

Академия управления МВД России

**В. В. Вахнина**

**АНТИКРИЗИСНАЯ  
ПЕРЕГОВОРНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
В СИТУАЦИЯХ, СВЯЗАННЫХ  
С СОВЕРШЕНИЕМ ПРЕСТУПЛЕНИЙ**

*Учебно-методическое пособие*

Москва • 2018

УДК 340.6  
ББК 88.53  
В22

*Одобрено редакционно-издательским советом  
Академии управления МВД России*

**Рецензенты:** *Р.Р. Садеков*, начальник кафедры психолого-педагогического и медицинского обеспечения деятельности ОВД Центра кадрового, психолого-педагогического и медицинского обеспечения деятельности ОВД ВИПК МВД России, кандидат педагогических наук, доцент; *Л.Н. Костина*, начальник кафедры психологии учебно-научного комплекса психологии служебной деятельности Московского университета МВД России им. В.Я. Кикотя, доктор психологических наук, доцент.

В22

**Вахнина В. В.**

Антикризисная переговорная деятельность сотрудников органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений : учебно-методическое пособие / В.В. Вахнина. – М. : Академия управления МВД России, 2018. – 84 с.

**ISBN 978-5-906942-74-6**

В учебно-методическом пособии рассматривается психология антикризисной переговорной деятельности сотрудников ОВД, представлено системное видение кризисных ситуаций переговорной деятельности сотрудников с преступниками. Анализируются психологические особенности кризисов переговорной деятельности. Рассматривается кризис переговорной деятельности как разбалансированность системы переговорного процесса, при которой управленческое воздействие из-за деструктивного противостояния преступников не дает ожидаемого результата, т. к. нарушается взаимодействие субъектов переговоров и происходит эскалация противоречий.

Раскрываются вопросы, касающиеся теории и практики управления переговорами сотрудников ОВД, недопущения и преодоления кризиса переговоров, формирования у сотрудников антикризисной переговорной компетентности.

Учебно-методическое пособие предназначено для руководителей, психологов ОВД, преподавателей, слушателей, адъюнктов образовательных организаций МВД России и других вузов.

УДК 340.6  
ББК 88.53

**ISBN 978-5-906942-74-6**

© Вахнина В. В., 2018

© Академия управления МВД России, 2018

## Введение

Анализ практики переговоров с преступниками как зарубежных, так и отечественных правоохранительных органов показывает, что возникновение кризисов в переговорной деятельности часто происходит из-за недостаточной компетентности сотрудников, ведущих переговоры, а поэтому при их срыве наблюдается рост числа жертв как среди заложников и случайных прохожих, так и среди личного состава ОВД. Изучение проблемы возникновения кризиса в переговорах в практике правоохранительных органов относится к компетенции юридической психологии. В настоящее время для психологической науки актуально выявление причин и механизмов возникновения кризиса в переговорах, а также возможностей их превенции.

В пособии кризис переговорной деятельности исследуется на научно-технологической базе рефлексивного подхода в совокупности с системно-ситуационным анализом, что формирует процесс диагностики динамики состояний системы переговоров постадийно и покомпонентно, с опорой на теоретические подходы к анализу деятельности Л.С. Выготского, С.Л. Рубинштейна, Д.Н. Узнадзе, А.Н. Леонтьева, П.Я. Гальперина, Б.Ф. Ломова и др.

Мы рассматриваем переговорную деятельность как актуальное состояние системы взаимоотношений, как сложную объективно-субъективную реальность, ограниченную по времени и пространству и представленную в сознании каждого субъекта переговоров.

Переговоры в ситуации, связанной с совершением преступления, – новое направление в деятельности государственных органов, в том числе ОВД, по борьбе с преступностью, включенное в единую систему национальной безопасности. Переговоры дополняют, а не заменяют другие формы и методы борьбы с преступностью, предусмотренные законом, в том числе применение мер процессуального принуждения, а также физической силы, специальных средств и оружия. В процессе переговоров может наступить кризис. Индивиды, находящиеся во взаимодействии, пребывают либо в кризисном, либо в конфликтном состоянии. Выход из конфликта предполагает восстановление нарушенного различия, выход из кризиса – ликвидацию накопившихся различий во взаимодействии.

Концептуальный замысел пособия и авторская позиция состоит в следующем.

1. Переговорная деятельность сотрудников ОВД – управляемая система, включающая в себя процесс переговоров, управ-

ление данным процессом под воздействием внешних условий, факторов и субъектный состав, характеризующийся свойствами и психологическими состояниями самих субъектов. При этом переговорная деятельность является составной частью нормативно регламентированных специальных оперативно-тактических операций ОВД в ситуации, связанной с совершением преступления и требующей ведения переговоров для достижения правозначимой цели в условиях, которые характеризуются вынужденным взаимодействием и специфичным противостоянием субъектов переговоров.

2. Кризис переговорной деятельности – это состояние разбалансированности управляемой системы переговоров, при которой управленческое воздействие из-за деструктивного противостояния преступника(-ов) не дает ожидаемого правозначимого результата, т. к. нарушается взаимодействие субъектов переговоров и происходит эскалация противоречий. Переговорная ситуация становится кризисной, когда возникает совокупность кризисогенных факторов (экзогенной и эндогенной природы), которые вызывают нарушения процесса переговорной деятельности.

3. Типологизация кризисов переговорной деятельности осуществляется по трем основаниям: по обратимости – обратимые и необратимые; по стадиям переговорного процесса – диагностическая, установление психологического контакта, обсуждение требований, реализация стратегической линии, достижение соглашения; по причинности – кризис, причиной которого стали действия преступников; кризис, причиной которого стали ошибочные действия переговорщиков и иных лиц, привлеченных к переговорам.

4. Структурно-функциональная модель кризисов в переговорной деятельности сотрудников, разработанная на основе коммуникативного, системно-ситуационного и рефлексивного подходов, вариативна и динамична в зависимости от характера зон кризиса, динамики его развития, психологических особенностей его участников и специфики их взаимодействия, обеспечивает технологичность и управляемость процесса преодоления кризиса.

5. Антикризисные переговоры – подход к ведению переговоров, основанный на комплексе мероприятий по анализу и оценке потенциальных кризисов, разработке планов антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов по предупреждению и преодолению кризисов, ликвидации их последствий и недопущению кризисов в переговорном процессе путем тщательного подбора стратегий, изменения параметров вос-

приятия ситуации, согласования целей в процессе коммуникации субъектов переговоров.

6. Антикризисная переговорная компетентность сотрудников ОВД – это профессионально значимое интегральное личностное образование, возникающее на основе концептуальной ориентированности и личностных качеств, навыков и умений по управлению и реализации переговорного процесса и обеспечивающее успешное преодоление кризисных зон в переговорной деятельности с различными категориями преступников.

Данное пособие адресовано преподавателям, слушателям, магистрантам высших учебных заведений МВД и других вузов России.

## **Глава 1. Антикризисные переговоры как научная категория и подход к преодолению кризисов в практике ОВД**

Для рассмотрения понятия преодоления кризиса переговоров следует обратиться к смежным понятиям, таким как урегулирование и разрешение. Данные понятия в основном используются применительно к конфликтам. Ввиду того, что переговоры (с преступниками в особенности) являются, в свою очередь, ситуацией, во многом сходной с конфликтом, в нашем исследовании следует структурировать имеющуюся теоретическую базу. Наиболее часто конфликтологами используется понятие урегулирования конфликта. Тем не менее его концептуальные границы остаются неопределенными. Если исходить из контекста его употребления, урегулирование часто понимается как «мягкое» воздействие на конфликт, а также как его частичное или временное решение. В этом смысле урегулирование может описываться, например, как результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику. Под урегулированием конфликта понимается вид деятельности, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Урегулирование предполагает внешнюю сторону воздействия на стороны конфликта.

Близким к понятию урегулирования конфликтов является управление конфликтами. Обобщая содержание, вкладываемое разными исследователями в понятие управления конфликтами, можно сказать, что оно подразумевает процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами (общественными институтами, властью, предпринимателями, специальными лицами и т. д.). Такое понимание управления конфликтом распространяется на различные уровни его возникновения – от межгосударственного до межличностного, поскольку во всех случаях участники конфликта, столкнувшись с разногласиями по какому-либо вопросу, способны локализовать конфликт, ограничить его определенными рамками, не допуская его эскалации и тем самым управляя им. Таким образом, управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Главным в конфликтологии, бесспорно, является понятие разрешения конфликтов. Однако многие авторы используют и другие понятия, которые отражают специфику и полноту прекращения конфликтных действий, например, «затухание» (В. Бойко, А. Ковалев), «преодоление» (Н. Феденко, В. Галицкий), «пресечение» (А. Каменев), «приглашение» (А. Рапопорт), «саморазрешение» (А. Анцупов), «угашение» (В. Добрович), «урегулирование» (А. Хилл), «устранение» (Ф. Эмери), «улаживание» (А. Гозман) и др.

Разрешение конфликта возможно лишь при устранении конфликтной ситуации, а не только исчерпании инцидента. Разрешение конфликта может произойти также в результате истощения ресурсов сторон или вмешательства третьей стороны, создающей перевес одной из них, и, наконец, в результате полного истощения соперника.

Согласно «Энциклопедии социальной работы» разрешение конфликта – это элиминация или минимизация проблем, разделяющих стороны, обычно осуществляемая через поиск компромисса, достижение согласия и т. д.<sup>1</sup> А. Дмитриев<sup>2</sup> определяет разрешение конфликта как достижение соглашения по спорному вопросу между участниками. Для современной конфликтологии достижение согласия как элемент разрешения конфликта фактически считается обязательным. Вместе с тем подобное понимание не очевидно и является результатом определенной эволюции взглядов в данной области. Например, еще в 1964 г. известный конфликтолог Й. Галтунг<sup>3</sup> выделял следующие этапы в разрешении конфликта:

- решить, кто является победителем и побежденным, каким будет дальнейшее распределение ценностей;
- осуществить это распределение ценностей;
- прийти к заключению о том, что конфликт полностью завершен.

В такой интерпретации разрешение конфликтов описывается в терминах «победы»/«поражения». Н. В. Гришина считает, что сегодня трудно согласиться с тем, что разрешение конфликта означает полное завершение конфликта. Для социального работника, который имеет дело с долговременными отношениями людей, конструктивный выход из конфликта, безусловно, означает не только и не столько разрешение проблем, разделяющих стороны, сколько восстановление и нормализацию отношений самих сторон.

---

<sup>1</sup> Гулина М. А. Энциклопедия социальной работы. СПб., 2008. С. 25.

<sup>2</sup> Дмитриев А. В. Конфликтология: учеб. пособие. М., 2000. С. 41.

<sup>3</sup> Галтунг Й. Теория малых групп и теория международных отношений: хрестоматия / сост. П. А. Цыганкова. М., 2002. С. 136.

Дж. Рубин предлагает различать «разрешение конфликта» (conflict resolution) и «соглашение» (conflict settlement). По его мнению, разрешение конфликта предполагает изменение установок, эффективно приводящее к окончанию конфликта.

Разрешение – характерная стадия конфликта, его завершающий этап.

Теперь рассмотрим понятие преодоления с различных точек зрения. В психологии их называют *coping strategies* (соре – «преодолевать»). Психологическое преодоление – это индивидуальный способ взаимодействия с ситуацией в соответствии с ее логикой, значимостью в жизни человека и его психологическими возможностями. В широком смысле слова *coping* включает все виды взаимодействия субъекта с задачами внешнего или внутреннего характера, попытки привыкнуть или уклониться от требований проблемной ситуации. Частично это понятие пересекается с понятием психологических защит, однако оно шире, потому что включает не только ментальную, но и фактическую реальность.

Подведем итог соотносению понятий «урегулирование», «разрешение» и «преодоление». Урегулирование предполагает внешнюю сторону воздействия на конфликт. Разрешение – характерная стадия конфликта, его этап. Процесс преодоления – длящееся во времени действие, направленное на достижение ситуации разрешения конфликта.

При ведении переговоров весьма важным является не только стремление субъектов переговорной деятельности отстоять свою позицию, но и возможность избежать кризиса.

Таким образом, можно сформулировать понятийный аппарат в сфере общественных отношений, касающихся кризисных явлений в переговорной деятельности сотрудников ОВД.

Преодоление кризиса в переговорах – это длящееся во времени взаимодействие субъектов переговорной деятельности, направленное на достижение согласованности действий, позиций и интересов участников переговоров, окончание кризисной стадии и завершение переговорного процесса.

Предупреждение кризиса в переговорах – это действия субъектов переговоров, направленные на недопущение психически напряженной ситуации, в которой участник переговоров рассматривается другим участником как помеха для реализации своих желаний, стремлений, интересов, ценностей, целей, убеждений.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их конструирования и практического использования. В современном механиз-



ме ведения переговоров это является его наиболее слабым звеном. Речь идет, в конечном счете, о методологии распознавания кризиса во всех аспектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов.

Кризис переговоров детерминирован диссонансом позиций и интересов, который субъективно воспринимается одной или обеими сторонами как неразрешимый, но имеет объективные предпосылки для разрешения; эмоционально-психологическим состоянием одной из сторон, которое выступает негативной доминантой, приведшей к кризису переговоров; непрофессиональными или несогласованными действиями отдельных правоохранительных структур.

Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией этой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, статус рекомендаций или решений, взаимодействие в системе переговорного процесса.

Распознавание кризисных ситуаций и предвидение кризисов позволят эффективно управлять переговорами, предупреждать и преодолевать кризисные явления. Преодоление кризисов зависит от методик анализа кризисных ситуаций и наличия специалистов в области антикризисного переговорного процесса.

Предлагаем под антикризисными переговорами понимать управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям переговоров и соответствующий объективным тенденциям его развития.

Возможность антикризисных переговоров определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям. Кроме того, возможность антикризисного переговорного процесса определяется и доскональным знанием характера, структуры переговорного процесса. Это позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Антикризисный переговорный процесс – процесс управления кризисами в переговорах, их недопущения и успешного преодоления путем применения совокупности взаимосвязанных операций по изменению параметров реагирования субъектов кризиса, реализуемых в определенной последовательности и направленных на то, чтобы привести кризисный процесс в желаемое целевое состояние. Антикризисные переговоры ведутся с помощью двух

механизмов: обеспечения готовности к неблагоприятным событиям и реализации комплекса мер, направленных на уменьшение последствий уже наступившей кризисной ситуации. Основными факторами, определяющими эффективность антикризисного переговорного процесса, являются: профессионализм ведения переговоров и специальная подготовка, научный анализ обстановки, прогнозирование последствий, оперативность и гибкость в управлении, адаптация к условиям кризиса, система мониторинга кризисных ситуаций (своевременное определение реальности наступления кризиса). Одним из способов преодоления кризиса переговорного процесса, связанного с фактом совершения преступления, с его механизмом, является осуществление рефлексивного управления ходом переговоров с помощью различных приемов психологического воздействия. Таким образом, необходимо сформировать знания и умения переговорщиков по управлению кризисом.

Действия переговорщиков по управлению кризисом можно обозначить как антикризисные переговоры. Целесообразно ввести в научный оборот понятие «антикризисные переговоры» как комплекс мероприятий по анализу и оценке потенциальных кризисов, разработке планов антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов по предупреждению и преодолению кризисов, ликвидации их последствий и недопущению кризисов в переговорном процессе.

Управление кризисами переговоров – совокупность взаимосвязанных операций по целенаправленному изменению или недопущению непримиримых противоречий субъектов кризиса, реализуемых в определенной последовательности и направленных на приведение переговорного процесса в бескризисное состояние.

Антикризисная переговорная компетентность вырабатывается в процессе опытного накопления специфических знаний, умений, навыков. Формирование и развитие антикризисной переговорной компетентности происходит в реальных условиях оперативно-служебной деятельности и в процессе моделирования различных кризисов переговорной деятельности и выбора путей их предупреждения и преодоления в условиях, максимально приближенных к условиям реальных переговоров в ситуации, связанной с совершением преступления. Концепция формирования и развития антикризисной переговорной компетентности сотрудника ОВД в рамках системно-ситуативного подхода и контекстного обучения ориентирована на профессиональную подготовку посредством системного использования профессионального контекста.

Для реализации на практике антикризисного ведения переговоров целесообразна разработка психологической концепции антикризисной переговорной деятельности сотрудников ОВД.

Психологическая концепция антикризисной переговорной деятельности – это система, включающая понятийный аппарат, выявленные особенности и закономерности преодоления кризиса переговоров, сформированная на основе структурно-функциональной модели кризисных ситуаций в переговорной деятельности с позиций рефлексивного подхода через призму психологических механизмов и технологий преодоления кризисных ситуаций, возникающих в ходе ведения переговоров. Главная цель концепции – определение стратегии в переговорном процессе, не допускающей возникновения кризиса.

Процесс выработки антикризисной переговорной компетентности состоит из двух частей: формирования и развития.

Формирование антикризисной переговорной компетентности сотрудников включает: а) условия – объективные, субъективные, объективно-субъективные; б) основные компоненты – речевые умения и навыки; психолого-педагогическую компетентность (коммуникативную, аутопсихологическую, конфликтную) и экстремально-юридическую компетентность; в) задачи – установление контакта, поиск совпадающих интересов, разрешение конфликтной ситуации; г) механизмы формирования – коммуникативные умения, навыки, использование техники нейролингвистического программирования, социально-психологического тренинга, упражнений, игр (ролевых, рефлексивных, деловых).

Развитие антикризисной переговорной компетентности включает: а) повышение уровня сформированности переговорных умений и навыков; б) совершенствование стиля переговорной деятельности; в) развитие ценностно-смысловой сферы личности переговорщика; г) критерии эффективности переговоров; д) уровень развития антикризисной переговорной компетентности – низкий, средний, высокий.

Антикризисная переговорная компетентность формируется: из знания ее составляющих; умения вести вербальный и невербальный обмен информацией; умения проводить диагностирование психологических свойств и качеств собеседника; умения определять эффективные стратегии, тактики и психотехники; умения взаимодействовать с субъектами переговоров, организовывать их совместную коммуникативную деятельность для достижения определенных целей переговоров; готовности к применению знаний и умений, присущих антикризисной переговорной компетентности; эмоцио-

нально-волевой регуляции в процессе переговоров; желания успешного (антикризисного) ведения переговоров.

Таким образом, переговоры – это деятельность субъектов, направленная на достижение целей данными субъектами. Деятельность в философском смысле – процесс (процессы) активного взаимодействия субъекта с объектом, во время которого субъект достигает цели деятельности.

Нами предлагается понимать переговорную деятельность как управление динамичной неравновесной системой (включающее в себя аналитическую, прогностическую и координирующую функции), в которой с позиций системно-ситуационного анализа рассматривается совокупность внешних условий и иных характеристик переговорной ситуации. В переговорной деятельности субъектом оценивается противостоящий субъект, его действия и реакции, и на основе данного анализа вырабатывается стратегия с учетом изменяющихся свойств системы. Этим достигается рефлексивность в переговорной деятельности, при которой необходимым элементом является мониторинг переговорного процесса.

Переговоры являются составной частью оперативно-тактических операций. Переговоры с преступниками содержат следующие компоненты: специфическую криминальную ситуацию, требующую ведения переговоров и достижения целей; диалог сторон – субъектов переговоров; решение задач предупреждения, раскрытия и расследования преступлений; при успешных переговорах – выполнение обязательств, взятых на себя сторонами.

Для эффективной переговорной коммуникации кроме рациональной основы переговоров необходимо понимание как собственных личных мотивов участия в переговорах, так и личных мотивов других участников переговоров.

В переговорных ситуациях есть общее, позволяющее выделить переговорную деятельность среди других форм взаимодействия и деятельности, например: наличие проблемы; уровень противоречивости целей; сходство и различие интересов сторон; взаимозависимость участников переговоров и т. д. Кроме того, переговорная деятельность не сводится только к коммуникации, т. к. имеют место и организационно-командные цели, эмоциональное напряжение участников (в том числе с интенсивной динамикой). А. Адлер, М. Росен и В. Силверштейн (2009) считают, что в переговорных ситуациях доминирующими эмоциями являются страх и злость<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Спенгл М. Л., Айзенхарт М. У. Переговоры. Решение проблемы в разном контексте. Харьков, 2009. С. 68.

Действия сотрудника ОВД в качестве переговорщика строго регламентируются нормативной базой, действия же его оппонента не имеют такой регламентации. Следует учитывать и базовое противоречие, которого не существует при обычном межличностном общении, – скорее, здесь ближе общение при переговорах конфликтующих государств по установлению перемирия в вооруженном конфликте. Помимо этого, субъекты переговоров вынуждены доводить переговоры до логического завершения, ибо переговорщик, несмотря на нежелание противоположной стороны общаться, все же вынужден вести переговорный процесс.

Таким образом, переговорная деятельность в практике ОВД – это вынужденное взаимодействие на базе изначальной эмоциональной неприязни, противоположных целевых и мотивационных установок.

Вынужденное взаимодействие в переговорной деятельности сотрудников ОВД отягощено целевыми противоречиями, остро негативным настроением противоположной стороны переговоров, а нормативная регламентация касается лишь одной из сторон.

В связи с этим, для того чтобы переговорную деятельность обеспечить как двусторонний или многосторонний длящийся динамический процесс, нужно психологически гибко строить взаимодействие. Цели субъектов переговоров могут быть кардинально противоположными или сходными, что влияет и на равновесие управляемой системы переговорного процесса.

Реальное поведение субъектов переговоров как элементов управляемой системы довольно часто отличается от ожидаемого вследствие неточности в начальных условиях, неполной информации о внешних условиях, действующих на субъекты, неточности реализации стратегии исполнителями и т. д. Поэтому, по нашему мнению, для минимизации отклонения поведения противостоящего субъекта от прогнозируемого целесообразно использовать такую систему регулирования, как рефлексивный подход, при котором оценивается степень соответствия стимула реактивных связей ожиданию воздействующего субъекта<sup>1</sup>.

Таким образом, в переговорной деятельности осуществляется учет обратной связи и рефлексия восприятия противостоящего субъекта, направленные на целеориентированную корректировку переговорного процесса.

---

<sup>1</sup> Степанов С.Ю. Рефлексивная практика творческого развития человека и организаций. М., 2004. С. 17; Лепский В.Е. Рефлексивный подход: от методологии к практике. М., 2014. С. 44.

Итак, в пособии кризис в переговорной деятельности – это состояние системы переговоров, выраженное в нарушении процесса, в том числе через нарушения совместной коммуникативной деятельности, которое характеризуется обострением конфликта мотивов, срывом согласования целей и интересов участников, стремлением одной или обеих сторон вернуться к конфликтному способу взаимодействия, отдалением достижения результата переговорного процесса в криминальной ситуации. Кризис переговоров характеризуется возможной потерей достигнутого психологического контакта и доверия в отношениях.

Если субъекты противодействуют, но не испытывают негативных эмоций, или испытывают, но внешне их не проявляют, или не противодействуют друг другу, то ситуация – предкризисная (докризисная зона). Психологическим содержанием кризиса переговорной деятельности является комплекс психических состояний обеих или одной из сторон переговорного процесса, когда субъективно отвергаются все предлагаемые пути разрешения ситуации или в качестве единственного способа ее разрешения рассматриваются насильственные действия.

## Глава 2. Концепция антикризисной переговорной деятельности сотрудников ОВД

### 1. Общие положения

Концепция антикризисной переговорной деятельности – система, включающая понятийный аппарат, выявленные особенности и закономерности преодоления кризиса переговоров, сформированная на основе структурно-функциональной модели кризисных ситуаций в переговорной деятельности с позиций рефлексивного подхода через призму психологических механизмов и технологий преодоления кризисных состояний, возникающих в ходе ведения переговоров.

**Главная цель Концепции** – определение стратегии в переговорном процессе, не допускающей возникновения кризиса.

Настоящая Концепция является основой для определения приоритетных стратегий ведения переговоров, предупреждения и преодоления кризисов, в них возникающих.

В настоящей Концепции применяются следующие термины.

**Кризис переговорной деятельности** – это разбалансированность системы переговорного процесса, при которой нарушается взаимодействие субъектов переговоров и возникает непримиримое противоречие. Кризис характеризуется следующими признаками: непримиримое в данный момент противоречие, возникающее между участниками ситуации; аффективные проявления противодействия; срыв согласования целей; обострение конфликта мотивов участников; стремление одной или обеих сторон перейти к деструктивному способу взаимодействия; отдаление достижения результатов переговорного процесса.

**Переговоры с преступниками** – правомерное психологическое воздействие в целях позитивного изменения поведения лиц, совершающих преступные действия.

**Преодоление кризиса в переговорной деятельности** – процесс взаимодействия субъектов переговорной деятельности, направленный на достижение равновесия системы через согласованность действий, целей и интересов.

**Предупреждение кризиса в переговорах** – это действия субъектов переговоров, направленные на недопущение психически напряженной ситуации, в которой участник переговоров рассматривается другим участником как оппонент, не позволяющий достичь своей цели.

**Психология преодоления кризисов** в переговорной деятельности представляет собой систему психологических особенно-

стей субъектов переговорной деятельности, их восприятие ситуации, а также их взаимовлияние и взаимодействие, направленное на достижение согласованности действий, позиций и интересов, окончания кризисной стадии и завершения переговорного процесса.

**Антикризисный переговорный процесс** – это комплекс мероприятий по анализу и оценке потенциальных кризисов, разработке планов антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов мероприятий по предупреждению и преодолению кризисов, ликвидации их последствий и недопущению кризисов в переговорном процессе.

**Антикризисная переговорная компетентность** – динамически изменяющееся профессионально значимое интегральное личностное образование, состоящее из личностных качеств, навыков и умений, предопределяющее сознательное отношение и конструктивное построение антикризисного переговорного процесса.

**Антикризисная переговорная эффективность** – фактор личной эффективности переговорщика (опыт эффективного преодоления, предупреждения кризисов в переговорах) по анализу и оценке потенциальных кризисов, разработке планов антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, выбору стратегий, реализации планов мероприятий по предупреждению и преодолению кризисов, ликвидации их последствий и недопущению кризисов в переговорном процессе.

## **II. Актуальность, цели, задачи и принципы психологической концепции антикризисной переговорной деятельности**

При разработке концепции психологии переговорной деятельности сотрудников ОВД использованы идеи о социальных нормах и регуляции поведения (М. И. Бобнева), междисциплинарном подходе к психологии безопасности (Ю. П. Зинченко), концептуальные положения о ситуационном подходе (А. Я. Анцупов, Б. Я. Шведин и др.), мотивации поведения (В. К. Вилюнас), психологии опасных профессий (Д. В. Гандер, М. И. Марьин), психологии профессиональной деятельности (Ю. Н. Гурьянов, С. Л. Кандыбович, П. А. Корчемный), надежности специалиста (Н. Д. Завалова, М. А. Котик, В. М. Крук, В. Ю. Рыбников).

Антикризисная переговорная деятельность является способом управления кризисами, «переломными» ситуациями; технологией мониторинга кризисных ситуаций, удержания контроля над ними и, как следствие, достижения результата.

Антикризисные переговоры ведутся с помощью двух механизмов: обеспечения готовности к неблагоприятным событиям и реа-



лизации комплекса мер, направленных на уменьшение последствий уже наступившей кризисной ситуации.

***Концепция разработана в целях:***

- повышения качества антикризисной переговорной компетентности сотрудников ОВД;
- воспитания и всестороннего развития личности сотрудника ОВД как переговорщика – защитника жизни, здоровья, прав и свобод граждан, интересов общества и государства на основе профессионально-нравственных идеалов, моральных ценностей службы и норм профессиональной этики;
- формирования системы антикризисной переговорной деятельности сотрудников ОВД.

***Основными принципами*** осуществления концепции являются:

- принцип единства научно-методических и организационных подходов к выработке и реализации стратегии переговоров на всех этапах;
- принцип непрерывного мониторинга переговорного процесса, ориентированного на своевременную диагностику предкризисных и кризисных состояний;
- принцип инновационности, состоящий в разработке и внедрении прогрессивных научных технологий развития и использования человеческих ресурсов, в постоянном совершенствовании форм и методов организационно-практической деятельности в сфере переговорного процесса;
- принцип профессионализации управления, основанный на необходимости повышения организационного статуса и уровня профессиональной компетенции руководителей ОВД и специалистов по переговорам;
- принцип практической направленности, означающий подчиненность психологической концепции антикризисных переговоров целям, задачам и интересам оперативно-служебной деятельности полицейских и иных подразделений МВД России.

***Задачами концепции являются:***

- формирование навыков ведения антикризисных переговоров у сотрудников ОВД;
- актуализация необходимости недопущения кризисов в переговорах;
- обеспечение инновационного характера профессионального образования сотрудников ОВД, ведущих переговоры;
- формирование и развитие системы оценки антикризисной переговорной компетентности;
- организация системного психологического сопровождения работы с личным составом, направленного на формирование, под-

держание и восстановление морально-психологического состояния сотрудников, позволяющего успешно выполнять оперативно-служебные задачи;

- создание целостной эффективной ведомственной системы профессиональной подготовки переговорщиков – сотрудников ОВД;
- выработка психологической устойчивости сотрудников, готовности и способности к ведению переговоров в любых внешних условиях.

### **III. Структура переговорного процесса**

В ведении переговоров выделяют следующие ключевые модули:

- 1) система личной эффективности переговорщика;
- 2) система командообразования в переговорах;
- 3) система социальной поддержки переговоров;
- 4) система технической поддержки переговоров;
- 5) система планирования и моделирования предстоящих переговоров;
- 6) система ведения переговоров.

#### ***1. Система личной эффективности переговорщика***

Состоит из различных методик развития необходимых переговорных навыков. Необходимых навыков не так много, но каждый из них является опорной точкой для всей системы личной эффективности переговорщика. В эту систему входят:

- а) постановка психологически грамотных вопросов;
- б) приемы активного слушания;
- в) техника результативного взаимопонимания;
- г) методика эффективной аргументации;
- д) модель поведения и личный стиль ведения переговоров;
- е) технология управления психоэмоциональной сферой.

#### ***2. Система командообразования в переговорах (ГВП)***

Управляет этой системой руководитель переговорного процесса. Он также разрабатывает стратегию и тактику ведения переговоров.

Классическая структура переговорной команды такова:

- а) лидер переговорного процесса (ведет переговоры);
- б) координатор переговорного проекта (руководитель ГВП);
- в) психолог переговорной команды (эксперт-психолог);
- г) специалист по иным вопросам переговорного процесса (подrywник, врач-психиатр и т. д.).

#### ***3. Система социальной поддержки переговоров***

Фактически это система по созданию имиджа переговоров и связям с общественностью; система, которая отвечает за создание необходимого общественного мнения и освещение в СМИ переговорного процесса.

Сюда же относятся связи с авторитетными персонами, которых можно привлечь и которые могут повлиять на ход всего переговорного процесса.

В эту систему входят:

- а) план поддержки переговоров в традиционных СМИ;
- б) план поддержки переговоров в сети Интернет;
- в) технология контактов с необходимыми экспертами по теме переговоров;
- г) план связей с представителями власти или иными авторитетными персонами для поддержки данных переговоров;
- д) планирование контактов с авторитетами национальных групп и конфессий, с источниками инсайдерской информации об оппонентах.

#### ***4. Система технической поддержки переговоров***

Состоит из элементов, которые обеспечивают эффективную техническую сторону переговорного процесса:

- а) техника ведения протоколов переговоров и записи переговорного процесса;
- б) план технического обеспечения работы всех переговорных систем;
- в) координация и управление технической оснащенностью переговорного процесса.

#### ***5. Система планирования и моделирования стратегии переговоров***

Направлена на подготовку к переговорам, включая моделирование переговорного процесса в условиях тренинга. К этой системе относятся:

- а) техника определения стратегии переговоров;
- б) методика определения ролей участников переговоров;
- в) матрица переговоров (представляет из себя методически выстроенную систему ведения переговоров и включает в себя практическую стратегию и тактику ведения переговоров);
- г) тренинговое моделирование переговорного процесса.

Что дает использование матрицы переговоров:

- четкое видение переговорной ситуации;
- методологию создания и управления командой переговоров;
- возможность использовать новейшие технологии переговоров;
- способность моделировать предстоящие переговоры и возможные кризисные ситуации;
- возможность контролировать риски возникновения кризиса;
- возможность самосовершенствования в искусстве переговоров.

## **6. Стадии переговорного процесса**

Переговорная деятельность строится на принципах конструктивного общения и включает четыре основных этапа: начало переговоров (диагностика, вступление в психологический контакт); основной этап (обсуждение условий, реализация стратегии переговоров); завершение переговоров (достижение соглашения).

Более подробно стадии переговорного процесса выглядят следующим образом.

### **1. Подготовительный (диагностический) этап.**

1.1. Определение целей переговоров, программы max и min.

1.2. Оценка собственных сил, средств и иных возможностей.

1.3. Рефлексивный анализ целей, которые преследует другая сторона.

1.4. Выявление сил, средств и иных возможностей, которые она может задействовать.

1.5. Выявление сильных и слабых мест в позициях сторон.

1.6. Сравнение уровней осведомленности сторон об их намерениях и ожиданиях.

1.7. Составление плана переговоров.

1.7.1. Информационное обеспечение.

1.7.2. Техническое обеспечение.

1.7.3. Состав участников своей стороны.

1.7.4. Процедурные вопросы (место и время проведения переговоров, размещение).

1.7.5. Распределение ролей среди участников своей стороны, их инструктаж, репетиции в целях отработки линии поведения.

### **2. Переговоры.**

2.1. Начальный этап.

2.1.1. Установление психологических контактов и создание рабочей обстановки ведения диалога, преодоление психологических барьеров в общении. Оценка приемлемости выдвигаемых другой стороной условий.

2.1.2. Реализация стратегической линии на получение преимущества в ходе переговоров («захват позиций»).

2.1.3. Оценка ответных действий другой стороны, уточнение предмета переговоров, внесение корректив в позиции своей стороны.

2.2. Основная часть.

2.2.1. Использование возможностей переговоров «позиционных» и по «существу», других тактических приемов. «Торг». Взаимный поиск компромиссов, сближение позиций в процессе обсуждения, «изобретение» вариантов согласия в случаях приближения дискуссии к тупику.

2.3. Поиск путей выхода из тупика. Использование возможностей перерыва в переговорах, взятие «тайм-аута».

Возобновление переговоров на основе критического анализа состоявшегося диалога и сложившейся тупиковой ситуации.

Формирование новых предложений с учетом пожеланий другой стороны. Привлечение помощи третьей стороны, посредников.

Начало нового цикла переговоров.

*3. Заключительная часть.* Достижение соглашений, определение мер их практической реализации и контроля исполнения. Выделение вопросов, требующих дополнительного обсуждения и решения, составление итоговых документов.

*4. Анализ проведенных переговоров.* Подведение итогов.

#### **IV. Структурно-функциональная модель возникновения кризисов переговорной деятельности сотрудников ОВД**

Моделирование системы кризиса в переговорной деятельности осуществляется с целью выявления механизмов возникновения кризисов, особенностей их функционирования, определения способов эффективного преодоления и оптимизации процесса переговоров. Модель основана на анализе ситуаций переговорной деятельности с преступниками. В ней отражаются причины возникновения, функции, характеристики кризиса, особенности типов ситуаций и субъектов, основные стадии протекания и преодоления кризисов.

Модели возникновения, функционирования и преодоления кризисов переговорной деятельности по своим функциям строятся на различных уровнях: на эмпирическом – модель выполняет реконструирующую и описательную функции, т. е. отражает специфику кризисов переговорной деятельности, будучи наглядной и понятной; на теоретическом – осуществляются функции интерпретации, прогноза, определения критериев: объяснение, обобщение, описание и прогноз; на практическом – выполняются функции познания и обучения.

Анализ детерминант возникновения кризисов переговорной деятельности указывает на необходимость рассмотрения нескольких типов, причин и факторов. При значительной выраженности какого-либо из факторов они могут стать причинами, а одновременное воздействие нескольких факторов влияет на причины и тяжесть протекания кризиса.

В то же время именно эти факторы способны препятствовать развитию кризиса переговоров с преступниками.

При построении модели возникновения кризиса важно учитывать ситуационные факторы: социальное давление; воздействие отдельно взятой переговорной ситуации на конкретного переговорщика; уделять внимание особенностям протекания кризиса: при каких условиях возникает кризис, при решении какого рода задач. Кризис переговорной деятельности детерминирован влиянием непосредственной социальной ситуации, в которой находится переговорщик. Формирование кризиса происходит со стороны неочевидных или незначительных особенностей ситуации, т. к. незначительные, но в действительности важные детали ситуации создают усиливающее влияние или сдерживающие барьеры, что способствует проявлению активности индивида, позволяет намерениям осуществиться в действиях (ситуация – активность индивида – конкретные действия).

На развитие и преодоление кризиса значимое влияние оказывает деятельностный фактор, т. е. эффективность переговорной деятельности определяется содержанием межличностного взаимодействия и восприятия, уровнем развития и формой организации совместной деятельности, переменными группового и личностного характера.

Личностный фактор определяет: переговорный стиль, настрой, компетентность, лояльность; качество коммуникации (способность влиять, убеждать, рассуждать), субъективные представления о возможных кризисах переговоров; действия партнеров с учетом общей ситуации и внутренних устремлений (степень риска). Важным фактором, влияющим на поведение индивида, является субъективная интерпретация ситуации, которая представляет собой результат взаимодействия между индивидом и ситуацией. При сильной выраженности какого-либо фактора он может становиться причиной возникновения кризиса.

Установлено, что преодоление кризиса переговорной деятельности начинается с организационно-управленческого уровня. Осуществляется усовершенствование нормативных документов, регулирующих взаимоотношения в функциональных группах; решения, принятые на нижнем уровне ответственности, должны быть согласованы с руководителем; полученная информация от экспертов, других участников переговоров должна быть учтена; эксперты в заключениях должны подробно описать и четко сформулировать причины для принятого решения, подробно описать желаемую альтернативу и ожидаемые результаты.

Структурно-функциональная модель должна действовать в резонансном контуре, снижать отрицательные моменты, при-

сущие любой сложной системе. Функции – отбор, подбор, обучение: членов оперативного штаба (ОШ), группы ведения переговоров (ГВП), специалиста-переговорщика (П). Система управления переговорным процессом имеет два управленческих контура: внутри самой системы и вне ее – в возможностях профилактического воздействия на преступников. Функциональные обязанности руководителя ГВП – обеспечивать, организовывать, определять, инструктировать, фиксировать, вносить предложения в ОШ, координировать взаимодействие внутри ГВП. Оперативные работники по взаимодействию выполняют функцию поддержания постоянной связи между ОШ и ГВП.

Функциональный уровень СФМ (структурно-функциональной модели) – кризис возникает по многим основаниям: неудовлетворенные потребности, невозможность достижения значимых целей, состояние фрустрации, стресса, дефицит времени, ощущение угрозы, возможно изменение социального статуса, конфликты, противоречия, жесткая иерархия в группе. Различные психологические противоречия создают возможности, которые ведут к формированию кризиса переговорной деятельности.

Психологический уровень СФМ – личностное реагирование на особенности ситуации; сенситивные способности, предполагающие развитие эмпатии, рефлексии. Характер общения определяется уровнем образованности и культуры.

Эмпирические результаты исследования показывают, что кризис является многоуровневым, особое значение имеет структурно-функциональное строение, иерархия и взаимодействие элементов кризиса. Движение от одного уровня преодоления кризиса к другому возможно не только при наличии интереса, воли субъекта, но и при получении первичного комплекса информации, рефлексивное отражение и переработка которого способствуют выработке адекватных стратегий и тактик ведения переговорного процесса. Выделенный механизм позволяет начать движение в виде спирали, по которой продвигаются переговоры от кризиса к взаимоприемлемым решениям. Система выхода из кризиса вариативна и динамична в зависимости от характера кризиса, процесса его развития, особенностей его участников и специфики их взаимодействия.

Кризисная ситуация является результатом взаимодействия элементов социальной среды (оперативной обстановки), определенного этапа жизнедеятельности личности или группы людей – субъектов переговорной деятельности в конкретных условиях ведения переговоров.

## **V. Правила антикризисных переговоров с преступниками**

1. Никогда не говори «никогда». В переговорах с преступниками предложения необходимо строить в позитивной форме. Не следует говорить фразы «нет, не могу», «это невозможно», «нельзя выполнить это требование».

2. Разговаривай постоянно. Желательно поддерживать с террористом вербальный и визуальный контакт. Необходимо оценивать эмоциональное и физическое состояние преступника, уловить чувство страха, сомнения, скрытой угрозы, нерешительности, усталости. Мониторинг психического состояния преступника важен при принятии решения в начале контртеррористической операции.

3. Заставляй преступника непрерывно принимать решения.

4. Не оценивай личность преступника. Оскорбление национальных чувств, достоинства, указание на неподготовленность, отсутствие знаний приводит к потере психологического контакта, доверия, росту агрессивности террористов. Реакция на требования преступников должна быть корректной. Подчеркивать, что все не настолько серьезно, как если бы были жертвы.

5. Оставляй преступнику надежду на спасение в процессе переговоров, обеспечивая безопасность заложников.

6. Переговорщик должен использовать речевые обороты «я верю тебе», «постараюсь помочь», «готов выслушать тебя». При обращении с преступниками недопустимы провокации на агрессивные действия.

7. Торгуйся. На каждое требование преступника переговорщик выдвигает встречное требование – освобождение людей (женщин, детей, больных). Основная цель переговоров – освобождение, сохранение жизни и здоровья заложников.

8. Не давай нереальных обещаний противостоящей стороне.

9. Избегай демонстрации силы во время переговоров.

10. Не привлекай к переговорам лиц, не вызывающих доверия у преступников.

11. Не предлагай обмен сотрудников правоохранительных органов и администрации госструктур на заложника.

12. Исключи передачу преступнику наркотиков или оружия.

13. Не води переговоры с преступником, находясь на близком расстоянии от него (угроза попадания в заложники самого переговорщика).

14. Контролируй ситуацию, эмоциональный фон переговоров, старайся не допускать их развития в нежелательном для правоохранительных органов направлении.



## Эффективные приемы установления психологического контакта с преступниками

Приемы антикризисных переговоров и достижения согласия: поиск компромиссов, приглашение к диалогу, гибкое реагирование, накопление согласий, сближающее «МЫ», терпеливое слушание, оптимизация дистанции, использование понятных противоположной стороне речевых оборотов. Демонстрация понимания интересов партнера, призыв к совместному мышлению, построение «моста» – альтернативные решения.

*Демонстрация уверенности.* Переговорщику следует избегать критики, угроз, проявления нетерпения и агрессии. Необходимо спокойно и уверенно вести диалог с преступниками.

*Распознавание.* Связано с диагностикой личностных особенностей преступника. Следует выяснить имена преступников, определить их психологический настрой по вербальным и невербальным признакам. Например, бессвязная речь отмечается в состоянии психоза, алкогольном или наркотическом опьянении. Лаконичность, аргументированность и логичность высказываний указывают на образованность и здравомыслие собеседника. Бедность фраз свидетельствует о недостаточном интеллектуальном уровне или сильном волнении. Напротив, многословность и повторяемость формулировок говорят об органических поражениях мозга, вызванных травмой. Монотонность и немодулированность речи позволяют сделать предположение о возможной депрессии, снижении настроения и усталости.

*Отражение чувств.* Переговорщик должен акцентировать внимание на том, что говорит и делает преступник. Необходимо общаться на языке, понятном ему, и получать значимую информацию путем отражения его чувств.

*Доброжелательное отношение.* Оно способствует согласию преступника продолжить переговоры. Однако важно соблюдать «золотую середину», чтобы он не принял лояльность переговорщика за слабость.

*Взаимодействие «на равных».* Если преступники почувствуют, что их не воспринимают всерьез, может возрасти вероятность деструктивного поведения.

*Самораскрытие.* Желательно сообщать преступникам правдивую информацию о себе. Этот прием оказывается эффективным, поскольку откровенность с одной стороны, как правило, вызывает аналогичную реакцию с другой.

*Манипулирование инициативой.* Переговорщику не следует проявлять инициативу постоянно. Желательно иногда передавать ее преступнику (для развития дальнейшего диалога).

*Ведение разговора на одном языке.* Следует поддерживать стиль и темп речи преступника, желательно разговаривать с ним на родном языке (в случае, если он относится к иным этническим группам).

*Стремление сохранить лицо.* Когда преступник чувствует себя униженным, он может совершить непредсказуемые действия. Если Вы чувствуете, что такая ситуация назревает, то Ваша задача – погасить ее как можно быстрее.

После начала диалога переговорщик использует приемы *активного психологического воздействия* для получения недостающей информации. Рекомендуется использовать следующие приемы: информационно-психологического воздействия – обращение, информирование, аргументация, ролевая самопрезентация, апелляция, раскрытие юридического смысла правонарушения, диагностические вопросы, детализация, настройка (на одну волну), учет состояния, личностных качеств, личностная самопрезентация, самораскрытие, информация о предполагаемых действиях, использование фактов, перефразирование.

*Активное слушание.* Предполагает употребление таких фраз, как: «Непонятно, что Вы имеете в виду...», «Я могу понять это...». Необходимо вести беседу только с одним лицом, постоянно используя при этом технику успокоения.

*Перефразирование.* Высказывания преступника воспроизводятся фразами, построенными таким образом: «Итак, Вы считаете, что...», «Выходит так, что...», «Это надо понимать так, что...». Например, преступник заявил о своих намерениях пойти на некоторые уступки в случае выполнения его условий. Переговорщик может перефразировать это заявление следующим образом: «Это надо понимать так, что Вы согласны отпустить заложников по мере выполнения Ваших требований».

*Анализ чувств.* Необходимо контролировать не только то, что говорит преступник, но и как он это говорит, какие моменты имеют для него личностный смысл и могут использоваться для демонстрации «сопереживания».

*Намеренная конфронтация.* Используются приемы прояснения, детализации получаемой от преступника информации путем указания на противоречия, которые имеются в его сообщениях.

В переговорном процессе рекомендуется активно применять открытые и закрытые вопросы. С помощью вопросов первой группы (что, почему, как, где) предполагается получение длинных, содержательных ответов. Например: «Что случилось?», «Почему Вы считаете, что это несправедливо?», «Как, по-вашему, мы можем прийти к соглашению?». Закрытые вопросы предполагают получение

однозначных ответов «да» или «нет». В содержательном плане они являются вопросительными утверждениями, с помощью которых навязываются определенные действия. Например: «Вы приняли к сведению то, что я сказал?», «Это именно те препараты, которые Вы просили?», «Вы же не хотите причинить вред заложникам?».

*Специальные приемы убеждения преступников пойти на комисс:*

- представляйте обе стороны. Воздействие следует начинать с принятия точки зрения преступника, вплоть до частичного согласия с ней. Выражать это лучше демонстрацией убеждений, которых, на Ваш взгляд, придерживается преступник («Вы, вероятно, правы в том, что это поможет Вам решить некоторые социальные проблемы...»);

- начинайте с малого. Желательно решать более легкие, мало-значительные или очевидные вопросы в первую очередь. Проблему следует разбивать на несколько конкретных вопросов, с которыми проще работать, постепенно переходить от простого к сложному;

- снижайте нелогичность требований преступника. Когда в требованиях преступника отсутствует логика, сформулируйте их доступнее;

- учитывайте мотивацию и поощряйте уступки преступника. Если он сопротивляется, выясните причины и используйте это в своих интересах;

- вводите темы-приманки. Используйте в процессе трудных переговоров темы, которые временно отвлекут преступника от главной проблемы;

- применяйте обоснованные аргументы для объяснения своей позиции;

- создавайте видимость удовлетворения ожиданий преступника, избегая высказываний, которые вызовут у него ощущение, что ему нечего терять.

## **VI. Матрица переговоров**

Стратегия ведения переговоров во многом определяется в различных кризисных ситуациях профессионально-психологической подготовкой. Высокая степень подготовленности определяет ясную, четкую стратегию ведения переговорного процесса с преступниками.

Стратегия *АВТОРИТЕТ* основывается на уважении и значимости человека, уполномоченного вести переговоры.

Стратегия *АРГУМЕНТЫ* основывается на незначительных уступках и выставлении веских, значимых аргументов, обосновании

своих решений, противопоставлении противоречиям контраргументации, умении доказывать, убеждать.

Стратегия *ПОМОЩЬ* базируется на готовности слушать, реагировании с эмпатией, формулировке не требований, а просьб, предложении альтернатив, проявлении уважения.

Стратегия *ДАВЛЕНИЕ* базируется на жестком воздействии, игнорировании, прерывании высказываний преступника, бескомпромиссном стиле коммуникации.

Тип переговоров лицом к лицу имеет свои преимущества, но и недостатки. В данной ситуации целесообразно применение стратегий с учетом иных характеристик переговоров. Кризисные явления могут возникать на стадии установления психологического контакта и на стадии обсуждения условий.

При ведении переговоров по телефону приемлемыми стратегиями являются все, кроме стратегии «авторитет». Кризисные явления наиболее часто встречаются в начале переговоров на диагностической стадии и на стадии реализации стратегии.

Тип переговоров через преграду также не дает больших возможностей диагностики и установления психологического контакта. Респондентами и экспертами указывались все стратегии, кроме давления. Кризисными отмечались стадии диагностики, обсуждения условий и реализации стратегической линии.

Тип переговоров через посредников является более сложным, так как нет прямого воздействия на преступника, а также сложно провести диагностику. Респондентами и экспертами указывались все стратегии, кроме давления. Кризисными отмечались стадии диагностики, психологического контакта и реализации стратегической линии.

Заложники всегда являются фактором, усугубляющим кризисность ситуации. Если заложники есть, нельзя применять стратегию давления. Если заложников нет, возможна любая стратегия.

Захват *спланированный* предполагает более сложное течение переговоров. Кризисными могут быть обсуждение условий и реализация стратегии. Целесообразно применять стратегии аргументов и помощи.

Захват *спонтанный* характеризуется более сложным началом переговоров. На стадии диагностики и установления психологического контакта кризис вероятен. Стратегия помощи более целесообразна.

Если есть жертвы среди заложников, то нельзя применять жесткие стратегии, лучше использовать аргументы и помощь. Если жертв нет, то можно использовать и жесткие стратегии – авторитет и давление. При этом кризис на определенной стадии переговоров в основном и возникает, когда появляются убитые или раненые заложники.

Оружие является фактором, усугубляющим кризисность переговорного процесса, и исключает стратегию давления.

Дефицит времени определяет более жесткие стратегии. В этой ситуации следует учитывать риск возникновения кризиса на стадии обсуждения условий.

Неопределенность исключает жесткие переговоры, требуется более внимательно подходить к диагностической стадии, на которой также уже может быть кризис. Кроме того, кризису могут быть подвержены стадии обсуждения условий и реализации стратегии.

Неполная информация сужает круг стратегий до одной – аргументы, до того момента, когда будут уточнены характеристики переговорной ситуации. Кризисной может являться стадия обсуждения условий.

Количество преступников также играет определенную роль в переговорах. Если преступник один, целесообразно применение стратегии помощи, а вероятность кризиса велика на стадии обсуждения условий, особенно при спонтанном захвате.

Количество преступников 3–7 предполагает наличие лидера, к которому требуется подбирать стратегию. Здесь авторитет переговорщика чрезвычайно важен. Кризис может быть на стадии установления психологического контакта и реализации стратегии. Количество преступников 8 и более также определяет стратегию либо авторитета, либо аргументов. Кризисные явления те же, что и при количестве преступников 3–7, но ситуация усугубляется внутренними противоречиями в группе преступников.

Еще один фактор: резонанс в СМИ и сходный с ним общественный резонанс могут превратить переговоры в кризис от начала до конца, а могут поспособствовать успешному разрешению конфликтной ситуации. В данном случае необходимо и со СМИ, и с общественностью вести отдельные переговоры, чтобы их действия и высказывания не вредили стратегической линии.

Наличие посредников может стать и помощью переговорщикам, и фактором, способствующим наступлению кризиса. Кризис в переговорах с участием посредника может возникнуть на стадии обсуждения условий, либо посредников приглашают, когда переговоры уже зашли в тупик.

Отказ от переговоров как таковой и есть кризисная ситуация. В ней возможна только стратегия помощи.

Чрезмерные требования, как правило, бывают в начале переговоров и затрудняют стадию диагностики, на которой и возникает кризис. Стратегия – аргументы.

Эскалация требований может быть на стадии обсуждения условий, что также формирует кризис и определяет стратегию – аргументы.

Шантаж со стороны преступников также является кризисным фактором и, как правило, возникает на стадии обсуждения условий, затрудняя реализацию стратегической линии. Стратегия – аргументы.

Если переговоры идут уже более суток безрезультатно, имеет смысл применение жестких стратегий – авторитета и давления. Кризис может быть на любой стадии, многое зависит от прочих составляющих матрицы.

Если есть раненые преступники (фактор уже наступившего кризиса), стратегия должна быть помощь. Если есть раненые заложники, стратегию надо выбирать либо помощь, либо аргументы.

Если что-то заминировано, необходимо ориентироваться на стратегию аргументы либо авторитет, эмоциональными стратегиями пользоваться нельзя.

Тип преступника в зависимости от мотивации также влияет на стратегию ведения переговоров.

Уголовный тип преступника имеет подтипы: вымогатель, похититель и захватчик заложников. Для первых двух чаще применяются стратегии эмоционального типа – помощь и давление. Кризис отмечается на стадии обсуждения условий. Для третьего подтипа в большинстве случаев применяются стратегии аргументов, помощи и давления. Кризисные явления возникают на стадиях установления психологического контакта и реализации стратегической линии.

Патопсихологический тип преступника, как правило, требует привлечения специалистов патопсихологии и психиатрии. Если переговоры ведутся с подтипом алкоголиков, наркоманов, то целесообразна стратегия давления, кризисные явления возникают на стадии диагностики и установления психологического контакта. Если подтип – суициденты, то стратегия – только помощь, кризисные явления также возникают на начальных стадиях. В случае если подтип – психиатрический диагноз, то стратегия может быть только мягкой, соответственно – либо аргументы, либо помощь, но только во взаимодействии с психиатром. Кризисные явления в данном случае могут возникать на любой стадии, и прогнозировать их практически невозможно. Подтип «мститель» (аффект) тяготеет к стратегии помощи. Кризис – на начальных стадиях.

Политический тип преступника респондентами отмечался как наиболее сложный для выбора стратегии. Подтип «политический экстремизм» требует стратегий аргументов либо давления. Кризис может быть на стадии установления психологического контакта, обсуждения условий, реализации стратегической линии. Для подтипа «религиозные убеждения» применимы стратегии авторитета и аргументов. Кризис наиболее вероятен на стадии установления

психологического контакта. Для подтипа «социальный протест» подходит стратегия авторитета. Кризис может возникнуть на стадии обсуждения условий. В случае если ведутся переговоры с толпой с целью предотвращения массовых беспорядков, необходимо пользоваться стратегией аргументов. Кризис может быть на любой стадии.

Помимо основной цели переговоров – освобождение заложников, если они имеются, существуют некоторые другие цели, которым характерны соответствующие стратегии и риски возникновения кризисов.

Если цель переговоров – уточнить наличие заложников, то возможно применение всех стратегий, кроме давления. Кризисная ситуация возможна на стадии установления психологического контакта.

Когда цель переговоров – стабилизация эмоционального состояния преступника, то единственно возможная стратегия – помощь. Кризис может возникнуть на стадиях установления психологического контакта и обсуждения условий.

При цели сбора информации применима стратегия аргументов. Необходимо учитывать риск возникновения кризиса на стадиях установления психологического контакта и обсуждения условий.

Если цель переговоров – подготовка к задержанию преступника, то стратегия может быть либо аргументы, либо помощь, а кризис может возникнуть на стадии реализации стратегической линии.

Рассматривая требования преступников, также следует учитывать то, что, если преступники выдвигают противоправные приемлемые требования, может применяться стратегия аргументов, авторитета и помощи. Кризис может быть на стадии обсуждения условий.

Если требования непротивоправные приемлемые, то применяются аргументы. Кризис может возникнуть на стадии обсуждения условий.

Если требования противоправные неприемлемые, необходимы жесткие стратегии – авторитет либо давление. Кризис вероятен на стадиях обсуждения условий и реализации стратегической линии.

Выдвигаемые преступниками угрозы могут быть разнообразны, но их можно сгруппировать в три больших категории.

1. Угроза безусловная: отсутствуют требования каких-либо действий со стороны властей. Стратегия – помощь либо давление. Кризис на стадии установления психологического контакта.

2. Угроза наступательная: обозначено действие, но не ясен объект угрозы. Стратегия – аргументы. Кризис на стадии обсуждения условий.

3. Угроза оборонительная, выполнение угрозы зависит от дальнейших действий правоохранительных органов. Стратегия – авто-

ритет либо помощь. Кризис на стадии установления психологического контакта.

Матрица переговоров – это универсальная модель переговоров, которая позволяет уверенно управлять самым сложным переговорным процессом.

Таким образом, учитывая вышеперечисленные характеристики и показатели переговоров, на основе матрицы можно выбрать приемлемую стратегию, исключить возможность наступления кризиса и успешно завершить переговоры.

## **VII. Управление кризисами в переговорах**

Под управлением кризисами переговоров будем понимать совокупность взаимосвязанных операций по изменению параметров субъектов кризиса, реализуемых в определенной последовательности и направленных на то, чтобы привести кризисный процесс в желаемое целевое состояние.

Первая особенность управления кризисами состоит в том, что в их структуре имеется как минимум две управляющие подсистемы (две стороны переговоров), каждая из которых, воздействуя на один и тот же управляемый процесс, преследует свои в общем случае несовпадающие, а зачастую и прямо противоположные (взаимоисключающие) цели. Поэтому то, что выгодно одной стороне, может быть совершенно неприемлемо для другой, и задача управления кризисом заключается уже не в поиске оптимума, а в нахождении некоего компромисса, плохо или хорошо, но устраивающего обе стороны (при отсутствии антагонизма), или в изыскании способов победы над противником (в случае антагонизма).

Вторая особенность управления кризисами заключается в том, что управляемый процесс является нелинейным и необратимым.

Третья особенность выражается в том, что управление кризисными процессами всегда происходит в условиях неполной, а то и заведомо искаженной информации относительно намерений и поведения противостоящей стороны. Замена неизвестного случайным здесь непригодна, поскольку решающее влияние на развитие процесса оказывают не только внешние возмущения, но и взаимная рефлексия, дезинформация, стремление навязать противнику свою волю, умение разумно рисковать и другие далеко не случайные, а целенаправленные и преднамеренные факторы. В кризисах управляющие подсистемы не только влияют на управляемый процесс, но и оказывают специфические воздействия друг на друга посредством нарушения линий прямого управления, каналов обратной связи или просто уничтожая информационно значимые объекты у противо-



стоящей стороны. Иными словами, управление в кризисных переговорах приобретает аномальный характер. В связи с этим далеко не всегда удастся выписать задачу управления кризисным процессом в терминах классической теории управления и разрешить ее традиционными методами, в частности, программными, программно-целевыми, адаптивными, ситуационными.

Четвертая особенность состоит в том, что управление кризисными процессами носит многослойный характер. В свою очередь, в каждом из указанных слоев существует своя иерархия управления, в которой существуют связи взаимного влияния. Результатом этих связей могут быть ситуации, когда локальные оптимальные управления даже при отсутствии противодействия оказываются далеко не лучшими в целом. Возникает проблема координации, которая существенно усложняет управление кризисами.

Пятая особенность заключается в многоконтурности и взаимосвязанности контуров управления. Если в обычном (бескризисном) случае присутствует один тип контура управления, образованный прямыми и обратными связями между подсистемой управления и управляемым процессом, то даже в простейшем двустороннем кризисе присутствует как минимум четыре контура управления: подсистема управления первой стороны – управляемый процесс; подсистема управления второй стороны – управляемый процесс; подсистема управления первой (второй) стороны – подсистема управления второй (первой) стороны. Причем эти контуры взаимосвязаны как через управляемый процесс, так и непосредственно.

Анализ кризисных явлений, управления ими в процессе переговоров может быть успешным только при формировании у субъектов переговоров антикризисной переговорной компетентности.

## **VIII. Психологическое сопровождение ведения антикризисной переговорной деятельности**

В процессе психологического сопровождения антикризисной переговорной деятельности основными задачами являются:

- организация первоначальных действий ОВД в ситуации захвата заложников;
- проведение переговоров с преступниками на различных этапах спецоперации; освоение особенностей выполнения задач в различных должностях: начальника оперативного штаба, руководителя группы ведения переговоров, переговорщика, психолога-эксперта;
- изучение особенностей ведения переговоров с преступниками в различных ситуациях, связанных с фактом совершения пре-

ступления по различным мотивационным основаниям; составление и анализ психологического портрета преступника.

Таким образом, основными компонентами системы подготовки переговорщиков являются: отбор кандидатов с необходимыми профессионально важными качествами (ПВК); обучение их приемам экспресс-диагностики актуальных психических состояний, личностных особенностей; формирование навыков ведения переговоров и психологического воздействия; практическая отработка умений и навыков в моделируемых и реальных условиях.

Профессионально-психологическая подготовка к переговорной деятельности с преступниками представляет собой совокупность знаний, умений, способностей и качеств личности, обеспечивающих конструктивное решение проблем и управление кризисами переговоров.

Подготовка переговорщиков включает несколько уровней формирования профессиональной эффективности: это базовая поведенческая активность; переговорная грамотность; переговорная компетентность; антикризисная переговорная компетентность личности переговорщика.

Базовая поведенческая активность субъекта переговоров направлена на профилактику и разрешение кризисных ситуаций в переговорах. Выражается в различных формах поведения: агрессия (противодействие) или бегство (уход). Для формирования антикризисной переговорной компетентности целесообразно, чтобы переговорщик обладал такой активностью и связанной с ней способностью к активно-оборонительному поведению.

Переговорная грамотность – уровень переговорной подготовки, проявляющийся в осведомленности, позволяющий конструктивно решать проблемы и противоречия межличностного взаимодействия.

Переговорная компетентность – это система научных знаний о переговорах и умений управлять ими, целенаправленно развиваемых в процессе специально организованного обучения применительно к ситуациям учебного и профессионального взаимодействия субъектов переговорного процесса, а также совместной деятельности.

Высшим уровнем всей переговорной подготовки является антикризисная переговорная компетентность личности переговорщика.

**АНТИКРИЗИСНАЯ ПЕРЕГОВОРНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – динамически изменяющееся профессионально значимое интегральное личностное образование, состоящее из личностных качеств, навыков и умений, предопределяющее сознательное отношение и конструктивное построение антикризисного переговорного процесса. Является необходимым условием профессионального мастерства, но при стихийном развитии не достигает должного

уровня. Непредсказуемость и неповторимость переговоров с преступником в кризисных ситуациях требует знаний, устойчивых навыков, гибкости в ходе ведения диалога, а все это – результат серьезной целенаправленной подготовки.

### **IX. Структура антикризисной переговорной компетентности**

Составляющие антикризисной переговорной компетентности – это знания, умения и навыки, представленные рядом компонентов: мотивационным, ценностно-смысловым, когнитивным, коммуникативным, эмоционально-волевым, поведенческим.

Знания необходимы для психодиагностики, понимания, прогнозирования процесса переговоров, поведения субъектов, совершенствования переговорного процесса. Умения позволяют предпринимать осознанные действия в соответствии с наличествующими знаниями о закономерностях переговорного процесса. Навыки – алгоритмы действий, которые на неосознаваемом уровне выполняются в соответствующей ситуации. Комбинация мотивации, знаний, умений и навыков антикризисных переговоров во многом составляет основу антикризисной переговорной компетентности.

Таким образом, антикризисная переговорная компетентность формируется из следующих элементов:

- знание составляющих антикризисной переговорной компетентности;
- умение вести вербальный и невербальный обмен информацией;
- умение проводить диагностирование личных свойств и качеств собеседника;
- умение определять эффективные стратегии, тактики и психотехники;
- умение взаимодействовать с субъектами переговоров, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных целей переговоров;
- готовность к применению знаний и умений, присущих антикризисной переговорной компетентности;
- эмоционально-волевая регуляция в процессе переговоров;
- желание успешного (антикризисного) ведения переговоров;
- умение применять стратегии, тактики и психотехники.

### **X. Система оценки антикризисной переговорной компетентности**

Антикризисная переговорная компетентность может оцениваться покомпонентно в условиях тренинга, а также с помощью специальных методов психодиагностики.

## Компоненты антикризисной переговорной компетентности, критерии ее оценки

| Компоненты              | Критерии оценивания                                                                                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ценностно-мотивационный | желание успешного (антикризисного) ведения переговоров                                                                                     |
|                         | готовность к применению знаний и умений, присущих антикризисной переговорной компетентности                                                |
| Перцептивный            | знание и диагностика признаков кризиса переговорной деятельности                                                                           |
|                         | умение проводить диагностирование личных свойств и качеств собеседника                                                                     |
| Коммуникативный         | умение взаимодействовать с субъектами переговоров, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных целей переговоров |
|                         | умение вести вербальный и невербальный обмен информацией                                                                                   |
| Эмоционально-волевой    | эмоционально-волевая регуляция в процессе переговоров                                                                                      |
|                         | контроль эмоционального состояния субъектов переговоров                                                                                    |
| Поведенческий           | умение определять эффективные стратегии, тактики и психотехники                                                                            |
|                         | умение применять стратегии, тактики и психотехники                                                                                         |

### **XI. Организационные механизмы реализации Концепции**

Организационные механизмы реализации Концепции предполагают:

- совершенствование нормативно-правовой базы в сфере подготовки переговорщиков системы ОВД;
- создание единого межведомственного информационно-правового пространства, обеспечение эффективного межведомственного и информационного обмена опытом по формированию и развитию антикризисной переговорной компетентности;
- разработку и координацию целевых программ по проблемам формирования антикризисной переговорной компетентности, внесение в ведомственные целевые программы задач и мероприятий, содействующих реализации Концепции;
- разработку системы мониторинга состояния уровня антикризисной переговорной компетентности сотрудников ОВД;
- создание системы непрерывного обучения специалистов, задействованных в переговорном процессе;
- организацию проведения научных исследований в сфере формирования и развития антикризисной переговорной компетентности сотрудников ОВД;

- работу по выявлению сотрудников, имеющих высокий потенциал антикризисной переговорной эффективности, для участия в переговорном процессе;
- проведение стратегического планирования и прогнозирования;
- обеспечение доступности общеобразовательных программ по формированию и развитию антикризисной переговорной компетентности;
- уточнение и обеспечение реализации ведомственной целевой программы «Развитие антикризисной переговорной компетентности сотрудников ОВД»;
- организацию подготовки в образовательных учреждениях МВД России специалистов для ведения переговоров;
- организацию эффективного распределения выпускников образовательных организаций МВД России с учетом уровня их антикризисной переговорной компетентности в соответствии с востребованностью данных профессиональных качеств по должностям, регионам, подразделениям;
- разработку программ подготовки и организацию подготовки в образовательных учреждениях личного состава, привлекаемого к ведению переговоров.

Таким образом, в практике преодоления кризиса переговорной деятельности сотрудников ОВД наилучшие результаты достигнуты при наличии развитой антикризисной переговорной компетентности, при адекватном использовании комплекса психологических средств, психотехник и методических приемов.

Недостаточный профессионализм переговорщиков обычно ведет к кризисному развитию переговоров, в том числе из-за несоответствия субъективной активности закономерным соотношениям переговорного процесса. Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Симптом – это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений. Оценивать глубину кризиса в переговорах следует не по отдельным симптомам, а с учетом причин и реальных факторов кризиса.

Фактор кризиса – событие (или установленная тенденция), свидетельствующее о наступлении кризиса.

Причина кризиса – события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Преодоление кризисов в переговорах – управляемый процесс. Успех управления зависит от своевременного распознавания деструктивных факторов и причин кризиса. Уровень кризиса можно дифференцировать, прежде всего, по таким критериям, как масштабы, острота, причины, возможные последствия, фаза проявления.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование такой взаимосвязи может многое сказать и об опасности кризиса, и о его характере. В переговорном процессе должен функционировать мониторинг антикризисного переговорного процесса. Это контроль переговоров и отслеживание тенденций по критериям антикризисного ведения переговоров.

Прогнозирование развития кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций в ходе переговоров.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их конструирования и практического использования. В современном механизме ведения переговоров это является его наиболее слабым звеном. Речь идет, в конечном счете, о методологии распознавания кризиса во всех аспектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов.

Распознавание кризиса теснейшим образом должно быть связано с организацией данной работы, это предполагает подбор соответствующих специалистов, нормативное закрепление функционала их деятельности, статуса их рекомендаций или решений, взаимодействие в системе переговорного процесса.

Необходимость внедрения антикризисных переговоров обоснована целями самих переговоров – достичь урегулирования ситуации наименьшими потерями.

С учетом изложенного мы предлагаем под антикризисными переговорами понимать управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям переговоров и оптимально соответствующий объективным тенденциям его развития. Иначе говоря, антикризисные переговоры – это переговорный процесс, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса.

Успешность антикризисных переговоров определяется в первую очередь человеческим фактором. Только осознанная профессиональная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаясь к возникающим ситуациям. Кроме того, успех антикризисного переговорного процесса предопределяется и доскональным знанием сотрудниками закономер-

ностей и механизмов переговорного процесса, умелым владением всем психотехническим арсеналом коммуникации.

Учитывая, что большинство переговоров с преступниками в практике ОВД проводится с привлечением групп ведения переговоров, весьма важны не только индивидуальные способности каждого их члена, но и умения работать в команде, доносить свои знания до остальных участников переговорной деятельности, воспринимать их информацию. В этой связи актуальна разработка технологий командообразования для ГВП с целью обеспечения их психологической совместимости, налаживания четкого взаимодействия и взаимозаменяемости ролей. Проверка оптимальности ГВП возможна с помощью командно-штабных учений непосредственно в территориальных ОВД, причем с постоянным усилением сложностей в переговорах, с которыми они могут встретиться.

Для реализации в системе МВД России антикризисного ведения переговоров была разработана Концепция антикризисной переговорной деятельности сотрудников ОВД. Концепция выступает основой при определении приоритетных стратегий ведения переговоров, предупреждения и преодоления кризисов, в них возникающих, а также при отборе сотрудников ОВД в кандидаты ГВП и проведении с ними соответствующей профессиональной подготовки.

С учетом актуальности совершенствования переговорного процесса в ключе антикризисного менеджмента и его востребованности в практике МВД России необходимо, на наш взгляд, на законодательном уровне принять Концепцию антикризисных переговоров как ведомственный нормативный акт, который будет определять основы и принципы ведения антикризисных переговоров, чтобы не допускать кризис или обеспечивать эффективное его преодоление.

Таким образом, методологическая основа переговоров как юридико-психологического явления и деятельности требует дальнейшей разработки специфического направления – антикризисного подхода к ведению переговоров. Интеграция различных методологических подходов к оптимизации переговорной деятельности позволила сформировать предметную область нового направления в экстремальной юридической психологии.

Преодоление кризиса – это система антикризисной переговорной деятельности сотрудников ОВД, включающая структурные составляющие: методолого-концептуальную, процессуальную и технологическую.

В процессе моделирования кризиса переговорной деятельности необходимо определение эндогенных и экзогенных кризисогенных факторов. Кризис переговорной деятельности детерминирован влиянием внешних условий – экзогенных кризисогенных факторов, в которых находится переговорщик, имеющий определенные эндогенные кризисогенные факторы в виде своих реакций на внешнюю среду, своих представлений и восприятий переговорной деятельности.

Необходимо более четкое нормативное определение компетенции субъектов переговорной деятельности для определения степени ответственности и полномочий каждого участника переговорного процесса. Необходимо формирование технологии по организации внутригруппового взаимодействия при переговорной деятельности, например, с помощью командно-штабных учений в территориальных ОВД, с разработкой соответствующей инструкции по проведению данного мероприятия.



### **Глава 3. Методы совершенствования антикризисной переговорной компетентности сотрудников ОВД**

Одним из путей профилактики и преодоления кризисов переговорной деятельности является профессионально-психологическая подготовленность сотрудников ОВД к переговорам с преступниками. О необходимости ее повышения свидетельствует проведенный нами анализ кризисных ситуаций переговорной деятельности руководителей ОВД.

Следует отметить, что все опрошиваемые (как имевшие успех в переговорах, так и имевшие опыт провала) отмечали необходимость совершенствовать профессионально-психологическую подготовку, в том числе обучаться «системному видению переговорной ситуации». Кроме того, многие респонденты указали на нехватку следующих умений и навыков: организационно-управленческих навыков и умений; умения первоначальной оценки оперативной обстановки на месте событий; организации взаимодействия участвующих подразделений; умения быстро принимать решения; оказывать психологическое воздействие; проводить разведопрос; устанавливать психологический контакт с преступником, находящимся в неадекватном состоянии; навыков визуальной психологической диагностики; умения выбирать стратегию переговоров; вести переговоры; предвидеть кризис.

Рефлексивно-психологическая подготовка переговорщиков обеспечивает целенаправленное формирование у специалистов психической готовности к взаимодействию и общению с преступниками, а также их психологическую вооруженность при применении различных стратегий и тактик в переговорном процессе. Обучение строится по принципу: чем больше сотрудников ОВД освоит при профессиональной подготовке образ поведения, причем в моделируемых условиях, максимально соответствующих обстановке различных типов переговоров с различными категориями преступников, тем меньше вероятность попадания переговорщика в ситуацию неопределенности<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Силкин Н. Н., Хальзов В. И. Оптимизация педагогических технологий в профессиональной подготовке сотрудников органов внутренних дел // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2014. № 2 (62). С. 204–207; Само-роковский А. Ф. Общие подходы к моделированию действий подразделений ОВД для различных видов чрезвычайных обстоятельств // Вестник Воронежского института МВД России. 2014. № 2. С. 182–185; Минькович Т. В. Моделирование как универсальный способ деятельности // Педагогика. 2013. № 10. С. 34–43.

Проведенный анализ практики переговоров ориентирует на разработку концептуально-методологических основ двух видов профессионально-психологической подготовки сотрудников ОВД к переговорной деятельности с преступниками: общей переговорной компетентности и специальной – антикризисной переговорной компетентности.

В процессе осуществления общей психологической подготовки специалистов-переговорщиков формируются необходимые для переговоров в кризисных ситуациях профессионально важные качества.

В ходе профессионально-психологической подготовки повышается профессионально-психологическая надежность, способность выдерживать нервно-психические нагрузки, развиваются внимательность, бдительность, осторожность, быстрота реакции. Происходит развитие познавательных процессов, изменяются социально-психологические установки, ценностные ориентации, происходит обучение приемам и способам саморегуляции. Также формируются коммуникативные умения и навыки, повышается устойчивость к неблагоприятным психическим воздействиям и факторам, оказывается помощь сотрудникам в преодолении кризисных ситуаций.

Профессионально-психологическая подготовка ориентирована на повышение гибкости профессиональных навыков и умений, обеспечение их качественного функционирования при высокой психической напряженности в различных переговорных ситуациях; формирование умений и навыков использования психологических средств воздействия и приемов составления психологического портрета, психологического наблюдения, визуальной психодиагностики, установления психологического контакта в ситуации затрудненного общения; профессиональное развитие важных для действий в экстремальных условиях психологических качеств, способностей: профессиональной наблюдательности, памяти, мышления; формирование умения владеть собой и развитие волевых качеств.

Система профессионально-психологической подготовки сотрудников ОВД к переговорной деятельности в ситуациях по освобождению заложников и похищенных лиц базируется: на анализе и использовании зарубежного и отечественного опыта; выработке концепции, развитии организационно-правовых основ, методов и психотехнологических средств для спецопераций.

Практика свидетельствует, что успешность проявления профессиональных навыков и умений в кризисной ситуации во многом зависит от развитости профессионально-психологических качеств личности переговорщика.

Перечень профессионально важных качеств (ПВК) выявляется путем оценки психологических особенностей личности специалиста-переговорщика, успешно проводившего переговоры с преступниками. Кроме того, методом исследования является анализ специфики преодоления кризисов переговорных ситуаций, возникающих во время террористических актов и других кризисных ситуаций.

Анализ практики кризисов переговорной деятельности позволил выделить состав необходимых переговорщику характеристик психических процессов, свойств и состояний: высокий интеллект; гибкость и оперативность мышления; быстрая ориентировка в новой ситуации; эмоциональная выразительность речи; скорость переключения внимания; способность мысленно наблюдать ситуацию извне; точная субъективная оценка времени; низкий уровень спонтанной агрессивности и выдержка; аутентичность, эмпатия, способность вызывать доверие.

Для переговорщика является важным наличие психологической гибкости – способности изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств, подстраиваться под поведение партнера, формировать взаимопонимание. Он должен уметь, используя невербальные средства и словесно-логическую аргументацию, «подвести» переговоры к желаемому решению, результату.

Наиболее важными интегративными качествами для переговорщика являются развитый интеллект, обеспечивающий способность к анализу и прогнозу динамики событий, высокая стрессоустойчивость, базирующаяся на умении формировать ресурсное состояние, и креативность, способствующая проявлению надситуативной активности, а также толерантность, эмпатия и интуиция.

Важно отметить, что экстремальные ситуации, в которых осуществляется деятельность переговорщиком, способствуют формированию и развитию определенных профессионально важных качеств переговорщика. В силу разнообразия ситуаций и уровня их кризисности возникает необходимость, с одной стороны, вводить повышенные требования к профотбору, а с другой – обеспечить в рамках подготовки применение моделирования кризисных ситуаций, имитации событий, содержащих элементы неопределенности, новизны, максимально приближенных к реальностям затрудненного переговорного процесса.

Необходимо научить переговорщиков управлению собственным психическим состоянием, т. к. переговорщик обязан уметь регулировать уровень своего эмоционального напряжения, одновременно оценивая себя и оппонента. Подобное качество обеспечивает возможность предугадывать ход событий и выбирать такую

стратегию и тактику переговоров, которые будут наиболее эффективными. Способность быстро ориентироваться в обстановке, выявлять актуальные психические состояния и личностные свойства преступников требует профессионально-психологической наблюдательности, умения концентрировать внимание, видеть и слышать оппонента, правильно интерпретировать информацию. Все это ориентирует на развитие у переговорщика качеств профессионального коммуникатора.

Оценивая эффективность процесса преодоления кризисов переговорной деятельности сотрудниками ОВД, необходимо определить внешний критерий. По нашему мнению, в качестве внешнего критерия можно использовать результаты специально зафиксированных (на видео) тренинговых занятий, деловых игр, максимально приближенных к реальным условиям. Полученные видеоматериалы, а также их оценки экспертами могут выступать основой индивидуализации в развитии профессионального мастерства переговорщика.

В процессе профессионально-психологической подготовки сотрудников ОВД к переговорной деятельности в кризисных ситуациях, как установлено в проводимых нами исследованиях, должны решаться следующие основные задачи:

- ориентация в организации первоначальных действий ОВД в различных криминальных ситуациях, в том числе в ситуации захвата заложников;

- получение компетентности по специфике переговоров с преступниками на различных этапах спецоперации; усвоение особенностей выполнения задач, находясь на различных должностях: начальника оперативного штаба, руководителя ГВП, переговорщика, психолога-эксперта;

- изучение особенностей ведения переговоров с преступниками в различных ситуациях затруднений, связанных с фактом совершения преступления по различным мотивационным основаниям; составление и анализ психологического портрета преступника.

Профессионально-психологическая подготовка может осуществляться на лекционных, семинарских и практических занятиях в форме деловых (ролевых) игр. Антикризисная переговорная компетентность формируется и развивается при практической деятельности (опыт практической деятельности), а также при прохождении специального курса и закреплении полученных знаний, умений и навыков в полевых условиях: на учениях или в реальной переговорной деятельности.

Как выявлено в исследовании О. М. Куколевой (2002 г.), компетентные люди в условиях возникновения проблемы сразу же вклю-

чаются в поиск и нахождение операциональных способов ее решения, т. к. у них представление проблемы организуется как задача, требующая предметной дифференциации и дивергентного подхода, в том числе на основе скомпенсированного преодоления имеющихся личных затруднений<sup>1</sup>.

Вопросам изучения переговорной культуры специалиста было посвящено диссертационное исследование О. А. Осипенок (2010 г.). Автор установила, что данный уровень развитости профессионала надо рассматривать как профессионально значимое интегральное качество субъекта, характеризующееся определенным набором личностных черт и направленное на эффективную реализацию (стратегий) переговорного процесса<sup>2</sup>.

В. М. Поздняковым (2010 г.) рассматривались две условные составляющие профессионализма юристов: первая составляющая, во многом базирующаяся на профессионально-деятельностной психологической компетентности, характеризует процессуально-результативные особенности их профессионального поведения, прежде всего, в аспекте успешного преодоления возникающих проблемных ситуаций. Вторая же составляющая профессионализма юристов – психологическая культура личности – предопределяется, прежде всего, ценностно-смысловой направленностью личности и ее аутопсихологической компетентностью, что в итоге характеризует оптимальность реализации специалистом профессионального поведения, в том числе и в аспекте психологического здоровья<sup>3</sup>.

По нашему мнению, система подготовки переговорщиков носит комплексный характер с привлечением различных специалистов. Динамичность, насыщенность и креативность – основополагающие принципы системы подготовки.

В настоящее время в различных подразделениях ОВД создаются ГВП, деятельность которых направлена на разрешение конфликтных ситуаций без применения силы (антикризисные пере-

---

<sup>1</sup> Куколева О. М. Представление о проблемной ситуации как маркер компетентности решателя // Исследования обучения и развития в контексте культурно-исторического подхода: материалы вторых чтений, посвященных памяти Л. С. Выготского. М., 2002. С. 231; Рогачев В. В. Формирование конфликтной компетентности сотрудников таможни для профилактики межличностных конфликтов: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Ярославль, 2002.

<sup>2</sup> Осипенок О. А. Педагогические условия формирования переговорной культуры будущих специалистов в вузе: дис. ... канд. пед. наук. Чита, 2010. С. 43; Бериулава М. М. Психологические основы развития рационального поведения управленцев в конфликтных ситуациях: дис. ... д-ра психол. наук. Ставрополь, 2005.

<sup>3</sup> Поздняков В. М. Профессионально-психологическая компетентность и психологическая культура юристов // Юридическая психология. 2010. № 3. С. 36.

говору): взаимодействие с толпой, ведение переговоров в ситуации захвата заложников, переговоры с представителями общественно-политических организаций.

На практике руководители ОВД осуществляют управление ГБП, координируют ее действия, однако им приходится достаточно часто лично вступать в переговоры, ведь криминальная ситуация, связанная с необходимостью ведения переговоров с преступниками, может возникнуть непредвиденно, в любое время, на любой территории или объекте. Они также должны быть специально подготовлены для ведения переговоров. Умение вести переговоры в экстремальных ситуациях – обязательное требование к значительному числу сотрудников ОВД.

Необходима специальная подготовка, направленная на формирование и развитие переговорной компетентности сотрудников ОВД, на развитие гибкости поведенческих и коммуникативных реакций.

Специальная подготовка сотрудников-переговорщиков – это особый вид психологической подготовки к эффективному ведению переговоров, осуществлению коммуникативного контакта в сложных условиях. Они должны обладать знаниями в области психологии, педагогики, тактики действий ОВД в экстремальных ситуациях. В ходе специальной психологической подготовки в наибольшей мере решаются вопросы по снижению элементов неизвестности в общей системе предстоящих действий, формируются и активизируются специфические качества, необходимые именно для выполнения данной задачи<sup>1</sup>.

Обучение основам психологии общения, этнической психологии, психодиагностики, психологии «маргинальных сообществ», криминальной и наркоаддиктивной психолингвистики с последующей отработкой в ходе тренингов позволяет сформировать эти умения, довести их до уровня мастерства<sup>2</sup>.

Наиболее существенным можно считать умение грамотно составлять психологический портрет преступника, который позволит прогнозировать дальнейшее поведение и максимально эффективно использовать методы психологического воздействия.

---

<sup>1</sup> Корчемный П.А. Военная психология: методология, теория, практика: учеб.-метод. пособие. М., 2010. С. 24; Психологическая подготовка летного состава к боевым действиям. М., 2012. С. 37, 40, 53.

<sup>2</sup> Горанчук В. В., Овчинников Б. В., Шклярчук С. П. Концептуальные подходы к подготовке «переговорщиков» // Психология и психопатология терроризма. Гуманитарные стратегии антитеррора. СПб., 2014. С. 31–32.

Особенности психологического экспериментирования, при котором предметом моделирования и изучения являются переговоры, состоят в преодолении трудности получения искусственным путем полной психологической картины конфликта.

Формирование антикризисной переговорной компетентности, навыков реального взаимодействия с преступниками представляет наиболее сложным этапом подготовки специалистов-переговорщиков. Проблема состоит не только в том, что сложно смоделировать кризисную ситуацию, но и в том, что не всегда возможно предугадать все особенности ее дальнейшего развития.

Оценивая эффективность подготовки переговорщиков, необходимо определить внешний критерий, в качестве него можно использовать результаты тренировок, максимально приближенных к реальным условиям.

Как правило, анализ специфики переговоров осуществляется постфактум. Восприятие и интерпретация произошедших событий имеет определенную степень субъективизма, что следует учитывать в ходе психологического анализа особенностей переговорного процесса.

Наиболее важными характеристиками, связанными с анализом кризисных переговорных ситуаций и имеющими отношение к подготовке переговорщиков, являются: мотивы к совершению преступления, способы подготовки и реализации агрессии, характеристика различных ресурсов преступников, личностно-профессиональные качества лидеров преступной группы, степень психологической подготовки преступников и методы их психологического воздействия на окружающих.

Таким образом, программа обучения предполагает работу с описанием и анализом различных переговорных ситуаций. Интерпретация ситуаций является значимой при поиске варианта разрешения кризиса в экстремальной ситуации, при выработке совместных договоренностей.

Важно выделить особенности процесса командообразования.

Командная форма организации работы объединяет определенную группу профессиональных сотрудников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи более оперативно, эффективно и качественно, чем при обычной, индивидуальной организации работ. Инициатива создания команды исходит извне – как правило, от руководства организации или подразделения. Цель работы команды конкретна, ясна и разделяема членами этой команды, их роли закреплены, а функции распределены. Процесс взаимодействия как внутри команды, так и с другими командами и подразделениями четко регламентирован.

Члены эффективной команды являются единомышленниками по трем ключевым моментам взаимодействия: ясность целей, единство понимания и методы достижения. Кроме того, должно присутствовать единство ценностей и ценностных ориентаций членов команды, взаимоуважение, высокий уровень психологической совместимости членов команды, а также мастерства лидера.

Команда обычно достигает больших результатов, чем отдельные ее члены: способствует выдвижению новых идей и предложений; повышает возможность получения новой информации от других людей; снижает риск принятия непродуманных решений; способствует повышению взаимопонимания. Многие конфликты (стрессы) происходят в команде, если цели и задачи некоторых участников команды различны. Одни участники могут думать, что самое быстрое решение является лучшим, а другие, возможно, считают целесообразным тянуть время.

Для работы с кризисами переговорщику необходимо видеть ситуацию в целом, учитывать не только собственное мнение, но и мнение другого участника (оппонента). Необходимо удерживать как собственные основания и интересы, так и основания и интересы партнера по переговорам<sup>1</sup>.

Таким образом, учет личностных особенностей сотрудника-переговорщика при формировании антикризисной переговорной компетентности осуществляется при формировании «Я»-концепции, самооценки и ответственности за выполнение профессиональных задач. Знание эмоциональных особенностей, состояний, поведенческих реакций преступника или группы позволит сотруднику выбрать оптимальную переговорную стратегию, эффективно выполняя профессиональное задание.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что антикризисная переговорная компетентность сотрудников ОВД является необходимым развиваемым компонентом, способствующим эффективности переговорного процесса с отдельными индивидами и группами в процессе решения управленческих и оперативно-служебных задач.

Одной из основных технологий подготовки, позволяющих развивать переговорную компетентность сотрудника-переговорщика, умение оказывать психологическое влияние, воздействовать на личность, группу, является социально-психологический

---

<sup>1</sup> *Меньших В. В., Пьянков О. В., Самороковский А. Ф.* Использование ситуационных центров для обучения действиям в кризисных ситуациях // Вестник Воронежского института МВД России. 2011. № 3. С. 154–160.



тренинг. По мнению В. Мاستенбрука, «переговоры – умение, которое можно развить лишь через практику»<sup>1</sup>, которая моделируется игровым методом.

Являясь многофункциональным методом преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы, социально-психологический тренинг направлен на осознание мотивационных механизмов и развитие социально-психологической, антикризисной переговорной компетентности сотрудника ОВД.

Повышение эффективности переговорной деятельности сотрудников ОВД, преодоление кризисов переговорной деятельности предусматривает современное изучение особенностей этих кризисов в различных ситуациях, связанных с фактом совершения преступления. В частности, использование новых моделей переговоров, новых адаптационных возможностей, формирование переговорной компетентности (подготовленности) и готовности сотрудников ОВД к действиям при чрезвычайных обстоятельствах обеспечит эффективное позитивное разрешение кризисных ситуаций и позволит значительно минимизировать возможные негативные последствия действий преступников.

Антикризисные переговоры – это больше искусство, чем наука. Переговоры динамичны, находятся в состоянии постоянного изменения. Необходимо осваивать новые методы и быть готовым к выработке новых тактик ведения переговоров, т. к. «очередной кризис принесет изменения, изменения будут носить мирный характер, если мы обучены. Они могут быть положительными, если мы готовы. Мы можем изменить характер и последствия кризиса, но мы не можем изменить его неизбежность»<sup>2</sup>.

Анализ опыта негативного завершения переговоров, кризисных состояний переговорной деятельности требует квалифицированного и научно обоснованного прогноза риска кризиса и выработки мер по его предупреждению.

В результате анализа карт кризисных ситуаций и практики переговорной деятельности ОВД были проанализированы ошибки, которые допускались при ведении переговоров.

Были выделены три блока ошибок (табл. 1): психологические, функциональные, организационно-управленческие.

---

<sup>1</sup> Мастенбрук В. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996. С. 36.

<sup>2</sup> Kennedy R.F. Speech before the United States Senate on crisis and revolutions coming in South America. 1971. P. 235.

Таблица 1

**Ошибки, допускаемые при ведении переговоров**

| №                      | Ошибки                                                                                                                                                                                                                                                                   | Количество |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Психологические</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |
| 1                      | Неправильно оценено психическое состояние преступника (при наличии психических нарушений)                                                                                                                                                                                | 412        |
| 2                      | Не учли национальные особенности                                                                                                                                                                                                                                         | 516        |
| 3                      | Не оценили реальность выдвигаемых угроз со стороны преступников (думали, что блефуют)                                                                                                                                                                                    | 1 202      |
| 4                      | Ошибка в выборе стратегии (слишком агрессивно или слишком мягко начали переговоры)                                                                                                                                                                                       | 1 311      |
| 5                      | Начиная диалог с преступниками, переговорщики не представляются                                                                                                                                                                                                          | 704        |
| 6                      | В диалоге используется обезличенное обращение                                                                                                                                                                                                                            | 307        |
| 7                      | Переговорщики не сообщают о своих полномочиях                                                                                                                                                                                                                            | 1 286      |
| 8                      | Не предупреждают преступников об уголовной ответственности                                                                                                                                                                                                               | 705        |
| 9                      | Получая резкий отпор со стороны преступника (в виде нецензурных выражений, обрыва разговора, угрозы насилия по отношению к заложникам), отступают на позиции соглашательства                                                                                             | 1 023      |
| 10                     | Переговорщики «теряют лицо» после оскорблений и агрессивности террористов (или сами проявляют агрессию)                                                                                                                                                                  | 1 401      |
| 11                     | В качестве переговорщиков выступали негибкие психологически сотрудники с авторитарным стилем и слабым коммуникативным умением                                                                                                                                            | 1 603      |
| 12                     | Переговорщики необоснованно затягивают время, застревают на уточнении мелких незначительных деталей, что не дает возможности формирования у преступников представления о «якобы» динамичном развитии ситуации в их пользу и ведет к еще большему обострению противоречий | 1 458      |
| 13                     | Не предлагают альтернативных вариантов решения проблемы или предлагают только один вариант (вместо двух-трех)                                                                                                                                                            | 704        |
| 14                     | В обращении с преступниками не используются психологические технологии достижения доверия                                                                                                                                                                                | 1 522      |
| 15                     | Не ведут торг за уменьшение суммы выкупа заложников                                                                                                                                                                                                                      | 439        |
| 16                     | Не демонстрируются доказательства того, что требования террористов выполняются                                                                                                                                                                                           | 1 517      |
| <b>Функциональные</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |
| 17                     | Ошиблись в отсутствии (количестве) оружия                                                                                                                                                                                                                                | 1 109      |
| 18                     | Ошиблись в количестве преступников                                                                                                                                                                                                                                       | 1 006      |
| 19                     | Нет налаженного взаимодействия групп захвата с переговорщиками                                                                                                                                                                                                           | 1 312      |
| 20                     | ГВП (штаб) долго ждали информацию о преступниках                                                                                                                                                                                                                         | 1 205      |

|                                      |                                                                                                                                   |       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 21                                   | Не смогли установить оборудование для аудио- и видео-фиксации                                                                     | 613   |
| 22                                   | Не было единой системы связи между оперативными службами                                                                          | 704   |
| <b>Организационно-управленческие</b> |                                                                                                                                   |       |
| 23                                   | Нет четкой координации действий переговорщиков со стороны руководства                                                             | 1 104 |
| 24                                   | Задержка получения обратной связи от руководства                                                                                  | 1 396 |
| 25                                   | Отсутствие четкой работы фильтрационных колец                                                                                     | 1 482 |
| 26                                   | Не был создан в достаточной мере компетентный и функциональный антитеррористический штаб, не были четко определены его полномочия | 458   |
| 27                                   | Не востребованы снайперские подразделения спецслужб                                                                               | 349   |

Из таблицы видно, что наиболее часто респонденты указывали на ошибки именно психологические, которые можно обобщенно определить как недостаток переговорной компетентности. Этот недостаток необходимо восполнять по трем направлениям – теоретическому, организационно-управленческому, психолого-технологическому.

Анализ практики ведения переговоров, карт кризисных ситуаций позволил сделать некоторые выводы рекомендательного характера.

1. По теоретическому направлению (которое формируется на основе знаний о закономерностях, механизмах, факторах детерминации и рисках кризиса переговорной деятельности):

- а) разработка научно-теоретического инструментария;
- б) формирование понятийного аппарата для нового подхода в области юридической психологии;
- в) создание психолого-педагогических основ и технологий для обучения специалистов в рамках антикризисного подхода к ведению переговоров.

2. По организационно-управленческому направлению (которое предопределяет системное видение переговорной деятельности, алгоритм ее стадий, последовательность и ролевое назначение действий каждого субъекта):

- а) по прибытии на место преступления силы правопорядка немедленно организуют контроль внутреннего периметра зоны проведения операции, максимально приближая его к преступникам. Зона должна быть полностью изолирована и взята под постоянное наблюдение. Пути возможного бегства преступников должны быть надежно перекрыты. Принимаются меры для обеспечения безопасности населения: проводится эвакуация посторонних, устанавливается контроль внешнего периметра зоны операции;

б) во всех ключевых точках зоны должны быть размещены снайперы и наблюдатели. Одной из задач снайперов является огневое прикрытие личного состава подразделения, находящегося в зоне досягаемости огня преступников. Если им дана санкция на ведение огня, они должны точно знать отличия преступников от заложников и быть в состоянии вести огонь на поражение. Следует иметь в виду, что раненый преступник наиболее опасен для заложников. Во время проведения всей операции необходимо избегать демонстрации силы. Из поля зрения преступников должны быть удалены люди в форме, техника и оружие. Командный пункт операции должен располагаться вблизи основного места операции, желательно вне поля зрения преступников и обязательно вне зоны их возможного огня;

в) со стороны оперативного штаба переговорщиком может быть и руководитель операции, однако лучше, если он назначается из опытных оперативных работников, заранее прошедших необходимую подготовку и владеющих языком, на котором могут изъясняться преступники (если в этом есть необходимость). Переговорщик может выступать в качестве представителя государственных или общественных организаций. Легенда прикрытия и экипировка этого сотрудника определяются заранее, с учетом его подготовки и характера операции;

г) в некоторых случаях преступники сами требуют, чтобы переговоры вел человек, обладающий властными полномочиями, и даже могут назвать вполне определенное лицо. Соглашение с подобным требованием со стороны оперативного штаба опасно, т. к. ведение переговоров требует определенных качеств, а главное – оно должно быть увязано с общим планом операции, что предполагает наличие у переговорщика специальных знаний;

д) к участию в переговорах зачастую стремятся политические деятели, депутаты, причем не последнюю роль в мотивах некоторых из этих лиц играет желание быть в центре внимания общественности, что, впрочем, может до конца даже не осознаваться самим человеком, ввязывающимся в сложную ситуацию, но не обладающим для этого достаточной компетентностью. Надо признать, что существуют примеры успешного проведения операций, когда в качестве переговорщика выступал представитель властных структур. Это касается, прежде всего, ситуаций, когда требования преступников носят экономический и социальный характер;

е) оценке экстремальной ситуации, связанной с захватом заложников, могут препятствовать недостаток информации о преступниках и заложниках, стремление террористов преувеличить свои силы и возможности, выдвижение требований через посредников;

ж) в получении установочной и разведывательной информации о террористах, состоянии заложников участвуют все уполномоченные на это группы оперативного штаба, включая ГВП, а также оперативные подразделения задействованных силовых структур;

з) первичной информацией для оценки характера действий преступников является способ осуществления захвата заложников, средства, используемые преступником или преступной группой для этих целей, наличие или отсутствие жертв, содержание выдвинутых преступниками требований и условий освобождения заложников. На основании имеющейся информации, оценки степени реальности возникших угроз, возможного ущерба, мотивов противоправного поведения преступников намечается план действий антитеррористических подразделений;

и) переговорщик имеет право в пределах поставленной оперативной задачи принимать решения во время переговоров относительно их содержания, о чем докладывает руководителю группы, а тот – руководителю операции. Последние операции показали, что преступники пытаются сами потребовать к себе на переговоры лидеров оппозиционных партий, представителей СМИ (при захвате заложников на Дубровке в 2002 г.) или политических деятелей (Беслан, 2004 г.). Подобные требования могут быть удовлетворены частично или полностью только по решению оперативного штаба. В том случае, когда переговоры с террористами ведутся не специально подготовленными переговорщиками, а другими лицами, члены группы переговоров могут выступить в качестве консультантов;

к) в инструкциях МВД указывается, что в ходе переговоров необходимо потребовать (предложить) прекратить преступные действия. При этом надо иметь в виду, что такая постановка вопроса в самом начале установления контакта с преступниками может негативно сказаться на их дальнейшем поведении, что и случалось при проведении некоторых операций. На начальном этапе операции после установления контакта с преступниками целесообразно убедиться в наличии заложников и выяснить их состояние. При этом необходимо учитывать, что террористы, позволяющие поговорить с заложниками, могут оказывать на них давление, и информация, полученная в ходе опосредованного контакта с заложником, может быть неточной или дезинформирующей переговорщика;

л) в инструкциях не рекомендуется передавать преступникам оружие, спиртное и наркотики, однако это нелегко выполнить, когда приходится иметь дело с жесткими требованиями уголовников и агрессивно настроенных экстремистов. Вместе с тем прибегать к удовлетворению подобных требований можно лишь в случаях,

когда в обмен удастся добиться важных уступок со стороны преступников, например освобождения части заложников;

м) при ведении переговоров может использоваться примечание ч. 3 ст. 206 («Захват заложника») УК РФ, согласно которому «лицо, добровольно или по требованию властей освободившее заложника, освобождается от уголовной ответственности, если в его действиях не содержится иного состава преступления».

3. По психолого-технологическому направлению (которое должно основываться на теоретическом и обеспечивать возможности для успешной реализации переговорной деятельности за счет гибкого применения психотехнологий, психотехник и стратегий):

а) необходимо как можно быстрее определить тип ситуации, категорию преступников и возможный характер их действий. Для этого следует немедленно организовать сбор информации о преступниках, заложниках и местах пребывания тех и других. От полноты информации в значительной мере зависят весь ход операции и ее результаты. Поэтому сбором информации должны заниматься все лица, имеющие такую возможность. Результаты ее анализа должны быть немедленно доложены руководителю операции. Необходимо выявить наличие возможной связи преступников с руководителями или сообщниками вне зоны операции и немедленно блокировать эту связь;

б) необходимо осуществлять профессионально-психологический отбор сотрудников, которые по своим личным и деловым качествам могут первыми в случае необходимости вступить в переговоры. Ведется отработка их действий в ходе оперативно-тактических мероприятий, обучение на основе ролевых игр и тренингов, в которых моделируется конкретная обстановка переговоров с преступниками, закрепляются навыки психологической борьбы, приемы воздействия на преступников с целью склонения их к отказу от продолжения преступных действий и достижения приемлемого соглашения. Отрабатываются вопросы координации и взаимодействия между ФСБ, МВД, прокуратурой, гражданской авиацией и другими ведомствами;

в) эффективной тактической линией в создающейся экстремальной ситуации является:

- демонстрация психологической устойчивости;
- снятие эмоционального напряжения;
- возможное затягивание переговоров, с тем чтобы выиграть время для всестороннего уточнения обстоятельств совершенного преступления;
- осуществление разведывательных (диагностических), поисковых мероприятий, заключающихся в выяснении личности пре-

ступников, их численности, наличия судимости, возрастных, физических, психических и других особенностей, а также сведений о намерениях, связях, видах и количестве оружия, которым они располагают;

г) представителям штаба и лицам, участвующим в переговорах, следует также быть готовыми к провокациям и обману со стороны преступников, которые, совершив противоправное действие, склонны к выполнению взятых на себя обязательств в меньшей мере, чем правоохранительные органы. В связи с этим обстоятельством переговорщик должен уметь диагностировать неискренность в ходе непосредственного или опосредованного общения. Преступники могут не выполнить договоренность или отказаться от нее, блефовать, наводить на ложный след, пытаясь дезориентировать правоохранительные органы;

д) переговорщик должен уметь использовать в выгодном направлении элементы ролевого поведения и не раскрывать, даже произвольно, истинных замыслов оперативного штаба;

е) переговорщиком должен быть специально подготовленный специалист, владеющий методами психодиагностики, имеющий переговорную компетентность, но не «из-за парты», а умеющий применять свои знания и умения. Потребность в этом возникает в случаях, когда переговоры осуществляются для отвлечения внимания или для «прикрытия». Такие переговоры ведутся, как правило, когда правоохранительные органы исчерпали возможность договориться из-за «жесткой» позиции преступников; когда затягивание переговоров может привести к гибели заложников; преступники выдвигают неприемлемые условия или не выполняют то, что обещали; правоохранительные органы имеют дело с психически неадекватными индивидами, которые поставили под реальную угрозу жизнь заложников;

ж) при установлении контакта с лицами, захватившими заложников, переговорщику необходимо аргументированно объяснить, почему именно он выступает в качестве посредника (парламентера). Решению этой задачи способствует реальный статус переговорщика как представителя органов безопасности или использование специальной легенды прикрытия своего истинного положения. Необходимо учитывать, что личность оперативного сотрудника, ведущего переговоры, его внешний облик, реакции, особенности поведения, предоставляемая им информация, в свою очередь, являются предметом наблюдения и анализа лиц, с которыми он общается;

з) в связи с тем, что в каждом отдельном случае захвата заложников надо действовать по обстоятельствам, следование тактиче-

ским приемам и правилам ведения переговорного процесса не должно быть догматическим;

и) опыт проведения операций по освобождению заложников показал, что основой успешных действий сотрудников в ходе переговоров с преступниками являются профессиональная компетентность, умение использовать навыки общения в экстремальных ситуациях, проявление находчивости и самообладания;

к) создание положительного образа переговорщика в глазах преступника – немаловажная цель в ходе установления и развития психологического контакта. Это достигается обычно путем убедительной самопрезентации;

л) в переговорах с лицами, захватившими заложников, не следует преуменьшать значение содеянного ими и исключать возможность применения силы. Вместе с тем желательно избегать критики и угроз.

Обучение, переподготовка и повышение квалификации специалистов, действующих в области разрешения конфликтов и ведения переговоров, происходят в условиях, когда участники получают позитивный опыт самостоятельного анализа конфликтных ситуаций, их проектирования и конструирования в учебных условиях с помощью игровых технологий. Для игровых методов характерно наличие ситуационного компонента, задающего контекст, в котором развивается игровая деятельность, направленная на анализ предложенной ситуации<sup>1</sup>.

Антикризисная переговорная компетентность является одним из показателей профессионального мастерства, но без целенаправленного формирования не достигает у многих высокого уровня. В рамках системно-ситуативного анализа получил широкое распространение метод сценариев, оказавшийся эффективным инструментом выработки управленческих решений в сложных ситуациях управления.

Нами была разработана система формирования и развития антикризисной переговорной компетентности сотрудника ОВД в рамках системно-ситуативного подхода и контекстного обучения. Знаково-контекстное обучение – форма активного обучения, предназначенная для применения в высшей школе, ориентированная на профессиональную подготовку слушателей и реализуемая посредством системного использования профессионального контекста, насыщения учебного процесса элементами профессиональной

---

<sup>1</sup> Социальная коммуникация в современном мире: монография / под общ. ред. А. А. Деркача, Е. Б. Перельгиной. М., 2004. С. 204.



деятельности. Автор технологии знаково-контекстного обучения в профессиональной педагогике – доктор психологических наук, профессор А.А. Вербицкий. Согласно его воззрениям контекстное обучение опирается на теорию деятельности, в соответствии с которой усвоение социального опыта осуществляется в результате активной деятельности субъекта<sup>1</sup>.

В качестве средств реализации теоретических подходов в контекстном обучении в полном объеме используются методы активного обучения, в качестве объекта формирования выступает антикризисная переговорная компетентность, а в качестве фундаментально-го условия – контекстная образовательная среда.

Изучение практики ведения переговоров, мнений респондентов при заполнении карт кризисных ситуаций, проведенных исследований позволило сформулировать рекомендации по оптимизации переговорной деятельности сотрудников ОВД:

- принятие на ведомственном (межведомственном) уровне Концепции антикризисных переговоров;
- совершенствование нормативно-правовой базы в сфере подготовки переговорщиков системы ОВД;
- разработка системы мониторинга состояния уровня антикризисной переговорной компетентности сотрудников ОВД;
- создание системы непрерывного обучения специалистов, задействованных в переговорном процессе, и эффективного распределения выпускников образовательных организаций МВД России с учетом уровня их антикризисной переговорной компетентности;
- осуществление профессионально-психологического отбора по выявлению сотрудников, имеющих высокий потенциал переговорной успешности, для участия в переговорном процессе.

---

<sup>1</sup> Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход: метод. пособие. М., 1991.

## Заключение

Проблема кризиса в переговорной деятельности сотрудников ОВД является новым направлением для научных разработок. В отечественной юридической психологии с позиции интегративной методологической ориентации с опорой на системно-ситуационный, коммуникативный и рефлексивный подходы представлено системное видение кризисных ситуаций переговорной деятельности сотрудников в практике ОВД.

Кризис переговоров детерминирован: противоречием позиций и интересов, которое субъективно воспринимается одной или обеими сторонами как неразрешимое, но имеет объективные предпосылки для разрешения; эмоционально-психологическим состоянием одной из сторон, которое выступает негативной доминантой, приведшей к кризису переговоров; непрофессиональными или несогласованными действиями отдельных правоохранительных структур.

Анализ детерминант кризисов переговорной деятельности указывает на необходимость рассмотрения нескольких факторов при значительной выраженности какого-либо из них, они могут стать причинами возникновения кризисов и оказывать влияние на тяжесть их протекания. Факторами, способствующими наступлению кризиса, являются экзогенные и эндогенные.

Переход управляемой системы переговорного процесса в состояние некризиса в большей или меньшей степени сбалансирован. Как только наступает нарушение взаимодействия между участниками переговорного процесса, следует говорить о кризисе. Кризис переговорной деятельности – это разбалансированность системы переговорного процесса, при которой возникает непримиримое противоречие и управленческое воздействие не дает ожидаемого право-значимого результата.

Выделено три основания типологизации кризиса переговорной деятельности: по обратимости – обратимые и необратимые; по стадиям переговорного процесса (диагностическая, установление психологического контакта, обсуждение условий, реализация стратегической линии, достижение соглашения); по причинности – кризис, причиной которого стали действия преступников, и кризис, причиной которого стали ошибочные действия переговорщиков.

На основе рассмотрения структуры переговорного процесса, особенностей возникновения кризиса определены пути и способы преодоления кризисов переговорной деятельности в ситуациях, связанных с фактом совершения преступления.

Выбор стратегии ведения переговоров базируется на уровне подготовки и опыте переговорщика, учитываются ситуационные переменные и личностные особенности преступников; наличие или отсутствие агрессии (реактивной, конструктивной) и особенности угроз.

Разработана психологическая концепция антикризисной переговорной деятельности как система, включающая в себя понятийный аппарат, выявленные особенности и закономерности преодоления кризиса переговоров, сформированная на основе структурно-функциональной модели кризисных ситуаций в переговорной деятельности.

Антикризисная переговорная компетентность вырабатывается путем развития базовой антикризисной переговорной компетентности и ее дальнейшей специализации. Она является динамически изменяющимся профессионально значимым интегральным личностным образованием, состоящим из личностных качеств, навыков и умений, предопределяющим сознательное отношение и конструктивное построение антикризисного переговорного процесса.

Сформированная антикризисная переговорная компетентность позволяет более успешно проводить переговоры, предупреждая возникновение кризисных ситуаций.

## Список литературы

### Нормативные правовые акты

Конституция РФ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2014. № 5.

Уголовный кодекс РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2013. № 30. Ст. 4078.

О полиции: федер. закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2011. № 7. Ст. 900.

О противодействии терроризму: федер. закон от 6 марта 2006 г. № 35-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2006. № 11. Ст. 1146.

О мерах по противодействию терроризму: Указ Президента РФ от 15 февраля 2006 г. № 116 // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2006. № 8.

### Основная литература

*Александрович А.П.* Психологические аспекты ведения переговоров с лицами, захватившими заложников. СПб., 2008.

*Андреев Н.В.* Психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел. М., 2004.

*Асмолова М.Л.* Искусство презентаций и ведения переговоров: учебник. М., 2010.

*Белов Е.С.* Особенности управленческой деятельности в экстремальных условиях, вызывающих стресс // Акмеология. Специальный выпуск. 2014. № 3–4.

*Бодалев А.А.* Психология личности. 2-е изд. М., 2008.

*Гришина Н.В.* Психология конфликта. СПб., 2006.

*Гришин Б.П.* Характеристика личности преступников, совершающих захват заложников // Российский следователь. 2007. № 6.

*Грошев И.В.* Особенности речевого поведения мужчин и женщин // Вопросы психологии. 2013. № 2.

*Енгальцев В.Ф.* Профессиональная компетентность специалиста в практической юридической психологии: монография. М., 2004.

*Журавлев А.Л.* Психология управления совместной деятельностью: новые направления исследований. М., 2010.

*Зверев В.О.* Переговоры с преступниками в условиях захвата заложников: исторические и психологические аспекты. Омск, 2010.

*Зинин А.М.* Субъективный портрет: курс лекций. М., 2012.

*Караяни А.Г.* Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: учеб. пособие. М., 2011.

*Китаев-Смык Л.А.* Психология стресса. Психологическая антропология стресса. М., 2009.

Криминальная психология: учеб. пособие / под науч. ред. О.Д. Ситковской. М., 2014.

*Крук В.М.* Психология обеспечения личностной надежности специалиста: монография. М., 2012.

*Кузнецов В.Н.* Теория компромисса. М., 2010.

*Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М.* Межличностное общение. СПб., 2005.

*Лепехин Н.Н.* Переговорная деятельность: менеджмент, аналитика, коммуникация. М., 2014.

*Мазилев В.А.* Интеграция психологического знания: методологические проблемы. М., 2008.

*Макнаб К.* Психологическая подготовка подразделений специального назначения / пер. с англ. Ю. Бондарева. М., 2002.

*Марьин М.И.* Психологическое обеспечение антитеррористической деятельности: учеб. пособие / М.И. Марьин, Ю.Г. Касперович. М., 2007.

*Махмутова Е.Н.* Психология кризисных и экстремальных ситуаций: учеб. пособие / Е.Н. Махмутова, Л.О. Изилиева. Рязань, 2014.

*Мишина З.* Переговоры в кризисных ситуациях // Полицейская теория и практика. 2003. № 4.

Прикладная юридическая психология: учеб. пособие / под ред. А.М. Столяренко. М., 2001.

Проблемы психологической безопасности / отв. ред. А.Л. Журавлев, Н.В. Тарабрина. М., 2012.

Психологическое воздействие: механизмы, стратегии, возможности противодействия / под ред. А.Л. Журавлева, Н.Д. Павловой. М., 2012.

Психология общения: энциклопедический словарь / под общ. ред. А.А. Бодалева. М., 2011.

Психология профессионального общения оперативных сотрудников полиции с гражданами: учеб. пособие / под ред. Г.С. Човдыровой. М., 2013.

Рефлексивный подход: от методологии к практике / под ред. В.Е. Лепского. М., 2009.

*Росс Л.* Человек и ситуация. Уроки социальной психологии / пер. с англ. В.В. Румынского, под ред. Е.Н. Емельянова, В.С. Магуна. М., 2000.

*Рубин Д., Пруйт Д., Ким Сунг Х.* Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. М., 2003.

*Секач М. Ф.* Комплексный подход к обеспечению психологической безопасности в экстремальных ситуациях // Прикладная юридическая психология. 2010. № 3.

*Смирнов В. Н.* Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб. пособие. М., 2007.

*Соснин В. А.* Психология современного терроризма: учеб. пособие. М., 2010.

*Столяренко А. М.* Экстремальная психопедагогика: учеб. пособие. М., 2002.

*Томпсон Л.* Антитеррор: руководство по освобождению заложников. М., 2012.

*Харламенкова Н. Е.* Личность и преодоление трудных жизненных ситуаций // Прикладная юридическая психология. 2014. № 3.

*Шведин Б. Я.* Человеческий фактор в управлении войсками: проблемы и поиски. М., 1989.

## Памятка переговорщика

Итоговая цель: *сохранение жизни заложников.*

Ваши психологические задачи в соответствии с этапами переговоров.

### 1. Начало переговоров:

- вступить в контакт, представиться, уточнить требования со стороны террористов, сроки выполнения, количество и состояние заложников;
- договориться о продолжении (переносе) переговоров с гарантией безопасности заложников на этот период.

### 2. Основной этап:

- завладеть инициативой в переговорах;
- оценить реальность угроз преступников;
- добиться отсрочки выполнения требований преступников (с гарантией безопасности заложников на этот период);
- извлечь максимум информации о преступниках, заложниках и т. д.;
- добиться уступок (смягчения требований преступников);
- добиться освобождения части заложников после частичного удовлетворения требований преступников.

### 3. Завершение переговоров:

- уточнение времени, места и условий обмена заложников (а также других оговоренных условий); переход непосредственно к обмену либо к другим действиям контртеррористической операции;
- тактические и психологические приемы, используемые при ведении переговоров с террористами;
- самопредставление с подчеркиванием полномочий и компетентности;
- обращение к преступнику по имени: *«Как мне вас называть?»*;
- демонстрация понимания серьезности намерений преступников: *«Чувствую, вы, (имя), – человек серьезный...»*;
- указание на достоинства: *«(Имя), вы же умный человек...»*.

**4. Умение встать на чужую позицию:** *«Я понимаю вас, (имя), деньги всем нужны...»*. **Поиск совпадающих интересов:** *«У вас же тоже есть дети (родители)...»*.

### 5. Достижение конструктивного диалога:

- коррекция эмоционального состояния преступника: *«(Имя), давайте успокоимся...»*;

- апелляция к здравому смыслу: *«Будем рассуждать здраво, (имя), ... вы же понимаете, (имя), что...»;*
- накопление элементов согласия: *«Значит, вы, (имя), хотите ..., да? Я правильно вас понял, (имя)?»; «Давайте договоримся, (имя), ...»;*
- уточнение места, времени, количества, обстоятельств, состояний и т. д.: *«Где? Когда? Сколько? Как? Зачем? Почему?».*

## **6. Предложение альтернатив (торг):**

- указание на объективные обстоятельства, препятствующие выполнению требований: *«(Имя), вы же понимаете, на это нужно время и полномочия...»;*
- убедительная аргументация нереальности выполнения требований: *«(Имя), вы же понимаете, что это невозможно, т. к. ...»;*
- предложение альтернатив (встречных условий) и их убедительная аргументация: *«Я предлагаю вам, (имя), следующее: ...».*

**Помните:** Вы должны во время диалога сохранять имидж объективного, мудрого, находчивого, рассудительного полномочного и компетентного человека!

*Избегайте ошибок, приводящих к «потере лица» и срыву переговоров:*

1. Переход со спокойного, «разумного» диалога на угрозы, крик, ругань.
2. Частая ссылка на свою некомпетентность.
3. Соглашательство со всеми требованиями преступников.
4. Вялость и пассивность при речевом взаимодействии с террористами.



## Эффективные приемы установления психологического контакта с преступниками

**Приемы конструктивных переговоров и достижение соглашения:** поиск компромиссов, приглашение к диалогу, гибкое реагирование, накопление согласий, сближающее «МЫ», терпеливое слушание, оптимизация дистанции, использование понятных противоположной стороне речевых оборотов. Демонстрация понимания интересов партнера, призыв к совместному мышлению, построение «моста» – альтернативные решения.

**Демонстрация уверенности.** Переговорщику следует избегать критики, угроз, проявления нетерпения и агрессии. Необходимо спокойно и уверенно вести диалог с преступниками.

**Распознавание.** Связано с диагностикой личностных особенностей преступника. Следует выяснить имена преступников, определить их психологический настрой по вербальным и невербальным признакам. Например, бессвязная речь отмечается в состоянии психоза, алкогольном или наркотическом опьянении. Лаконичность, аргументированность и логичность высказываний указывает на образованность и здравомыслие собеседника. Бедность фраз свидетельствует о недостаточном интеллектуальном уровне или о сильном волнении. Напротив, многословность и повторяемость формулировок говорят об органических поражениях мозга, вызванных травмой. Монотонность и немодулированность речи позволяют сделать предположение о возможной депрессии, снижении настроения и усталости.

**Отражение чувств.** Переговорщик должен акцентировать внимание на том, что говорит и делает преступник. Необходимо общаться на языке, понятном ему, и получать значимую информацию путем отражения его чувств.

**Доброжелательное отношение.** Оно способствует согласию преступника продолжить переговоры. Однако важно соблюдать «золотую середину», чтобы он не принял лояльность переговорщика за слабость.

**Взаимодействие «на равных».** Если преступники почувствуют, что их не воспринимают всерьез, может возрасти вероятность деструктивного поведения.

**Самораскрытие.** Желательно сообщать преступникам правдивую информацию о себе. Этот прием оказывается эффективным,

поскольку откровенность с одной стороны, как правило, вызывает аналогичную реакцию с другой.

*Манипулирование инициативой.* Переговорщику не следует провялять инициативу постоянно. Желательно иногда передавать ее преступнику (для развития дальнейшего диалога).

*Ведение разговора на одном языке.* Следует поддерживать стиль и темп речи преступника, желательно разговаривать с ним на родном языке (в случае, если он относится к иным этническим группам).

*Стремление сохранить лицо.* Когда преступник чувствует себя униженным, он может совершить непредсказуемые действия. Если Вы чувствуете, что такая ситуация назревает, то Ваша задача – погасить ее как можно быстрее.

После начала диалога переговорщик использует **приемы активного психологического воздействия** для получения недостающей информации. Рекомендуется использовать следующие приемы: *информационно-психологического воздействия* – обращение, информирование, аргументация, ролевая самопрезентация, апелляция, раскрытие юридического смысла правонарушения, диагностические вопросы, детализация, настройка (на одну волну), учет состояния, личностных качеств, личностная самопрезентация, самораскрытие, информация о предполагаемых действиях, использование фактов, перефразирование.

*Активное слушание.* Предполагает употребление таких фраз, как: «Непонятно, что вы имеете в виду ...», «Я могу понять это ...». Необходимо вести беседу только с одним лицом, постоянно используя при этом технику успокоения.

*Перефразирование.* Высказывания преступника воспроизводятся фразами, построенными таким образом: «Итак, вы считаете, что ...», «Выходит так, что ...», «Это надо понимать так, что ...». Например, преступник заявил о своих намерениях пойти на некоторые уступки в случае выполнения его условий. Переговорщик может перефразировать это заявление следующим образом: «Это надо понимать так, что вы согласны отпустить заложников по мере выполнения ваших требований».

*Анализ чувств.* Необходимо контролировать не только то, что говорит преступник, но и как он это говорит, какие моменты имеют для него личностный смысл и могут использоваться для демонстрации «сопереживания».

*Намеренная конфронтация.* Используются приемы прояснения, детализации получаемой от преступника информации путем указания на противоречия, которые имеются в его сообщениях.

В переговорном процессе рекомендуется активно применять *открытые и закрытые вопросы*. Вопросы первой группы предполагают получение длинных, содержательных ответов, например: «*Что случилось?*», «*Почему Вы считаете, что это несправедливо?*», «*Как, по-вашему, мы можем прийти к соглашению?*». *Закрытые вопросы* предполагают получение однозначных ответов «да» или «нет». В содержательном плане они являются вопросительными утверждениями, с помощью которых навязываются определенные действия. Например: «Вы приняли к сведению то, что я сказал?», «Это именно те препараты, которые вы просили?», «Вы же не хотите причинить вред заложникам?».

Существуют и специальные ***приемы убеждения преступников пойти на компромисс:***

- *представляйте обе стороны*. Воздействие следует начинать с принятия точки зрения преступника, вплоть до частичного согласия с ней. Выражать это лучше демонстрацией убеждений, которых, на Ваш взгляд, придерживается преступник («Вы, вероятно, правы в том, что это поможет решить Вам некоторые социальные проблемы...»);

- *начинайте с малого*. Желательно решать более легкие, мало-значительные или очевидные вопросы в первую очередь. Проблему следует расчленять на несколько конкретных вопросов, с которыми проще работать, постепенно переходить от простого к сложному;

- *снижайте нелогичность требований преступника*. Когда в требованиях преступника отсутствует логика, сформулируйте их доступнее;

- *учитывайте мотивацию и поощряйте уступки преступника*. Если он сопротивляется, выясните причины и используйте это в своих интересах;

- *вводите темы-приманки*. Используйте в процессе трудных переговоров темы, которые временно отвлекут преступника от главной проблемы;

- *применяйте обоснованные аргументы для объяснения своей позиции;*

- *создавайте видимость удовлетворения ожиданий преступника*, избегая высказываний, которые вызовут у него ощущение, что ему нечего терять.

### **Тренинг развития психологической устойчивости переговорщика**

Существует несколько групп методов, позволяющих формировать психологическую устойчивость личности к внешним воздействиям. Первая группа – методы саморегуляции – в настоящий момент наиболее распространена. Она основывается на управлении эмоциональными состояниями за счет воздействия на физиологические основы проявления эмоций. Наиболее распространенные из них – это релаксация и аутотренинг<sup>1</sup>, данные методы широко представлены в научной литературе<sup>2</sup>. Особенностью является специфика ситуаций в деятельности сотрудников ОВД, вызывающих эмоциональное напряжение. Перечень ситуаций, которые вызывают эмоциональное напряжение, может стать основой при занятиях аутотренингом. Как правило, это ситуации, связанные с повышенной ответственностью, риском для жизни, необходимостью принятия решений в условиях дефицита времени, конфликтным взаимодействием с вышестоящими руководителями и подчиненными.

Вторая группа методик самомотивации основывается на изменении направленности сознания. Целью методов саморегуляции является осознание, освоение навыков и механизмов самомотивирования. Суть заключается в изменении эмоциональных переживаний за счет манипулирования причинами, вызвавшими отрицательные эмоции. При этом происходит снижение интенсивности и даже смена окраски эмоционального переживания. Особенность управления эмоцией заключается не в приказании себе «не чувствовать» или «не переживать», что может дать противоположный эффект, а в перестройке деятельности. Невозможно произвольно, путем самокоманд или самоубеждений вызвать определенное чувство, но «манипуляции» с предметом эмоций дают возможность так организовать ситуацию, что это приведет к появлению желаемых чувств.

Таким образом, навыки контроля и изменения соматических и вегетативных проявлений эмоций основаны на умении регулиро-

---

<sup>1</sup> Шпаченко Д. И., Мартынцева Л. И. Способы саморегулирования психических процессов. М., 1994.

<sup>2</sup> Марын М. И. и др. Психологическое обеспечение первоначальной подготовки сотрудников ОВД: учеб.-метод. пособие / под ред. В. М. Бурыкина. М., 2005.

вать тонус скелетной мускулатуры, темп движений и речи, дыхания. Чаще всего это достигается упражнениями по релаксации. Существует достаточное количество подобных техник. Наиболее эффективным является *релаксационный тренинг*<sup>1</sup>.

*Цель:* релаксационный тренинг может использоваться для снятия эмоционального напряжения.

*Необходимое время:* 30 минут.

*Материалы:* записи с текстом тренинга релаксации или рекомендации, тренинги опытного руководителя.

*Подготовка:* если записи не используются, руководитель должен обладать опытом в тренинге релаксации.

*Процедура:* сядьте в кресло, расслабьтесь, руки положите на колени, ноги удобно расставьте. Глаза закройте. Два или три раза медленно и глубоко вдохните, выдохните, обращая внимание на прохождение воздуха в легкие, до диафрагмы и обратно. Теперь вытяните правую руку, крепко сожмите ее в кулак. Почувствуйте напряжение в кулаке, когда сжимаете его. После 5–10 секунд концентрации на напряжении расслабьте руку. Разожмите кулак и заметьте, как напряжение отступает, а его место занимает ощущение расслабленности и комфорта. Сосредоточьтесь на различиях между напряжением и релаксацией. Примерно через 15–20 секунд снова сожмите руку в кулак, 5–10 секунд изучайте напряжение, затем расслабьте руку. Почувствуйте расслабленность и тепло. Через 15–20 секунд повторите процедуру с левой рукой. Обязательно сосредоточивайтесь только на группах мышц, которые напрягаете и расслабляете, и старайтесь в это время не напрягать остальные мышцы.

Отведите время для проведения тех же циклов «напряжение – расслабление» для разных частей тела для того, чтобы расслабить соответствующие группы мышц: руки, сгибая каждую для напряжения бицепсов, выпрямляя каждую для напряжения трицепсов; плечи, сгорбив их; шею, наклоняя голову вперед и упираясь подбородком в грудь; рот, открывая его как можно шире; язык, прижимая его к небу; глаза, зажмуривая их; лоб, как можно выше поднимая брови; спину, прогибая ее и выпячивая грудь вперед (будьте осторожны, если у вас есть проблемы со спиной); ягодицы, сокращая мышцы; живот, втягивая его к позвоночнику; бедра, вытягивая ноги и приподнимая их на несколько сантиметров над полом; икры, прижимая пальцы ног к верху ботинок.

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В., Хохлова Н. Г., Никандрова Л. Р. Формирование мотивационной готовности сотрудников органов внутренних дел к службе: практ. пособие. М., 2002.

Завершите упражнение, сделав два-три глубоких вдоха и почувствовав, как расслабленность «течет» по вашему телу от рук через плечи, грудь, живот к ногам. Когда почувствуете себя готовым открыть глаза, медленно сосчитайте в обратном порядке от 10 до 1. С каждой цифрой чувствуйте себя все более и более свежим, бодрым.

Цикл «напряжение – расслабление» можно отрабатывать дома. Достигнув совершенства, вы можете ускорить процедуру, расслабляя мышцы по желанию без предварительного напряжения.

Релаксация, с одной стороны, может использоваться как самостоятельный метод снятия напряжения, а с другой, является главным действующим компонентом аутогенной тренировки. Мышечная релаксация сама по себе, без дополнительных словесных установок оказывает благотворный эффект на эмоциональную сферу личности, как бы подтягивая на передний план жизнедеятельности ее позитивную мотивацию. Это, по-видимому, одна из причин, вследствие которых аутогенные тренировки получили широкое распространение и признание во всем мире. Практика применения аутотренинга показала удивительную стойкость и действенность закрепленной таким способом мотивации.

#### *Отключение.*

Первым вариантом способа изменения направленности сознания является некоторое отключение сознания в стремлении создать максимальную рассредоточенность. Начальным моментом здесь является тренировка умения хаотично воспринимать окружающие предметы, поочередно максимально сосредотачиваясь несколько секунд на каждом из них. Для этого лучше ограничить какое-то пространство для восприятия и скользить взглядом от предмета к предмету, от точки к точке. Важно увлечься этой игрой, и постепенно взгляд начнет сам по себе переключаться с объекта на объект с короткими остановками на них. В дальнейшем лучше пользоваться не реальными образами, а их представлениями (использование мнемического уровня регуляции). С закрытыми глазами можно воссоздавать любые всплывающие в сознании образы, не сосредотачиваться на них долго, а переходить все дальше и дальше от одной ассоциации к другой. Это помогает думать какое-то время о чем угодно, но главное – не о предстоящем деле, вызывающем чрезмерное эмоциональное возбуждение.

#### *Переключение.*

Вторым вариантом способа является достаточно длительное удержание направленности сознания в русле, далеком от травмирующей ситуации. Вне конкретной деятельности в состоянии эмоционального возбуждения это сделать нелегко. Чтобы отвлечься от возбуждающих

мыслей, лучше переключиться на какое-либо интересное увлекательное дело. Хороший помощник в этом – юмор. Книжки с рисунками, карикатуры, сборники коротких смешных рассказов – об этом нужно позаботиться заранее и иметь при себе весь период ожидаемого или реального чрезмерного волнения. Полезны в этом случае и всякого рода хобби (коллекционирование, чтение, прослушивание музыки).

#### *Отвлечение.*

Избежать перевозбуждающих мыслей помогают не только предметы материального мира, способные вызвать в коре головного мозга дополнительный очаг возбуждения, который по закону одновременно отрицательной индукции уменьшает возбуждение. Другим способом борьбы с неблагоприятными состояниями для некоторых людей является выключение анализаторных систем, которое достигается тишиной, закрытыми глазами, спокойной расслабленной позой, сосредоточенными размышлениями и воображением.

Некоторым сотрудникам необходимо подключать мнемический уровень регуляции, т. е. изменение направленности сознания, при котором человек оперирует яркими образами и ситуациями. Находясь в спокойной расслабленной позе, с закрытыми глазами, он должен с предельной точностью воссоздать в сознании ситуацию, в которой он всегда чувствует себя спокойно, уверенно, умиротворенно и благожелательно. Эта ситуация и все сопровождающие ее образы выбираются заранее. А цель одна: безмятежный отдых, спокойствие, благожелательное мироощущение. Конечно, до конца отключиться от окружающего не удастся. Но искусство саморегуляции в том и состоит, чтобы как можно быстрее возвращать себя в иллюзорно созданную обстановку. Чем реже будут отвлечения от нее и чем быстрее возвращение, тем эффективнее будет этот метод. Самое важное в нем – не поддаваться инерции размышлений о том, что предстоит. Эта инерция проявляется тем более отчетливо, чем выше значимость предстоящего события. Элементы представления сюжетной, спокойной ситуации оказывают положительное влияние на эмоциональное состояние уже с первых проб, однако полностью этот способ может раскрыться только после очень большой и планомерной работы над собой.

Способы саморегуляции и воспитания своих эмоций базируются на сложных, нередко очень утонченных взаимодействиях самовнушения и самовнушения.

#### *Самовнушение и самовнушение.*

В изложенных способах саморегуляции эмоциональных состояний в качестве основных средств использовались преимущественно чувственные компоненты психической деятельности: образы, вто-

ричные образы и новые комбинации вторичных образов – продукты деятельности первой сигнальной системы, т. е. рефлекторных связей, в которых сигналами являются раздражители, непосредственно действующие на органы чувств. В применении самовнушения сигналами являются слова как выражение структурной единицы мышления – понятий. Мышление в той или иной степени участвует во всех сознательных способах регуляции. Но в некоторых жизненных ситуациях, особенно новых, регуляция основывается на процессе мышления (интеллектуальный уровень регуляции) – это регуляция путем самовнушения и самоубеждения. Данный способ обозначен двумя понятиями, потому что самовнушение и самоубеждение теснейшим образом связаны между собой, и нередко не представляется возможным определить, какое же из них «работает» в той или иной ситуации.

Самовнушение и самоубеждение в некотором роде являются универсальным механизмом психической деятельности человека. Самовнушение базируется в основном на наглядно-действенном и конкретно-образном мышлении, а самоубеждение – на отвлеченном, абстрактном мышлении. Виды мышления в деятельности взрослого человека могут быть выделены лишь условно, чаще всего имеют место сложные сочетания. При самовнушении важным является понимание только содержания слов, смысла фраз без их аргументации (почему именно они, а не другие; зачем они и пр.). В самоубеждении же важно все определить, объяснить, аргументировать. В самовнушении человек пользуется смыслом определенного слова, не требуя доказательств. Задача самовнушения – побудить себя что-либо сделать или не сделать, что-то переживать или не переживать. Задача самоубеждения – логически обосновать, уяснить, полностью согласиться именно с таким, а не с иным характером действий, мыслей, переживаний. Самовнушение либо воспринимается человеком как обязательность, как не поддающийся сомнению факт, как нечто само собой разумеющееся, либо вовсе не осознается и реализуется прямо в действии. Для самовнушения важнее сам факт исполнения. У самоубеждения центральная задача более сложная – что-то разъяснить самому себе, обосновать, в чем-то убедиться и уже на основе этого соответствующим образом действовать и переживать. Самовнушение – это наставление, приказ, требование, просьба. Самоубеждение – это доказательство, логический итог цепи рассуждений. Если в самовнушении огромное значение имеет эмоциональное его оформление, то в самоубеждении это не столь существенно.



Самовнушение действует прямо на эмоциональную сферу, самоубеждение – опосредованно, через когнитивную оценку, изменяет эмоциональное отношение. Самовнушение эффективнее, когда кора головного мозга несколько заторможена, тонус ее снижен. Самоубеждение же осуществляется при высокоактивном состоянии коры головного мозга.

Процесс самовнушения осуществляется путем многократного (реже – одно- или двукратного) повторения слов или определенных словесных формулировок. При целенаправленном самовнушении они должны быть заранее подготовлены и четко сформулированы. Это своеобразные модели будущего состояния, которые в ходе повторений «вводятся» в подсознательный уровень управления. Модели должны быть предельно четкими, простыми и ясными, максимально разгружающими сознание (исключение борьбы мотивов, выбора, принятия решения и пр.). Они не должны содержать отрицаний и должны быть реально выполнимыми в конкретной ситуации. Скажем, самоприказ «Не волнуйся!» вызовет обратную реакцию, т. к. глагол активнее, чем отрицательная частица. Не принесет пользы и упрек «Ты что раскис? Возьми себя в руки!», т. к. полностью «взять себя в руки» в эмоциональной ситуации все равно не удастся, и это будет только усиливать возбуждение (безусловно, подобные замечания будут неуместны и со стороны окружающих). В тот самый период, когда человек не может не волноваться, он, стремясь успокоиться, спешит отдавать себе приказ за приказом и добивается обратного результата. Еще хуже обстоит дело, если человек начинает внутренне все сильнее и сильнее ругать себя за неспособность справиться со своим волнением. Неудовлетворенность собой всегда усугубляет нарушенный оптимум эмоционального возбуждения и невротическую реакцию на ситуацию.

Словесные формулировки могут быть самыми разнообразными, выбор их всегда ситуативен и индивидуально своеобразен: «Я спокоен», «Я чувствую себя совершенно спокойно», «Я прав», «Я совершенно прав», «Работаю с удовольствием», «Я спокоен и сосредоточен», «Я контролирую свое поведение», «В себе полностью уверен», «Я сдержан», «Я смел» и т. д. Поскольку самовнушения действенней при снижении тонуса коры головного мозга, их лучше всего осуществлять в полусонном состоянии, перед засыпанием и после пробуждения, либо в состоянии релаксации. Это вовсе не значит, что самовнушения не действенны в состоянии бодрствования, – тогда они реализуются приторможенными участками коры.

В некоторых обстоятельствах необходимо учитывать возможность проявления подсознательного негативизма по отношению к используемым формулировкам. Чем больше значимость желаемого, чем более человек этого желает, тем дальше от него уходит желаемое состояние. Подсознание не любит столь грубого вмешательства в свои автоматизмы.

Самоубеждение – это наиболее трудный, но эффективный способ саморегуляции, рациональная психотерапия. Как способ регуляции психических состояний самоубеждение реализуется в диалоге с самим собой или с другими. Формой самоубеждения является речь внутренняя и внешняя, устная и письменная, диалогическая и монологическая. Сформулированные правила самоубеждений – это для каждого итог самостоятельно осуществленных рассуждений. При этом важным является то, чтобы правила были жизненными, реально выполнимыми. Например: «Никогда не спеши», «Не планируй много дел на короткое время», «Будь хладнокровным при анализе допущенных ошибок».

**Ролевая игра «Переговоры в экстремальной ситуации»**

*Начальный этап переговоров: установление контакта и первоначальный сбор информации*

Время: 2 часа.

Цель занятия:

1. Научиться устанавливать психологический контакт с преступником в начальный момент переговоров при использовании технических средств связи.
2. Уметь вести информационный поиск необходимых сведений о преступнике(-ах) и о заложниках в ходе переговоров с использованием технических средств связи.

**Материалы к заданию**

*Фабула основных предшествовавших событий:*

Утром, приблизительно в 11:00, четверо террористов в масках с автоматами ворвались в одну из школ города и захватили в заложники учеников 9-го класса и учительницу. До этого ими был захвачен автобус, в который они посадили заложников; находясь в нем, они предъявили первые требования. При захвате детей и учительницы в классе они произвели несколько выстрелов вверх, тем самым давая понять, что они не шутят. При обращении друг к другу называют только условные присвоенные номера, четко исполняют команды одного из них, действуют решительно и несуетливо.

**Материалы к заданию**

Вводная № 1.

Оперативное время – 12:00, 23.12.93.

На место происшествия прибыли руководители УВД области, район нахождения автобуса с заложниками блокирован силами ОВД, на прилегающих улицах сосредоточены оперативные группы специального сводного отряда, ОМОН и спецназ УВД.

В ходе переговоров (голосом) преступники в ультимативной форме потребовали от руководства УВД предоставления вертолета МИ-8, сигарет, теплых вещей, сопровождения захваченного автобуса с заложниками до военного аэродрома. Вести дальнейшие переговоры отказались. Предложение начальника УВД области предоставить самолет вместо вертолета, пригласить для ведения переговоров представителей государственной власти и управления, а также обменять захваченных школьников на руководителей УВД терро-

ристы отклонили и подтвердили следующее: «В течение 40 минут выполнить выдвигаемые требования». При этом преступники заявили, что им терять нечего, т. к. они все больны СПИДом.

По словам школьницы, которая была отпущена, у террористов имеется чемодан со взрывчаткой; преступники намерены вылететь за границу – в Иран, для лечения; преступники в масках, не открывают лица в разговоре, у некоторых из них замечается «кавказский» акцент, а главарь иногда употребляет жаргонные (воровские) слова.

На место происшествия прибыли начальник УВДТ и заместитель командующего СКОВВ МВД России. В области введен план «Набат», главные магистрали, аэропорт, пристани, автостанции и железнодорожные вокзалы закрыты оперативными нарядами.

## Вводная № 2.

Оперативное время – 18:00, 23.12.93.

Место – военный аэродром.

В 12:32 автобус с преступниками и заложниками прибыл на военный аэродром г. Энска. По прибытии преступники подтвердили свои требования о предоставлении им подготовленного и заправленного вертолета МИ-8 для перелета в Иран. Кроме того, преступники потребовали: теплые вещи для детей, сигареты, подготовить воздушный коридор по маршруту Ростов–Махачкала–Баку–Иран, предоставить маршрутные карты до Ирана, мегафон, радиостанцию, бензин в канистрах, экипаж, который должен состоять из двух пилотов гражданской авиации.

В 15:35 преступникам предоставлен вертолет. В результате проведенной работы преступники освободили трех учеников из числа заложников. ОВД Северо-Кавказского региона приведены в повышенную готовность. МВД, УВД региона переведены на круглосуточный и двухсменный режим работы.

## Вводная № 3.

Оперативное время – 19:00, 23.12.93.

Место – военный аэродром.

С 15:20 до 19:50 на аэродроме под контролем террористов шла подготовка вертолета к полету по маршруту: Ростов-на-Дону–Минеральные Воды–Грозный–Азербайджан, далее – на Иран. Экипаж вертолета – два военных летчика, им выданы полетные карты, вертолет заправлен горючим на 500 км пути.

В ходе регламентных работ произведено внедрение оперативных средств для прослушивания разговоров внутри вертолета. Экипаж вертолета проинструктирован о порядке поведения с террористами и соблюдения дисциплины полетов.

В вертолете находятся заложники (учащиеся, учительница, водитель автобуса, два пилота) и четыре террориста.

Террористы ведут себя настороженно. Маски не снимают, по именам и фамилиям друг друга не называют. С детьми обращаются корректно. Для заболевшей девочки на борт потребовали теплые вещи, еду, лекарство. Освободили двух девочек и мальчика.

Главарь преступной группы предположительно ранее судим, на вид ему лет 55, кличка «Казак», национальность не установлена.

Второму преступнику около 40 лет, русский, владеет техникой управления вертолетом. Двое других – молодые мужчины 23–25 лет. Среди преступников есть южане из Среднеазиатского и Кавказского регионов.

В Энске ходят различные слухи, но информация самая противоречивая, многие граждане напуганы.

Создан оперативный штаб Правительства РФ во главе с первым заместителем Министра. В штаб вошли руководители силовых министерств и служб.

### **Задания слушателям и примерные варианты решений**

В роли эксперта-переговорщика:

- определите свое место и роль в работе оперативного штаба по пресечению террористической деятельности;
- охарактеризуйте ситуацию в целом, сделайте первые предположения о мотивах, личности ведущего переговоры и о группе преступников;
- решите, помощь каких специалистов потребуется в процессе ведения переговоров;
- подготовьтесь и сделайте сообщение, с точки зрения эксперта, на тему краткой характеристики ситуации и перспектив ее развития, важности переговоров, рекомендаций по установлению психологического контакта в начальный момент переговоров;
- выберите среди членов игрового коллектива кандидатов на ведение переговоров, определите первоочередные задачи переговорщиков (как успокоить преступника, снизить его эмоциональную возбужденность), постарайтесь вести как можно более развернутый диалог, не забывайте при переговорах о заложниках;
- проведите с каждым из них индивидуальную подготовку к общению с преступником;
- после каждого диалога оцените, что удалось – не удалось, как можно исправить допущенные неточности или ошибки;

– сразу же после получения первой вводной приступайте к составлению психологического портрета личности и составлению групповой характеристики преступников. Необходимо попытаться провести: а) идентификацию личности; б) углубление психологического контакта и выявление точек психологического давления на преступника; в) определение организационной структуры и взаимоотношений в группе преступников;

– составьте целостный психологический портрет преступника (группы) сразу настолько, насколько возможно, дополняйте его по мере получения информации.

### **Методические рекомендации слушателям**

1. Изучите предлагаемую литературу.

2. При подготовке сообщения рассказывайте не более чем о 6–8 приемах установления психологического контакта, обратите внимание участников игрового коллектива на необходимые атрибуты начального момента переговоров – умение сформировать у себя психологическую готовность к переговорам, создание нужного имиджа (какого?) переговорщика, снижение эмоционального накала ситуации, определение стратегии своего поведения.

3. Попробуйте составить «паспорт» преступника. Необходимо определить пол, возраст, рост, вес, языковую, этническую принадлежность или даже национальность, конфессиональную принадлежность.

4. Определите особенности воспитания и возможного профессионального обучения или деятельности: умения и навыки, специальные инструментальные навыки, криминальный опыт, общий уровень образованности (грамотность, осведомленность в тех или иных вопросах, эрудированность и т. п.), социальный статус.

5. На основе анализа объективных данных сделайте вывод о стиле общения (в основном по речи) и мышления, эмоциональности, о характерологических проявлениях (в речи, поступках, жестах и мимике), попытайтесь сделать предположение о присущих ему психологических чертах личности.

6. Сформулируйте предположения о возможном стиле ведения переговоров с этим «террористом» и использовании приемов психологического давления на него.

### **Методические рекомендации преподавателю**

В зависимости от общей установки проводимого учения отработка вводных может происходить по-разному: сначала по первой вводной, а затем по второй и третьей или сразу по всем трем.

Нормативно-правовые документы определяют роль эксперта-переговорщика (психолога) в подобных экстремальных ситуациях. Эта роль может быть непосредственно «переговорщиком» либо «консультантом руководителя оперативного штаба».

Общая предварительная картина: социально-правовая характеристика ведущего мотива – уголовный, тип преступников – скорее всего, вымогатели. Следовательно, наиболее вероятная цель – получение выгоды, чаще всего – выкупа в виде недвижимости (прав на недвижимость), валюты и т. п.

Такая группа преступников, как правило, хорошо подготовлена и имеет несколько проработанных вариантов действий, чаще всего для осуществления своих намерений преступники используют автотранспорт, воздушный, водный транспорт, а после захвата перемещаются вместе с заложниками.

Число жертв в группе заложников зависит от места захвата. Кроме группы исполнителей, которая действует «на виду», возможны сообщники: группа прикрытия, руководители и т. п., которые действуют скрытно.

Психологическое состояние преступников – отчетливое осознание своих действий и их возможных последствий, готовность к различным вариантам развития событий, самообладание, хладнокровие, смелость, решительность, напористость.

Вывод по структурной организации группы пока сделать сложно – либо это группа «равных партнеров», либо группа с явным лидером.

*Рекомендации по стилю общения:* поведение полностью осознанное, расчетливое, поэтому «торг» – необходимое условие эффективных переговоров. Преступники могут прикрывать свои корыстные мотивы как социально-политическими требованиями (отставки, снятия с должности неудобных, освобождения, предоставления политического убежища своим единомышленникам), так и личностными особенностями (неизлечимая болезнь, безвыходное положение и т. д.).

Для изучения личности преступника(-ов) в ходе самой «ситуации заложника» имеет огромное значение поступающая аудио- и видеоинформация об их поведенческих и речевых проявлениях, внешних данных. При этом сбор информации подобного рода обеспечивается данными фотосъемки, наблюдения, анализом аудио- и видеозаписей поведения преступников, развития ситуации, радиообмена террористов между собой, ведения переговоров с террористами, а также квалифицированным опросом свидетелей и заложников.

Общая ориентировка кандидата для ведения переговоров должна заключаться в том, что в данном случае речь преступника является наиболее информационно насыщенным источником сведений о нем. Поэтому необходимо искать любой повод для увеличения продолжительности диалогов. Самыми распространенными приемами в этом смысле являются: повторение окончания фраз, уточнения, предложение альтернативных решений (но не более двух-трех одновременно), предложение записать все требования под диктовку, обсуждение каждого требования отдельно.

Наиболее обобщенная стратегия действий в переговорах с преступником(-ами) такова: если возможен визуальный контакт – обязательна представительность во внешности, голос переговорщика должен быть уверенным и спокойным. В начале диалога следует представиться, презентовать свои полномочия, спросить, как обращаться к преступнику, четко оговорить условия ведения (существования) самого процесса переговоров (основное условие – жизнь и здоровье заложников) и периодически напоминать об этом; в диалоге начинать свои предложения со слов типа: «Да, да, конечно...», «Вы же понимаете ... , чувствуется, что Вы умный человек», «Вы грамотный, ... надежный, ... бывалый человек...» и т. п. Основным способом ведения переговоров с преступником является торг. Но не следует превращать переговоры типа «торг» в переговоры «соглашение» (т. е. безвольные уступки). Выход из каждого диалога должен сопровождаться повторением достигнутых договоренностей и уточнением условий следующего сеанса связи. Снижение эмоциональной возбужденности преступника достигается спокойной и уверенной манерой общения переговорщика со стороны правоохранительных органов, началом выполнения (пусть даже самых незначительных) требований, умением переговорщика создать видимость положительной для преступника динамики происходящих событий.



## Оглавление

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Введение</b> .....                                                                                                  | 3  |
| <b>Глава 1.</b> Антикризисные переговоры как научная категория<br>и подход к преодолению кризисов в практике ОВД ..... | 6  |
| <b>Глава 2.</b> Концепция антикризисной<br>переговорной деятельности сотрудников ОВД .....                             | 15 |
| <b>Глава 3.</b> Методы совершенствования<br>антикризисной переговорной<br>компетентности сотрудников ОВД .....         | 41 |
| <b>Заключение</b> .....                                                                                                | 58 |
| <b>Список литературы</b> .....                                                                                         | 60 |
| <i>Приложение 1</i> .....                                                                                              | 63 |
| <i>Приложение 2</i> .....                                                                                              | 65 |
| <i>Приложение 3</i> .....                                                                                              | 68 |
| <i>Приложение 4</i> .....                                                                                              | 75 |

*Для заметок*

*Для заметок*

*Учебное издание*

**Вахнина** Виктория Владимировна

**Антикризисная переговорная деятельность  
сотрудников органов внутренних дел в ситуациях,  
связанных с совершением преступлений**

*Учебно-методическое пособие*

Редакторы *Э.А. Циткилова, В.А. Яровая*

Верстка: *А.А. Мельникова*

Подписано в печать 26.12.2018. Формат 60 × 84  $\frac{1}{16}$ .  
Усл. печ. л. 4,88. Уч.-изд. л. 4,2. Тираж 45 экз. Заказ № \_\_\_\_

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академии управления МВД России.  
125993, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-906942-74-6

