

Министерство внутренних дел Российской Федерации
Академия управления МВД России

К. А. Егоров, Л. Ю. Тюнис, О. А. Ульянина

**Социально-психологический
климат в служебных коллективах
органов внутренних дел**

Учебное пособие

Москва • 2018

УДК 658.3
ББК 60.54
Е 30

*Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России*

Рецензенты: А. А. Ендржеевский, консультант отдела организации воспитательной работы управления организации морально-психологического обеспечения ДГСК МВД России; И. Д. Богатырев, заместитель начальника полиции УВД по ЦАО ГУ МВД России по г. Москве, кандидат психологических наук; О. В. Филимонов, профессор кафедры теории и методологии государственного управления Академии управления МВД России, доктор социологических наук, доцент.

Егоров К. А.

Е 30 Социально-психологический климат в служебных коллективах органов внутренних дел : учебное пособие / К. А. Егоров, Л. Ю. Тюнис, О. А. Ульянина. – М. : Академия управления МВД России, 2018. – 92 с.

ISBN 978-5-906942-64-7

В учебном пособии изложены положения, касающиеся сущности, структуры и факторов формирования социально-психологического климата в служебных коллективах; отражены направления и формы работы руководителей ОВД по реализации социально-психологического потенциала подчиненных подразделений; представлена значимая научно обоснованная информация для принятия решений в сфере управления социально-психологическим климатом служебных коллективов, а также проведения его оценки и оптимизации. Особое внимание уделено совершенствованию работы по изучению, формированию и поддержанию социально-психологического климата на уровне, необходимом для эффективного выполнения оперативно-служебных задач.

Учебное пособие предназначено для руководителей территориальных органов, подразделений и организаций системы МВД России; слушателей образовательных организаций МВД России различных форм подготовки и повышения квалификации; адъюнктов; соискателей степени «магистр»; докторантов, специализирующихся на научно-исследовательской деятельности в области психологии управления, а также всех интересующихся проблемами организации работы с личным составом органов внутренних дел.

УДК 658.3
ББК 60.54

ISBN 978-5-906942-64-7

© Егоров К. А., Тюнис Л. Ю., Ульянина О. А., 2018
© Академия управления МВД России, 2018

Содержание

Введение	4
Глава 1. Социально-психологический климат: сущность, структура и факторы формирования	8
Глава 2. Изучение, оценка и оптимизация социально-психологического климата в служебных коллективах органов внутренних дел.	29
Заключение.	54
Список литературы.	57
Приложения	59

Введение

Формирование и поддержание на необходимом уровне социально-психологического климата (далее – СПК) в служебном коллективе органа, организации или подразделения МВД России (далее – служебный коллектив) имеет большое практическое значение, с одной стороны, для достижения высоких результатов оперативно-служебной деятельности, а с другой – для позитивного личностного развития сотрудников, которых этот служебный коллектив объединяет.

Благоприятный СПК является неременным условием повышения эффективности выполнения оперативно-служебных задач ОВД, обеспечения необходимого уровня дисциплинированности и организованности в подразделении, а также удовлетворенности сотрудников содержанием, условиями и результатами своей служебной деятельности.

Позитивный, основанный на принципах объективности, социальной справедливости и др. СПК не может возникнуть спонтанно, самопроизвольно. Он всегда будет результатом систематической работы прежде всего руководителя ОВД, которая направлена на сплочение сотрудников, их воспитание и обучение, развитие личностных качеств каждого из них, а также организацию и регламентацию отношений между ними.

Управление социально-психологическими явлениями, существующими в служебном коллективе – одна из важнейших задач руководителя ОВД, начиная с этапа его формирования или изменения организационно-штатной структуры подразделения. Иллюстрируя это положение, приведем слова одного из руководителей Совета по работе среди лидеров молодежи Японии Фумио Маомуры, который сказал: «Добротная ткань, как известно, соткана из двух нитей – поперечной, утка, и продольной, основы. Таковую же ткань нам напоминает и любая здоровая организация. Продольная нить здесь представлена иерархией управленческих элементов, а поперечная – цепью малых групп, крепко вплетенных в систему

организации. Именно в этих группах зарождается и формируется мнение о политике организации, ее достоинствах и недостатках. Тон здесь задают неформальные лидеры. Естественно, мы просто обязаны воспитывать их»¹.

Проблема использования социально-психологических ресурсов организации для повышения эффективности ее деятельности, включая формирование и поддержание СПК, нашла свое отражение в отечественной психологии управления. Основные положения изложены в работах Т. С. Кабаченко, А. В. Карпова, А. И. Китова, В. А. Розанова, В. И. Черненилова, В. М. Шепеля. Различные аспекты социально-психологических процессов и явлений СПК исследовали следующие представители отечественной психологии: В. В. Бойко, А. Г. Ковалев, Е. С. Кузьмин, Н. В. Голубева, Н. Н. Обозов, В. Н. Панферов, Б. Д. Парыгин, А. А. Русалинова, А. Л. Свеницкий, Э. С. Чугунова, А. И. Донцов, А. Л. Журавлев, А. С. Чернышов. Изучение и оценка социально-психологических процессов и явлений отражены в работах В. В. Авдеева, И. В. Иванихиной, А. М. Столяренко, И. В. Якушева, М. И. Марьина, Е. Ю. Сушкиной, Е. В. Бобринцева.

Несомненное влияние СПК на эффективность оперативно-служебной деятельности ОВД подтверждается также постоянным вниманием к этой тематике со стороны руководства МВД России. Так, деятельность руководителей ОВД по формированию СПК и поддержанию его на оптимальном уровне нормативно закреплена в приказе МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 «Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации» и нашла свое развитие в некоторых других ведомственных документах, посвященных осуществлению морально-психологического обеспечения ОВД.

В наших условиях управление социально-психологическими явлениями в ОВД предполагает диагностику и развитие организационной культуры, климата, репутации подразделения, личности руководителя, управленческой команды, профессионализма персонала, его профотбор, профессиональной идентичности, социально-психологической компетентности и адаптивности персонала, а также урегулирование конфликтов и преодоление негативных социально-психологических явлений².

¹ Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. М., 1989. С. 100.

² Социальная психология: учеб. пособие для студентов вузов / [А. Н. Сухов и др.] ; под ред. А. Н. Сухова. 7-е изд., перераб. и доп. М., 2011. С. 193.

Уровень эффективности функционирования ОВД во многом определяется способностью руководителя управлять сложной системой взаимоотношений, имеющейся в служебном коллективе, а также обеспечить оптимальное взаимодействие сотрудников при решении задач оперативно-служебной деятельности. Среди должностных обязанностей руководителя ОВД необходимо выделить ряд функций, предполагающих его взаимодействие с подчиненными на различных уровнях:

- менеджмент¹ и обеспечение координации действий сотрудников по выполнению конкретных задач, стоящих перед подразделением;
- обучение, воспитание и личностное развитие подчиненных;
- изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников;
- учет психологических особенностей сотрудников для повышения эффективности их совместной деятельности при решении служебных задач;
- регулирование социальных процессов в служебном коллективе и формирование в нем благоприятного СПК.

Успешность выполнения руководителем столь сложных функциональных обязанностей находится в прямой зависимости от его подготовленности к управленческой деятельности, в том числе и от уровня социально-психологической компетентности. Для того чтобы эффективно управлять служебным коллективом, руководитель ОВД должен уметь оказывать влияние на все процессы, происходящие в нем. Для этого ему необходимо иметь четкое представление о тех социально-психологических явлениях в служебном коллективе, через воздействие на которые и осуществляется руководство, а также включаются исполнительные звенья управляемой подсистемы. Воздействуя на коллективную психологию, можно изменить результативность деятельности, и, наоборот, воздействуя на определенные условия совместной деятельности, можно добиться изменений в коллективной психологии.

Целенаправленное воздействие на социально-психологические процессы и явления для достижения желаемого результата в системе «руководитель – служебный коллектив – сотрудник» является функцией управления и требует от руководителя ОВД знания и учета психологических закономерностей совместной деятельности.

¹ В данном контексте понятие «менеджмент» использовано в следующем значении – задача, определяющая функции управления, которые включают постановку целей, принятие решений и контроль за их выполнением. См. Современный психологический словарь / сост. и общ. ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. М., 2007. С. 211.

Кроме того, состояние СПК, его стимулирующее влияние на личность сотрудника рассматривается руководством МВД России в качестве одного из основных показателей эффективности деятельности руководителя ОВД и его положительного воздействия на подчиненных, так как этот показатель характеризует один из существенных результатов выполнения специфической именно для руководителя функции, направленной на обеспечение эффективности деятельности всего коллектива. От активности, степени творческого участия руководителя ОВД в делах подчиненного служебного коллектива решающим образом зависит состояние самого СПК.

Проведенными психологическими исследованиями установлено, что в коллективах с благоприятным СПК легче переносится воздействие тяжелых и экстремальных факторов служебной деятельности, ниже — текучесть кадров. Недооценка роли коллективного настроения и сплоченности ведет к потере до 15 % рабочего времени и может существенно снизить взаимовыручку и надежность работы личного состава в экстремальных условиях. При плохом СПК в ОВД эффективность труда падает на 15–40 %, при хорошем — повышается на 10–20 %¹.

Таким образом, взаимосвязь между эффективностью служебной деятельности ОВД и состоянием СПК является очень существенной. Чем больше будет реализована на практике способность руководителя к управлению СПК служебного коллектива, тем результативнее будут итоги коллективной деятельности. При этом важно понимать, что благоприятный СПК в подразделении является результатом систематической работы руководителя, направленной на формирование позитивных межличностных отношений подчиненных сотрудников, а также поддержание их на таком уровне, который необходим для осуществления эффективной совместной деятельности.

¹ Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел: метод. пособие / [М. И. Марьин и др.]; под общ. ред. В. Л. Кубышко. М., 2006. С. 3.

Глава 1

Социально-психологический климат: сущность, структура и факторы формирования

В зависимости от уровня групповых психических процессов различают СПК больших групп или общества в целом (обычно его называют макроклимат) и СПК малых групп. СПК в малых группах – это микроклимат. Именно изучению, формированию и поддержанию благоприятного СПК в малых группах посвящено данное учебное пособие.

Но, несмотря на различие уровней групповых психических процессов и разнообразие специфических особенностей, в которых они протекают, все они имеют общий обязательный признак – наличие общения между членами этих социальных групп. При этом общение должно удовлетворять ряду специфических требований: сопровождать функционирование социальных групп, поддерживать их структурную и организационную целостность, помогать процессам адаптации членов социальных групп к изменяющимся условиям среды и содействовать достижению целей их совместной деятельности.

Справедливость этих требований была давно доказана, так как согласно выводам по результатам проведенных социально-психологических исследований между масштабами организации, с одной стороны, и интенсивностью нарушений трудового ритма, уровнем текучести работников и проявлением их недовольства – с другой, имеется прямо пропорциональная связь¹. Ее объясняют прежде всего недостатком общения работников. Если организация размещена на большой территории и в отдельных корпусах, то ее служащие лишены возможности для частых, но необходимых контактов между собой. Исследования показали, что если люди работают на расстоянии 10 метров друг от друга, то вероятность их общения между собой хотя бы раз в неделю равна 8–9 %. Когда

¹ Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986. С. 343.

же расстояние сокращается до пяти метров, вероятность общения доходит до 25 %¹.

Таким образом, необходимо учитывать, что именно общение является функциональным средством создания СПК, на фоне которого проявляются групповые потребности и уровни притязаний; несмотря ни на что, возникают и разрешаются межличностные и межгрупповые конфликты; формируются и существуют настроения, мнения конкретной направленности, интенсивности и устойчивости. На этом же фоне приобретают отчетливый характер формы взаимодействия между людьми, объединенными, например, в служебный коллектив ОВД, где в зависимости от направленности обязательно будут присутствовать, с одной стороны, круговая порука, тайное соперничество, жесткий моббинг², конформизм, беспринципность и анархия, а с другой – коллективная сплоченность, открытое и справедливое соревнование между сотрудниками, взаимопомощь, осознанная дисциплина на основе принятия и поддержки общих для служебного коллектива целей, ценностей и традиций.

Создание любого подразделения одновременно приводит к образованию в нем определенной социальной среды, в которой сотрудники начинают взаимодействовать между собой. При этом официальная (формальная) структура подразделения создается по воле руководства, а социально-психологическая (неформальная) – спонтанно группой лиц, которые вступают в регулярное общение и взаимодействие для достижения общих целей. В силу разнообразия интересов сотрудников независимо от формальной структуры подразделения в нем может образоваться несколько неформальных групп.

Неформальная группа – это общность людей численностью, как правило, от 5 до 11 человек, которые объединяются в результате более или менее длительного общения, основанного на личностном взаимодействии. Причиной существования неформальной группы является общность целей, интересов и склонностей людей, их взглядов, привычек, устремлений. Неформальная группа характеризуется определенной социально-психологической общностью: чувством солидарности, взаимного доверия, помощи, защиты и т. д. В ней имеется своя иерархия, лидеры, а также выдвигаются и поддерживаются определенные цели и задачи. В группе вырабатыва-

¹ Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. М., 1989. С. 85.

² Моббинг (англ. *mobbing*, от *mob* – «толпа») – форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе, как правило, с целью его последующего увольнения.

ются общие правила, нормы поведения, а также традиции, которые создают порядок и режим ее функционирования.

Групповые нормы, правила и традиции являются своеобразным регулятором внутригруппового поведения. Они нередко диктуют характер взаимоотношений подчиненных сотрудников с руководителем, отношение к службе, участие в разных формах внегруппового общения. Неформальная группа может обладать огромным влиянием на своих членов (мнение, давление группы). При этом принадлежность к неформальным группам может дать сотрудникам определенные психологические выгоды, не менее важные для них, например, чем денежное довольствие.

Отношения сотрудников в неформальной группе складываются и существуют независимо от служебной субординации. В их основе – общность интересов, сходство характеров, психологическая близость, симпатии и антипатии, общественное признание и личный авторитет человека.

Как правило, в неформальной группе выделяется лидер. Этим лидером является лицо, которое ведет членов группы за собой, потому что обладает более выраженными, значительно более развитыми, чем у других членов группы, профессиональными или личностными качествами. Лидер неформальной группы не наделен административной властью, т. е. он не имеет формального права распоряжаться и требовать исполнения каких-либо обязанностей или решений, но его влияние на членов неформальной группы может быть постоянным и очень значимым. Поэтому значение неформальных лидеров в жизни служебного коллектива довольно велико. Во многих случаях неформальные лидеры через механизм межличностных отношений могут способствовать или препятствовать эффективному решению оперативно-служебных задач, стоящих перед ОВД.

Неформальных лидеров можно условно разделить на две категории: деловые лидеры и эмоциональные лидеры. К первым относятся сотрудники, которые пользуются авторитетом в служебном коллективе за присущие им профессиональные знания, опыт и мастерство. Ко второй категории – сотрудники, которые вызывают чувство симпатии, доверия, способны расположить людей к себе. Иногда встречаются такие сотрудники, которые обладают одновременно деловыми и эмоциональными качествами неформального лидера.

Неформальные лидеры, кроме того, могут быть как открытыми, так и скрытыми. Первые знают о своем авторитете среди членов служебного коллектива и используют этот статус для осуществления, с одной стороны, высказываний и действий с опорой на кол-

лестивное мнение, а с другой – определенного влияния на самих членов коллектива. Скрытые лидеры, как правило, не знают о своей общественной репутации и поэтому преднамеренно ею не пользуются, хотя опосредованно своими действиями оказывают влияние на членов коллектива.

По нравственной направленности своих действий неформальные лидеры подразделяются на позитивных и негативных. Позитивные лидеры способствуют развитию коллективистских отношений среди сотрудников подразделения, а негативные – способствуют обострению межличностных проблем и возникновению различных конфликтов между ними, а также нередко вступают в конкурентные отношения с формальными лидерами (руководителями) подразделения.

По характеру осуществляемых функций неформальные лидеры подразделяются на организаторов и коммуникаторов¹.

Чтобы успешно управлять подразделением, руководителю необходимо не только уметь анализировать межличностные отношения внутри группы, но также знать характер межгрупповых отношений (функциональных и личностных), так как неформальные группы часто оказывают сильное влияние на результаты оперативно-служебной деятельности служебного коллектива, а также его организационную эффективность.

Грамотное управление этими процессами со стороны руководителя подразделения способствует не только целенаправленному формированию высоких личностных и профессионально важных качеств у сотрудников, но и обеспечивает поступательное развитие общности сотрудников от стадии неформальной группы до высшей ее формы – служебного коллектива.

Межличностные отношения сотрудников в служебном коллективе строятся на основе формальных и неформальных связей. Формальные связи возникают в процессе оперативно-служебной деятельности на основе отношений власти и подчинения, определены уставом и, как правило, строго регламентированы. Наряду с официальной, т. е. с формальной структурой подразделения, отражающей нормативную обязательную сторону взаимоотношений между сотрудниками, в каждом служебном коллективе складывается психологическая структура неофициального порядка, формирующаяся как система межличностных отношений, симпатий и антипатий. Неформальные связи определяют более широкий круг общения

¹ Коммуникатор (психол.) – человек, влияющий на партнеров адресно и целесообразно, подбирая действия, слова, интонации и формулировки для того, чтобы получить необходимую реакцию или ответ.

в соответствии с общими интересами, установками, увлечениями, ценностными ориентациями сотрудников. В основе неформальной структуры лежат восприятие и понимание сотрудниками друг друга, их взаимооценка и самооценка.

Формальная и неформальная структуры подразделения тесно связаны между собой. При этом в качестве связующего звена выступают социально-психологические явления, существующие в служебном коллективе: организационная культура, СПК, корпоративное поведение, репутация подразделения, деловое и управленческое общение, организационные конфликты, профессиональная идентичность, адаптивность и социально-психологическая компетентность личного состава. Все они оказывают существенное влияние на эффективность оперативно-служебной деятельности ОВД.

Одним из важнейших показателей эффективности процесса образования и развития служебного коллектива выступает существующий в нем СПК. Для того чтобы раскрыть содержание термина «социально-психологический климат», необходимо провести классификацию существующих в социальной психологии понятий, его определяющих.

Так, по мнению известного отечественного психолога Б. Д. Парыгина, этот термин отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий фон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворенностью условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления, а также другими факторами¹.

СПК служебного коллектива связан с определенной эмоциональной окраской психологических связей членов коллектива, возникающих на основе их предпочтений и симпатий, совпадения взглядов, привязанностей, схожести черт характера, а также интересов и склонностей.

На основании результатов психологических исследований отмечена двойственная природа СПК служебного коллектива. С одной стороны, он представляет собой некоторое субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов социальной обстановки, всей окружающей среды. С другой, возникнув как результат непосредственного и опосредованного воздействия на групповое сознание объективных и субъективных факторов, СПК приобретает относительную самостоятельность, становится объективной характеристикой коллектива и начинает оказывать обратное влияние на коллективную деятельность и отдельные личности.

¹ Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения / под ред. В. А. Ядова. Ленинград, 1981. С. 10–11.

Исследования, проведенные в этих целях психологами, позволили выделить два основных этапа образования служебного коллектива. На первом этапе главную роль играет эмоциональный фактор. В этот период, как мы уже отмечали, в процессе общения идет интенсивный процесс психологической ориентации, установления связей и поиска позитивных отношений.

На втором этапе все большее значение приобретают когнитивные процессы¹. В этот период каждая личность выступает не только как потенциальный или реальный объект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок. Именно на этом этапе происходит формирование общих взглядов, ценностных ориентаций, норм и символов, а также создаются условия для выделения неформальных лидеров.

Кроме того, рассматривая СПК, необходимо иметь в виду и два его уровня. Первый уровень – *статический*, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов служебного коллектива, их интерес к совместной деятельности и коллегам. На этом уровне СПК понимается как устойчивое состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается организация².

С этой точки зрения сформировать благоприятный СПК в служебном коллективе довольно трудно, но в то же время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее. Контроль и коррекция свойств СПК эпизодически осуществляются не только формальным (официальным руководителем) или неформальными лидерами, но и членами коллектива с целью поддержания определенной стабильности, устойчивости своего положения, статуса в системе взаимоотношений.

Поскольку состояние СПК менее чувствительно к различным воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, работоспособность членов группы, качество и количество продуктов их труда³.

Второй уровень – *динамический*, изменяющийся, непостоянный. Это каждодневный настрой сотрудников в процессе служебной деятельности, их психологическое настроение. Этот уровень

¹ Когнитивные процессы (от лат. *cognitio* – знание, познание, изучение, осознание) – это психические процессы, выполняющие функцию рационального познания.

² Почепут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. М., 2002. С. 129.

³ Там же.

иногда называют «психологической атмосферой» или «преобладающим коллективным настроением». В отличие от СПК, психологическая атмосфера характеризуется, с одной стороны, большей оперативностью временных изменений, а с другой – меньшей степенью осознанности людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и, соответственно, работоспособность сотрудника в течение рабочего дня.

СПК служебного коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого из них в отдельности и, несомненно, зависит от общего состояния людей, объединенных в служебный коллектив. В свою очередь, атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т. д.

Но изменения СПК всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются сотрудниками более остро, но чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное соединение, в другой СПК¹.

Таким образом, СПК – это не статичное, а весьма динамичное социально-психологическое образование. При этом постоянная и поступательная динамика СПК проявляется как в процессе формирования служебного коллектива, так и в период его функционирования.

В научных трудах по социологии и психологии утвердилась солидарная точка зрения, согласно которой главной структурой, образующей СПК, является настроение. Так, в частности, по мнению одного из известных отечественных психологов К. К. Платонова, СПК как свойство группы является одним (хотя и важнейшим) из компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей².

По нашему мнению, *СПК служебного коллектива* представляет собой преобладающий и относительно устойчивый эмоционально-психологический фон коллективных настроений, который нахо-

¹ Почепут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. М., 2002. С. 130.

² Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения / под ред. В. А. Ядова. Ленинград, 1981. С. 10.

дит многообразные формы проявлений во всех сферах совместной деятельности его членов. Поэтому его можно определить как качественную характеристику межличностных отношений сотрудников, проявляющихся в виде совокупности нравственных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию сотрудника в группе.

В психологическом плане – это удовлетворенность сотрудников факторами и условиями внешней и внутренней по отношению к коллективу среды, что происходит на основе их восприятия и проявляется в виде доминирующих психических состояний, эмоционального фона, влияющего на корпоративное поведение. При этом важна не столько сама по себе удовлетворенность сотрудников своим положением в служебном коллективе, сколько ее связь и соотношение с их ценностно-ориентационным единством (базовыми групповыми целями, задачами, потребностями, мотивами), существующим в этом коллективе. Именно это обстоятельство решающим образом определяет благоприятный СПК в служебном коллективе, который повышает работоспособность сотрудников, стимулирует все виды их активности, улучшает настроение и самочувствие.

Одним из первых содержание СПК раскрыл В. М. Шепель. По его мнению, СПК – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих¹.

Первая составляющая – это *социальный* климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации (служебного коллектива). Вторая составляющая – *моральный* климат, который определяется принятыми в организации моральными ценностями. Третья составляющая – это *психологический* климат, т. е. те неофициальные отношения, которые складываются между сотрудниками.

Отношения между членами служебного коллектива обусловлены двумя факторами: основным видом деятельности (формальные отношения) и межличностными отношениями сотрудников (неформальные отношения). Состояние неформальных межличностных отношений в коллективе называют СПК, который характеризуется прочностью внутренних связей между членами коллектива².

¹ Шакуров Р. С. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив. М., 1990. С. 40.

² Стуль Я. Е. Руководитель и коллектив. Челябинск, 1976. С. 175.

В исследованиях отечественных социальных психологов (К. К. Платонова, А. А. Русалиновой, В. М. Шепеля, Б. Д. Парыгина, А. Н. Щербань и др.) наметились четыре основных подхода к пониманию сущности СПК. Но все они сходятся во мнении, что феномен СПК включает понятие состояния психологии организации как единого целого, которое интегрирует все частные и групповые состояния.

Существенным элементом в общей концепции СПК является характеристика его структуры. Это предполагает выделение основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по единому основанию, в частности по категории «отношения». Тогда в структуре СПК становится очевидным наличие двух основных направлений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу (рис. 1).



Рис. 1. Структура социально-психологического климата служебного коллектива

В свою очередь, отношения друг к другу дифференцируются на отношения между коллегами по службе и отношения в системе руководства и подчинения.

Но в конечном итоге все многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным – его отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

При этом СПК всегда проникнут сложной гаммой эмоций, чувств, аффектов и настроений, которые овладевают всеми сотрудниками служебного коллектива в самых разных ситуациях, оказывая существенное влияние на общественную жизнь и результаты совместной деятельности. Этот ситуативный показатель принято называть *коллективным настроением*.

Коллективное настроение обладает заразительностью, большой импульсивной силой и динамичностью. Оно мобилизует или сдерживает коллективное сознание, определяет характер общего мнения и межличностных отношений, влияет на стиль руководства служебным коллективом. Все это подчеркивает необходимость тщательного изучения различных форм коллективного настроения, а также знания причин его перехода из одной формы в другую: из положительной – в отрицательную, из неосознанной – в осознанную, из скрытой – в открытую¹.

Для руководителя служебного коллектива важно помнить о необходимости постоянного мониторинга за уровнем индивидуального и коллективного настроения. Так как в случае его отсутствия руководитель иногда способен оказываться под влиянием настроения большинства, что может препятствовать своевременному предупреждению острых конфликтов и нервных срывов у сотрудников. Руководитель, не обладающий способностью к восприятию эмоционального состояния своих подчиненных (эмпатией), во многих случаях сам является источником отрицательных переживаний служебного коллектива. Коллективные эмоциональные состояния являются условием, от которого зависит сложный процесс становления и развития личности.

Самочувствие личности в определенной мере может служить показателем степени развернутости ее духовного потенциала. В данном случае подразумевается психическое состояние, определяемое во многом психологической атмосферой, коллективным настроением служебного коллектива.

С этой точки зрения самочувствие личности в служебном коллективе может рассматриваться как один из наиболее общих показателей СПК. Вместе с тем оно не является исключительным основанием, по которому можно конкретно судить обо всех аспектах СПК в служебном коллективе, а также степени эффективности оперативно-служебной деятельности этого подразделения.

¹ Социально-психологическая компетентность руководителя органа внутренних дел: учеб.-метод. пособие / [М. И. Марьин и др.]. М., 2005. С. 9–10.

К числу основных факторов, определяющих СПК в коллективе, можно отнести следующие.

Общая макросреда: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий. Стабильность в экономической, социально-политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на СПК в служебном коллективе. Но иногда влияние макросреды может носить основополагающий характер, когда оно связано с социальными потрясениями, войнами, другими глобальными конфликтами, а также природными и техногенными катастрофами.

Локальная макросреда, т. е. организация, в структуру которой входит служебный коллектив: размеры организации, ее статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации властных отношений, участие сотрудников в планировании, распределении ресурсов, а также половой, возрастной, профессиональный и этнический состав структурных подразделений и т. д.

Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия службы: хорошо оборудованные служебные места, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность сотрудников служебной деятельностью в целом, способствуя формированию благоприятного СПК в служебном коллективе.

Удовлетворенность службой. Большое значение для формирования благоприятного СПК имеет то, насколько служебная деятельность является для сотрудника интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, способствует ли профессиональному и личностному росту.

Привлекательности службы в ОВД способствуют: удовлетворенность условиями и оплатой труда, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом служебного времени, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повышения своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т. д.¹.

Характер служебной деятельности. Монотонность деятельности, высокий уровень ответственности сотрудника за результаты служебной деятельности, наличие риска для личного здоровья и жизни,

¹ Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учеб. пособие для вузов. М., 2006. С. 328.

стрессогенный характер службы в полиции и ее эмоциональная насыщенность – все эти и некоторые другие факторы косвенно оказывают негативное воздействие на состояние СПК в служебном коллективе.

Организация совместной деятельности. Формальная структура служебного коллектива, способ распределения полномочий, наличие отмеченного выше ценностно-ориентационного единства служебного коллектива влияют на состояние СПК. Дублирование функций подразделений, противоречивость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие знаний, навыков и умений сотрудников их профессиональному предназначению, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в служебном коллективе и могут стать источниками конфликтов.

Психологическая совместимость является важным фактором, влияющим на состояние СПК. Под психологической совместимостью понимается способность сотрудников к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе их личностных качеств. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга, легче наладить взаимодействие¹.

Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический.

Психофизиологический уровень совместимости сотрудников имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т. д.) и свойств их темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной служебной деятельности. Два сотрудника, один из которых по типу темперамента является холериком, а другой – кардинально противоположным по типу темперамента – флегматиком, практически всегда будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбои в выполняемой работе и, как результат – напряженность в отношениях между ними.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, направленности поведения сотрудников.

В свою очередь, социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентаций и интересов сотрудников.

Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости

¹ Основы управления персоналом / [С. И. Самыгин и др.]. Ростов н/Д., 2001. С. 32.

будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию¹.

Сработанность – это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную степень успешности совместной деятельности при минимальных затратах.

Сработанность – показатель согласованности действий сотрудников при их взаимодействии в условиях конкретной совместной деятельности. Сработанность характеризуется высокой продуктивностью совместной работы индивидов. Таким образом, основа сработанности – успешность и выгодность именно совместной деятельности, когда между ее участниками возникает согласованность действий. М. Г. Рогов и Н. Н. Обозов считают, что для нормального функционирования коллектива очень важна сработанность на уровне «руководитель – заместитель»².

Характер коммуникаций в служебном коллективе также выступает в качестве фактора СПК. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благоприятную почву для распространения слухов и сплетен, возникновения конфликтных ситуаций, интриг и осуществления конкурирующими сторонами скрытых действий, направленных на снижение уровня авторитетности оппонентов.

Руководителю подразделения необходимо предпринимать меры для организации информационного обеспечения деятельности возглавляемой им организации. Открытость и гласность принимаемых решений должна быть обеспечена оперативностью их доведения до сведения личного состава, но, конечно, в части касающейся. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к проблемам в служебном общении, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т. д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации³.

¹ Основы управления персоналом / [С. И. Самыгин и др.]. Ростов н/Д., 2001. С. 44.

² Каменская В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности. М., 2002. С. 57.

³ Там же.

Большое влияние на СПК в служебных коллективах подразделений оказывают: уровень авторитета непосредственных руководителей, а также стиль руководства служебным коллективом.

Стиль руководства также является фактором, влияющим на состояние СПК в служебном коллективе. Стиль руководства (управления) – это типичная для руководителя система приемов и способов оказания влияния на своих подчиненных¹.

Роль руководителя подразделения в создании оптимального СПК является решающей, поскольку результат зависит от того, какой стиль руководства он выберет для управления служебным коллективом, а также насколько точно этот стиль руководства будет соответствовать сложившейся ситуации и степени развития служебного коллектива.

Для служебных коллективов с высоким уровнем развития, имеющих органы самоуправления и способность к самоорганизации, наилучшим является такой стиль, при котором руководитель использует преимущественно коллегиальные формы управления. В этом случае руководитель подразделения многие вопросы стремится решать с опорой на служебный коллектив, используя его социально-психологический потенциал, отчасти вовлекая подчиненных в процесс управления. Опора на коллектив позволяет в большинстве случаев отказаться от тотального контроля и развивать более эффективный самоконтроль, расширять границы полномочий в процессе выполнения сотрудниками своих обязанностей. Жесткие меры и твердые правила взаимодействия при этом отсутствуют.

В служебных коллективах со средним уровнем развития более предпочтительным является использование гибкого стиля руководства, в котором сочетаются элементы коллегиальности и директивные формы управления. При этом их выбор зависит от конкретных условий профессионально-служебной обстановки и степени благоприятности СПК в служебном коллективе (см. Приложение 1).

Следует отметить, что иногда директивный стиль руководства может быть приемлем в качестве временной меры и в служебных коллективах с высоким уровнем развития, например, при несении службы в неблагоприятных условиях (решение служебных задач в критической обстановке; природная или техногенная аварийная ситуация; значительные изменения штатной численности подразделения, требующие срочного перераспределения обязанностей среди сотрудников, и т. п.).

¹ Современный психологический словарь / сост. и общ. ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. М., 2007. С. 399.

При этом необходимо учитывать, что слишком частое обращение руководителя подразделения к директивным методам управления может отрицательно повлиять на СПК служебного коллектива, так как директивный метод ограничивает самостоятельность подчиненных, препятствует удовлетворению их социальных потребностей, что в конечном счете способно отрицательно повлиять на успешность служебной деятельности всего коллектива.

Стиль руководства также может свидетельствовать о профессиональной и социально-психологической компетентности руководителя. Отметим, что социально-психологическую компетентность руководителя целесообразно рассматривать как определенный уровень развития его коммуникативных качеств, способность к адекватному межличностному восприятию и взаимодействию, умение предупреждать и разрешать конфликты в коллективе, оптимально сочетать различные стилевые приемы управления с требованиями служебных задач и особенностями коллектива¹.

При этом эффективный стиль руководства влияет, с одной стороны, на успешность карьеры руководителя и его авторитет, а с другой, как мы уже отмечали – на СПК в подчиненном ему подразделении. Умение добиться полного раскрытия творческого потенциала служебного коллектива свидетельствует о высоких организационных способностях руководителя.

Главным условием оказания управленческого воздействия на СПК подразделения со стороны руководителя является достаточный уровень его авторитета и личный пример.

Авторитет (от лат. *autoritas* – власть, влияние) – это общепризнанное неформальное влияние какой-либо личности (группы людей, организации) на окружающих через устоявшуюся систему социально-психологических отношений; высокий статус личности в группе или коллективе².

По мнению И. И. Ефремова, авторитет заключается в признании за субъектом (носителем) выдающихся достижений, знаний, умений, навыков, способностей, его особого положения в обществе, их значимости для человечества, того или иного объекта, сферы социальной жизни, науки и базирующемся на этом ненасильственном влиянии его носителя на тот или иной объект, обуславливающим определенную исторически изменяющуюся форму подчинения

¹ Диагностика и развитие социально-психологической компетентности руководителя органа внутренних дел: метод. пособие / [М. И. Марьин и др.]. Хабаровск, 2004. С. 3–18.

² Контохов Н. И. Прикладные аспекты современной психологии: термины, законы, концепции, методы: справ. изд. М., 1992. С. 3.

действий и мыслей людей положениям и нормам, вытекающим из установок субъекта¹.

Иными словами, авторитет – это социально-психологическое явление, выраженное в добровольном внутреннем признании другими людьми достоинств личности лидера.

Власти подчиняются по принуждению, авторитету – добровольно. Подчиняться неавторитетному человеку психологически невыносимо. Руководитель, обладающий властью и авторитетом, удваивает свое влияние на положение дел в ОВД. Авторитет не дается с должностью, а завоевывается персонально каждым руководителем примером в труде и жизни. Пример должен быть действительным, не показным².

Для оптимального функционирования служебного коллектива необходимо соответствие его официальной (формальной) и неформальной ролевых структур. Официальному руководителю важно быть неформальным лидером хотя бы в одном из основных видов групповой деятельности. Неформальное лидерство руководителя подразделения является подтверждением его умения использовать межличностные взаимосвязи в целях закрепления своего положения в служебном коллективе. Неслучайно руководители неформальные лидеры обладают значительно большим влиянием на подчиненных и являются более эффективными организаторами служебной деятельности, чем те, кто довольствуется исключительно авторитетом власти. Кроме того, они с меньшим нервно-психическим напряжением как для себя, так и для подчиненных решают многие управленческие задачи. Должностное влияние руководителя, сочетаясь с неофициальным лидерством, способствует его высокому авторитету среди личного состава и обуславливает сплоченность служебного коллектива.

Эффективность деятельности любого служебного коллектива зависит от его сплоченности. Сплоченностью коллектива называют эмоционально близкие отношения между сотрудниками, направленные на эффективное взаимодействие, поддержку и взаимопомощь в совместной деятельности. У членов сплоченного коллектива сильно развито чувство групповой идентичности. Они, как правило, держатся вместе, всегда готовы к оказанию взаимной помощи друг другу, преданы интересам служебного коллектива. Члены сплочен-

¹ *Ефремов И. И.* Функции и роль авторитета как феномена социальной жизни. *Философия и общество.* 2005. № 1 (38). С. 38.

² Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел: метод. пособие / [М. И. Марьин и др.] ; под общ. ред. В. Л. Кубышко. М., 2006. С. 63.

ного коллектива охотно собираются вместе и активно обсуждают актуальные для них вопросы. Они эмоционально вовлечены в дела своего коллектива, радуются его успехам и переживают неудачи. Атмосферу сплоченных коллективов отличает особый СПК. В свою очередь, члены коллектива с низким уровнем сплоченности действуют сами по себе, на свой страх и риск, стараясь продемонстрировать индивидуальную результативность даже в ущерб другим.

Коллективу, который характеризуется высоким уровнем сплоченности, присущи следующие особенности внутригрупповых отношений:

- единство мнений, возможно, на неосознаваемом уровне по поводу целей и задач совместной деятельности;
- четкое распределение ролей между членами коллектива в процессе совместной деятельности, а также сфер влияния между неформальными лидерами;
- малая численность неформальных лидеров в коллективе, но профессионализм и авторитет отдельных сотрудников способствуют обращению к ним за помощью остальных членов коллектива;
- наличие четких моделей межличностного взаимодействия сотрудников, деловых и эмоциональных предпочтений;
- сформировано коллективное мнение и активное ядро коллектива, которое оказывает значимое влияние на сотрудников и является существенной опорой для руководителя;
- отсутствие явных или скрытых группировок, негативно настроенных по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям;
- конфликтные ситуации в коллективе редки, а возникающие – разрешаются в конструктивной форме и с минимальными последствиями;
- руководители всех уровней являются неформальными лидерами. Стиль их руководства достаточно гибок и адекватен уровню достигнутого развития коллектива, осуществляется в соответствии с объективными требованиями служебной деятельности, особенностями межличностных отношений, возможностями и ожиданиями подчиненных;
- большинство сотрудников имеют ожидаемый деловой и психологический статус в группе, они удовлетворены своей деятельностью, ее оценкой и стимулированием своего труда и, как следствие, обладают достаточно низкой профессиональной подвижностью.

Все это обеспечивает высокую сработанность и взаимовыручку сотрудников, особенно необходимую в экстремальных и нештатных ситуациях.

Коллективу с низкой сплоченностью присущи следующие черты:

- недостаточное развитие межличностных отношений в группе, наличие периодически возникающих или затяжных конфликтов, неоднородность группы;

- наличие неформальных лидеров с различными (часто противоположными) целями при незначительном числе авторитетных сотрудников; в таком коллективе иногда не к кому обратиться за профессиональным советом;

- группа образует лишь формальную внешнюю целостность: у сотрудников отсутствует общность интересов, единство мнений по основным вопросам; цели деятельности коллектива не приняты как личные;

- у сотрудников не выработаны модели делового межличностного взаимодействия, преобладают незрелые формы реагирования и восприятия;

- авторитет руководителя подразделения ограничен;

- в подразделении не сформировано коллективное мнение.

Для таких коллективов типично постоянное наличие конфликтов. Они могут возникать неожиданно и быть неуправляемыми. Из-за отсутствия необходимой сплоченности сотрудники остро переживают неблагоприятные условия служебной деятельности, трудности становления, при этом обостряется восприятие негативных личностных качеств отдельных из них.

Низкий уровень сплоченности служебного коллектива подтверждается наличием в нем нескольких микрогрупп с полярными отношениями к делу. В таком случае необходимо взаимодействие руководителя с членами микрогрупп, в которых доминирует позитивное отношение к деятельности и требованиям руководителя по повышению эффективности службы, поскольку они могут транслировать их к коллегам, осуществляя таким образом на них свое воздействие. С другой стороны, микрогруппы, которые не проявляют особой инициативы в служебной деятельности, осуществляя в явной или скрытой форме противодействие руководителю в выполнении им управленческих функций, необходимо переориентировать или дезорганизовать.

Для повышения уровня сплоченности подразделения, наряду с собственной деятельностью в этом направлении, руководитель ОВД должен привлекать психологов подразделений по работе с личным составом, которые осуществят ряд целевых мероприятий для достижения желаемого результата. Примерное содержание, сценарий социально-психологического тренинга и иных мероприятий, направленных на сплочение служебного коллектива, изложены в приложениях 2,3,4 к данному учебному пособию.

Фактором внутригрупповой сплоченности является точное определение групповых целей, норм и правил. Чем отчетливее члены служебного коллектива осознают, какой стиль поведения в нем наиболее приемлем, тем с большим желанием они участвуют в совместной деятельности. Сплоченность необходима для существования и развития служебного коллектива.

Во многом сплоченность служебного коллектива зависит от стадии его зрелости. На *первой стадии* сотрудники адаптируются друг к другу, стараются проявить свою личностную сущность. Взаимодействие происходит в привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет руководитель подразделения.

Вторая стадия характеризуется тем, что внутри служебного коллектива происходит образование неформальных групп, основанных на более тесной эмоциональной связи между отдельными сотрудниками. При этом в коллективе могут возникать межгрупповые разногласия, вызванные борьбой за лидерство, и поиски компромиссов между конфликтующими сторонами. По этой же причине отдельные подчиненные из числа неформальных лидеров (или по их установке) могут оказывать на этой стадии определенное противодействие формальному лидеру – руководителю подразделения.

Это свидетельствует о возможном появлении в служебном коллективе неформальных лидеров с негативной направленностью действий. В этой связи для руководителя важно своевременно предпринять действия по их нейтрализации или использовать влияние этих неформальных лидеров для достижения позитивных результатов, одновременно осуществляя коррекцию направленности действий с негативной на позитивную.

Для достижения высоких результатов в оперативно-служебной деятельности необходимо следующее условие – неформальные лидеры служебного коллектива должны, безусловно, поддерживать действия руководителя подразделения и работать с ним в тесном взаимодействии.

Если удовлетворение этого условия невозможно, то при нейтрализации негативного лидера для руководителя важно направить свои усилия не на разоблачение направленности его личности и жизненных принципов, а на ликвидацию имеющихся неразрешенных проблем, стимулирующих его деятельность как негативного лидера.

Выделим четыре группы таких условий.

Первая группа – недостаточный уровень авторитета формального лидера (руководителя подразделения), имеющего ограниченную поддержку у части подчиненных сотрудников; низкий уровень

его социально-психологической компетентности; неудовлетворительная организация морально-психологического обеспечения деятельности ОВД.

Вторая группа – недостатки в организации оперативно-служебной деятельности подразделения, его материально-техническом обеспечении; низкое качество спецтехники, оружия, приборов и оборудования, используемого в процессе оперативно-служебной деятельности; несовершенство системы материального и морального стимулирования деятельности сотрудников.

Третья группа – наличие в служебном коллективе неформальных групп негативной направленности.

Четвертая группа – наличие в служебном коллективе лиц из числа руководящего состава, склонных к коррупционному поведению.

Задача руководителя на этой стадии развития коллектива заключается в овладении значимой социально-психологической информацией и грамотном ее использовании при организации работы по сплочению подчиненного подразделения.

После того, как социальные связи внутри служебного коллектива установятся в соответствии со сложившейся иерархией, его потенциал будет возрастать. Поскольку СПК в таком коллективе будет стабильным и благоприятным, то большинство сотрудников будет стремиться работать эффективно, достигать больших результатов в процессе профессиональной деятельности, дорожа своей принадлежностью к этому коллективу. В зависимости от возникающих в коллективе служебных ситуаций функции неформального лидера могут временно переходить от одного сотрудника к другому, но такой переход уже не будет вызывать резких изменений в его неформальной структуре и острых противоречий среди членов служебного коллектива. Возможные противоречия будут разрешаться, как правило, на основе компромисса.

На *третьей стадии* внутри служебного коллектива формируются прочные межличностные связи. Члены коллектива принимают и оценивают сотрудников по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты в службе и стандарты поведения. Но далеко не все служебные коллективы выходят на высшие стадии социально-психологической зрелости.

Тем не менее в отличие от других членов служебного коллектива руководитель в силу наличия у него властных полномочий, а также личностного (неформального) авторитета, выраженного в определенной степени, имеет наибольшую возможность оказания

влияния на состояние СПК, в том числе на характер взаимосвязей между членами коллектива; мотивы их служебной деятельности; моральные нормы, принятые и принимаемые в коллективе; степень сплоченности и организованности сотрудников; удовлетворенность результатами их службы и межличностными отношениями.

Современный руководитель ОВД в целях социально-психологического развития служебного коллектива всегда будет нацелен на оптимизацию СПК, а также на осуществление отбора сотрудников таким образом, чтобы они профессионально и психологически дополняли друг друга, недостатки одних сотрудников были компенсированы достоинствами других, а индивидуальные ожидания и устремления совпадали у большинства членов служебного коллектива.

Поэтому постоянный личностный рост, планомерное развитие профессионально важных качеств, непосредственно связанных с осуществлением управленческой деятельности, а также работа по повышению своей социально-психологической компетентности обеспечит руководителю необходимый уровень влияния на подчиненных сотрудников для достижения высоких результатов служебной деятельности.

Таким образом, СПК – это интегральная составляющая более частных групповых состояний. Он не возникает спонтанно, а является результатом усилий многих людей – руководителей подразделений, специалистов в области управления персоналом, формальных и неформальных лидеров, а также большинства членов служебного коллектива.

Благоприятный СПК переживается как состояние удовлетворенности каждого сотрудника процессом, условиями и результатом своей служебной деятельности, а также взаимоотношениями с другими сотрудниками служебного коллектива. Большую помощь руководителю ОВД в оптимизации СПК могут оказать соответствующие специалисты – психологи подразделений по работе с личным составом, конфликтологи, а также наши рекомендации, изложенные в следующей главе.

Глава 2

Изучение, оценка и оптимизация социально-психологического климата в служебных коллективах органов внутренних дел

Неоднократно проведенные в сфере экономики и бизнеса социально-психологические исследования (далее – СПИ) подтвердили положение о том, что при наличии в организациях благоприятного СПК, с одной стороны, повышается производительность труда и развивается творческое отношение сотрудников к своей профессиональной деятельности, а с другой – уменьшается их заболеваемость и стремление к смене места работы даже при более выгодных предложениях по уровню заработной платы. Поэтому в настоящее время многие финансово преуспевающие компании и организации уделяют формированию и развитию благоприятного СПК в своих производственных коллективах много времени, а также вкладывают дополнительные средства.

Тем не менее формированию благоприятного СПК, позитивное влияние которого на результаты деятельности коллективов проверено на практике и подтверждено многочисленными исследованиями, во многих правоохранительных структурах отводится второстепенная роль.

При этом проблема СПК в служебном коллективе очень близка к проблеме оперативного стресса¹: вокруг них существует множество одинаковых мифов. Так, известный американский психолог и психотерапевт Роджер Соломон определил оперативный стресс как «ситуацию, выходящую за пределы свойственного субъекту жизненного опыта, которая поражает его слабые стороны и приводит к потере контроля над ситуацией»². По его мнению, отдельные лица, особен-

¹ Оперативный стресс – это состояние организма, которое проявляется вследствие сильного воздействия на него кризисных ситуаций, с которыми сталкивается сотрудник полиции в повседневной деятельности.

² Тулева И. В. Исследование негативных последствий неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе // Вопросы психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел (полиции). Деятельность правоохранительных органов (отечественный и зарубежный опыт): сб. материалов. М., 2013. С. 146.

но в организациях с жесткой субординацией по военному типу, сталкиваясь с неблагоприятными внешними воздействиями, склонны прибегать к так называемому «настоящему мужскому поведению». Данный тип поведения основан на психологической готовности сотрудника к мгновенному решению возникшей проблемы, а стрессовое состояние, испытываемое им в процессе подготовки к ее решению или при выходе из критической ситуации, рассматривается как проявление слабости. Поэтому некоторые руководители, уверенные в наличии такой готовности у своих подчиненных, считают излишним изучение методики преодоления кризисных ситуаций, не рассматривая ее в качестве необходимого компонента подготовки личного состава к несению службы в повседневных или особых условиях.

К необходимости формирования в подразделении благоприятного СПК руководители относятся примерно таким же образом. По их мнению, управление СПК – это еще одна проблема, требующая от них дополнительных психических и физических усилий, а также временных затрат, но не дающая ощутимых результатов по сравнению с управлением, основанным на административно-командном принципе.

Изначальное мнение о сущности оперативного стресса сводилось к следующему: в процессе профессиональной деятельности сотрудники правоохранительных органов постоянно сталкиваются с необходимостью преодоления затруднительных ситуаций, при этом они обязаны разрешать возникающие профессионально-служебные проблемы, что оказывает стрессовое воздействие на их психику в критических ситуациях. В этом проявляется стрессовая составляющая служебной деятельности сотрудника правоохранительных органов.

При исследовании проблемы преодоления сотрудниками негативного влияния внешнего воздействия кризисных ситуаций выяснилось, что профессионалы и сотрудники с достаточным опытом службы на удивление хорошо справляются с подобным оперативным стрессом. Поэтому в начале 80-х гг. прошлого века основное внимание психологов в исследовании правоохранительной деятельности, сфокусированное на ее стрессовой составляющей, сместилось от оперативного стресса к организационному¹, так как, в отличие от первого, организационный стресс направлен на сотрудника изнутри организации, где он проходит службу. Соответственно,

¹ Организационный стресс – психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий службы, высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей в конкретной организационной структуре, а также поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

со стороны исследователей организационному стрессу стало уделяться гораздо больше внимания, особенно таким его аспектам, как удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудника своей деятельностью, влияние профессиональной деятельности на его морально-психологическое состояние и личные качества, а также на СПК в служебном коллективе.

Дальнейшие исследования показали, что организационный стресс, в противоположность оперативному, считается главной причиной стрессовых расстройств сотрудников правоохранительных органов, а также основной причиной неблагоприятного СПК в служебных коллективах. Так, в 2004 г. в результате исследований, проведенных в подразделениях американской полиции с опросом более чем 2 500 сотрудников, были получены следующие данные:

- большинство респондентов назвали руководство своего подразделения одним из десятка наиболее сильных источников неприятных эмоций и раздражения на службе;
- наличие фаворитизма и протекционизма со стороны администрации в отношении отдельных сотрудников было названо опрошенными основной причиной неблагоприятного климата в коллективе подразделения.

Среди других организационных аспектов, оказывающих свое непосредственное влияние на климат в коллективе подразделения, также были названы: неудовлетворительно организованная коммуникация в подразделении, несправедливое и непоследовательное наложение дисциплинарных взысканий, чрезмерное административное воздействие и неправильно организованный контроль¹.

Так же как и в отечественных правоохранительных структурах, для руководящего состава американской полиции существуют определенные показатели психологического состояния отдельных сотрудников и климата в подразделении, которые подлежат периодической проверке со стороны вышестоящего руководства.

Но высшие руководители, обычно находящиеся в финале своей полицейской карьеры, не стремятся к существенным социальным преобразованиям. Старшие офицеры рассчитывают на позитивную перспективу в продвижении по службе, поэтому они не готовы брать на себя ответственность за социально-психологические эксперименты, тем самым косвенно подтверждая наличие определенных

¹ Тулева И. В. Исследование негативных последствий неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе // Вопросы психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел (полиции). Деятельность правоохранительных органов (отечественный и зарубежный опыт): сб. материалов. М., 2013. С 147.

служебных проблем в подчиненных подразделениях. Соответственно, они и в дальнейшем продолжают придерживаться модели руководства подразделением полиции, выработанной и апробированной в ходе ранее полученного опыта или, возможно, такой же, которая существовала при их приеме на службу.

Таким образом, для отдельных руководителей американской полиции констатация факта, что климат в коллективе подразделения требует совершенствования, равносильна признанию несостоятельности их управленческих амбиций или принятию на себя вины за низкое психологическое состояние подчиненных.

Самым трудным для начальника полиции является осознание того факта, что необходимость улучшения климата в коллективе руководимого им подразделения не является персональным выпадом в сторону его лидерских качеств и таланта руководителя. Высокопоставленные руководители полиции имеют вполне обоснованные опасения о внедрении каких-либо новаций, так как они несут личную ответственность за вверенное подразделение и беспокоятся о сохранении своей достаточной репутации. Анализ возможных негативных последствий ухудшения климата в коллективе подразделения и причин снижения его влияния на служебную деятельность не является для таких руководителей убедительным аргументом для активизации процесса по его улучшению. Такое положение дел долгое время устраивало правоохранительные органы, однако результаты последних исследований показали очевидную пользу от совершенствования этого направления деятельности.

Изучение, анализ и оценка СПК в служебных коллективах является одним из направлений психологической работы с личным составом в системе МВД России, необходимой составляющей многоуровневого социально-психологического мониторинга.

Эффективность деятельности любой организации определяется по ряду показателей. В целом СПИ показывают, что комплексная оценка эффективности деятельности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены объективные (организационные, правовые, экономические и др.) и субъективные (социально-психологические) факторы.

Отечественные исследователи (Ю. П. Платонов и др.) на основе многолетних исследований в организациях выделили в качестве социально-психологических факторов эффективности деятельности организаций следующие:

1. Целенаправленность (характеризует цели совместного взаимодействия, т. е. потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия).

2. Мотивированность (раскрывает причины служебной, трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов организации).

3. Эмоциональность (проявляется в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации).

4. Стрессоустойчивость (характеризует способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал своих членов для противодействия деструктивным силам).

5. Интегративность (обеспечивает необходимый уровень единства мнений и согласованности действий).

6. Организованность (детерминирована особенностями процессов управления и самоуправления).

Важным условием эффективности функционирования организаций является наличие в ней благоприятного СПК, который включает многие вышеперечисленные факторы.

Мониторинг СПК в служебных коллективах ОВД осуществляется в целях отслеживания динамики изменений и определения тенденций в развитии этих социально-психологических параметров, прогнозирования возможных результатов их влияния на положение дел в служебных коллективах, а также выявления и профилактики социально-психологических проблем, негативно влияющих на оперативно-служебную деятельность ОВД.

Исходя из требований МВД России к организации морально-психологического обеспечения, при осуществлении мониторинга морально-психологического состояния сотрудников и СПК необходимо руководствоваться тем, что изучение, анализ и оценка этих показателей проводятся в рамках СПИ с целью определения степени готовности личного состава и служебных коллективов к результативному и качественному выполнению возложенных на них оперативно-служебных задач. При этом необходимо учитывать временные показатели совместной деятельности сотрудников в служебном коллективе. Для повышения достоверности результатов СПИ впервые такие исследования могут быть проведены в подразделении (при обычных условиях несения службы сотрудниками) не ранее чем через 6 месяцев их совместной деятельности, а в подразделениях, сформированных для выполнения задач в служебных командах (особых условиях) – не ранее чем через 3 недели.

Перечень методик, используемых при проведении СПИ, установлен Департаментом государственной службы и кадров МВД России на основании рекомендаций Координационно-мето-

дического совета МВД России по психологическому обеспечению деятельности органов, подразделений, учреждений системы МВД России. В состав перечня входят следующие методики:

1. «Оценка социально-психологического климата в коллективе» (К. Сишор, Ф. Фидлер, О. Михалюк, А. Шалыто, Б. Парыгин, Н. Фатеев).
2. «Социометрия непараметрическая» (Д. Морено).
3. «Шкала приемлемости» (Н. Бахарева).
4. Референтометрия.
5. Методика исследования эмоционального и делового лидерства (Р. Кричевский).
6. «Социально-психологический мониторинг» (под ред. М. Мारына).
7. Методика «МПС-1» (АППДК «Мультипсихометр»).

Выбор методик, дополнительных психологических методов и методических приемов определяется целями и задачами СПИ, спецификой оперативно-служебной деятельности ОВД, объемом работы, временными, техническими, квалификационными ресурсами и прочими условиями.

СПИ проводится по решению руководителя органа, организации, подразделения системы МВД России (далее – руководитель) в плановом или целевом порядке психологами подразделений морально-психологического обеспечения и иными сотрудниками органов, организаций и подразделений системы МВД России, на которых возложены обязанности по осуществлению мероприятий психологической работы с личным составом (далее – специалист).

Изучение, анализ и оценка СПК в служебных коллективах ОВД проводится по следующим основным этапам:

- 1 этап – сбор и обработка первичной информации о состоянии СПК;
- 2 этап – обобщение и анализ полученных данных;
- 3 этап – подготовка оценочных выводов;
- 4 этап – общая оценка СПК.

Руководители для своевременного и качественного проведения СПИ предоставляют специалисту информацию: о штатной структуре подразделения, социально-демографических характеристиках его сотрудников; эффективности служебной деятельности коллектива и его отдельных сотрудников; соблюдении сотрудниками служебной дисциплины и законности; особенностях сложившейся обстановки в служебном коллективе.

Руководители обеспечивают участие в СПИ не менее 70 % личного состава, находящегося на службе.

Для сбора социально-психологической информации специалист использует опросные листы, с содержанием которых руководители могут быть ознакомлены. Они также могут лично присутствовать и принимать участие в проведении СПИ.

В связи с тем, что СПК как интегральное состояние служебного коллектива включает целый комплекс различных характеристик, разработана определенная система показателей, на основании которых стало возможным оценить уровень и состояние СПК в коллективе. При его изучении (в зависимости от применяемых в ходе СПИ методик) в качестве основных показателей обычно оцениваются: уровень развития служебного коллектива; характер межличностных отношений; психологическая совместимость и сплоченность сотрудников; уровень их удовлетворенности пребыванием в данном коллективе; степень развития профессионально важных качеств и рейтинг должностных лиц из числа руководящего состава; стиль управленческой деятельности и его влияние на эффективность выполнения подразделением оперативно-служебных задач.

Включая в опросные листы ряд контрольных вопросов о состоянии СПК, психолог выясняет наличие проблем в служебном коллективе. Математический анализ данных позволяет выявить характеристики и факторы благоприятного или неблагоприятного состояния СПК, управление которым требует от руководителей и психологов понимания эмоционально-психологического состояния членов коллектива, их настроения и уровня взаимоотношений.

При необходимости в ходе СПИ возможно использование дополнительных методик, позволяющих оценить рейтинг руководителя.

Специалист проводит комплексный анализ результатов СПИ для выявления социально-психологической информации, значимой для управления служебным коллективом. Он же несет персональную ответственность за обеспечение конфиденциальности этой информации.

Обобщение и анализ данных, полученных в ходе СПИ, осуществляется специалистом в следующем порядке:

1. Изучаются обобщенные показатели СПК, определяются факторы, негативно влияющие на его состояние, оцениваются роль и степень участия руководителей в формировании и поддержании СПК на уровне, способствующем качественному выполнению оперативно-служебных задач.

2. Определяются служебные коллективы, в которых показатели СПК улучшились, остались на прежнем уровне либо ухудшились.

По результатам анализа данных, характеризующих состояние СПК в служебном коллективе, специалист формулирует выводы для общей оценки за определенный период времени, разрабатывает предложения по их оптимизации.

Информация, полученная по итогам СПИ, а также выводы и предложения по оптимизации СПК в служебном коллективе подразделения оформляются в виде отчета (справки), который докладывается руководителю, принявшему решение о проведении СПИ. Общую оценку результатов СПИ осуществляет руководитель на основе аналитических данных и предложений, содержащихся в отчете. Одновременно с ним изучаются справки, докладные записки по результатам инспектирования, комплексных и целевых выездов в ОВД, заключения служебных проверок по фактам нарушения сотрудниками служебной дисциплины и законности, иные документы, характеризующие СПК в служебном коллективе за предыдущий период времени. Результаты СПИ используются исключительно в целях повышения эффективности оперативно-служебной деятельности и морально-психологического обеспечения ОВД.

При этом морально-психологическое состояние сотрудников может оцениваться «удовлетворительно», если оно способствует выполнению оперативно-служебных задач, или «неудовлетворительно», если не позволяет выполнять эти задачи.

В отличие от морально-психологического состояния сотрудников, вывод о состоянии СПК территориального органа, подразделения, организации МВД России может быть выражен одной из четырех формулировок: «благоприятный», «благоприятный, неустойчивый», «среднеблагоприятный» или «неблагоприятный». Характеристики противоположных по своему содержанию оценок состояния СПК – «благоприятного» и «неблагоприятного» были предложены Ю. П. Платоновым¹ (см. Приложение 1). Характеристики других видов СПК находятся в диапазоне между ними.

Таким образом, СПК в служебном коллективе в соответствии с методикой, разработанной Департаментом государственной службы и кадров МВД России во исполнение п. 2.6.2 Решения коллегии МВД России от 15 марта 2012 г. № 2км «О неотложных мерах по укреплению служебной дисциплины и законности в органах внутренних дел Российской Федерации», может оцениваться следующим образом:

«Благоприятный» – если по результатам СПИ не менее чем в 80 % служебных коллективов территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «благоприятный».

¹ Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности. Ленинград, 1990. С. 135.

«Благоприятный, неустойчивый» – если не менее чем в 70 % служебных коллективов территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «благоприятный», в 20 % – как «благоприятный, неустойчивый», а в 10 % – как «среднеблагоприятный».

«Среднеблагоприятный» – если не менее чем в 60 % служебных коллективов территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «благоприятный», в 30 % – как «благоприятный, неустойчивый» и «среднеблагоприятный», а в 10 % – как «неблагоприятный».

«Неблагоприятный» – если по результатам СПИ более чем в 20 % служебных коллективах территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «неблагоприятный».

Но в действительности существует достаточно большое многообразие форм проявлений климата, которые не могут быть оценены только в интервале между «благоприятным» и «неблагоприятным» его состоянием. Поэтому потребовалась более точная их классификация на основе оценки следующих компонентов:

- а) уровня социально-психологического потенциала служебного коллектива;
- б) степени его реализации в конкретный момент времени;
- в) тенденций дальнейших изменений социально-психологического потенциала служебного коллектива.

Данная классификация позволила выделить три основных типа СПК:

1. Высокий уровень социально-психологического потенциала коллектива, которому соответствует и степень его реализации. При работе с полной отдачей сохраняется необходимый резерв сил для дальнейшего совершенствования условий и организации труда, не происходит работы на износ. Четкая организация труда и управления в коллективе в сочетании с необходимым резервом сил и удовлетворенностью от ощутимой отдачи открывают перспективу дальнейшего развёртывания социально-психологического потенциала коллектива.

2. Высокий уровень социально-психологического потенциала коллектива при крайне низкой степени его реализации в данный момент, что связано с несовершенством сложившейся в рамках системы, выходящей за пределы данного коллектива, организации службы и управления. Отсюда наметившаяся тенденция свертывания социально-психологического потенциала коллектива и снижения уровня его профессионально-служебной эффективности. Наличие тенденции роста неудовлетворенности сотрудников системой

организации и управления, выходящей за рамки данного коллектива, и перерастание этой неудовлетворенности в конфликт.

3. Невысокий уровень социально-психологического потенциала коллектива компенсируется работой (хоть и устаревшими методами, но с полной отдачей сил – практически на износ). Данный вариант в перспективе приводит к срыву в оперативно-служебной деятельности и резкому падению ее эффективности.

Такая типизация, разумеется, не исчерпывает реального многообразия состояний СПК, но значительно упрощает осуществление его оценки.

Так, результатом благоприятного СПК в коллективе органа внутренних дел является улучшение его оперативно-служебных и социально-психологических показателей, а также профессионализма сотрудников. В случае если СПК в служебном коллективе является неблагоприятным, происходит ухудшение социализации его членов, а следовательно, и результатов оперативно-служебной деятельности. При этом как индивидуальных, так и всего подразделения в целом.

Средние или недостаточно стабильные показатели СПК позволяют оценивать его состояние как среднеблагоприятное с дальнейшей тенденцией к улучшению или ухудшению положения дел в коллективе.

Руководство МВД России уделяет пристальное внимание результатам социально-психологического мониторинга и оценке управленческой деятельности руководящего состава ОВД, направленной на достижение высоких результатов в решении оперативно-служебных задач. Поэтому в соответствии с требованиями приказа МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 «Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации» результаты СПИ, включая личностный, профессиональный и управленческий статус руководителя в служебном коллективе, в обязательном порядке учитываются при его назначении на вышестоящую должность.

В целом СПИ показывают, что комплексная оценка эффективности деятельности ОВД может быть произведена лишь в том случае, если учтены объективные (организационные, правовые, экономические и др.) и субъективные (социально-психологические) факторы.

Также существуют определенные признаки, по которым косвенно можно судить о состоянии СПК в служебном коллективе. К ним относят:

- эффективность оперативно-служебной деятельности;
- соблюдение сроков выполнения поставленных задач;
- качество отработки служебной документации;
- уровень текучести кадров;

- количество опозданий на службу;
- численность сотрудников, привлеченных к дисциплинарной ответственности;
- аккуратность в обращении с оружием, техническими средствами и оборудованием;
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и граждан.

Проведение СПИ в целях формирования благоприятного СПК в служебных коллективах – одно из важнейших направлений психологической работы в ОВД. Так, в соответствии с пунктом 5.2 Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации, утвержденного приказом МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660, на психологов подразделений морально-психологического обеспечения возложены функции по изучению, анализу и оценке СПК в служебных коллективах. Они же готовят предложения руководителю ОВД по оптимизации СПК в служебном коллективе.

Для оптимизации СПК на основе рекомендаций психологов руководителю необходимо применить ряд организационных и социально-психологических приемов.

Организационные приемы предполагают¹:

1. Приглашение профессионального психолога. Этот шаг диктуется простыми соображениями: если человек почувствовал себя больным, он обращается к врачу; если менеджеры пришли к выводу, что в их организации сложился нездоровый социально-психологический климат, необходимо обратиться к специалисту.
2. Проведение конкретного эмпирического исследования с целью определения причин неблагоприятных взаимоотношений сотрудников; информирование организации о результатах исследования (на собрании, совещании и пр.).
3. Принятие коллективного решения об устранении объективных факторов, негативно влияющих на климат.
4. Контроль за реализацией коллективного решения и состоянием социально-психологического климата.

Социально-психологические приемы опираются на результаты проведенного исследования и предполагают в основном следующее²:

1. Определение неформальной структуры группы, выявление лидера и его роли в группе. Необходимо дать ответ на вопрос о том,

¹ Линчевский Э. Р. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя. М., 2000. С. 98.

² Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности. Ленинград, 1990. С. 136.

направлена ли деятельность лидера на благородные цели – защиту интересов членов своей группы, создание благоприятного климата, повышение уровня развития группы или, напротив, лидер преследует эгоистические цели – повышение своего статуса, престижа в ущерб интересам группы.

2. Определение уровня развития группы, социально-психологическая коррекция групповых процессов и состояний.

3. Определение причин конфликтов в группе и применение социально-психологических способов их конструктивного разрешения;

4. Коррекция формальной и неформальной структуры группы (например, посредством перевыборов формального лидера – бригадира, профсоюзного деятеля);

5. Социально-психологическая коррекция взаимоотношений в трудовом коллективе (проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций).

В случае выявления в служебном коллективе неформального лидера негативной направленности, преследующего эгоистические цели, руководителю подразделения необходимо осуществить ряд мероприятий по переориентации его деятельности. Работа руководителя в этом направлении должна начинаться с составления при помощи психологов подразделения по работе с личным составом психологического портрета такого лидера и носить системный характер.

Прежде всего необходимо выявить мотивацию поведения неформального лидера. При этом существуют два вида мотивов, определяющих поведение лидера. *Моральные мотивы* – мнимая борьба за справедливость, независимость своего мнения, доказательство своего интеллектуального превосходства и т. п. *Психологические мотивы* – бравада, зависть, антипатия, тщеславие и т. п. Побудительной причиной поведения лидера негативной направленности может быть его ложное понимание смысла товарищеских отношений. Неслучайно в роли таких лидеров часто выступают недооцененные, но амбициозные молодые сотрудники, обладающие рядом ярко выраженных личных качеств (остроумием, эрудицией, смелостью, физической силой) и некоторым превосходством над другими членами служебного коллектива.

Приведем несколько приемов осуществления переориентации жизненных целей неформальных лидеров негативной направленности.

Первый прием. Принимая во внимание потребность сотрудника, выступающего в качестве лидера, в популярности, наличие у него определенных незаурядных качеств, необходимо привлечь его к активной общественной деятельности. Другими словами, *переключить* его активность с негативных функций на позитивные. При

этом необходимо оптимально подобрать для него вид общественного поручения: во-первых, чтобы оно своей значимостью способствовало повышению уровня его престижа, во-вторых, оно должно соответствовать его интересам и уровню развития способностей. Психологический подход руководителя в данном случае состоит в том, чтобы умело использовать наиболее развитые качества такого сотрудника, предоставив ему возможность активно проявить их, получая высокую оценку своих действий со стороны большинства служебного коллектива. В реализации этого приема важны гибкость и тактичность, убедительное общение, доверительное и уважительное отношение руководителя к данному сотруднику.

Первые попытки в проведении этой работы могут не дать желаемого результата. Недостаточно качественное выполнение сотрудником данного ему поручения зачастую объясняется сложностью внутренней перестройки личности, трудностью отказа от своих прежних взглядов и привычек поведения. Здесь не следует стремиться к быстрому результату, так как объективно необходимо некоторое время для переориентации сотрудника, психологической перестройки его мотивации.

Второй прием. Корректирующая беседа, цель которой заключается в изложении руководителем и осознании сотрудником своей истинной роли в служебном коллективе, обострении у него чувства вины за совершенные поступки, эмоциональном переживании за совершенные ошибки. Данный прием необходимо осуществлять либо индивидуально (при высоком уровне психолого-педагогической компетентности руководителя), либо руководителем совместно с психологом подразделения по работе с личным составом и наиболее авторитетными членами совета ветеранов подразделения. В этой ситуации неформального лидера приглашают для беседы, во время которой в доброжелательном общении осуществляются мероприятия разъяснительного характера, психологической помощи и коррекции с целью изменения основных мотивов поведения, а также определения ближайшей перспективы служебной деятельности, в отдельных случаях – карьерного роста.

При этом убеждение строится не столько на логическом обосновании требований, сколько на эмоционально-чувственном воздействии на сознание сотрудника. Открытость и искренность общения во время беседы, как правило, способствуют глубокому осмыслению и переживанию сотрудником совершенных ошибок и в последующем становятся психологической основой для смены перспективных целей деятельности. В этом убеждает практика работы психологов подразделений по работе с личным составом и членов советов ветеранов органов внутренних дел.

Третий прием. Развенчание конкретных поступков или высказываний неформального лидера негативной направленности, умелое доказательство аморальной, антиобщественной сути его действий и рассуждений. Достаточно высокий общий уровень научной осведомленности сотрудников позволяет успешно опираться в работе с ними на логику раскрытия ошибочных рассуждений и мотивов действий, используя их способности к осуществлению анализа и оценки собственных ошибок. Применение данного психологического приема предполагает соблюдение двух психологических положений.

Во-первых, необходимы объективность, аргументированность, определенная сдержанность и корректность в оценке действий и поступков неформального лидера для того, чтобы в служебном коллективе не сложилось мнение о предвзятости руководства подразделения по отношению к нему.

Во-вторых, отношение к неформальному лидеру должно быть доброжелательным. Следует проявлять искреннее желание в оказании ему любой разумной и обоснованной помощи. Критические замечания в адрес неформального лидера без выдвижения альтернативных перспективных целей не будут способствовать взаимопониманию и сотрудничеству в рамках дальнейшей служебной деятельности. Руководителю надо быть готовым к выдвижению конкретных предложений, которые позволят критикуемому лидеру зарекомендовать себя с положительной стороны, оправдать симпатии поддерживающих его сотрудников. Это будет способствовать менее эмоциональному восприятию критических замечаний, высказанных в его адрес, а для его сторонников это будет являться признаком подтверждения объективного отношения к нему со стороны руководителя подразделения.

Четвертый прием. Содержание этого психологического приема состоит в категорическом, логически жестко построенном публичном общении с неформальным лидером. Технология его применения заключается в следующем: руководитель подразделения на совещании осуществляет адресную критику действий неформального лидера с указанием ему недопустимости прежнего поведения, противоречащего интересам служебного коллектива.

Этот прием отдельным руководителям может показаться привлекательным в силу простоты его подготовки, а также в связи с минимальными затратами времени на его осуществление. Однако это ошибочное представление. Эффективность этого приема зависит от учета при его использовании многих обстоятельств психологического характера, которым не всегда уделяется должное

внимание. Применение данного приема требует предварительного изучения психологических особенностей неформального лидера, его психологического портрета. Например, если он обладает завышенной самооценкой, то ему будут свойственны такие качества, как нескромность, высокомерие, пренебрежительность, беспринципность, а также отсутствие объективности в оценке собственных высказываний и поступков, что может значительно снизить результаты ожидаемого воздействия. Детальное ознакомление руководителя подразделения с психологической информацией¹ о сотруднике позволит получить более действенный эффект от использования данного приема. Важно учитывать, что при незначительных ошибках или нарушениях в действиях лидера негативной направленности к этому приему прибегать не следует.

Необходимо соблюдать соразмерность уровня предъявляемых к сотруднику требований с реальными или возможными негативными последствиями его действий. Это позволит дать более объективную и принципиальную оценку поведению неформального лидера, а также ослабить эффект его возможной апелляции к своим сторонникам.

Целесообразно воздерживаться от использования данного приема руководителю подразделения, который не имеет достаточного авторитета в служебном коллективе, не обладает репутацией квалифицированного специалиста и организатора, а также необходимым уровнем развития коммуникативного потенциала.

Пятый прием. Этот прием можно охарактеризовать как наиболее радикальный вариант разрешения ситуации, смысл которого состоит в переводе неформального лидера в другое подразделение. Неверно видеть в этом лишь хорошо известный организационный прием. Это психологический прием, который весьма нежелательно применять на практике, однако в ряде случаев он является необходимым. Твердая приверженность неформального лидера избранным ценностям, отличным от коллективных, недостаточный уровень развития служебного коллектива, материально-технические и финансовые трудности – все это может создавать в подразделении эмоционально напряженную обстановку, затруднять проведение мероприятий с опорой на общественное мнение. Поэтому в подобной ситуации целесообразно использование данного приема.

¹ В случае наличия доступа у должностного лица к этому виду информации в соответствии с п. 16 Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации, утвержденного приказом МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660.

Морально-психологический эффект его применения определяется правильностью соблюдения при этом правовых, нравственных, психологических и педагогических требований.

Правовой аспект состоит в том, чтобы при переводе неформального лидера в другое подразделение не были нарушены какие-либо положения контракта, заключенного с ним при поступлении на службу в ОВД. Так как никакие нравственные, психологические и педагогические меры не будут иметь воспитательного воздействия на сотрудника, если они сопряжены с нарушением его правового положения.

В нравственном и психолого-педагогическом аспектах применение этого приема не является изоляцией неформального лидера, а, наоборот, это может быть определено как включение его в состав нового коллектива, способного к оказанию помощи в социализации и проявлению сотрудником своих лучших качеств в новой социально-психологической реальности.

Таким образом, руководитель может целенаправленно регулировать характер взаимоотношений среди сотрудников и влиять на формирование СПК в коллективе. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на СПК.

В широком смысле управление представляет собой регулирование состояния какой-либо системы (материально-вещественной или социальной) в целях получения результата. Следовательно, управление – не самоцель. Воздействуя на объект и изменяя тем самым его состояние, оно стремится получить желаемый результат. Ожидаемый результат деятельности в психологии называют целью.

В конечном счете управление преследует две главные цели. *Первая цель* – производительная. Она подчиняется социальному заказу, который диктуется обществом. *Вторая цель* – социальная, т. е. ориентирована на интересы работников организации, удовлетворение их материальных и духовных запросов прежде всего путем создания на работе комфортных условий труда и благоприятного микроклимата. Эти цели являются также и целевыми функциями управления¹.

Помимо целевых, существует еще одна группа управленческих функций – социально-психологические. Они направлены на формирование у членов коллектива таких социально-психологических

¹ Орел В. Е., Шемет И. С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. Ярославль, 1987. С. 83.

состояний и свойств, которые необходимы для оптимально эффективной оперативно-служебной деятельности.

К таким функциям относятся: организация служебного коллектива, его активизация, сплочение, совершенствование, развитие в нем самоуправления. Сплочение – важная социально-психологическая функция управления. Сплотить коллектив – значит выработать в нем свойство сохранять свою целостность как самостоятельного объединения людей.

Служебный коллектив – это не простая арифметическая сумма индивидов, а качественно новая категория. На людей, составляющих коллектив, влияют определенные социально-психологические закономерности. Без знания этих закономерностей руководителю трудно эффективно управлять людьми, а иногда просто невозможно вести воспитательную работу, мобилизовать работающих на достижение целей организации, а в частности на выполнение и перевыполнение планов. Таким образом, руководитель обязан знать социально-психологическую структуру коллектива и социально-психологические закономерности, которые действуют в группах людей¹.

Также к числу социально-психологических функций относится развитие самоуправления в коллективе, которое осуществляется внутри организации действиями самих управляемых. Участие в управлении коренным образом меняет психологию сотрудника: у него появляется чувство принадлежности к своему коллективу, а это великая сила, которая вызывает иную, более позитивную профессионально-служебную мотивацию и желание работать инициативно, заставляет переживать успехи и неудачи подразделения как свои собственные. Таким образом, управление современной организацией может быть успешным лишь при органическом его сочетании с самоуправлением.

Многие проблемы, возникающие у руководителей ОВД в связи с применением социально-психологических методов управления, являются следствием недостаточного понимания ими сущности этих методов.

Активно используя в своей управленческой деятельности социально-психологические методы воздействия на подчиненных, руководитель ОВД может решить следующие стоящие перед ним задачи:

1. Формирование служебного коллектива с учетом социально-психологических характеристик сотрудников (их способностей,

¹ Орел В. Е., Шемет И. С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. Ярославль, 1987. С. 86.

типа темперамента, черт характера, ценностей, особенностей мировоззрения и т. д.), что способствует созданию благоприятных условий для их совместной деятельности и социального развития служебного коллектива.

2. Введение системы социального регулирования в служебном коллективе, предполагающей тщательный учет интересов сотрудников при осуществлении их взаимодействия в процессе оперативно-служебной деятельности.

3. Создание в служебном коллективе обстановки социально-психологической заинтересованности сотрудников в выполнении задач оперативно-служебной деятельности и достижении поставленных целей в тесном единстве с работой каждого над повышением своего личностного роста (стимулирование руководителем ОВД повышения сотрудниками профессионально-образовательного уровня; морально-го, культурного и эстетического развития и т. д.).

4. Установление и развитие социальных норм поведения сотрудников путем поддержания устоявшихся позитивных обычаев и традиций, а также формирования новых в соответствии с уровнем развития служебного коллектива и изменениями, происходящими в оперативно-служебной деятельности ОВД.

5. Создание и поддержание на необходимом уровне СПК в служебном коллективе, способствующего, с одной стороны, поддержанию высокого уровня целеустремленности и активности сотрудников при выполнении профессионально-служебных задач, а с другой, взаимной и принципиальной требовательности и нетерпимости к нарушениям служебной дисциплины.

6. Повышение эффективности результатов проведения индивидуальной воспитательной работы с сотрудниками, достижение более высокого уровня сознательности и примерности личного состава при выполнении задач оперативно-служебной деятельности.

Повышение эффективности применения социально-психологических методов управления должно опираться на подготовку руководителей на уровне овладения как этими средствами воздействия, так и конкретными приемами, методами и технологиями. Они не только должны иметь представление о целях, которые достигаются с их помощью, но и осуществлять декомпозицию психологических задач, обеспечивающих их достижение, знать о разнообразии приемов их решения, уметь оценивать их с этической точки зрения¹.

¹ Оценка и оптимизация психологического климата, стиля руководства в органах управления и подразделениях Государственной противопожарной службы: метод. пособие / [М. И. Марьин и др.] ; под ред. Е. А. Мешалкина. 2-е изд. М., 1998. С. 18.

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на служебные коллективы и личность каждого сотрудника. И это проявляется следующим образом.

В процессе профессионально-служебного взаимодействия сотрудников формируются их межличностные отношения. При этом в них возможны различные осложнения, источниками которых могут быть как объективные, так и субъективные причины.

Объективной причиной рассогласования во взаимодействии сотрудников может явиться несовершенство организационной структуры подразделения и различное отношение к этому членов служебного коллектива. Травмирующей может оказаться ситуация субъективной оценки и стимулирования сотрудников, поощряемых или отвергаемых руководителем ОВД, но не на основе их делового (служебного) статуса, а по субъективному межличностному предпочтению. При этом важную роль играет социально-психологическая компетентность руководителя ОВД и его способность не допустить перехода противоречивых отношений с подчиненными в межличностные осложнения или конфликты.

Субъективные причины возможных осложнений в служебном коллективе связаны как с особенностями этих коллективов, так и с индивидуально-психологическими различиями его членов. СПК, существующий в служебном коллективе, оказывает влияние на фоновый уровень конфликтности в нем, а также на степень переживания сотрудниками напряженных, стрессовых ситуаций. По мнению психологов, перерастание сложных, напряженных ситуаций в конфликты чаще наблюдается в служебных коллективах с невысоким уровнем развития, отличающихся разобщенностью его членов, отсутствием между ними единства по основным направлениям совместной оперативно-служебной деятельности.

Субъективные причины напряженных отношений в служебном коллективе по частоте их проявления могут быть ситуативными и постоянными (устойчивыми). Ситуативные – отражают временную предрасположенность человека к конфликтному реагированию на внешние обстоятельства вследствие переживания им таких текущих психических состояний, как усталость, перенапряжение, недовольство собой или окружающими, несправедливым отношением к себе и т. п. В таких состояниях даже эмоционально сдержанный человек может стать вспыльчивым и резким.

Более глубокие причины кроются в устойчивых особенностях эмоционально-волевой сферы отдельных сотрудников, проявляющиеся в стремлении к периодической драматизации отношений

и усилению межличностной напряженности в служебном коллективе. При этом такое стремление к разрешению служебных ситуаций конфликтными формами поведения самой личностью, как правило, не осознается, а потому особенно трудно поддается коррекции. Подобные феномены должны быть известны руководителю ОВД, но их коррекция должна осуществляться при участии соответствующих специалистов (психологов).

Конфликтность человека может являться также и следствием его неадекватного представления о себе и окружающих, его завышенной самооценки, обостренной восприимчивости к недостаткам, имеющимся у сослуживцев, преимущественного восприятия самого худшего в людях и, как результат этого, преобладание негативных оценок окружающих над позитивными. В этих случаях личность ожидает от окружающих только высоких оценок своей деятельности, но, не получая их, отдаляется от коллег и пытается обвинять их в корыстных мотивах, бездеятельности, зависти и т. п.

Еще одна причина конфликтности личности кроется в наличии значительных расхождений между стереотипами ее поведения и существующими групповыми нормами, различиях в культуре осуществления профессиональной деятельности и представлениях о нормативном поведении. В этом случае сотрудник может быть вполне доброжелательным по отношению к сослуживцам, стремиться к установлению и поддержанию контакта с ними, но постоянно будет оказываться в ситуациях разногласий с мнением большинства служебного коллектива и совершать дисциплинарные проступки. Такие сотрудники с трудом воспринимаются в служебном коллективе и вызывают недовольство со стороны большинства его членов.

Отметим, что еще должен осознавать руководитель подразделения при использовании социально-психологических методов управления. Речь идет о людях, склонных к тому, чтобы маскировать свои истинные переживания, вызванные личными проблемами, состоянием здоровья и т. п. Их скрытые состояния, как показывают исследования, обычно с трудом распознаются коллегами по службе, за исключением ближайшего окружения. Отсюда вытекает необходимость установления в служебном коллективе не только деловых (служебных), но и тесных эмоциональных контактов.

Поэтому объективной характеристикой СПК служебного коллектива является степень совпадения общего коллективного настроения с индивидуальными эмоциональными состояниями сотрудников. Примечательно, что в отличие от служебных коллективов с высоким уровнем развития в недостаточно сплоченных группах общая оценка СПК оказывается часто ниже, чем суммарная оценка

индивидуальных эмоциональных состояний сотрудников. Иными словами, в служебных коллективах с низким уровнем развития существует индифферентность большинства сотрудников к эмоциональному состоянию своих коллег и неумение замечать и понимать проблемные состояния друг друга. Такие социально-психологические явления, безусловно, не способствуют повышению эффективности оперативно-служебной деятельности подразделения, более того, они негативно на нее воздействуют, поскольку коллективное взаимодействие сотрудников является неременным условием достижения целей по многим ее направлениям. Отметим, что наиболее устойчивой является целевая группа, включающая в себя 6–7 сотрудников. Оптимальный количественный предел состава целевой группы, успешно функционирующей на основе активного срабатывания принципов надежности, сплоченности и взаимовыручки, может быть ограничен численностью сотрудников в 18–20 человек.

Кроме целевых и социально-психологических, управление располагает и операционными функциями. Основными в них являются планирование, инструктирование и контроль. Здесь управленческие действия группируются по этапам деятельности.

Для того чтобы направлять работу других, необходимо сначала продумать предстоящую оперативно-служебную деятельность, спланировать ее ход, распорядиться об основных мероприятиях, проинструктировать исполнителей, проконтролировать исполнение. Необходимость реализации перечисленных трех групп функций лежит на руководителе, а следовательно, большое значение приобретают требования к личности руководителя и стилю его руководства и управления.

Особенности личности – это своеобразие характера, направленности интересов, способностей, ценностных ориентаций, свойств ума, темперамента, знаний, опыта, привычек. Вполне закономерно, что управленческая деятельность руководителя ОВД может быть эффективной лишь тогда, когда стиль управления соответствует не только его индивидуальным особенностям, но и профессиональным объективным требованиям. Следовательно, стиль руководства – это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией, целостностью и обеспечивающая эффективность управленческой деятельности руководителя на различных этапах его службы.

Как мы уже отмечали, состояние СПК подвержено определенной динамике. Но руководителю не стоит пассивно дожидаться того момента, когда неблагоприятное состояние СПК в служебном коллективе достигнет своей критической величины, вызывая зна-

чительные негативные последствия, на преодоление которых потребуются длительное время. Социально-психологические последствия проявления данного феномена – негативные публикации в прессе, непрогнозируемая текучесть кадров, суицидальные и чрезвычайные происшествия с участием сотрудников, увольнения руководителей структурных подразделений – являются очевидными отправными точками для укрепления и развития СПК. Но стоит ли дожидаться наступления таких драматических событий? При этом алгоритмы действий, направленных на улучшение состояния СПК, для руководителя, вновь назначенного на должность или продолжающего свою управленческую деятельность в данном подразделении, отличаются незначительно.

Для вновь назначенного руководителя ОВД решение задачи по оптимизации СПК в служебном коллективе является более легким, поскольку в определенной перспективе вряд ли сможет негативно отразиться на его репутации. Наоборот, существует возможность извлечь некоторую пользу: тщательно и объективно изучить систему работы прежнего руководителя в этом направлении деятельности, провести ее анализ и выявить проблемные аспекты. При тесном взаимодействии с психологами при проведении СПИ, а также организации прямого общения с подчиненными различного уровня представляется возможным достаточно оперативное выявление и минимизация последствий воздействия многих стрессогенных факторов. Обсуждение проблем, накопившихся в подразделении, с отдельными, произвольно выбранными сотрудниками или со всеми в ходе тематических публичных мероприятий – эффективный способ содействия развитию открытости и гласности в коллективе, обеспечивающий налаживание межличностного делового общения сотрудников. В ходе устанавливающегося диалога новый руководитель имеет возможность получить фактическую информацию о построении системы взаимоотношений в коллективе при прежнем руководстве, возникающих при этом проблемах. Скрытые проблемы организационно-штатного построения подразделения вскоре также проявятся в ходе ежедневной отработки стоящих задач. Соответственно, появится объективная возможность для назначения на должности новых сотрудников из числа неформальных лидеров, профессионально подготовленных, морально безупречных и подерживаемых подавляющим большинством личного состава.

Для руководителя, продолжающего свою управленческую деятельность в данном подразделении, решение задачи по оптимизации СПК в служебном коллективе будет представлять определенную трудность, так как данный процесс потребует от него

преодоления субъективного подхода при изучении и анализе сложившихся неблагоприятных факторов. При этом радикальные перемены в организационно-штатном построении и деятельности подразделения редко бывают необходимы, так как могут привести к созданию еще больших проблем. Слепое бездумное внедрение теоретических основ управления, полученных на курсах подготовки и переподготовки руководителей ОВД, принесет также минимально результативный эффект без выявления основных причин неблагоприятного СПК в служебном коллективе.

Оптимизация СПК должна начинаться с изучения и анализа социально-психологических проблем, имеющих в служебном коллективе и влияющих на его состояние внешних и внутренних факторов. Ответы на эти вопросы и конкретные рекомендации по оптимизации СПК помогут дать проводимые психологами СПИ.

На основании рекомендаций психологов и в зависимости от их содержания руководитель ОВД может пересмотреть режим работы и должностной регламент; перераспределить функции между подразделениями (сотрудниками); оптимизировать частоту и формы контроля; больше внимания уделить управленческой эффективности руководителей структурных подразделений и повышению профессионализма сотрудников; осуществить политику объективности и равных возможностей и т. п. При личной готовности руководителя к конструктивному диалогу с активом подразделения, осуществлению определенных мер по исправлению ситуации и разрешению возникающих проблем произойдет стабилизация состояния СПК в служебном коллективе и начнется процесс его улучшения.

В обоих случаях руководителям необходимо выработать для себя установку и точно понимать, к достижению каких результатов они стремятся, как это отразится на их личном авторитете и репутации служебного коллектива. При этом снижение организационного стресса, ведущее к улучшению морально-психологического состояния сотрудников и СПК коллектива – это, несомненно, положительный результат. Признание объективно существующих организационных проблем и работа руководящего состава подразделения по их разрешению в целях формирования благоприятного СПК должна стать целью каждого руководителя, так как в итоге оказывает существенное влияние на результаты оперативно-служебной деятельности и личностный рост каждого сотрудника.

Таким образом, личность руководителя ОВД и стиль его деятельности являются важным фактором, влияющим на эффективность деятельности служебного коллектива.

Кроме того, немаловажную роль в повышении эффективности профессиональной деятельности играет мотивация личного состава подразделения. Лишь при соответствующей мотивации можно вдохновить сотрудников на решение сложных и сверхсложных задач. Оценка результатов оперативно-служебной деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения сотрудников. Определив наиболее профессионально эффективных сотрудников, руководитель ОВД может должным образом использовать меры поощрения в виде благодарности, премии или выдвижения на высшую должность.

Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем. Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе¹.

Таким образом, представленные в учебном пособии методы базируются на следующих основных принципах оптимизации СПК:

- характер проявления социально-психологических явлений в служебном коллективе служит основным критерием для определения уровня его развития и ведущим ориентиром для принятия руководителем ОВД управленческих решений;

- эффект от влияния благоприятного СПК на результативность и надежность служебной деятельности сотрудников значительно выше, чем простая сумма их индивидуальных служебных достижений;

- феномен влияния СПК на результаты оперативно-служебной деятельности служебного коллектива заключается в его эмоциональном потенциале, регулирующем и «тонизирующем» психическую активность каждой личности, участвующей в решении этих задач.

Благоприятные отношения между сотрудниками возможны только в таком служебном коллективе, в котором созданы необходимые предпосылки для их широкого и эффективного взаимодействия. Правильная организация руководителем служебного коллектива взаимодействия своих подчиненных способствует развитию их личной активности и инициативности; повышению профессиональной успешности, решительности и готовности к обоснованному

¹ Немов Р. С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива. М., 1982. С. 43.

риску при решении оперативно-служебных задач, а также сплочению служебного коллектива в целом. При несоблюдении в служебном коллективе основных организационных правил невозможно избежать различных нарушений и острых конфликтных ситуаций.

В заключение для оценки своего участия в формировании и оптимизации СПК в подчиненном служебном коллективе поспрайтесь дать объективные *ответы на следующие контрольные вопросы*:

1. Есть ли во вверенном Вам служебном коллективе механизм, предоставляющий свободу действий сотрудникам в рамках существующих правил?

2. Не избыточно ли в Вашем служебном коллективе излишнее регламентирование, которое ослабляет инициативу и активность подчиненных?

3. Нет ли у сотрудников Вашего служебного коллектива предубеждений против организационных правил только потому, что они их не понимают?

4. Насколько активно Вы способствуете взаимодействию подчиненных сотрудников при организации службы во вверенном подразделении?

5. Не забываете ли Вы о том, что выполнение организационных правил необходимо не только в рамках собственного подразделения, но и за его пределами: в сотрудничестве с коллегами из других подразделений, специалистами, партнерами, общественными представителями и т. д.?

Искусство управления людьми – это дозированное и дифференцированное применение тех или иных приемов из перечисленных выше. Принципы демократизации, патернализма человеческих отношений, соблюдение прав личности должны в современных условиях доминировать над административными методами и авторитарным стилем управления¹.

Основой благоприятного СПК являются общественно значимые мотивы отношения к службе у членов служебного коллектива. Оптимальное сочетание этих мотивов возможно только в том случае, если руководитель подразделения способен задействовать три компонента: материальную и моральную заинтересованность сотрудников к данной конкретной деятельности, их непосредственный интерес к процессу ее осуществления, а также гласное обсуждение достигнутых результатов.

¹ Психологический словарь / под ред. В. В. Давыдова, А. В. Запорожца, Б. Ф. Ломова и др. М., 1983. С. 92.

Заключение

В качестве основных выводов можно выделить следующее: СПК представляет собой часть реального феномена – групповых психических процессов – феномена, который может быть правильно понят только в динамическом единстве с ценностной ориентацией и образом жизни сотрудников, объединенных в служебный коллектив.

При этом, если ценностно-ориентационная система групповых психических процессов составляет социально-психологическую характеристику служебного коллектива (группового субъекта деятельности), образ жизни сотрудников характеризует особенности социально-психологического взаимодействия между ними и служебным коллективом, то СПК показывает главным образом состояние общественного сознания в данном коллективе.

Таким образом, СПК представляет собой специфическое социально-психологическое явление, основой которого являются особенности восприятия одним сотрудником другого, существующей между ними коммуникации, взаимно испытываемых объединяющих или разъединяющих чувств, оценок и мнений, а также готовность к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих. СПК обусловлен прежде всего социальным опытом людей, а также влиянием на их сознание внешних факторов. Он оказывает самое непосредственное влияние на самочувствие членов служебного коллектива, выработку, принятие и осуществление совместных решений, достижение максимальной эффективности совместной служебной деятельности.

Совокупность первичных явлений, составляющих феномен СПК, реализуется в виде системы ожиданий, разделяемых или открыто не оспариваемых большинством сотрудников в конкретном служебном коллективе. Эти ожидания возникают как относительно ролевого поведения отдельных личностей служебного коллектива, так и действий других подразделений и организаций, относящихся к более высокому уровню управления. Система ожиданий служеб-

ного коллектива выражается через общественное мнение и общественное настроение, которые играют роль социальных санкций, стимулируя или ограничивая действия сотрудников или отдельных групп внутри коллектива. Поэтому СПК может быть благоприятным или неблагоприятным для решения основных задач, стоящих перед ОВД, или каких-либо действий, направленных на социальные преобразования.

В итоге мы можем определить характерные особенности СПК:

- это одна из важнейших сторон жизнедеятельности коллектива;
- этот климат неодинаков в разных коллективах;
- он оказывает различное влияние на каждого из членов коллектива;
- его влияние сказывается на психологическом самочувствии членов коллектива.

СПК является показателем зрелости коллектива и включает такие черты развитого коллектива, как целеустремленность, сплоченность, удовлетворенность совместным трудом.

Используемые психологами формы и методы изучения СПК подтверждают вывод о том, что СПК формируется в процессе совместной оперативно-служебной деятельности сотрудников и проявляется в их поведении.

Проведенные при подготовке этого учебного пособия СПИ в ОВД подтвердили наше предположение о необходимости организации целенаправленной деятельности по управлению СПК в служебных коллективах.

Полученные данные обозначили основные направления работы руководителей ОВД по формированию и поддержанию благоприятного СПК в подчиненных структурах:

- обеспечение личного примера и авторитета руководящего состава органов внутренних дел и подразделений в профессиональной и морально-нравственной сферах деятельности;
- приоритетное следование и всестороннее применение принципа социальной справедливости в решении руководящим составом насущных проблем служебного коллектива;
- развитие системы стимулирования службы в ОВД и повышения мотивации сотрудников к проявлению инициативы, достижению эффективных результатов в профессиональной деятельности;
- оптимизация интенсивности нагрузок в оперативно-служебной деятельности личного состава;
- беспрекословное соблюдение стандарта антикоррупционного поведения всеми категориями должностных лиц;

- оптимизация взаимоотношений в служебных коллективах;
- точное соблюдение условий и требований системы повышения квалификации сотрудников и т. д.

Проведенные авторским коллективом исследования, обобщение и анализ результатов, а также подготовленные на их основе рекомендации и выводы имеют определенную практическую значимость и применимость. Вместе с тем они не претендуют на абсолютную завершенность и не исключают их корректировки и развития в будущем.

Список литературы

Нормативные правовые акты

Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660.

О неотложных мерах по укреплению служебной дисциплины и законности в органах внутренних дел Российской Федерации: решение коллегии МВД России от 15 марта 2012 г. № 2км.

Монографии, учебники, учебные пособия, статьи

Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность : учеб. пособие для вузов / Г. В. Атаманчук. – М. : Академический проект; Культура, 2006. – 543 с.

Диагностика и развитие социально-психологической компетентности руководителя органа внутренних дел : метод. пособие / [М. И. Марьин и др.]. – Хабаровск : Дальневосточный юрид. ин-т МВД России, 2004. – 218 с.

Ефремов И. И. Функции и роль авторитета как феномена социальной жизни / И. И. Ефремов // *Философия и общество*. 2005. Вып. № 1 (38). С. 38–49.

Каменская В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учеб. пособие / В. Г. Каменская. – М. : Академия, 2002. – 160 с.

Конюхов Н. И. Прикладные аспекты современной психологии: термины, законы, концепции, методы : справ. изд. / Н. И. Конюхов. – М. : МОДЭК, 1992. – 224 с.

Линчевский Э. Р. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя / Э. Р. Линчевский. – М. : Экономика, 2000. – 286 с.

Немов Р. С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива / Р. С. Немов. – М. : Знание, 1982. – 64 с.

Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел : метод. пособие / [М. И. Марьин и др.] ; под общ. ред. В. Л. Кубышко. – М. : ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006. – 216 с.

Орел В. Е. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом / В. Е. Орел, И. С. Шемет // *Психологи-*

ческие проблемы рационализации трудовой деятельности. – Ярославль : ЯрГУ, 1987. – С. 109–116.

Основы управления персоналом / [С. И. Самыгин и др.]. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 480 с.

Оценка и оптимизация психологического климата, стиля руководства в органах управления и подразделениях Государственной противопожарной службы : метод. пособие / [М. И. Марьин и др.] ; под ред. Е. А. Мешалкина. – 2-е изд. – М. : ВНИИПО, 1998. – 101 с.

Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения / Б. Д. Парыгин / под ред. В. А. Ядова. – Ленинград : Наука, 1981. – 192 с.

Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен / пер. Д. Васильева, В. Зотова. – М. : Прогресс, 1986. – 424 с.

Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности / Ю. П. Платонов. – Ленинград : ЛГУ, 1990. – 184 с.

Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – М. : Речь, 2002. – 298 с.

Пронников В. А. Управление персоналом в Японии. Очерки / В. А. Пронников, И. Д. Ладанов. – М. : Наука. Главная редакция восточной литературы, 1989. – 207 с.

Психологический словарь / под ред. В. В. Давыдова, А. В. Запорожца, Б. Ф. Ломова и др. – М. : Педагогика, 1983. – 448 с.

Современный психологический словарь / сост. и общ. ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – М. : АСТ ; СПб. : Прайм-Еврознак, 2007. – 816 с.

Социальная психология : учеб. пособие для студентов вузов / [А. Н. Сухов и др.] ; под ред. А. Н. Сухова. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 615 с.

Социально-психологическая компетентность руководителя органа внутренних дел : учеб.-метод. пособие / [М. И. Марьин и др.]. – М. : ЦОКР МВД России, 2005. – 212 с.

Стуль Я. Е. Руководитель и коллектив / Я. Е. Стуль. – Челябинск : Южно-Уральское книжн. изд-во, 1976. – 120 с.

Тулева И. В. Исследование негативных последствий неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе / И. В. Тулева // Вопросы психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел (полиции). Деятельность правоохранительных органов (отечественный и зарубежный опыт) : сб. материалов. – М. : Академия управления МВД России, 2013. 147 с.

Шакуров Р. С. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив / Р. С. Шакуров. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.

Характеристики социально-психологического климата по Ю. П. Платонову

Характеристики благоприятного социально-психологического климата:

1. В организации преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам группы нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями (развивающая критика).

2. В организации существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.

3. В организации высоко ценят такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие.

4. Сотрудники организации активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

5. Успехи или неудачи отдельных сотрудников вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов организации; они испытывают чувство гордости за свою фирму, ее достижения, неудачи переживаются как собственные.

6. В отношениях между группировками внутри организации (структурными подразделениями: участками, отделами, бригадами и пр.) существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.

7. В трудные для организации минуты происходит эмоциональное единение (один – за всех, и все – за одного), велико желание трудиться совместно; группа открыта, стремится сотрудничать с другими группами.

Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата:

1. В организации преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; сотрудники проявляют отрицательное отношение к более близкому общению друг с другом; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, люди позволяют себе принижать личность другого, каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению остальных.

2. В организации отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, ее коллектив явно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.

3. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие не в почете.

4. Члены организации инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, группу невозможно поднять на общее дело – каждый думает только о своих интересах и не стремится добиться высоких показателей в труде.

5. Успехи и неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов группы, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство; достижения или неудачи организации не находят эмоционального отклика у ее членов.

6. В организации возникают конфликтующие между собой группировки, которые отказываются от участия в совместных делах.

7. В трудных случаях организация не способна объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения, конфликты; группа закрыта и не стремится сотрудничать с другими группами.

Рекомендации по проведению социально-психологического тренинга по сплочению служебного коллектива подразделения

К проведению социально-психологического тренинга (далее – тренинг) необходимо основательно и заблаговременно подготовиться. Лучше всего, чтобы данное мероприятие проводил специалист – психолог подразделения по работе с личным составом. Проведение тренинга возможно лишь при соблюдении определенных правил и принципов, поскольку в противном случае непрофессиональное ведение тренинга может спровоцировать возникновение конфликтной ситуации или разобщенности среди сотрудников в служебном коллективе.

К основным правилам проведения тренинга относятся следующие:

1. Никогда не опаздывать.
2. Заботиться о конфиденциальности жизни группы.
3. Стремиться быть активным участником того, что происходит.
4. Не отказываться от права сказать «нет», а также от права самому решать, как себя вести, поступить в той или иной групповой ситуации.
5. По возможности быть искренним, сообщать достоверные сведения.
6. Иметь право получать поддержку, помощь со стороны группы.
7. Стремиться слушать говорящего, стараясь не перебивать.
8. Ориентировать себя на то, чтобы проявлять активность, участвуя во всех событиях, процедурах, ситуациях, возникающих в ходе тренинга.
9. Иметь право высказывать свое мнение по любому вопросу.
10. Использовать обращение на «ты» во время тренинга.
11. Сообщать о своих трудностях, мешающих участию в тренинге от его начала и до окончательного завершения. Причем каждый участник имеет право сделать это заранее. В этом случае вопрос о дальнейшем его участии в тренинге будет решать группа.

12. Высказываться только от своего имени и о том, что воспринято, прочувствовано, переживается, происходит здесь и сейчас.

13. Не говорить о присутствующих в третьем лице.

Эти правила должны быть обсуждены с группой до начала тренинга, а их основное содержание оформлено в кратком виде наглядно (на доске, экране, листе бумаги большого формата и т. д.). Высказаться о правилах проведения тренинга полезно предложить каждому (хотя бы кратко, в два-три слова). Например, эти правила могут быть представлены в следующем виде:

- точность начала и завершения тренинга;
- конфиденциальность;
- активность;
- право говорить «нет»;
- не обманывать;
- право на поддержку;
- обязанность слушать, не перебивая;
- участвовать во всем;
- право на личное мнение;
- ко всем обращаться на «ты»;
- работать от начала до окончательного завершения;
- говорить от себя лично о происходящем здесь и сейчас.

Процедура знакомства

Знакомство участников тренинга – это главный этап начала любого тренинга, какие бы цели он не преследовал, для решения каких бы задач не проводился. Знакомство непременно осуществляется даже в том случае, если тренинг проводится в давно сложившемся коллективе, в котором, казалось бы, все друг друга знают. Целей у этой процедуры несколько.

Обычно считается, что знакомство участников тренинга позволяет «раскачать» группу, вовлечь сотрудников в несколько новые, чуть необычные размышления о себе и о своих личностных ресурсах, о том, как воспринимают участники друг друга. Знакомство направлено также и на выплескивание тревожности, если в ходе процедуры каждому участнику предлагается сообщить о своих опасениях, связанных с предстоящей работой во время тренинга, и т. д.

Участники тренинга рассаживаются по кругу так, чтобы каждый мог свободно видеть всех присутствующих. При этом между сотрудниками не должно находиться никаких барьеров (письменных столов, стульев и т. д.). Такая организация группового рабоче-

го пространства является традиционной для любого вида тренинга.

Каждому участнику в порядке очередности или в каком-либо ином порядке, например, как в эстафете, предлагается сообщить группе свое имя или то имя, под которым он хотел быть представленным во время тренинга (имя, которое он носил в детстве, которое ему нравится больше всего, и т. д.).

Затем все по кругу называют свои имена, причем каждый следующий участник, прежде чем назвать свое имя, называет имена всех предшествующих ему сотрудников.

После этого каждый участник должен называть свое имя, выбранное им на период проведения тренинга, а также по одному своему положительному и отрицательному качеству. Но перед этим повторить подобный рассказ, который был представлен ранее его соседом.

Два последних варианта знакомства позволяют обратить внимание участников на то, как мы слушаем друг друга, а также на существенную разницу между широко распространенными представлениями о том, как важно быть внимательными друг к другу, и реальной концентрацией внимания каждого человека на самом себе, особенно в новой, неопределенной, а значит, тревожной ситуации.

Если по окончании знакомства участников тренинга ведущий посчитает возможным замедлить его ход, чтобы дать возможность сотрудникам осознать полученные ощущения, то рекомендуется вызвать участников группы на небольшое обсуждение своих впечатлений от знакомства. Желательно, чтобы высказался каждый участник. При этом неважно, насколько объемными будут их высказывания. Тех сотрудников, которые категорически откажутся говорить что-либо по этому поводу, не стоит принуждать, но через некоторое время им надо предоставить еще одну попытку.

Как правило, участники сходятся на том, что эстафета знакомства, передаваемая друг другу, сопровождалась «невидимой волной» напряжения. Это напряжение нарастает по мере приближения очередности сотрудника к высказыванию своей позиции и довольно резко падает после завершения самопрезентации.

Ведущий также может обратить внимание участников тренинга на то, что многие из них могли с трудом повторить сказанное о себе их соседом. Обычно предлагается кроме имени сообщить какой-то минимум информации о себе. Например, можно предложить высказаться:

- о своих ожиданиях от предстоящего тренинга;
- о своих опасениях, связанных с этим тренингом;

- о какой-либо из своих характерных черт;
- о каких-либо личностных ценностях;
- о своем хобби.

Этот минимум может ограничиваться как временем (например, каждому дается по одной минуте на любое сообщение о себе), так и конкретными темами. При этом нежелательно формулировать более трех требований-ограничений к этому заданию.

Необходимо также учитывать, что участники тренинга, как правило, эмоционально напряжены, поэтому они могут неосознанно игнорировать большинство установленных параметров, которым должны соответствовать их высказывания. Ведущему рекомендуется без излишней жесткости периодически привлекать внимание участников к ранее согласованным и графически отображенным правилам.

После выступления участника ему могут быть заданы вопросы. Но эти вопросы должны быть строго регламентированы либо по их количеству, либо по конкретным темам. Обязательно следует оговорить право каждого не отвечать на заданный вопрос – «вопрос без ответа».

Одним из главных этапов в процедуре знакомства является обсуждение выступлений участников тренинга и затронутых тем. При этом эмоциональный эффект обсуждения возникнет лишь тогда, когда ведущий, испытывая искренний интерес к реакциям участников на высказанные мнения, может оказать помощь другим участникам тренинга в точном их понимании и интерпретации. В этих условиях максимально возможными действиями для ведущего могут быть не конкретные решения и оценки, а лишь обобщение мнений и предложение возможных выводов.

Необходимо учитывать, что процедура знакомства многое определяет в дальнейшем ходе проведения тренинга, а ошибки, совершенные в его начале, особенно трудно исправимы. Главным критерием эффективности тренинга является необходимость точно и без опережения (но и без отставания) дать ответы на все запросы группы.

Цель процедуры знакомства может считаться достигнутой, если участники почувствовали заинтересованность, любопытство по отношению к дальнейшему процессу. Хуже, если возникает интерес к ведущему как к неординарному, выдающемуся человеку. Тогда занятия превращаются во «встречи с интересными людьми», где в главной роли сам ведущий. Эта роль весьма прилипчива. Группа легко, с готовностью навязывает ее ведущему. А ведущий сопротивляется, но доигрывает. В этой ситуации возможно постепенное развитие некоторой агрессивности группы по отношению к ведущему.

Выделяют три основные стратегии ведущего в группах тренинга: свободное ведение, программированное ведение и компромиссная, промежуточная форма.

Стратегия свободного ведения характеризуется чрезвычайной пассивностью ведущего, которая может вызвать некоторое раздражение у сотрудников, участвующих в тренинге. Здесь основная роль ведущего заключается в выслушивании ответов участников. Более того, он старается нисколько не выделяться на общем уровне, не быть более ярким, выразительным, чем участники группы. Ведущий ни в чем никого не убеждает, ничего не объясняет. Он мягко уходит от вопросов-нападений и требований участников. Здесь неопределенность, в которой находится группа, порождает довольно скоро весьма высокую напряженность существования для каждого участника группового процесса. При этом из сложившейся неопределенности группа выбирается самостоятельно.

Но чтобы участники окончательно не отказались от участия в тренинге, так и не поняв причины, в связи с которой их собрали, ведущий должен в совершенстве владеть не только техникой эмпатического слушания и быть в состоянии воспринимать в течение довольно длительного времени максимально возможное количество проявлений, исходящих от каждого участника группы, но уметь чувствовать состояние группы в целом. Известен далеко не полный перечень возможных вариантов начала обсуждения в этой ситуации для ведущего.

Итак, группа собралась. Все расселись по установленным местам. Ведущий – вместе со всеми в одном круге. Знакомство состоялось. Но в динамике тренинга возникла пауза, связанная с ожиданием дальнейшего продолжения. Что делать ведущему? В зависимости от складывающейся ситуации существует несколько вариантов:

1. Ничего не делать.
2. Сказать участникам, что группа – это они сами и от них зависит продуктивность групповой работы.
3. Убедить участников в том, что определенное напряжение типично для начала групповой работы.
4. Прервать молчание несущественным вопросом.
5. Описать цели и методы групповой работы.
6. Сказать участникам, что каждый из них выглядит напряженно.
7. Спросить участников о том, как они чувствуют себя на первом занятии (какие у них чувства по отношению к группе или каковы, на их взгляд, взаимоотношения, уже возникающие между ними).
8. Описать свое собственное самочувствие.

9. Рассказать о собственном жизненном опыте по теме тренинга.
10. Спросить участников о причинах сложности в общении при проведении тренинга.
11. Спросить участников о том, какие вопросы необходимо обсудить в ходе тренинга.
12. Высказать свое мнение о том, что молчание – это выражение страха в группе.
13. Попросить всех высказать причину их участия в тренинге.
14. Начать разговор об их прошлом опыте (например, о семейных отношениях).
15. Стимулировать участников к проведению дискуссии о роли их научения и поведения в достижении жизненных целей.
16. Использовать невербальный метод (например, передвигаясь по кругу, сосредоточиться на эмоциональном напряжении участников).

Программированное ведение группового занятия означает наличие у ведущего детального плана работы с группой. Однако никогда нельзя предугадать заранее настроения, ожидания и поведение отдельных участников и всей группы в целом. Наиболее удобным для ведущего становится положение, при котором он сосредотачивается в основном на стремлении понять, ощутить и осознать цели, которые заставили собравшихся стать участниками группы. Но нельзя забывать о том, что программирование тренинга снижает активность участников, выхолащивает идею активных методов практической психологии. Программируя предстоящее занятие, ведущий должен быть всегда готов к тому, что какое-либо задание или упражнение может быть не реализовано, не вызовет интереса, не вовлечет участников в его обсуждение, не позволит понять то, ради чего это упражнение предлагалось. Более того, в живом групповом процессе известное и неоднократно используемое ведущим упражнение может вызвать совершенно неожиданные для него реакции участников. В соответствии с особенностями ситуации ведущий может дать возможность участникам обсудить то, что обнаружилось именно для них и именно в этот момент, не упуская для себя возможности дополнительно вникнуть в то, что происходит, либо предложить участникам продолжение тренинга, разыгрывая следующую заготовку или обсуждая конкретные проблемы.

В реальной групповой работе ведущий обычно применяет компромиссную форму ведения тренинга, предполагающую умение отслеживать цели тренинга и планомерно двигаться к их достижению, а также импровизировать по ходу тренинга, отзываться на спонтанно возникающие запросы группы и при необходимости

уметь вести дискуссию в заранее непланируемом направлении. Но если ведущий чувствует себя абсолютно уверенно и комфортно во время работы с группой, то это возможный признак его недостаточной подготовленности. Элементы некоторой неопределенности, способствующие эмоциональной напряженности ведущего – необходимое и неизбежное его состояние в большинстве случаев проведения тренинга.

Проведение дискуссии

Одним из вариантов начала групповой работы (после того как все уже познакомились) может быть следующий.

Каждому участнику предлагается выступить с кратким сообщением на актуальную для группы тему. Остальные участники выступают в роли слушателей, которым предстоит оценить степень убедительности каждого выступления. Результатом подобного типа упражнений может стать не просто понимание, а прочувствование участниками уникальности каждого сотрудника, участвующего в тренинге.

Другой способ создания проблем для участников группы, а точнее говоря, вскрытия их собственных проблем, предполагает несколько иную, более традиционную и прямую активность ведущего. Этот вариант иногда проходит успешно не только вместо предыдущего, но и вместе с ним. В этом случае ведущий исполняет что-то похожее на лекцию-экспромт. Необходимо только следить, чтобы подобный экспромт не был затянут по времени.

Для практических занятий подобного типа имеет значение содержание разворачивающейся дискуссии, однако главным является все же сам факт дискуссии, которая возникает в группе. Дискуссия может возникнуть на каком-то более раннем этапе лекции-экспромта. От того, как ведущий организует возникшую дискуссию, зависит результат, к которому придет группа к концу занятий. Почувствовав, что проблематика темы увлекла участников дискуссии и они эмоционально вовлечены в спорную, но не очевидную с точки зрения поиска ее решения ситуацию, ведущий просит группу постараться найти общее, приемлемое для всех участников решение.

При этом рекомендуется использовать на занятиях видеотехнику. Тогда возможен более интересный и эффектный анализ дискуссии, при котором участникам можно показать на кадрах видеозаписи любопытные и симптоматичные для типичных ситуаций экспрессивного общения моменты.

После окончания дискуссии (либо ее прерывания) необходимо поинтересоваться впечатлениями, появившимися у ее участников. Весьма желательно, чтобы каждый участник хоть как-то высказался о том, что происходило с ним и вокруг него во время дискуссии, как он это воспринимал. Не следует принуждать к выступлениям участников, отказывающихся это делать в добровольном порядке. Достаточно и того, что они публично отказались. Здесь от ведущего требуется умение нейтрального реагирования. Ведь отсутствие словесного комментария отнюдь не означает молчание. Возможны невольные, неосознаваемые сопровождения своего молчания. Это могут быть удивленно и неприязненно поднятые брови, поджатые губы, какие-то жесты. Чтобы избежать всего этого, ведущий не должен забывать о своей безоценочной установке на групповой процесс. Все, что происходит в группе – хорошо, ибо работает на группу, на ее участников, поскольку все происходящее здесь – это уникальный и личный для каждого жизненный опыт. Только, в отличие от реальной жизни, этот опыт спрессовывается во времени. Не надо забывать, что на отказ участвовать в обсуждении прежде всего реагирует сама группа в лице кого-то из ее участников.

Не следует разворачивать новую дискуссию, производную от первой, хотя такая реальная возможность часто обнаруживается. Ничего кроме раздражения участников эта вторая дискуссия уже не вызовет. Задача состоит в том, чтобы воспроизвести суть каждого выступления, не забывая упоминать авторов цитируемых изречений. Только после этого можно пытаться делать обобщения всех высказываний, предлагать собственные идеи, сообщить сведения о том, как эффективно проводить процедуру дискуссии, опираясь на высказывания участников дискуссии. Можно выделить основные фазы дискуссии: ориентировки, оценки, а также завершающую фазу.

В стихийно проходящей дискуссии фаза ориентировки может преодолеваться стихийным образом через ситуацию одновременного высказывания мнения, если, конечно, эта ситуация не приведет к конфронтации между участниками. Ведь большего оскорбления, чем потеря интереса к вам, когда вы в искреннем порыве что-то рассказываете собеседнику, для многих людей трудно придумать. Однако в большинстве случаев ситуация одновременного обсуждения темы непродолжительна и сменяется некоторым затишьем, в котором один из участников, вместо того чтобы вновь сообщать свой вариант решения, предложит проанализировать уже имеющиеся, ранее предложенные членами группы. Это объективный показатель перелома, наступившего в обсуждении. Теперь будут слушать некоторое время именно этого участника. И нередко, если трудно опреде-

лить критерии, по которым следует выбирать лучшее из имеющихся решений, в качестве приемлемого решения группа выдвигает то, что предлагал участник дискуссии, взявший на себя роль координатора.

При прочих равных достоинствах всех других предложений в этой ситуации перевесит симпатия всех к координатору, поскольку он становится первым, кто поинтересовался идеями каждого и предложил обсудить достоинства этих предложений.

Если в происходящей дискуссии спор о разном на фазе ориентировки переходит в собирание возможных альтернативных решений и эти решения представляются участникам равноценными, то выигрывает спор тот, кому удалось взять на себя функции координатора. При этом взять на себя функции координатора – не означает просто начать предлагать обсуждать каждое решение. Это прежде всего умение почувствовать момент, в который только и возможно такое предложение. Оптимальным здесь будет тот момент спора, который знаменуется некоторой паузой, затишьем, означающим, что почти все участники наконец-то разобрались в существе дела или почувствовали, что разобрались. Освоение проблемы на первой фазе проходило единственно возможным здесь путем – через высказывание, как говорится, всеми для всех и всего или что думает каждый о предмете спора.

В дискуссии манера поведения участника, максимально приближающая его к выигрышу, сводится к тому, чтобы почувствовать момент перелома, рефлексии, который позволяет быть услышанным его предложению проанализировать имеющиеся альтернативы. Автор этого предложения имеет наибольшие шансы убедить коллег в преимуществах своего видения выхода из затруднения, а значит, и своего решения проблемы.

Если обстоятельства позволяют перевести дискуссию в организованное русло, то позиция ведущего больше поддается формализации. Достаточно будет обеспечить возможность высказаться каждому на каждой из четырех фаз обсуждения, стараясь находить общее, приемлемое для всех и в ориентировке, и в сборе вариантов решений (альтернатив), и в анализе достоинств и недостатков каждой из них, и в проверке выбранного решения на соответствие заявленной в начале дискуссии цели.

Упражнения и тренинги, основные эффекты которых связаны с проблемами взаимного восприятия и взаимного понимания людей в общении, сводятся к тому, что участники получают и генерируют по отношению друг к другу обратные связи различного типа, вида, характера, формы. Здесь следует обозначить наиболее предпочтительную динамику изменения характера и формы обратной связи,

предполагаемой в том или ином упражнении, игре, в зависимости от состояния, уровня зрелости группы.

На ранних этапах развития групповой динамики в начальных фазах тренинга уместно предлагать упражнения, где обратная связь носит формализованный, анонимный и опосредованный характер, т. е. впечатления группы относительно конкретного участника формализуются, например, в виде десятибалльной шкалы оценки по каждому конкретному параметру. Далее эти баллы участник получает от остальных членов группы, допустим, на листках бумаги без подписи. Так соблюдается анонимность и опосредованность.

На следующих этапах развития группы следует видоизменять обратные связи. Начинать их видоизменение лучше с постепенного усложнения, а затем и отказа от формализации, регламентации и прочих ограничений, сводящих к минимуму свободу выражения.

Отказ от анонимности обратных связей правильнее будет реализовать не тотально, а ситуативно, периодически возвращаясь к ней, помня, что право на отказ имеется у каждого участника. Это одно из основных правил на любом тренинге.

Если группа отказывается от упражнения

Во время обсуждения и даже перед началом выполнения упражнений подобного рода у кого-нибудь из участников иногда возникают размышления о бессмысленности идеи всей этой процедуры. В такой ситуации ведущему следует осуществить следующие мероприятия:

- предложить сомневающимся пока не участвовать в тренинге, а побыть в роли наблюдателей, чтобы в процессе упражнения либо решить попробовать, либо перепроверить свои сомнения, воспринимая происходящее со стороны;
- предложить высказаться желающим по отношению к заявленной точке зрения (вероятно, возникнут и другие мнения, при этом образовавшаяся дискуссия станет самостоятельным упражнением, которое полезно будет отрефлексировать);
- настоять на выполнении упражнения, предложив обсуждать все, что связано с заданием после его выполнения;
- поделиться с участниками размышлениями о том, что есть мера искренности для человека.

С этой целью на обсуждение участников тренинга рекомендуется предложить следующие вопросы:

1. Всегда ли человек полностью искренен во всех своих проявлениях?

2. Как связана цивилизованность и искренность, т. е. необходимость следовать каким бы то ни было обрядам, ритуалам, правилам, традициям, стереотипам в своем поведении и то, как, в какой форме выражаются чувства?

3. Что помогает нам определить, какие чувства испытывает партнер по общению?

Некоторые участники группы, склонные к подчинению, легко делегируют всю ответственность за принятие решения на самого ведущего. Для них тренинг утратит важную часть опыта, относящуюся к проблеме личной ответственности за свои решения. Другие участники займутся игрой, имеющей целью «подловить и раскусить», «вывести на чистую воду» и обвинить ведущего в тех же грехах, в которых он обвиняет группу. «Он манипулирует, а мы его раскусим» – таким предстает тогда смысл тренинга в сознании этих членов группы. Если это действительная, планируемая, желаемая цель, а не случайно возникшая, то такие отношения ведущего и группы становятся вполне приемлемыми.

Если группа не испытывает желания подхватить идею ведущего попробовать сделать то, что он предлагает – значит это предложение ведущего является неуместным. Либо группа в своем развитии еще не дошла до необходимости пережить все, что связано с конкретным упражнением, либо, наоборот, оно стало уже неинтересным, неактуальным. Чтобы избежать неуместности, ведущему необходимо постоянно искать возможности вновь и вновь почувствовать группу, ее состояние, не каждого участника в отдельности, а именно преобладающее состояние группы в целом.

Примерный сценарий тренинга профессиональной рефлексивности

Первое занятие

Самопрезентация. Знакомство членов группы. Участникам предлагается представиться, кратко охарактеризовать себя, одной фразой сформулировать свое кредо или рассказать о своих интересах, подчеркнуть свою индивидуальность. Сказать о себе нужно так, чтобы все участники сразу запомнили выступающего. Ведущий может задавать вопросы.

На самопрезентацию одного человека отводится 3 минуты.

Время – 15–20 минут.

Примерный сценарий. *Давайте будем по очереди называть свое имя (если хотите, вы можете выбрать себе псевдоним на все время тренинга) и дадим краткую характеристику себе. Лучшие, если это будет не профессиональная характеристика, а выражение сути вашего характера – это может быть метафора или стихотворная строчка, или просто 2–3 фразы, отражающие наиболее важные ваши качества, интересы, жизненную позицию. Например, я – ... (ведущий представляется).*

Обсуждение ожиданий участников занятий, краткая характеристика проблем, возникающих в деловом общении. Можно предложить участникам составить для себя перечень проблем, которые хотелось бы решить в ходе тренинга, и сохранить его до окончания занятия.

Время – 40 минут.

Усвоение этических норм поведения в группе. Ведущий рассказывает о правиле «здесь и теперь», правиле персонификации обращения, доверительности и искренности, правиле «обратной связи», правиле безоценочности, правиле «стоп». Гарантии конфиденциальности со стороны психолога.

Время – 15 минут.

Диагностика представлений о себе, своей деятельности и партнерах по общению. Рекомендуется использование репертуарной решетки Дж. Келли.

Время – 15–20 минут.

Игра «Забастовка». Выявление скрытых особенностей социально-психологического климата в данном служебном коллективе, отработка навыков общения в конфликтной ситуации. Видеосъемка с последующим анализом.

Время – 1 час.

Вводная участникам. *Один из вас сейчас будет руководителем – начальником, другой – его помощником по работе с личным составом. Остальные – личный состав, который решил не выходить на дежурство, пока не будут выполнены общие требования (вам необходимо их определить). Сейчас без пяти восемь, через пять минут начинается ваше дежурство. Задача участников – добиться выполнения требований или не выйти на службу, задача «руководителей» – погасить конфликт, уговорить «забастовщиков».*

Перерыв – 10 минут. Воспроизведение спокойной музыки.

Невербальные упражнения для снятия психологического напряжения в группе, например: «Качели», «Строй», «Восковая палочка».

Примерный сценарий выполнения упражнения «Восковая палочка». *А теперь предлагаем вам игру на доверие и поддержку друг друга. Встаньте все в круг, пожалуйста, поплотнее друг к другу.*

Теперь один участник – самый смелый – пусть выйдет в центр круга. Играющий в центре, расслабьтесь, остальные поставьте руки перед собой и, покачивая участника в центре из стороны в сторону, поддержите его, не давая упасть. Итак, первый участник в центре готов. Начали игру!

По окончании игры с первым участником к нему вопросы: «Каковы Ваши ощущения? Было Вам приятно, страшно, доверяли ли Вы товарищам?».

Хорошо, пусть через эту процедуру пройдут все остальные по очереди. Один стоит в центре, а все с вытянутыми руками поддерживают его, не давая упасть. Приступаем!

Спасибо. Теперь сядьте все в кресла. Вопрос всем: «Кто действительно мог расслабиться, снять зажимы, не боялся упасть, кто доверился участникам игры? Оцените свое доверие по пятибалльной системе и поднимите руку с соответствующим числом пальцев на руке, начали!».

После подсчета уровня доверия: «Всем спасибо, игра закончена».

Время – 10 минут.

Групповая дискуссия «Кодекс руководителя ОВД».

Цель – повышение осознания проблем руководства и психологических качеств, необходимых для эффективного руководства, а также выявление схемы распределения социально-психологических ролей в группе.

Ведущий делит группу на подгруппы, исходя из результатов предварительного тестирования. Каждая из двух или более подгрупп получает задание разработать свой вариант «Кодекса руководителя ОВД», направленный на диагностику профессиональной самооценки сотрудников (вариант тестового бланка для составления «Кодекса» приведен ниже по тексту).

Затем представители от каждой подгруппы оглашают свой вариант, после чего следует согласовать позиции подгрупп и получить единый вариант «Кодекса». Вторая возможность – выделить по три предпочитаемых и отвергаемых качества для руководителя, объяснить свою позицию и прийти к согласию (игровой вариант методики «Ценностно-ориентационное единство»).

Рекомендуется проведение видеосъемки с последующим ее анализом.

Время – 1–1,5 часа.

Вариант тестового бланка для составления «Кодекса руководителя ОВД»

Список качеств	Я реальный	Я идеальный	Эффективный руководитель	Неприятный мне человек
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

ФИО _____

Далее проводится заполнение опросника обратной связи, обсуждение впечатлений от занятия и переживаний участников.

Бланк оценки эффективности тренинга

Инструкция: *Оцените, пожалуйста, насколько полезным оказался для Вас проведенный тренинг по перечисленным показателям с использованием семибалльной шкалы. Ваши замечания и предложения впишите в предложенные графы. Благодарим за участие в работе!*

1.	Занятие произвело на меня большое впечатление	3 2 1 0 1 2 3	Не произвело большого впечатления
2.	Я полностью удовлетворен своими действиями	3 2 1 0 1 2 3	Не удовлетворен
3.	Во время тренинга я волновался	3 2 1 0 1 2 3	Я был равнодушен
4.	Получил более полное представление о целях и задачах своей деятельности	3 2 1 0 1 2 3	Представления не изменились
5.	Получил более полное представление о качествах, необходимых для своей деятельности	3 2 1 0 1 2 3	Представления не изменились
6.	Тренинг помог лучше оценить свои возможности	3 2 1 0 1 2 3	Тренинг не помог
7.	Тренинг помог лучше оценивать возможности коллег	3 2 1 0 1 2 3	Тренинг не помог
8.	Тренинг помог более уверенно чувствовать себя в предлагаемых ролях	3 2 1 0 1 2 3	Тренинг не помог
9.	Тренинг помог преодолеть трудности служебного общения	3 2 1 0 1 2 3	Тренинг не помог

10. На эффективность работы группы сегодня оказывал наибольшее влияние – укажите фамилию сотрудника (кроме ведущего):

11. Что на данном занятии для меня было самым полезным:

12. Какую тематику необходимо включить в следующий тренинг:

ФИО участника тренинга _____

«__» _____ 201_г.

Домашнее задание «Кто я?».

1. На листе бумаги написать 15 ответов на вопрос «Кто я такой?», быстро, в той последовательности, в какой ответы приходят в голову. Можно записывать свою социальную роль, физические и личностные качества, умения.

2. Ответьте на этот вопрос так же, как, по Вашему мнению, на него ответил бы один из Ваших коллег.

3. Ответьте на этот вопрос так же, как ответило бы большинство Ваших подчиненных (сослуживцев).

Второе занятие

Анализ выполнения домашнего задания.

У кого получилось написать о себе 15 пунктов? У кого нет? Почему? Какие совпадения во мнениях?

Время – 10–15 минут.

Упражнение на развитие внутригрупповой сплоченности (Приложение 4).

Время – 15–30 минут.

Психологический практикум. Закономерности эффективного делового общения. Отработка навыков общения по парам или в кругу (сказать партнеру приятное, неприятное, опять похвалить).

Примерный сценарий. *Участники рассказываются по своим местам. В ходе занятия у вас уже накопились какие-то эмоции, положительные или отрицательные. Сначала попробуем в одной-двух фразах выплеснуть весь запас отрицательных эмоций на соседа справа, постаравшись сделать это как можно темпераментнее. Второй, никак не ответив первому, вымещает зло на следующем. Как в жизни часто бывает, разряжаемся на первом человеке, попавшемся под руку. Третий передает негативные эмоции по цепи следующему. Пусть игра пройдет один круг. Начали!*

А теперь изменим задание. Пусть тот, кто последний получил порцию отрицательных эмоций, попробует сбросить этот заряд и ответить одной-двумя приветливыми фразами, поделится чем-то хорошим с соседом. Второй, получив заряд положительных эмоций, передаст его следующему, и т. д. по завершении упражнения. Пожалуйста! А теперь, возможно, кто-то захочет поделиться впечатлениями...

Время – 30 минут.

Ролевая игра «Отпуск». 3–4 пары участников. Цель – отработка навыков эффективного делового общения. Рекомендуется проведение видеосъемки с последующим ее анализом.

Вводная участникам. *Один из вас – руководитель крупного подразделения. Второй – начальник подчиненного подразделения, который приходит просить перенести отпуск одного из своих сотрудников с запланированного (ноябрь) на более удобное (летнее) время. Задача начальника – отказать в отпуске, но корректно, тактично. Задача начальника подчиненного подразделения – добиться отпуска для подчиненного.*

Время – 1 час.

Упражнение на невербальную коммуникацию на основании разбора видеозаписи с использованием материалов книги А. Пиза «Язык тела». Демонстрация открытой, закрытой коммуникативных поз, скуки, сомнения, агрессии, дружелюбного расположения.

Время – 15 минут.

Перерыв – 10 минут. Воспроизведение активизирующей музыки.

Групповая дискуссия «Эффективность общения руководителя с подчиненными».

Цель – актуализация профессиональной позиции руководителя в работе с подчиненными, диагностика уровня коммуникативных умений, выработка общегруппового представления об особенностях общения руководителя, развитие умений совместной групповой деятельности.

Ведущий формирует микрогруппы в соответствии со стилевыми или ценностными особенностями членов группы. Каждой группе ставится задача по обсуждению и обобщению тех ситуаций, в которых общение затрудняется психологическими факторами, а также по определению методов, способствующих разрешению этих проблем и трудностей в рамках тренинга. Представители каждой группы выступают с докладами. Остальные задают вопросы. Предлагается создать единый перечень проблем. Ведущий делает качественный анализ сообщений, выделяет конструктивные моменты в докладах.

Время – 1,5 часа.

Обмен впечатлениями о занятии, обратная связь с ведущим.

Домашнее задание.

Письменное описание будущей жизни:

- какой жизненной перспективы я не хотел бы;
- какая жизненная перспектива скорее всего меня ожидает;
- идеальный вариант жизненной перспективы.

Третье занятие

Разминка. Игра на тренировку произвольного внимания «Шарик». Группа делится пополам, ведущий объясняет задание.

Примерный текст упражнения. *Перед вами на «мысленном экране» – куб с гранью в три единицы, т. е. он состоит из 27 кубиков. В правом нижнем переднем кубике находится шарик. Каждым ходом его можно перемещать в соседний кубик по направлениям «вправо-влево», «вперед-назад» и «вверх-вниз». По диагонали шарик перемещать нельзя. Возвращать шарик в квадрат, откуда он был перемещен игроком, делавшим ход перед вами, нельзя. Ходы делаются по очереди, тот игрок, после чего ход шарик вылетит за пределы куба, выбывает из игры. Побеждает тот, кто дольше всех остается в игре.*

Время – 15 минут.

Анализ выполнения и обсуждение домашнего задания. Групповая дискуссия на тему «Планирование карьеры». Анализ совпадения и несовпадения личных и профессиональных планов в идеальном варианте с возможным реальным будущим (выступления по желанию). Какие психологические качества и умения могли бы помочь вам осуществить эти планы?

Время – 15 минут.

Психологический практикум «Конфликт». Отработка умений психологически безопасного выхода из конфликтной ситуации, возникшей на рабочем месте. Рекомендуется проведение видеосъемки с последующим ее анализом.

Время – 1 час.

Примерный текст упражнений.

Ситуация 1. Инструкция играющему роль начальника.

Вы – начальник. Накануне Вы дали срочное и ответственное задание подчиненным А и Б. В 14 часов, выходя из здания ОВД, Вы заметили, что А и Б находятся в помещении для курения. Возвращаясь через два часа обратно, Вы застаёте их на том же месте и замечаете, что банка для окурков переполнена. Ваши действия? Проиграть несколько вариантов обращения к подчиненным.

Инструкция участникам, играющим роль подчиненных.

Вы подчиненные А и Б накануне получили срочное задание от начальника и отнеслись к заданию очень ответственно. Сегодня в 14 часов вышли на перекур (первый за весь день) и сразу после этого вернулись на рабочее место. Через 2 часа, закончив выполнение задания, Вы вновь оказались в помещении для курения, но в это время опять увидели начальника, направляющегося в Вашу сторону.

Вы должны общаться с начальником тем тоном, с которым он к Вам обратится.

Инструкция ведущему:

Сотрудник, исполняющий роль начальника, не должен знать, как проинструктированы участники, играющие роль подчиненных.

Вопросы участникам тренинга:

- 1. Каковы цели участников взаимодействия (начальника и подчиненных)?*
- 2. Какой смысл участники взаимодействия вкладывали в ситуацию?*
- 3. Охарактеризуйте факторы, повлиявшие на понимание ситуации участниками.*
- 4. Какую тактику избрали участники взаимодействия (подавление, подстраивание, вступление в диалог, иную)?*
- 5. Если был конфликт, то в чем его причина?*
- 6. Охарактеризуйте тактику решения конфликта.*

Ситуация 2. Начальник отдела, сотрудник (его подчиненный) случайно встречаются в городском аэропорту.

Вводная начальнику: *«Вы – начальник отдела. Сотрудник Н не сдал к сроку важные для Вас документы. Вам передали, что он звонил и сказал, что из-за болезни он долго теперь не появится. Однако его сотовый телефон отключен, а когда Вы несколько раз звонили ему домой, к трубке почему-то никто не подходил. Вы вынуждены теперь улетать в срочную командировку без нужных Вам данных. Вы очень переживаете по этому поводу. В аэропорту Вы вдруг сталкиваетесь с больным сотрудником Н, который с вещами ожидает очереди у пункта регистрации авиапассажиров».*

Вводная сотруднику одного из отделов.

«Вы – сотрудник отдела. Очень неудачно складываются Ваши дела: в самую пору сдачи важного документа тяжело заболела Ваша сестра, поскольку ей некому оказать помощь, Вы взяли больничный по уходу за ней. И теперь Вы временно у нее проживаете.

Ваш знакомый улетает в краткосрочную командировку в крупный город, и Вы хотели бы передать ему кое-какие вещи для Ваших родных и рецепт на редкое лекарство, необходимое для лечения Вашей сестры, которое, как Вы знаете, свободно продается в одной из аптек другого города. Вы спешили в аэропорт, но опоздали: табло нужного Вам рейса уже не горит и Ваш знакомый, по-видимому, так и улетел, не дождавись Вас. Вы стоите и не знаете что делать. Вдруг Вас окликает Ваш начальник».

Психологическое тестирование по методике К. Томаса на определение стиля поведения в конфликте.

Время – 25 минут.

Упражнение на снятие психологического напряжения.

Цель – обучение правилам саморегуляции и снятия стрессовых состояний.

Элементы аутотренинга с музыкальным сопровождением. Теория и практика физического и психического расслабления.

Время – 20 минут.

Четвертое занятие

Игра-разминка «Взгляд».

Цель – отработка приемов невербальной коммуникации.

Время – 10 минут.

Примерный сценарий. *Один участник выходит за дверь. В его отсутствие группа придумывает задание и выбирает ведуще-*

го. Задание должно быть примерно таким: «Подойти к участнику, сидящему спиной к окну, взять у него авторучку и передать ее участнику, сидящему напротив». Затем временно отсутствующий участник вновь приглашается в комнату. Он должен понять задание и выполнить его. Ведущий взглядом показывает играющему, правильно ли тот действует. Игрок делает шаг влево – в сторону от участника, сидящего у окна, и взгляд ведущего делается холодным, тяжелым. Играющий должен заметить это, вернуться обратно, сделать шаг в нужную сторону, и если это движение приближает его к цели, то взгляд ведущего должен стать теплым, одобряющим. Ведущий не пользуется мимикой, сохраняет бесстрастное выражение лица. Остальные участники тоже не должны ни словом, ни жестом помогать играющему. После того, как играющий выполнил задание, за дверь отправляется другой человек, придумывается новое задание и т. д.

Групповая дискуссия «Психологические особенности работы в ОВД».

Цель – диагностика существующей и формирование оптимальной внутренней и внешней мотивации к профессиональной деятельности участников группы.

Группа распределяется на четыре подгруппы, каждой дается задание подобрать ряд высказываний для одного из мотивов профессиональной деятельности. Затем подгруппы выступают со своими вариантами, остальные задают вопросы, уточняют, как эти мотивы преломляются непосредственно для службы в ОВД.

Время – 40–50 минут.

Упражнение «Прием на службу в ОВД» в виде беседы руководителя ОВД с кандидатом на должность.

Время – 15 минут.

Групповая дискуссия «Требуется сотрудник ОВД».

Составление психологического портрета эффективного сотрудника. Анализ профессионально важных качеств. Формируются две подгруппы, каждая из которых составляет психологический портрет сотрудника, подходящего для службы в определенной должности. Затем после оглашения результата участники подгрупп задают друг другу по 5 вопросов.

Время – 45 минут.

Психологический практикум. Теория: профессиограмма сотрудника, занимающего должность в ОВД.

Время – 15 минут.

Перерыв – 10 минут. Воспроизведение активизирующей музыки.

Упражнение «Навыки публичного выступления».

Цель – отработка эффективного стиля делового общения.

Время – 1 час.

Примерное содержание задания. *Перед участником ставится задача в течение 2 минут рассказать аудитории что-либо о предмете, явлении или процессе. О предмете выступления участник узнает за несколько секунд до начала выступления. Для этого ведущий обращается с просьбой к участникам написать на карточках слова, обозначающие темы выступлений – предметы, животные, растения – первая группа слов; явления и процессы (например, полет, праздник, откровение) – вторая группа слов. Можно попросить придумать несуществующие предметы. Другие члены группы в это время составляют основу для выступления – так называемый «фрейм», основные пункты формального содержания выступления, например:*

Определение – видовая и родовая отнесенность предмета, явления, события.

Внешность – внешний вид и характерные признаки предмета, явления, процесса.

«Внутренность» – состав и структура описываемого предмета.

Среда – типичная обстановка, в которой встречается предмет.

Обмен – характер обмена со средой обитания.

Использование – существующие или возможные способы функционального использования предмета или явления.

Происхождение – онтогенез и (или) филогенез предмета или явления.

Перспективы – прогноз на будущее.

Выступающий участник вправе опираться на фреймы или опустить отдельные пункты. Он берет со стола листок с темой и листок с фреймом и начинает говорить. Обязательно ведется видеозапись выступлений и анализ их после каждого 4–6 выступлений. Участнику перед выступлением дается инструкция уложиться в интервал от 1,5 до 2,5 минут, не глядя на часы. Сразу после выступления задается вопрос: «Сколько времени Вы говорили?» (для сравнения субъективной и объективной оценки времени выступления). Ведущий задает также вопросы: «Удалось ли установить контакт с аудиторией?», «Куда Вы смотрели во время выступления, кого видели?», а группе: «Был ли контакт, на кого смотрел выступавший, было ли выступление ярким, выразительным и за счет чего?».

При разборе видеозаписи следует акцентировать внимание на характерных позах и жестах, других выразительных средствах – мимике, интонации, тональности голоса. После просмотра первой серии выступлений ведущий должен рассказать о трех видах жестикюляции: ритмизирующей (одной рукой, сопровождая речь),

изобразительной (рисующей конфигурации предметов и траектории движений) и выразительной (выражающей отношения), а также отметить, что использование изобразительной жестикуляции способствует установлению визуального контакта. После просмотра второй серии выступлений следует акцентировать внимание на паравербальных компонентах речи – темпе, паузах, а также на средствах речевого воздействия на аудиторию. Обсудить с группой вопросы: «Куда девать руки, если они мешают?» и «Как управлять своим волнением?».

Упражнение «Мафия».

Цель – отработка умения убеждать оппонентов, повышение уровня рефлексивности в общении, тренировка невербальной коммуникации.

Время – 45 минут.

Примерный сценарий. Участники вместе с ведущим садятся вокруг. Каждый участник берет со стола по карточке, на которой написаны слова: «мафия» (2–3 карточки) или «честный человек» (по количеству участников), не показывая остальным участникам. Задачи участников: «мафии» – остаться в живых, «честных людей» – обнаружить «мафию» и «приговорить к расстрелу» в ходе обсуждения.

Ведущий объявляет, что настала ночь, все закрыли глаза, открыла глаза «мафия». «Мафия» знакомится взглядом. Затем все по команде ведущего открывают глаза – настало утро. Все участники, включая «мафию», начинают обсуждать, анализировать поведение и слова каждого участника и должны прийти к выводу, кто же на самом деле «мафия». Если вывод сделан верно, то ведущий сообщает об этом. Если нет, то «убит» «честный человек», о чем также сообщается. «Убитые» участники не принимают участия в дальнейшем обсуждении. Снова ведущий объявляет ночь, во время которой «мафия» взглядом и мимикой договаривается и указывает ведущему жертву, после чего закрывают глаза. Ведущий снова объявляет утро и сообщает о том, кто стал жертвой «мафии». Снова начинается обсуждение для обнаружения «мафии». Игра продолжается до тех пор, пока не будут обнаружены и «убиты» все «члены мафии» или все «честные люди».

Ведущий должен обращать внимание играющих не на результат игры, а на стратегию игроков, полезно напоминать о необходимости удерживать в сознании реплики и поведение партнеров по игре.

«Позитивная эмоциональная поддержка» для двоих участников группы (письменно).

Время – 10 минут.

Домашнее задание. К разминке подобрать 3–5 слов-стимулов, несущих наибольшую смысловую нагрузку для сотрудников ОВД.

Пятое занятие

Игра-разминка «Ассоциации».

Цель – диагностика сплоченности группы, выявление ценностной структуры участников тренинга. На основании слов-стимулов, подобранных в домашнем задании, каждому предлагается написать или сказать вслух 5 слов-ассоциаций. Определяется количество совпадений в письменном задании или общее количество и направленность ассоциаций – в устном варианте.

Время – 15 минут.

Игра «Прогноз стратегии руководителя».

Цель – диагностика и формирование стратегии решения руководителем деловых задач, его способности прогнозировать тип стратегии решения задач подчиненными.

По ходу игры группе предлагается решить в ограниченный промежуток времени задачи ранжированной сложности. Каждая задача оценивается в определенное число баллов. Задача играющих – набрать максимальное количество баллов. Перед решением задач членам группы предлагается осуществить прогноз количества задач, которое каждый из участников решит правильно, или какие именно решения он выберет среди управленческих задач на стиль руководства, сколько баллов он в итоге наберет (т. е. какова его стратегия решения деловых задач).

Время – 1,5 часа.

Примерное содержание задания. *Отбор тестовых задач должен отражать основную специфику деятельности группы. В нашем случае это задачи из учебников для образовательных организаций МВД России – для оперативного состава, задачи на решение типичных управленческих ситуаций – для руководящего состава. Данный вариант (без проведения тренировочной серии решения задач) применяется для служебных коллективов с большим стажем совместной деятельности. Для недавно сформированных коллективов целесообразно предложить решение задач сначала в тренировочной, а затем в основной серии, чтобы участники игры могли оценить преобладающую стратегию и возможности коллег.*

Пример: удовлетворенность работой. *Один сотрудник отдела в УВД заявил: «Я не испытываю удовлетворения от своей службы. Она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное».*

Служба, за результаты которой несет ответственность этот сотрудник, заключается в том, что он подбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Работа такая,

что ее может выполнять даже выпускник средней школы. Однако, поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять сотруднику с высшим образованием, владеющему английским языком. Видимо, этот сотрудник хотел бы выполнять иную, более профессиональную работу.

Каким образом Вы как руководитель должны отреагировать на подобное заявление подчиненного?

Точно установить, какой деятельностью сотрудник был бы удовлетворен, и если есть возможность, то постараться предоставить ему возможность перевода по службе.

Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях службы предоставить такого рода работу для всех ее сотрудников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить подчиненному, что есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

Нужно разъяснить сотруднику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что от выполняемой им работы можно получить большее удовлетворение, если творчески подходить к ее исполнению.

Комментарий. Удовлетворенность трудом – это ощущение того, что вы полностью раскрываете в нем свои силы и способности, а также что ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Данное ощущение усиливается, когда вы чувствуете, что на вас возлагают большие надежды и что ваша работа идет на благо общества. Другими словами, удовлетворенность работой не приходит сама собой, а достигается в том случае, когда удовлетворяется ваша потребность в самовыражении, когда у вас развивается чувство собственного достоинства.

Одна и та же работа может породить удовлетворенность и разочарованность, все зависит от того, как вы относитесь к этой работе. Возьмем, к примеру, труд учителя школы. Многие испытывают полное удовлетворение от учительского труда, но есть немало таких педагогов, которые этим трудом тяготятся.

В связи с этим, если сотрудник будет переведен на желаемую должность, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе смена профессиональной деятельности никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного сотрудника, как сразу же возникает потребность в переводе на другие должности у остальных сотрудников.

Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности своей профессиональной деятельностью.

Перерыв – 10 минут. Воспроизведение спокойной музыки.

Социометрическая игра «Живая картина».

Цель – выявить динамику социальных ролей в коллективе, подготовить группу к окончанию тренинговых занятий. Группе предлагается сюжет какой-нибудь известной картины или «Вечеринка после выпуска», или «Мы встретились через год» и т. п., на основании которого необходимо подготовить небольшую сценку – не более чем на 5 минут. Члены группы готовятся некоторое время, затем представляют сценку. Осуществляется видеозапись для последующего анализа.

Время – 30 минут.

Упражнение «Чемодан в дорогу».

Назначение: рефлексия изменений, происшедших в участниках за время тренинга.

Время – 1,5 часа.

Примерный сценарий. *Один из участников тренинга выходит из комнаты, а остальные начинают собирать ему, условно говоря, «чемодан» в дальнюю дорогу. В него помещается то, что по мнению группы помогает человеку в общении с людьми вообще и в деловом общении в частности. Обязательно указываются и те качества, которые мешают этому человеку, его отрицательные проявления, для устранения которых ему нужно активно поработать.*

С методической точки зрения это удобно делать следующим образом: лист бумаги делится пополам, и член группы пишет на одной стороне сверху знак «+», на второй – знак «-». Под первым знаком группа собирает все положительное, а под вторым – отрицательное. Для хорошего «чемодана» необходимо написать не менее 5–7 характеристик и с той, и с другой стороны.

Затем участнику, который отсутствовал пока группа собирала ему «чемодан», зачитывается и передается этот список. У него есть право на один вопрос, если что-то непонятно.

По мере психологической готовности участников вся процедура повторяется, пока все члены группы не получили свой «чемодан». Отрицательные качества представляются не как приговор, а как резервы личностного роста.

Заключительная часть занятия. Обратная связь с ведущим.

Участники тренинга делают самоотчет о том, что им дали занятия в группе. В рамках проведенного тренинга они осуществляют заполнение опросных листов соответствующего теста Дж. Келли.

Упражнения на развитие внутригрупповой сплоченности служебного коллектива

Упражнение «Синхронное поднимание».

Один из участников ложится на пол (стулья, скамейку), а остальные участники поднимают его, поддерживая каждый одной рукой. При дружных совместных усилиях группа легко поднимет любого участника, даже самого грузного. Те, кого поднимают, придумывают себе роль и сообщают ее всем. Роли могут быть, например, следующими:

1. Полководец, выигравший битву.
2. Тренер победившей команды.
3. Балерина, взметнувшаяся ввысь в танце.
4. Пловец, поднявшийся на гребень волны.
5. Облако, летящее по небу в жаркий день.
6. Бревно на субботнике.
7. Прыгун, зависший над планкой.
8. Цветок лотоса на поверхности озера и т. д.

Все участники решают предложенную ситуацию в виде этюда. Первыми рекомендуется поднять 2–3 участников особенно тех, кому по мнению группы или ведущего необходима моральная поддержка. Упражнение с остальными участниками следует повторить на следующем занятии.

Упражнение «Фотография».

Попросите кого-нибудь из группы поставить всех членов группы в композицию для семейной фотографии. Пусть этот участник сообщит всем, кого из близких родственников или друзей изображает каждый участник тренинга. Это может быть сказано приблизительно так: «Ты будешь изображать моего старого друга Н. Он такой же добрый и отзывчивый человек». Предупредите автора-составителя, что в композицию должны входить только симпатичные ему люди.

Пусть группу для фотографирования создадут 2 или 3 участника, а если остальные тоже выразят желание этим заняться, предложите это сделать на следующем занятии.

Упражнение «Кто как выглядит».

Участник группы, вызвавшийся пройти данное упражнение первым, скрывается за портьерой (шкафом, дверью и т. п.). При этом надо постараться сделать так, чтобы он не видел, но имел возможность слышать то, что происходит в группе. После этого ведущий предлагает участникам описать, как выглядит человек, находящийся за портьерой. Ведущий просит вспомнить все во всех подробностях. Он воздерживается от комментариев. Единственное, что позволяет себе ведущий, это повторять только что сказанное, сопровождая повтор вопросом: «Это все?».

Ведущий может обращаться к стоящему за портьерой участнику тренинга с просьбой внимательно следить за правильностью описаний, а также с вопросом: «Как там у Вас? Не тяжело ли стоять и слушать, что о Вас говорят?».

Если возникает спор между участниками группы о том, как выглядит стоящий за портьерой, ведущий лишь фиксирует две точки зрения и предлагает дополнить описание новыми подробностями, прекращая таким образом возникшие дебаты.

Иногда бывает так, что кто-либо из участников начинает описывать не только одежду, но и черты лица, цвет волос, фигуру, осанку, манеры отсутствующего участника. В этом случае ведущий должен четко установить границу между описанием и интерпретацией. Остановить участника следует тогда, когда он начнет, например, описывать характер отсутствующего человека, его склонности, привычки, личностные особенности. Здесь можно перебить выступающего сотрудника и сказать, что подобные догадки могут быть очень точными и верными. Но поскольку они не видны так же ясно, как цвет глаз или цепочка на шее, возможность ошибиться возрастает. Может быть, пока стоит вернуться к явно наблюдаемым особенностям.

Когда все желающие высказались, отсутствовавший участник выходит из-за портьеры и делится своими впечатлениями. Сначала все с особым вниманием разглядывают его (что вполне естественно), а он отмечает точность и ошибки в описаниях, сделанных участниками тренинга. Затем можно поинтересоваться у него о возникавших ощущениях в то время, когда шло обсуждение в группе: чувствовал ли себя уютно (неуютно); было ли приятно (неприятно); интересно (скучно) и т. д. Как правило, участник отмечает, что ему было приятно, когда все про него говорили. Некоторые участники

могут сообщить о своем удивлении, испытываемом за портьерой в связи с тем, что группа оказалась неожиданно внимательной. Редкие участники сообщают о том, что им было безразлично, скучно, неинтересно, непонятно. В этом случае можно поблагодарить человека, давшего возможность группе поупражняться в наблюдательности.

В конце обсуждения полезно напомнить то, как большинство участников опасались рискнуть выйти для выполнения этого задания. Вновь здесь могут быть полезными сравнения ситуаций тренинга и реальной жизни. Нередко уместным оказывается воспроизведение простой мысли о том, что прошлое чаще вызывает более приятные чувства чем будущее. Хотя бы потому, что мы знаем, чем там, в прошлом, все завершилось. Там нет переживаний неизвестности, которые живут совсем рядом с чувствами опасности и страха.

«Кто еще хочет рискнуть?» – задает вопрос ведущий.

После этого члены группы ведут себя смелее и обстановка может несколько потеплеть. По желанию участников можно либо повторять предыдущее упражнение, либо неожиданно для вызвавшего сотрудника сменить задание.

Упражнение «Искренняя радость».

Один из членов группы выходит за дверь. Оставшиеся участники распределяются на маленькие группы по два-три человека. Каждая группа должна продемонстрировать свое отношение к входящему. Можно делать все, что угодно. Нельзя лишь разговаривать с вошедшим сотрудником и притрагиваться к нему. В свою очередь, наблюдая за коллегами, он должен догадаться, какое отношение к нему демонстрирует каждая группа.

Это упражнение может выполняться и в несколько ином варианте. Тогда участники не разбиваются на группы. Каждый может ходить, сидеть, стоять и попытаться изображать искреннюю либо неискреннюю радость при виде вошедшего сотрудника. Кто из участников и какую радость будет изображать, договариваются заранее. Эффект упражнения не только в том, насколько точен в догадках вошедший, но и в том, насколько выразителен каждый из участников.

Это упражнение обычно выполняется несколько раз. Иногда половина группы изъявляет желание попробовать себя в роли вошедшего эксперта. При достаточном количестве проб у большинства участников возникает возможность определить место личной уязвимости в таких ситуациях либо трудности в восприятии, выражении, демонстрации своих эмоций.

Те и другие трудности смягчаются в процессе тренинга, складывающегося на данном этапе из упражнений и, главное, из обмена впечатлениями между участниками по поводу происходящего. При этом обсуждения не следует делать затянутыми и сопровождающимися большими паузами, так как это может привести к потере эмоционального подъема, игрового настроя, желания группы действовать, создавать и переживать события.

Новые ситуации могут удивлять. Обмен впечатлениями бывает менее удивителен и для членов группы, и для ведущего. А топтание на одном месте, неоправданное копание в подробностях порождают вялость и апатию, которые влекут за собой разочарование и нежелание что-либо делать. Иногда лучше, чтобы сам ведущий отказался от соблазна обратить внимание участников еще на какую-нибудь деталь, дополнительно поделиться еще какими-то соображениями. Пусть у ведущего сохраняется хроническое желание высказаться, что позволяет предполагать более значительный объем высказываний со стороны участников группы.

Упражнение «Сыщики».

Данное упражнение в чем-то напоминает известную игру «Мафия», но имеет и существенные отличия.

Участники группы вовлекаются в какую-либо деятельность. Эта деятельность должна быть организована так, чтобы каждый был чем-то активно занят. Желательно, чтобы ситуация требовала от каждого участника конкретных, заметных постороннему наблюдателю действий. Иногда полезно использовать для этой цели карточки с индивидуальными заданиями. В рамках такого задания участник вполне может импровизировать и даже полностью отойти от начальных рекомендаций, изложенных на карточке. Главное задание заключается в другом.

Когда группа ознакомилась с карточками и участники оказались готовыми к тому, чтобы начать действовать, ведущий предлагает каждому незаметно для других выбрать себе объект наблюдения. В процессе выполнения деятельности, заданной на карточке, каждый участник должен выполнить еще две задачи.

Первая задача – внимательно следить за тем, что делает, как себя ведет объект его наблюдений. При этом желательно догадаться об инструкции, записанной на карточке у наблюдаемого сотрудника.

Вторая задача – каждый участник должен попытаться понять, кто следит за ним.

Есть еще и третье задание, дополнительное. Необходимо постараться выяснить, за кем следит объект наблюдений. При этом жела-

тельно не разоблачить себя, не позволить обнаружить, за кем следит сам участник.

Время на выполнение игровой части упражнения – 5 минут. Затем следует обсуждение, во время которого важно предоставить каждому возможность поделиться своими впечатлениями. Обсуждение лучше проводить в несколько этапов.

Сначала можно предложить каждому участнику сообщить, удовлетворен ли он качеством выполнения игрового сюжета, записанного на карточке, т. е. удалось ли ему, по его собственному впечатлению, справиться с этим заданием.

Затем каждый участник делится своими впечатлениями о том, кто по его мнению следил за ним. Высказанные догадки тут же проверяются, и «сыщики», наблюдавшие за этим человеком, раскрывают себя. Такая последовательность позволяет ярче испытать удивление и «сыщикам», и объекту слежки.

Кроме того, по ходу разоблачений участники, рассказавшие о своей миссии, краткими репликами могут сообщать, удалось или не удалось им установить, за кем наблюдал объект их собственной слежки. Эти реплики не должны опережать «планового разоблачения» самого «объекта».

После этого ведущий может предложить каждому участнику поделиться своими впечатлениями о том, как ему удавалось выполнять всю совокупность заданий, что происходило с каждым из участников; какое из трех заданий было легче выполнять; как удавалось сосредоточиваться на нескольких заданиях одновременно; какие ощущения вызывало понимание того, что кто-то следит за вами; какие возникали при этом желания; что мешало, а что помогло в процессе игры.

Суждения участников могут быть очень разными и трудно предсказуемыми. Однако некоторая похожесть реакций разных участников на это упражнение все же прослеживается. Важно лишь помнить, что неожиданные, удивляющие, неплановые суждения и впечатления участников ведущий вначале может рассматривать как своеобразный подарок, пополняющий копилку его опыта. Если группа удивляет ведущего своими неожиданными реакциями – это иллюстрация истинности, натуральности, достоверности группового процесса.

Подобное удивление ведущий может испытывать при незаметной для самого себя потере контакта с группой, утрате восприятия атмосферы занятия или всего происходящего. В этой ситуации его удивление будет сопровождаться нарастанием скуки и разочарования у большинства участников тренинга, что может проявиться

в следующих вопросах к ведущему: «А зачем мы это делали? А что это дает? Ну и что из этого?».

Нередко обсуждение складывается так, что несколько участников дают ответы типа: «Все хорошо. Нормально. Ничего не мешало. Не было никаких ощущений». И вместе с тем в ходе обсуждения всегда присутствуют более развернутые ответы участников. Ведущему рекомендуется фокусировать внимание группы именно на них, кратко повторяя их суть.

Например, участники могут обнаруживать, что ощущение себя в виде объекта слежки отвлекает их внимание от основной деятельности, снижая при этом ее качество. Некоторым бывает трудно сосредоточиться на нескольких видах деятельности одновременно, поэтому им приходилось сначала включаться в основную деятельность, заданную в карточке; начинать выполнять ее, а затем, действуя по инерции, приступать к внешнему наблюдению.

Кто-то может постараться описать характерные особенности сотрудника, проводившего скрытое наблюдение за ним или другим субъектом.

Часто группа при помощи кого-нибудь из участников сходится на мнении о том, что выполненное упражнение – это неплохая модель реальной жизни, где неразрывно связаны в один узел и деятельность по выполнению определенной задачи, и взаимное восприятие, наблюдение, иногда даже слежка друг за другом как часть естественного взаимодействия и общения людей, что исключить из общественной жизни практически невозможно. Поэтому полезно потренироваться и поискать свой способ быть эффективным в существующей реальности, модель которой была создана в ходе тренинга.

Учебное издание

Егоров Константин Анатольевич
Тюнис Лариса Юрьевна
Ульянина Ольга Александровна

**Социально-психологический климат в служебных коллективах
органов внутренних дел**

Учебное пособие

Редактор: К. В. Громова
Верстка: Д. А. Бурцев

Подписано в печать 29.11.2018. Формат 60 × 84 $\frac{1}{16}$.
Уч.-изд. л. 4,8. Усл. печ. л. 5,3. Тираж 47 экз. Заказ № _____

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

ISBN 978-5-906942-64-7



9 785906 942647