователю Никитину. Как оказалось, меня привезли для допроса по поводу знакомства и “якобы укрывания” Сергея Новикова, обвиняемого в групповом изнасиловании. Я знаю, что он хороший и никого и пальцем не тронул. Два раза Никитин уже приглашал меня к себе, но поскольку мы с Сергеем любим друг друга и скоро поженимся, то я имею право отказаться от каких-либо показаний, что я и сделала. А Ваш следователь угрожает наложить на меня штраф. Но я ему все равно ничего не скажу! Если Вы не оградите меня от произвола Никитина, то я вынуждена буду обратиться в прокуратуру!». Зная Никитина как высококвалифицированного следователя, Вы звоните ему, но оказывается, что он уже выехал по другому делу для проведения выемки.

В данной ситуации Вы намерены:

– извинившись перед Лосевой, наказать следователя за неправомерные процессуальные действия по данному делу;

– предложив Лосевой подождать, дать поручение начальнику следственного отдела разобраться в ситуации и доложить;

– сказать Лосевой, что Никитин процессуально независим от него, т.е. ей необходимо самой решить с ним этот вопрос;

– поддержать следователя, объяснив Лосевой ее права и обязанности в сложившейся ситуации.

2 ситуация. Вы, являясь начальником ОВД г. Белорецка, через дежурную часть одновременно получаете два сообщения:

1) указание от заместителя начальника УМВД области о Вашем обязательном прибытии сегодня к 16 часам на совещание, посвященное профилактике преступлений среди несовершеннолетних;

2) информацию от дежурного по ОВД о вооруженном нападении на филиал Сбербанка России № 167: в ходе перестрелки с охранником нападавшими убит один из посетителей, кассир Смирнова получила тяжелое ранение в область грудной клетки.

Из всех Ваших заместителей в настоящее время присутствует только заместитель по работе с личным составом Сергеев.

Вы, позвонив заместителю начальника УМВД, докладываете о сложившейся ситуации и принятом решении:

– прибыть на совещание, поручив Сергееву «разобраться с вооруженным нападением»;

– в составе оперативной группы выехать на место совершения вооруженного нападения, поставив перед Сергеевым задачу прибыть на совещание;

– через дежурную часть найти заместителя начальника УМВД и сообщить ему о вооруженном нападении, после чего прибыть на совещание;

– остаться в ОВД, послав на совещание Сергеева, а на вооруженное нападение – оперативную группу во главе с заместителем начальника ОУР.

3 ситуация. Вам как начальнику Белорецкого ОВД необходимо представить в Информационный центр УМВД области статистические отчеты о зарегистрированных преступлениях и лицах, их совершивших (формы № 1 МВД России). Вы хотите показать в отчетах положительную динамику борьбы с преступностью. В Вашем «распоряжении» следующая

информация: за аналогичный период (месяц) прошлого года совершено 120 преступлений; преступления с причинением тяжкого вреда здоровью составляют 25 % от общего числа преступлений; в текущем месяце зарегистрировано преступлений с причинением тяжкого вреда здоровью столько же, сколько было за аналогичный период прошлого года, при этом их доля составила 20 % от общего числа преступлений.

Обосновывают ли, на Ваш взгляд, имеющиеся данные положительную тенденцию общего числа преступлений?

– да, т.к. общее число преступлений уменьшилось;

– нет, т.к. общее число преступлений осталось на прежнем уровне;

– нет, т.к. общее число преступлений увеличилось;

– для принятия решений не хватает данных.

4 ситуация. Вы являетесь начальником Белорецкого ОВД. Во время Вашего отпуска по согласованию с заместителем начальника по оперативной работе руководством УМВД области вместо исполняющего обязанности был назначен новый начальник отделения уголовного розыска ОВД, прибывший из другого района. Коллектив ОУР, небольшой по количеству, разнообразный по возрасту и опыту сотрудников, довольно дружен. Сотрудники стараются работать на среднем уровне, т.е. так, чтобы не ругали за показатели, но при этом не слишком хвалили, иначе в следующем отчетном периоде придется достигать более высоких показателей в работе.

Новый руководитель отделения на первом же собрании попытался нацелить коллектив на более результативную работу. Он сказал, что аналогичное подразделение (откуда он пришел) в более трудных условиях работало успешней, а данное отделение, хотя и трудится стабильно, но уже давно не повышает свои показатели. Кроме того, он отметил, что сейчас время отмечать и поощрять работу каждого сотрудника.

В беседах с начальником ОУР подчиненные его поддержали. Однако, общаясь между собой, они согласились в том, что надо сначала присмотреться к новому руководителю, а пока лучше трудиться по-прежнему, стараясь не выделяться.

Скоро начальник отделения понял, что сотрудники, по сути, не прислушались к его словам, значит, надо действовать более решительно. Ежедневно он стал требовать, чтобы подчиненные приходили на работу не к 9, а к 8 часам. Затем установил практику длительного проведения вечерних оперативных совещаний с личным составом. Если кто-то на них отсутствовал, то получал взыскание. Также он начал требовать, чтобы ему давали копии всех направляемых в другие органы «информационных» материалов и представлений, хотя в любое время он мог ознакомиться с ними у секретаря, стал систематически привлекать сотрудников к работе в субботу и воскресенье.

Уже через месяц (к моменту Вашего выхода из отпуска) благодаря курсу, взятому начальником ОУР, у подчиненных укрепился дух противоречия всем его указаниям независимо от того, что они несли в себе. Поручения стали выполняться без энтузиазма, с большой долей формализма. По итогам квартала результаты отделения по основным показателям оказались на 20-35 % ниже обычного уровня.

После ознакомления со сложившейся обстановкой Вы намерены:

– вызвать к себе начальника ОУР и, попросив его объяснить сложившуюся ситуацию, указать на недопустимость применяемых методов управления, после чего предоставить ему испытательный срок 1 месяц;

– не вмешиваться в ситуацию, надеясь на ее «саморегулирование»;

– предложить начальнику ОУР самому подобрать сотрудников отделения и продолжить работу;

– аргументированно ходатайствовать перед руководством УМВД области о смене начальника ОУР.

5 ситуация. При назначении Вас начальником ОВД была поставлена задача значительно улучшить деятельность отдела по ряду направлений. Попутно указывалось на необходимость повышения авторитета полиции среди населения, поскольку за последний год поступила масса жалоб на бездействие ее работников. В УМВД области рекомендовали также не конфликтовать с руководителями городского и районного звена и предприятий,

которые в отдельных случаях могут препятствовать решению поставленной задачи. Предполагалось улучшить качественный состав сотрудников ОВД, повысить их ответственность и заинтересованность в работе. При возникновении трудностей начальник УМВД обещал оказать помощь.

Вскоре к Вам обратился старший оперуполномоченный ОБЭП Крючков, который предоставил материалы о наличии на одном из крупных предприятий района группы лиц, берущих взятки при распределении жилплощади. Из материалов следовало, что у данных лиц, видимо, есть покровители среди местного руководства и представителей правоохранительной сферы, способные серьезно воспрепятствовать раскрытию преступления. Учитывая складывающиеся обстоятельства, Вы говорите, что начинать разоблачение взяточников лучше всего с помощью работников УМВД области, и предлагаете Крючкову, проявляя осторожность и профессиональное умение, подготовить более основательные материалы для успешного раскрытия преступления. Сразу после этого по Вашей просьбе к Вам для оказания помощи были направлены сотрудники ОВД. При их активном участии было возбуждено и расследовано дело взяточников. Учитывая проявленное Крючковым рвение, а также результаты его профессиональной деятельности, Вы назначаете его заместителем начальника отделения ОБЭП. Через некоторое время Вам становится известно, что с местного фармацевтического завода началась активная торговля недоброкачественными и ворованными лекарствами. Вы поручаете это дело Крючкову. На следующий день начальнику УМВД области позвонил глава районной администрации и сообщил, что у нового заместителя начальника ОБЭП возникли неприязненные отношения с директором фармацевтического завода и заведующей одной из аптек. Глава администрации просил разобраться в поведении Крючкова. Начальник УМВД предлагает Вам завтра прибыть к нему, лично объяснить обстановку и дальнейшие действия.

В сложившейся ситуации Вы намерены занять следующую позицию:

– попытаться лично урегулировать ситуацию с главой администрации района и директором фармацевтического завода;

– поддержать Крючкова, но после согласования с ним и начальником отделения ОБЭП перепоручить дело о лекарствах двум рядовым сотрудникам, взяв его на личный контроль;

– поинтересовавшись мнением начальника УМВД, принять его точку зрения по данному вопросу;

– прекратить расследование в отношении торговли недоброкачественными и ворованными лекарствами, чтобы не портить отношения с представителями администрации и завода.

6 ситуация. К Вам как к начальнику ОВД г. Белорецка обратился Ваш школьный друг Андрей Ломов и рассказал об угрозах расправы с ним и его семьей. Оказалось, что 2 года назад он взял в банке «Восток» кредит, намереваясь в одном месте купить, а в другом – выгодно продать партию товара. Однако предполагаемая сделка не состоялась, и тогда Ломов потратил деньги на погашение старых задолженностей, а также на приобретение предметов быта для личных нужд. Считая бесперспективным судебное преследование должника, банк заключил с фирмой «Маг», под прикрытием которой, возможно, действовала организованная преступная группировка, договор о помощи в возврате просроченных кредитов.

Ночью Андрею позвонили по телефону и порекомендовали срочно погасить банковский кредит, посоветовав «не цепляться за деньги, а подумать о семейном благополучии». Через день от детского сада, где жена Ломова забирала ребенка, до места их жительства следом открыто шел какой-то человек, имевший броскую внешность: крупное телосложение и свирепое выражение лица. У подъезда он обратился к жене Ломова и хриплым голосом сказал: «Передай мужу, что тебя проводили».

Проявляя заботу о своем школьном друге, Вы намерены:

– посоветовать ему и его семье на некоторое время уехать из города, чтобы его «потеряли из виду» кредиторы;

– используя служебное положение, дать понять банку «Восток» и фирме «Маг», что Ломов и его семья находятся под прикрытием полиции, и порекомендовать оставить его в покое;

– рекомендовать Ломову погасить полученный кредит, о чем известить банк «Восток» и фирму «Маг», предложив оставить его в покое;

– в порядке, предусмотренном законом, возбудить уголовное дело против банка «Восток» и фирмы «Маг» за действия в отношении Ломова и его семьи.

7 ситуация. В ходе ежегодного осмотра оперативно-технической готовности автотранспортных средств ОВД, возглавляемого Вами, комиссией автотранспортной службы УВД было установлено, что по учету в отделе числится 16 автомобилей и 4 мотоцикла, из которых 3 автомобиля и 1 мотоцикл технически неисправны. Плановое значение коэффициента технической готовности (отношение числа прошедших техосмотр единиц автомототехники к общему количеству автотранспорта в подразделении), утвержденное по УМВД области, равно 0,79. На основании этих данных по итогам смотра оказалось, что требуемый уровень технической готовности автотранспортных средств отделом не обеспечен.

Обоснованны ли выводы комиссии?

– да, обоснованны;

– обоснованны только в отношении автомобилей;

– нет, не обоснованны;

– для принятия решения не хватает данных.

8 ситуация. В 20 минут первого ночи на улице Ленина г. Белорецка рейсовым автобусом был подобран неизвестный мужчина, находящийся в бессознательном состоянии. Видимых телесных повреждений у него не имелось. От него исходил сильный запах алкоголя. Водитель автобуса и находившиеся в автобусе три пассажира, решив, что человек сильно пьян, по пути следования отвезли его в медвытрезвитель. При первичном осмотре в 0 часов 50 минут дежурный фельдшер медвытрезвителя установил тяжелое состояние здоровья доставленного, угрожающее его жизни. По телефону была вызвана скорая помощь. Однако до приезда врачей в час ночи мужчина скончался, не приходя в сознание. В неизвестном мужчине медсестра скорой помощи узнала своего соседа – Симонова. Следователь следственно-оперативной группы ОВД, прибывшей в медвытрезвитель, после осмотра трупа, не обнаружив признаков насильственной смерти, с целью выяснения причин смерти отправил труп Симонова на судебно-медицинскую экспертизу. В 8 часов дежурный по отделу сообщает Вам (начальнику ОВД), что родственники Симонова, узнав от медсестры о его смерти в медвытрезвителе, зашли в квартиру участкового инспектора Белорецкого ОВД Иванова, завладели находившимся у него пистолетом, связали ему руки и сообщили об этом дежурному, предупредив, что не выдадут Иванова до тех пор, пока не будет назван работник медвытрезвителя, виновный в смерти Симонова.

Вы, получив такое сообщение:

– даете распоряжение организовать выезд на квартиру Иванова оперативной группы во главе с начальником отделения уголовного розыска;

– собрав группу из сотрудников полиции, а также пригласив врача, осматривавшего труп Симонова, медсестру, водителя, пассажиров автобуса, подобравших Симонова, выезжаете на квартиру Иванова;

– запросив в УМВД дополнительные силы и средства, вводите в действие соответствующий план освобождения заложника;

– доложив руководству УМВД области, ждете указаний к дальнейшим действиям.

9 ситуация. В 23 часа дежурный по Белорецкому ОВД по телефону докладывает Вам (начальнику ОВД): «Сотрудник патрульно-постовой службы Белорецкого ОВД сержант милиции Сергеев в 22 часа 20 минут, возвращаясь со службы домой, проходил мимо автозаправочной станции “Поток”, когда услышал звон разбитого стекла и крик о помощи, доносившиеся из помещения АЗС. В окне оператора станции света не было. Сергеев подбежал к двери АЗС, сделав на бегу предупредительный выстрел вверх. Затем, рванул дверь, которая оказалась незакрытой, он несколько раз крикнул в темноту: «Выходи, стрелять бу-

ду!». Никто не ответил. Почти сразу же какой-то человек метнулся из темноты в сторону сержанта. Сергеев выстрелил в него. Этим выстрелом он тяжело ранил сотрудника ОВО рядового милиции Елова, находившегося на посту по охране АЗС. Прибывшая на место происшествия оперативная группа установила, что Елов пустил в помещение автозаправочной станции свою знакомую Филимонову и угощал ее и оператора АЗС Игнатову вином, а когда Филимонова стала уходить, Елов потащил ее обратно, в связи с чем она закричала о помощи.

На следующий день утром Вам позвонил заместитель начальника УМВД области и поинтересовался: «Что там Ваш Сергеев натворил? Будете привлекать его к уголовной ответственности?», на что Вы ответили, что «по данному происшествию назначена служебная проверка. Однако по поводу привлечения Сергеева к уголовной ответственности я придерживаюсь мнения, что необходимо:

– поощрить Сергеева за правильные действия;

– привлечь его к уголовной ответственности;

– уволить из ОВД, а привлекать его к уголовной ответственности нет оснований;

– в «худшем» случае применить к Сергееву меры дисциплинарного воздействия.

10 ситуация. На обслуживаемой ОВД г. Белорецка территории к 15 часам в различных общественных местах стихийно начали возникать митинги с количеством участников до 100 человек. Выступающие на митингах высказывали недовольство социально-экономической политикой, проводимой администрацией города и области, ростом цен, безработицей, состоянием преступности, а также неудовлетворительной работой полиции. Отдельные участники публичных мероприятий призывали граждан собраться к 18 часам перед зданием ОВД, который Вы возглавляете, и освободить содержащихся там задержанных за нарушение общественного порядка при проведении неразрешенных митингов. Возникла угроза потери контроля над отдельными участками территории района. По линии уголовного розыска поступила достоверная информация о том, что уголовные элементы намереваются принять участие в митинге и спровоцировать нападение на здание ОВД с целью освобождения указанных лиц, а также завладения оружием. Местную администрацию организаторы митинга о времени и месте его проведения не уведомили. В 16 часов на оперативном совещании в ОВД начальниками служб для предотвращения и противодействия массовых беспорядков были предложены мероприятия, часть из которых вызвала у Вас сомнения по поводу их осуществления в сложившейся ситуации, а именно:

А) ввести специальный план действий ОВД при чрезвычайных обстоятельствах;

Б) провести упреждающее задержание лиц, выступивших в роли организаторов и подстрекателей массовых беспорядков (согласно данным, полученным в результате проведения ОРМ);

В) объявить сбор личного состава по тревоге;

Г) вывести в другие изоляторы временного содержания задержанных лиц, освобождение которых предполагается уголовными элементами;

Д) попытаться найти компромисс с организаторами беспорядков путем выдачи им лиц, задержанных за нарушение общественного порядка;

Е) организовать документирование противоправных действий участников митинга.

Какие из предложенных мероприятий, по Вашему мнению, в сложившейся ситуации осуществить невозможно:

а) А, Г;
в) В, Д;
б) Б, Д;
г) Г, Е.

Учебное издание

Возженикова Ольга Сергеевна

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ (ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)

Учебно-методическое пособие

Корректура и редактирование *Е.В. Карнаухова*
Верстка и техническое редактирование *Е.К. Булатова*
Тиражирование *Г.А. Щукина*

Подписано в печать 16.04.2015 г. Формат 60х84/16.
Усл. п. л. 5,6. Уч.-изд. л. 6,0. Заказ № 64.
Тираж 100 экз. Цена свободная.

Редакционно-издательское отделение
Тюменского института повышения
квалификации сотрудников МВД России
625049, г. Тюмень, ул. Амурская, 75.

ISBN 978-5-93160-212-7