

Академия управления МВД России

О. А. Ульянина

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА ЛИЦ,
ВПЕРВЫЕ ПРИНЯТЫХ НА СЛУЖБУ В ОРГАНЫ
ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДОЛЖНОСТИ СЛУЖАЩЕГО «ПОЛИЦЕЙСКИЙ»**

Учебно-методическое пособие

Москва • 2021

УДК 159.9
ББК 88.4
У51

*Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России*

Рецензенты: *Ю. В. Клочко*, старший преподаватель кафедры кадрового обеспечения и управления персоналом в органах внутренних дел ВИПК МВД России, кандидат психологических наук, доцент; *В. В. Фадеева*, профессор кафедры административно-правовых дисциплин и информационного обеспечения ОВД Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России, доктор педагогических наук, профессор.

Ульянина О. А.

У51

Психологическая подготовка лиц, впервые принятых на службу в органы внутренних дел Российской Федерации по должности служащего «Полицейский»: учебно-методическое пособие / О. А. Ульянина. – Москва : Академия управления МВД России, 2021. – 140 с.

ISBN 978-5-907187-71-9

Учебно-методическое пособие раскрывает содержание психологической подготовки сотрудников ОВД в период обучения по образовательным программам профессиональной подготовки по должности служащего «Полицейский». В пособии рассматриваются психологические характеристики службы в ОВД; раскрываются понятия психологической устойчивости, саморегуляции и подходов к их формированию у специалистов правоохранительной сферы; описываются особенности профессионального общения в повседневной деятельности сотрудников ОВД, управления конфликтными ситуациями и тактики ведения переговорного процесса. Представлен методический инструментарий в виде тренинговых упражнений, направленных на формирование личных и деловых качеств сотрудников ОВД.

Пособие нацелено на овладение сотрудниками необходимых психологических знаний и компетенций, способствующих повышению эффективности выполнения служебных задач.

Издание предназначено для слушателей, профессорско-преподавательского состава образовательных организаций МВД России, сотрудников подразделений психологической работы ОВД.

УДК 159.9
ББК 88.4

ISBN 978-5-907187-71-9

© Ульянина О. А., 2021
© Академия управления МВД России, 2021

Оглавление

Введение.....	5
§ 1. Психологическая характеристика профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации.....	7
§ 2. Психологическая устойчивость и саморегуляция в повседневной профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации.....	15
§ 3. Профессиональное общение сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации	23
§ 4. Конфликты в профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: профилактика, управление, разрешение.....	34
§ 5. Психологические основы ведения переговоров.....	53
Психологический практикум	66
Тренинговые упражнения для развития навыков психологической саморегуляции.....	66
Тренинговые упражнения для развития коммуникативной компетентности.....	79
Тренинговые упражнения и практические задания для развития навыков визуальной психодиагностики и психологического портретирования.....	96
Тренинговые упражнения для личностного роста	104
Заключение.....	109
Список литературы.....	110

Приложения.....	114
Приложение А. Психотехники общения.....	114
Приложение Б. Алгоритм действий сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации в условиях провокационного поведения граждан	126
Приложение В. Рекомендации для сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации по урегулированию конфликта	133
Приложение Г. Тактические технологии переговорного процесса.....	137

Введение

Профессиональная деятельность сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации¹ сопряжена с физическими, психическими, интеллектуальными нагрузками, с высокой степенью ответственности за выполнение служебных обязанностей, готовностью к преодолению стрессовых ситуаций. Эффективное выполнение профессиональных задач напрямую зависит от высокого уровня сформированности необходимых личных и деловых качеств сотрудников.

Сложная общественно-политическая, экономическая обстановка в стране, необходимость обеспечения общественного порядка и безопасности граждан в условиях пандемии обуславливает необходимость совершенствования психологической подготовки сотрудников правоохранительной сферы.

В Министерстве внутренних дел Российской Федерации² приоритетными направлениями работы с личным составом в условиях современных вызовов стали оптимизация ведомственной системы подготовки кадров, организационно-методических и правовых аспектов морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности, укрепление дисциплины и законности в служебных коллективах.

Актуальность указанных проблем продиктована также модернизацией системы образования, ориентированной на переосмысление ключевых методологических подходов к практике принятия и реализации решений, связанных с обучением и профессиональной подготовкой специалистов в динамично изменяющихся условиях функционирования и жизнедеятельности современного общества. Центральное место в новой образовательной парадигме занимает личность обучающегося и ее компетентность.

В основных стратегических документах федерального значения и современных исследованиях в рамках компетентностного подхода обозначена необходимость усиления практической ориентации образования. Сделать это возможно, во-первых, при помощи выбора современных психолого-педагогических технологий в образовательном процессе, ориентированных на формирование компетенций будущих специалистов; во-вторых, за счет внедрения междисциплинарного подхода к подготовке, позволяющего формировать у обучающихся способность решения комплексных, мультимодальных профессиональных проблем.

¹ Далее – ОВД.

² Далее – МВД России.

Данное пособие подготовлено в целях повышения качества психологической подготовки лиц, впервые принятых на службу в ОВД в период профессионального обучения по образовательным программам профессиональной подготовки по должности служащего «Полицейский».

Пособие включает информационные блоки, по наиболее актуальным для данной категории обучающихся темам; тренинговые упражнения, позволяющие формировать необходимые компетенции; рекомендации и алгоритмы действий сотрудников ОВД в профессионально значимых ситуациях. В целом материал пособия ориентирован на развитие у обучающихся психологической устойчивости и навыков саморегуляции, коммуникативной, конфликтологической компетентности и психологической наблюдательности.

§ 1. Психологическая характеристика профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации

Выполнение основных функций ОВД невозможно без учета человеческого фактора и психологических особенностей профессиональной деятельности сотрудников.

Понимание психологии профессиональной служебной деятельности необходимо сотрудникам ОВД для повышения уровня их психологической готовности к выполнению служебных обязанностей, формирования положительной мотивации, необходимых личных и деловых качеств.

Профессиональная деятельность сотрудников ОВД сложна и многогранна, она протекает в условиях интеллектуальной, эмоциональной и физической напряженности и предполагает постоянную коммуникацию. Это правовая деятельность в системе «человек – человек», направленная на создание и функционирование системы личной и общественной безопасности посредством правосудия¹.

Актуальным проблемам изучения необходимых компетенций сотрудников ОВД для осуществления успешной деятельности, а также профессионально-психологической подготовки сотрудников посвящены работы таких авторов, как А. Д. Белоусов, Л. Н. Костина, В. Л. Кубышко, М. И. Марьин, И. Н. Носс, В. Е. Петров, А. М. Столяренко, С. Н. Федотов, А. Ю. Федотов, В. Л. Цветков, Ю. А. Шаранов и др.². В работах данных авторов обо-

¹ Шаранов Ю. А., Устюжанин В. Н. Ситуации неопределенности и слабоструктурированные проблемы как системные атрибуты правоохранительной деятельности // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2018. № 4 (80). С. 223–229.

² Белоусов А. Д. Использование современных психологических методов для повышения профессиональной компетенции следователей по получению достоверных показаний подозреваемых и обвиняемых: науч.-практ. пособие. Москва: ВНИИ МВД России, 2016. 43 с.; Костина Л. Н., Перков А. А. Психолого-педагогические методы развития психологического потенциала курсантов // Вестник Московского областного филиала Московского университета МВД России имени В. Я. Кикотя. 2016. № 4. С. 164–166; Кубышко В. Л. Ведомственная профессионально-практическая психология в контексте 300-летия российской полиции // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2017. № 2. С. 8–13; Марьин М. И., Петров В. Е., Сафронов А. Д. Психологическая подготовка сотрудников полиции к профессиональной деятельности: учебно-методическое пособие. Домодево: ВИПК МВД России, 2014. 156 с.; Носс И. Н., Кравченко А. В., Федотов А. Ю. К вопросу о моделировании личностно-профессиональной пригодности курсантов вузов МВД России // Инновации в образовании. 2017. № 2. С. 94–106; Столяренко А. М. Психология и педагогика: учебник для вузов. 3-е изд., доп.

значены требования к личным и деловым качествам сотрудников ОВД, определены условия и факторы их формирования.

С позиций системного подхода профессиональную деятельность в ОВД следует рассматривать как динамическую систему, характеризующуюся многомерностью и иерархичностью. Выделяются следующие общие характеристики деятельности сотрудников ОВД¹:

1) строгая нормативно-правовая регуляция всех аспектов профессиональной деятельности сотрудников;

2) ориентация на принципы законности, гуманизма, уважения прав человека;

3) наличие у сотрудников ОВД обширных властных полномочий, реализация которых зависит от их уровня правосознания и правовой культуры;

4) использование специфических средств психологического воздействия и физической силы, специальных средств огнестрельного оружия в рамках осуществления профессиональной деятельности;

5) наличие постоянного противодействия заинтересованных лиц при выполнении правоохранительных функций;

6) разноплановость социальных и профессиональных ситуаций, в которых приходится действовать сотрудникам;

7) разнообразие сфер деятельности и высокая мобильность, связанные с изменением рода профессиональной деятельности сотрудников внутри системы по различным внешним, внутренним, субъективным и объективным обстоятельствам (к примеру, организационно-штатные мероприятия);

8) неотъемлемый элемент деятельности сотрудника – коммуникация, состоящая в необходимости общения с гражданами различных возрастных категорий, социального, профессионального статуса и правового положения;

Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 543 с.; Федотов С. Н., Дзендзель Ю. В., Сударик А. Н. Исследование толерантности как профессионального качества сотрудника полиции // Международный журнал психологии и педагогики в служебной деятельности. 2017. Т. 3. № 3. С. 22–25; Цветков В. Л., Рожков А. А. Психолого-педагогические условия развития познавательного интереса у курсантов образовательных организаций системы МВД России // Вестник Барнаульского юридического института МВД России. 2017. № 2 (33). С. 191–193; Шаранов Ю. А., Устюжанин В. Н. Системная динамика модусов психологической активности, пассивности и бездействия сотрудников органов внутренних дел // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2018. № 3 (79). С. 235–240.

¹ Ульянина О. А. Психологическое сопровождение формирования личностной компетентности сотрудников органов внутренних дел в образовательных организациях МВД России: дис. ... д-ра психол. наук. Москва: Академия управления МВД России, 2019. Т. 1. С. 122–124.

9) повышенная стрессогенность деятельности и угроза для жизни и здоровья сотрудников (повышенная ответственность, неопределенность информации, дефицит времени, опасность служебных ситуаций и др.); риск развития профессиональной деформации личности;

10) открытый и публичный характер профессиональной деятельности сотрудников, значимость общественного мнения и оценки граждан степени эффективности деятельности и авторитета полиции.

Множественность задач, стоящих перед сотрудниками ОВД, ведет к развитию полифункциональности в деятельности, выделению среди них групп сотрудников, выполняющих специфические функции. Естественно, деятельность оперативных работников полиции по своему содержанию и применяемым способам отличается от деятельности, например, дорожно-патрульной службы ГИБДД. Однако различающаяся по применяемым способам деятельность совпадает по своим целевым параметрам. Звеном, объединяющим их и заставляющим тесно взаимодействовать, является наличие единого объекта деятельности – преступника (правонарушителя).

Таким образом, профессиональную деятельность сотрудников ОВД можно охарактеризовать как весьма сложную, эмоционально насыщенную и отличающуюся стрессогенными воздействиями. Данная деятельность, несомненно, предъявляет высокие требования к личности сотрудников, его профессиональным навыкам. Изучение особенностей правоохранительной деятельности обуславливает необходимость рассмотрения психологической характеристики личности сотрудников ОВД.

Следует отметить, что профессиональная подготовка сотрудников ОВД ориентирована, прежде всего, на личность специалиста, поскольку успешность овладения профессией находится в прямой зависимости от соответствия уровня сформированности необходимых индивидуально-психологических особенностей сотрудников требованиям профессии. Это становится особенно актуально для профессий системы «человек–человек».

В связи с этим значимость приобретает личностная компетентность сотрудников ОВД, которая выступает фундаментом для успешной социальной и профессиональной реализации.

Обозначенные выше специфические особенности правоохранительной деятельности позволяют определить **личностную компетентность сотрудников ОВД** как сложное, интегрированное образование, представленное совокупностью частных компетенций, владение которыми позволяет специалисту эффективно самореализовываться в условиях постоянной мобильности и динамичности жизненного, социального и профессионального контекстов деятельности.

Выстраиваемая структура личностной компетентности сотрудников ОВД основана на критериях профессиональной пригодности, обозначенных в постановлении Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2012 г. № 1259¹ и включает совокупность следующих компонентов²:

1. Мотивационно-ценностный компонент. Индивидуальное восприятие реальности на основе ведущих ценностных ориентаций личности, предполагающее позитивную направленность мышления, этику и мораль собственных действий, в совокупности определяющих выбор целей, средств и методов реализации личности в социальной и профессиональной среде. Данный компонент связан с внутренней мотивацией, интересами, индивидуальным выбором личности и ее способностью видеть и понимать окружающий мир, ориентироваться в нем, осознавать свою роль и предназначение, уметь выбирать целевые и смысловые установки для своих действий и поступков, принимать решения. Компетенции, входящие в состав компонента, обеспечивают механизм самоопределения сотрудников ОВД в ситуациях контекстной деятельности.

Мотивационно-ценностный компонент личностной компетентности включает в себя следующие частные компетенции:

- способность понимать и анализировать мировоззренческие, социально и личностно значимые философские проблемы;
- правосознание, нравственные убеждения и правовая культура;
- осознанность профессионального выбора и личностная значимость будущей специальности;
- мотивационная зрелость личности в отношении профессиональной деятельности, способность к самомотивированию в решении сложных задач;
- способность выполнять гражданский и служебный долг в соответствии с нормами общественной морали и профессиональной этики;
- способность самостоятельно ставить цели и строить стратегию их достижения в соответствии с внутренними личностными смыслами;
- самокритичность и уверенность в своих силах;
- стремление к личностному и профессиональному саморазвитию.

¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2012 г. № 1259 г. «Об утверждении Правил профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации». URL: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138821/ (дата обращения: 18.12.2012).

² Скамницкий А. А. Компетентностный подход в обучении // Среднее профессиональное образование. 2014. № 5. С. 15–24.

2. Социальный компонент. Взаимодействие человека с окружающими, его включенность в функционирование общества. Социальный компонент личностной компетентности включает способность к сотрудничеству, умение решать проблемы в межличностном взаимодействии в различных жизненных ситуациях, владение навыками взаимопонимания, социальными и общественными умениями, мобильность в разных социальных условиях.

К социальному компоненту относятся следующие компетенции:

- способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы;
- социальная зрелость личности;
- умение самостоятельно определять приоритеты и последовательно решать проблемы;
- способность находить организационно-управленческие решения, координировать свои и чужие действия для достижения цели;
- способность к кооперации и работе в команде;
- способность к социальной перцепции (идентификации, эмпатии, социальной рефлексии);
- способность оценивать вклад и знания членов коллектива, учиться у них;
- социальная целостность, умение определить личную роль в коллективе, находить баланс между личной и командной целью;
- способность к толерантности в процессе социального и профессионального взаимодействия с учетом этнокультурных и конфессиональных различий.

3. Коммуникативный компонент. Умение устанавливать связи, способность к выбору и реализации программ речевого поведения в зависимости от контекста ситуации с учетом темы и задач, коммуникативных установок, возникающих у человека до и во время диалога. Проявляется в готовности и способности к конструктивному вербальному и невербальному общению с другими людьми.

Коммуникативный компонент включает следующие компетенции:

- способность к быстрому установлению контактов с окружающими;
- способность располагать к себе людей, вызывать у них чувство доверия;
- способность планировать свое речевое и неречевое поведение;
- умение проявлять гибкость в общении и перестраивать его в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей собеседника;
- способность оценить контекст взаимодействия и выстроить адекватные границы в общении (личные и деловые формы общения);

- способность логически, верно, аргументированно и ясно выстраивать речь;
- умение слушать и объективно воспринимать информацию;
- способность управлять процессом общения для достижения собственных целей;
- умение противостоять чужому влиянию и манипуляциям в процессе межличностного взаимодействия;
- способность к предупреждению и конструктивному разрешению конфликтных ситуаций в процессе профессиональной деятельности.

4. Когнитивный компонент. Знания, умения, навыки, находящиеся в постоянной динамике (высокая обучаемость, постоянное самообразование, непрерывность развития), и практический опыт как интеграция в единое целое усвоенных человеком отдельных действий, способов и приемов решения задач. Осознание личностью своих потребностей и соотнесение их с имеющимися возможностями, способностями. Механизмы рефлексии, влияющие на самопознание, самоопределение, самореализацию в социальной и профессиональной средах.

К когнитивным компетенциям можно отнести следующие:

- уровень общего интеллектуального развития;
- способность к когнитивной саморегуляции;
- интеллектуальная лабильность;
- способность к рефлексивному мышлению;
- способность к логическому мышлению, анализу, систематизации, обобщению, критическому осмыслению информации;
- способность креативно мыслить и творчески решать профессиональные задачи в повседневной деятельности и нестандартных ситуациях;
- способность выбирать из большого количества информации необходимую для решения конкретной задачи;
- способность запоминать и воспроизводить информацию в нужный момент;
- наблюдательность, умение отслеживать изменения в исследуемом объекте;
- способность распределять и быстро переключать внимание с одного вида деятельности на другой;
- способность длительное время сохранять устойчивое внимание, несмотря на усталость и посторонние раздражители.

5. Эмоционально-волевой и деятельностный компонент. Эмоциональный интеллект, внутренний локус контроля, способность к саморегуляции, адаптации, способность мобилизовать внутриличностные ресурсы для решения текущих задач. Данный компонент предпо-

лагает также умение вырабатывать индивидуальный стиль деятельности в соответствии с личностными особенностями и способностями.

В состав эмоционально-волевых и деятельностных компетенций включены:

- эмоциональный интеллект;
- эмоциональная лабильность;
- эмоциональная зрелость личности;
- способность адаптироваться к новым условиям и видам профессиональной деятельности, новому социальному окружению;
- волевая регуляция поведения (выдержка, смелость, решительность, настойчивость, целеустремленность)¹;
- способность к внутренней локализации контроля волевого усилия;
- способность эмоциональной регуляции в сложных и экстремальных условиях для оптимизации собственной деятельности и психологического состояния;
- способность к самоорганизации в деятельности (дисциплинированность, исполнительность и работоспособность);
- способность проявлять инициативность;
- способность изменять вид и характер своей профессиональной деятельности.

Таким образом, сформированная личностная компетентность сотрудников ОВД способствует более быстрому освоению специальных профессиональных компетенций и готовности к смене различных сфер профессиональной деятельности. Тем самым личностная компетентность может рассматриваться как основа для формирования профессиональной мобильности специалиста.

Практика правоохранительной деятельности показала, что существенно осложняют решение служебных задач сотрудников ОВД такие качества, как выраженный индивидуализм, социальная отчужденность, снижение уровня мотива достижения цели деятельности, тревожность, снижение волевых усилий, наличие психотических черт личности. Значительная выраженность таких качеств, как открытая агрессивность, аутоагрессия, импульсивность, депрессивные и психосоматические формы реагирования в трудных ситуациях могут привести к проявлению синдрома эмоционального выгорания и последующей профессиональной непригодности².

¹ Баранова С. В. Особенности соотношения настойчивости с личностными характеристиками студентов: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Москва: [б. и.], 2015. 23 с.

² Базаров Т. Ю., Фрумкин А. А. Открытый диалог на тему эмоционального выгорания (в жанре научной переписки) // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 137–148.

Результаты любого вида деятельности сотрудников ОВД зависят от ее качественных характеристик: нормативности, организованности, профессиональной подготовки и эффективности.

Нормативность деятельности представляет собой степень соответствия сотрудников правовым и нравственным нормам, требованиям профессиональной этики, ориентации на применение только законных способов борьбы с противоправными деяниями.

Организованность создает основу для успешной деятельности сотрудников. Она выражается в определении соответствующих форм организации и стройной системы реализации профессиональных задач правоохранительных органов.

Профессиональная подготовка выражается в сформированности у сотрудников ОВД соответствующих компетенций. Важную роль наравне с другими компонентами подготовки (юридической, специальной) играет психологическая подготовка.

Эффективность правоохранительной деятельности имеет следующие характеристики: продуктивность, выражающуюся в количественных и качественных результатах деятельности; скорость, отражающую быстроту, четкость и организованность действий; темп деятельности, определяющий соотношение «энергичных» участков и спадов в деятельности сотрудников в течение фиксируемого периода времени; полноту, зависящую от объема реализованных действий, необходимых для успешного выполнения деятельности; стабильность, отражающую успешность выполнения деятельности сотрудников в течение длительного периода времени и сохранение устойчивой результативности работы.

Таким образом, психологический анализ служебной деятельности сотрудников ОВД позволяет сделать вывод о ее сложности, многомерности, интенсивном и экспрессивном характере. Знание общих закономерностей деятельности как социально-психологического феномена будет способствовать пониманию процессов в ее реализации и повышению эффективности.

§ 2. Психологическая устойчивость и саморегуляция в повседневной профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации

Современные условия службы в правоохранительных органах предъявляют высокие требования к таким личным и деловым качествам сотрудников, как нервно-психическая устойчивость, волевая регуляция поведения, умение действовать в различных стрессовых, чрезвычайных ситуациях. Данные исследований¹ указывают на высокий уровень стрессовых воздействий, которым подвергаются сотрудники ОВД в ходе своей повседневной жизнедеятельности. Все это ведет к распространению среди сотрудников различных психосоматических расстройств и заболеваний, состояний нервно-психической дезадаптации.

Негативные психические состояния, возникающие у сотрудников ОВД при выполнении служебных обязанностей, значительно осложняют успех профессиональной деятельности и нередко приводят к печальным последствиям.

Состояние человека существует во внутренней и внешней формах проявления. Внутреннее состояние человека предполагает фиксацию сознания в конкретный временной интервал на ощущении комфорта или дискомфорта либо в отдельных подсистемах, либо организма в целом.

Внешнее состояние человека сопряжено с его внутренними ощущениями (благополучия или неблагополучия) и является их наблюдаемой по признакам проекцией вовне. В совокупности внутреннее и внешнее состояния человека выполняют функцию регуляции, адаптации к внешним воздействиям среды, социальной, профессиональной ситуации и т. д.

Психическое состояние – это интегральная характеристика психической активности человека в конкретный временной интервал, отражающей особенности и динамику протекания психических процессов как ответной реакции на внешние воздействия и определяющей успешность жизнедеятельности индивида в сложившейся ситуации.

¹ Долженко В. Ю., Клочко Ю. В. Сотрудникам ОВД о психологическом здоровье: учебно-методическое пособие. Барнаул: Барнаулский юридический институт МВД России, 2015. 56 с.; Зайцев Н. В. Формирование стрессоустойчивости и коррекция психологического стресса // Евразийский юридический журнал. 2017. № 6. С. 231–232; Кобозев И. Ю. Психопрофилактика и коррекция профессионального стресса сотрудников ОВД // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2016. № 1. С. 205–209.

Существует множество оснований для дифференциации психических состояний. По характеру влияния на личность психические состояния могут быть стеническими, активизирующими жизнедеятельность, и астеническими, подавляющими ее; положительными и негативными.

Среди наиболее распространенных негативных состояний, оказывающих астеническое влияние как на личность, так и на деятельность, в которую она включена, выделяют стресс, невроз, фрустрацию, состояние напряженности, депрессию, агрессию, страх, тревожность.

Среди факторов, повышающих риск возникновения негативных состояний, выделяются следующие¹:

- физиологический дискомфорт;
- биологический страх;
- дефицит временного ресурса;
- повышенная сложность задач;
- тяжесть последствий в ситуации ошибочных действий;
- наличие релевантных помех;
- неуспех вследствие объективных обстоятельств;
- дефицит информации для принятия решений (сенсорная депривация);
- переизбыток информации;
- конфликтные условия деятельности.

Последствиями развития негативных психических состояний у сотрудников ОВД являются:

- снижение физической активности, волевой регуляции;
- ухудшение, провалы памяти; уменьшение объема внимания;
- сужение и ошибки восприятия;
- замедление темпа мыслительной деятельности;
- затруднения в осмыслении информации, понимании ситуации;
- нарушение процесса целеполагания, частичная утрата сложных интеллектуальных навыков, когнитивных, прогностических способностей;
- заторможенность при принятии решений и в то же время – неадекватные реакции на изменения ситуации, иногда парадоксально сочетающиеся с неоправданными обстоятельствами спешкой, суетливостью, эмоциональной возбужденностью, вплоть до потери самоконтроля и саморегуляции.

Возможны психосоматические проявления в виде нарушения сна, потери аппетита, головных болей и т. д. При этом в поведении субъекта могут отмечаться такие психические явления, как

¹ Прикладная юридическая психология / под ред. А. М. Столяренко. Москва: Юнити, 2001. С. 531–536.

повышенная обидчивость, вспыльчивость, импульсивные реакции, неадекватные представления об отрицательном к нему отношении окружающих, «уход в себя», утрата связей с реальными условиями жизнедеятельности.

Характер дезадаптивных реакций может быть весьма различен и варьируется в зависимости от:

- возрастных и гендерных различий;
- индивидуально-личностных особенностей;
- интеллектуального развития и уровня образования;
- уровня профессиональной и психологической готовности к работе в экстремальных условиях;
- специфики профессиональной деятельности;
- жизненного опыта;
- материально-технического и медицинского обеспечения;
- степени социальной поддержки и информированности;
- социально-психологического климата в служебном коллективе.

Способность противодействовать негативным эмоциональным состояниям является необходимым навыком для сотрудников ОВД и определяется как **психологическая саморегуляция** – самостоятельное, осознанное изменение человеком регуляторных механизмов своей психики на основе использования ресурсов бессознательного уровня¹.

Совершенство психологической саморегуляции, постоянный, достаточно высокий, уровень настроения – неотъемлемая часть психической жизни. Или, говоря медицинским языком, – способность сохранять постоянный уровень настроения без обращения к нейростимулирующим веществам (никотин, кофеин, медицинские препараты и т. д.) и быть отзывчивым, чувствительным к разным аспектам жизни, иметь разносторонние интересы, избегать одной единственной мотивационной доминанты – важная составляющая психологической устойчивости (на этом, собственно психологическом, уровне).

Психологическая устойчивость – это способность находить баланс между конформностью и автономностью, способность удерживать долго это равновесие.

Е. П. Крупник определяет психологическую устойчивость как динамическое подвижное равновесие всех личностных структур, свидетельствующее о гибкости и пластичности «психического материала» о способности индивида к самоорганизации и саморегуляции своего поведения»².

¹ Мальцева Т. В. Психология: учебное пособие. Москва: РИОР: Инфра, 2017. 273 с.

² Крупник Е. П., Тагирова Р. А. Изучение проблемы устойчивости в различных педагогических школах // Психология человека в условиях социальной нестабильно-

Г. С. Никифоров¹ рассматривает психологическую устойчивость как сложное качество личности, уровень которой проявляется в ее профессиональной деятельности, в надежности сотрудников. Психологическая устойчивость, по его мнению, представляет собой синтез отдельных качеств и способностей, в котором объединяются уравновешенность, стойкость, стабильность и сопротивляемость.

Уравновешенность – это способность удерживать уровень напряжения, не выходя за границы приемлемого (не доводя до разрушительного стресса).

Под **стойкостью** подразумевается способность противостоять трудностям, сохранять веру в ситуациях фрустрации, а под стабильностью – постоянный уровень настроения².

Сопротивляемость – это способность сохранять свободу поведения и выбора образа жизни, самодостаточность как свобода от зависимости (химической, интеракционной или поведенческой), понимаемой как полная поглощенность некоторым видом активности³.

Вопросы психологической устойчивости личности имеют огромное практическое значение, поскольку устойчивость охраняет личность от дезинтеграции и личностных расстройств, создает основу внутренней гармонии, полноценного психического здоровья, высокой работоспособности.

Дезинтеграция личности – потеря организующей роли высшего уровня психики в регуляции поведения и деятельности, распад иерархии жизненных смыслов, ценностей, мотивов, целей.

Психологическая устойчивость индивидуума непосредственно определяет его жизнеспособность, психическое и соматическое здоровье, а также эффективность профессиональной деятельности.

Одной из центральных проблем исследований личности в экстремальных ситуациях, которые предъявляют повышенные требования к человеку, является проблема формирования и развития психологической устойчивости.

В современной психологической науке предпринимаются попытки целостного осмысления личностных характеристик, ответственных за успешную адаптацию и совладание с трудными жизненными ситуациями. Следует отметить, что у исследователей нет единого мнения относительно ведущего компонента психологиче-

сти. Москва: МПГУ, 1994.

¹ Психология здоровья: учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 607 с.

² Там же.

³ Там же.

ской устойчивости. Одни авторы считают ведущим когнитивный компонент, другие – эмоциональный и волевой (стрессоустойчивость, эмоционально-волевая устойчивость) или мотивационный компоненты. Некоторые исследователи предлагают рассматривать совокупность качеств, обеспечивающих устойчивость человека к экстремальным факторам. Интегративный подход к рассмотрению этого сложного качества является наиболее перспективным¹.

Так, например, А. Г. Маклаков² ввел понятие «личностный адаптационный потенциал», который определяет устойчивость человека к экстремальным факторам. Он включает в себя следующие характеристики:

- нервно-психическую устойчивость, уровень развития которой обеспечивает толерантность к стрессу;
- самооценку личности, определяющую степень адекватности восприятия условий деятельности и своих возможностей;
- ощущение социальной поддержки, обуславливающее чувство собственной значимости для окружающих;
- уровень конфликтности личности; опыт социального общения.

Перечисленные характеристики автор считает значимыми при оценке и прогнозе успешности адаптации к трудным и экстремальным ситуациям, а также при оценке скорости восстановления психического равновесия.

Психологическая устойчивость формируется у человека в процессе его развития и не является генетически обусловленной. Однако свойства центральной нервной системы являются базой для развития психологической устойчивости.

Психологическая устойчивость проявляется в виде последовательного алгоритма событий и действий:

- появление жизненной задачи или ситуации, обостряющей какую-либо потребность и порождающей мотив, влекущий за собой выполнение определенных действий, направленных на его реализацию;
- осознание проблемы, вызывающей негативное эмоциональное состояние;

¹ Нидзий А. О. Психологическая устойчивость как интегративное качество специалиста экстремального профиля // Научное сообщество студентов XXI столетия. Гуманитарные науки: сборник статей по материалам XXX Международной студенческой науч.-практ. конференции. № 3 (30). URL: [http://sibac.info/archive/guman/3\(30\).pdf](http://sibac.info/archive/guman/3(30).pdf) (дата обращения: 19.03.2020).

² Маклаков А. Г. Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях // Психологический журнал. 2001. Т. 22. № 1. С. 16–24.

– поиск способа преодоления проблемы, вследствие чего происходит снижение уровня негативных эмоций и улучшение психического состояния.

Формирование профессиональной психологической устойчивости у сотрудников ОВД – сложный психологический процесс. Психологическая устойчивость к внешним негативным воздействиям, проблемным профессиональным ситуациям достигается посредством саморегуляции сотрудниками психоэмоционального состояния, включающей ряд этапов:

- подготовительный этап;
- этап выполнения задачи;
- заключительный – преодоление сложной ситуации.

Сущность первого этапа, начинающегося с поступления сигнала о необходимости действовать, состоит в мобилизации эмоционально-волевых, умственных и физических способностей. При этом человек способен влиять на свое поведение, используя три основных канала:

- а) изменение тонуса скелетных мышц и дыхания;
- б) активное включение представлений и чувственных образов;
- в) использование программирующей и регулирующей роли слова.

Использование этих каналов и лежит в основе приемов психической саморегуляции, столь важных для формирования психологической устойчивости сотрудников ОВД.

К методам саморегуляции психического состояния относят дыхательные упражнения, управление мышечным тонусом, идеомоторная тренировка, аутогенная тренировка и др. Аутогенная тренировка – это методика самовнушения, которая позволяет посредством психических процессов, прежде всего, представления, внимания и эмоциональных состояний, влиять на деятельность органов, управляемых вегетативной нервной системой¹.

Приемы «разрядки» негативных эмоциональных состояний

Дыхательные упражнения

Известно, что нервные импульсы из дыхательных центров мозга распространяются на его кору и изменяют ее тонус. Тип дыхания, при котором вдох производится быстро и энергично, а выдох – медленно, после задержки дыхания, вызывает снижение тонуса центральной нервной системы, нормализацию кровяного давления, снятие эмоционального напряжения. Медленный вдох и резкий выдох тонизируют нервную систему, повышают уровень ее функционирования.

¹ Мальцева Т. В. Указ. соч.

Управление скелетной мускулатурой

Скелетная мускулатура является одним из самых сильных источников стимуляции мозга. Мышечная импульсация способна в широких пределах изменять его тонус. Доказано, что произвольное напряжение мышц способствует повышению и поддержанию психической активности, торможению нежелательных реакций на действующий или ожидаемый стимул. Для снятия неактуальной или чрезмерной психической активности, напротив, необходимо мышечное расслабление (релаксация). Испытывая негативные влияния, организм максимально мобилизуется для интенсивной мышечной работы. Иногда снятию психического напряжения помогут 20-30 приседаний или максимально возможное число отжиманий от пола. В других случаях более эффективным окажется дифференцированный аутотренинг по типу «экспресс-метода». Он заключается в максимальном расслаблении тех мышц, работа которых в данный момент не требуется. Так, если при ходьбе напрягаются преимущественно мышцы ног, то целесообразно расслабить мышцы лица, плеч, рук. В положении сидя следует расслабить мышцы лица, плеч, рук, ног.

Разрядке негативных эмоциональных состояний и поддержанию бодрого настроения поможет упражнение «Расслабление по контрасту». Здесь релаксация достигается через напряжение. Необходимо напрячь, к примеру, кисти рук, а затем максимально их расслабить. Напрячь ноги, с силой упереться в пол, затем расслабить их. Вместе с расслаблением происходит освобождение от скованности.

Приемы волевой самомобилизации

Рекомендуемые приемы помогут осуществить быструю волевою мобилизацию в сложных условиях. Действие этих приемов основано на описанных ранее эффектах. Произвольное напряжение мышц; дыхание, сочетающее продолжительный спокойный вдох и резкий энергичный выдох; словесное самовнушение, самоубеждение, самоприказ, самоподкрепление способны тонизировать головной мозг, мобилизовывать физические и духовные возможности человека.

Формируя навыки волевой мобилизации, следует учиться совершать волевые действия после отдачи самоприказа, например: «Вперед!», «Давай!», «Держись!» и т. п. Частое сочетание волевого действия с самоприказом закрепляется рефлексивно. Это позволит в сложных условиях создать волевое напряжение путем отдачи самоприказа.

Связь самоприказа с волевым действием усилится, если дополнить ее самоподкреплением, т. е. одобрением собственных успешных действий по реализации самоприказа (например: «Молодец!», «Здорово!» и т. п.).

Аутогенная тренировка

Психофизиологическая сущность аутогенной тренировки заключается в сознательном регулировании неуправляемых процессов, что достигается не прямо, а косвенно, за счет условных рефлексов, вызванных словами и представлениями, связанными с этими словами. Аутогенная тренировка позволит увеличить не только нервно-психические, но и физические ресурсы организма. Овладев аутогенной тренировкой в полном объеме, сотрудники научатся быть во всех жизненных ситуациях спокойными и уравновешенными.

Первоначально проводить сеансы нужно в первой половине дня, в дальнейшем время проведения выбирается по собственному усмотрению. Дополнительно к основному сеансу, длящемуся около 15 мин., следует повторять упражнения в течение 5 мин. вечером перед сном и утром сразу после пробуждения.

Одним из главных принципов аутогенной тренировки является сосредоточение всего своего внимания на внутренних ощущениях, связанных с тренингом. Не овладев первоначальными упражнениями, не следует приступать к более сложным.

Специфика профессиональной деятельности сотрудников ОВД обуславливает возникновение у них различных психоэмоциональных состояний, дифференцируемых по содержанию и направленности, силе, действенности и длительности. Знание психологических основ управления психическим состоянием человека способствует повышению профессионализма сотрудников, поддержанию их психического здоровья, а также выступает одним из методов профилактики девиантного поведения.

§ 3. Профессиональное общение сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации

Процессы коммуникации играют огромную роль в деятельности сотрудников правоохранительных органов¹. В связи с этим к коммуникативной компетентности личного состава ОВД предъявляются определенные требования. Так, целый набор коммуникативных качеств должны иметь: следователь, оперуполномоченный, руководитель ОВД, успешно выполняющие свои функции. Каждый сотрудник, реализуя свою деятельность в служебном коллективе, должен уметь организовать информационный обмен, координировать свою деятельность с другими сотрудниками, определить межличностные позиции. При возникновении конфликтных ситуаций их необходимо разрешать. Знание коммуникационных причин конфликтов, умение вести переговоры необходимы сотрудникам для эффективной работы в служебном коллективе.

Если сотрудник является руководителем, то от уровня его коммуникативной компетентности зависит успешность деятельности вверенного ему коллектива. Отсутствие знаний и навыков в этой области деятельности у руководителей подразделений ОВД порождает ошибки при управлении личным составом, которые ведут, в свою очередь, к дополнительной психологической напряженности в состоянии сотрудников и снижают эффективность их деятельности.

При выполнении своих функций, вступая в коммуникативные взаимоотношения с гражданами, сотрудник формирует мнение о своей роли в обществе, отношении к правоохранительным органам. В этом случае коммуникативная компетентность не только помогает ему реализовать свою профессиональную роль, но и сформировать позитивное мнение о деятельности правоохранительных органов.

Наличие знаний и умений в области коммуникативного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций выступают условием повышения эффективности деятельности сотрудников.

Общение – это область взаимодействия людей на основе их взаимного отражения в сознании друг друга. В механизме общения можно выделить следующие компоненты:

1. Восприятие и понимание партнера по общению.
2. Обмен информацией.
3. Оказание взаимного влияния.

Основными фазами общения являются:

¹ *Маршин М. И. и др.* Организация профессиональной психологической подготовки сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие. Москва, 2003. С. 48–60. 154 с.

1. *Фаза установления контакта.* Основная задача этой фазы общения – «настройка» на партнера. Необходимо почувствовать партнера по общению и попытаться вызвать у него положительные эмоции и интерес к теме общения.

2. *Фаза ориентации в проблеме.* Задача этой фазы – понять, о чем говорит собеседник. Для этого важно умение слушать.

3. *Фаза совместного анализа проблемы.* На данной фазе общения происходит анализ проблемы, взвешивание всех «за» и «против». Необходимо аргументировать свою точку зрения, выслушать мнение другого, считаться с ним.

4. *Фаза совместного принятия решения.* Решение в результате общения принимается взвешенно, с учетом вышеназванных этапов. Совместное принятие решения порождает совместную ответственность.

5. *Фаза выхода из контакта.* При выходе из контакта полезно оставить о себе положительное впечатление для сохранения возможности дальнейшего взаимодействия.

При *социально-психологическом анализе общения* традиционно выделяют и раскрывают закономерности и механизмы в проявлении трех его специфических сторон:

- *перцептивной* (восприятие и понимание субъектами общения друг друга);
- *коммуникативной* (обмен информацией между субъектами общения);
- *интерактивной* (взаимовлияния и отношения между субъектами общения).

Социальная перцепция (от лат. *perception* – восприятие) – многоплановый и многоуровневый процесс формирования образа и оценки друг друга общающимися (конкретными людьми, группами, социальными общностями). В межличностном общении он осуществляется на основе «субъективного прочтения» физических характеристик и психологических свойств на основе поведения партнера. При этом *основными психологическими механизмами межличностной перцепции* являются:

- *физиогномическая редукция* (прием и переработка визуальной информации о другом человеке на основе его внешних невербальных проявлений, манеры поведения, особенностей личных аксессуаров (одежда, предметы личного труда) и пр.);
- *эмпатия* (ситуативно-эмоциональное «вчувствование» в психическое состояние и понимание переживаний партнера по общению как личности);

– *идентификация* (мысленная постановка себя на место другого человека и определение того, как он может действовать в ситуации общения);

– *рефлексия* (рациональное понимание трансформаций поведения другого человека путем размышления о сути и направлении его возможных личностных реакций в процессе развертывания своих действий общения);

– *экспектация* (использование стереотипных оценочных суждений).

Особенностью социальной перцепции является не столько акцент на отдельных качествах личности партнера, сколько восприятие его во взаимоотношениях с другими людьми (по исполняемой роли, статусу в группе, идентификации с группой, ее месту среди подразделений организации и пр.). Ведь всегда на восприятие и оценку влияют и *межгрупповые механизмы понимания*:

– *социальная категоризация* (распределение людей по определенным группам (ситуативным и постоянным) для облегчения прогноза их поведения);

– *групповая идентификация* (отнесение себя к какой-либо группе для преодоления дезориентированности в организации, т. е. чувств одиночества, неудовлетворенности и т. д.);

– *социальное сравнение* (сравнение той группы, к которой человек относится сам, с иными группами, обеспечивающее понимание различий «Мы» и «Они», в т. ч. ведущее при недооценке «Они» и переоценке «Мы» к явлениям «межгрупповой дискриминации»);

– *стереотипизация* (понимание другого путем отнесения его к какой-либо социальной группе и автоматического перенесения на него типичных для данной группы характеристик).

При *интерпретации и прогнозировании чувств и поступков партнера по общению срабатывает психологический механизм атрибуции* (приписывания). Необходимость использования его человеком обуславливается тем, что информация, полученная при визуальном наблюдении и восприятии речи партнера, оказывается недостаточной и производится ее «достраивание» – приписывание дополнительных элементов по следующей схеме: «воспринимаемый партнер – атрибуция – образ партнера». При этом у конкретного человека на основе опыта вырабатываются определенные *схемы каузальной атрибуции* (причинного объяснения):

– *атрибуции персональной ответственности*, проявляющейся в склонности людей считать человека виновником случившегося и приписывать ему причину произошедшего;

– *обстоятельственной атрибуции*, при которой люди склонны винить в произошедшем, прежде всего, обстоятельства;

– *стимульной атрибуции*, при которой причина случившегося видится или в предмете, на который было направлено действие (например, через ответ – «ваза упала потому, что плохо стояла»), или в самом пострадавшем (например, «сам виноват, что поверил этому человеку»);

– *личностно-проективной атрибуции*, где партнеру по общению приписываются определенные негативные личностные черты, которых на самом деле у него нет (например, недостатки самого субъекта восприятия им не признаются, а в силу действия «проекции» – психологического механизма защиты личности – обвиняет в возникших трудностях партнера).

Для повышения адекватности *социальной перцепции* необходимо учитывать следующие моменты:

1. Объект восприятия не пассивен и часто не безразличен воспринимающему субъекту. Здесь может проявиться феномен аттракции, в результате чего познание партнера по общению будет вестись на основе отношения, вызванного устойчивым позитивным чувством его привлекательности. Кроме того, воспринимаемый человек, ощущая проявление к себе интереса, может и манипулятивно влиять на трансформацию представлений в благоприятную для своих целей сторону.

2. Для преодоления социальных стереотипов, которые находятся вне критического анализа со стороны сознания, требуется обращать особое внимание на сигналы обратной связи от партнера по общению, фиксируя и сравнивая его вербальные и невербальные проявления по значению и ситуационному контексту.

3. Закономерности каузальной атрибуции следует учитывать в связи с тем, что внимание субъекта восприятия, прежде всего, сосредоточено на смысловых и оценочных (в т. ч. и причинных) интерпретациях поведения партнера по общению.

4. Социальная перцепция характеризуется взаимосвязанностью познавательных и эмоциональных компонентов, поэтому из-за сильных эмоций и чувств, а также их проявления в виде привносимого в ситуацию общения определенного эмоционального состояния (например, в виде стенического (преобладание позитивных эмоций) или астенического (преобладание отрицательных чувств) психического настроения) могут происходить дополнительные искажения в восприятии.

5. Понимание партнера по общению должно осуществляться на основе анализа его ценностных ориентаций и установок, исполь-

зуемых им правил коммуникации, а также в контексте цели общения и учета сложившегося отношения к нему.

Коммуникативная сторона общения проявляется в содержании информационного процесса между людьми как активными субъектами формирования, передачи и приема сообщений. Она осуществляется с учетом отношений между партнерами, их установок, целей, намерений и прочего, что приводит не просто к «движению» информации, но и к уточнению представлений и обогащению знаний, которыми обмениваются общающиеся люди.

Коммуникативная модель рассматривает процесс обмена информацией как систему с обратной связью, действующую на фоне шумов среды общения и различного вида *коммуникативных барьеров, затрудняющих общение*:

1. *Социально-культурные барьеры*, возникающие на основе различий национального, религиозного, политического, профессионального, гендерного, возрастного характера.

2. *Психологические барьеры*, возникающие из-за индивидуально-психологических различий общающихся людей.

3. *Барьеры отношения*, возникающие на основе сложившихся у людей межличностных антипатий или по причине группо-ориентированного поведения.

4. *Семантико-фонетические барьеры*, связанные с различиями в передаче, приеме и понимании информации.

Основными средствами коммуникации являются:

1. *Вербальная коммуникативная система* – речевая коммуникация, являющаяся универсальным средством общения, при применении которой менее всего теряется смысл сообщений.

2. *Невербальная коммуникативная система* – состоящая из комплекса неречевых средств общения (визуальных, акустических, тактильных, ольфакторных), которые во многом детерминированы социокультурными условиями развития человека и играют в деловом общении не только вспомогательную роль, но и способны ориентировать в истинности передаваемых сообщений.

Интерактивная сторона общения характеризует взаимодействие и построение отношений общающихся друг с другом, непосредственно влияя на организацию и результат совместной деятельности. Основными компонентами процесса взаимодействия являются позиции людей, участвующих в нем, их взаимоотношения, воздействие друг на друга. *Взаимодействие представлено в следующих основных формах*:

– *кооперация* проявляется в сотрудничестве, согласии, ассоциации, приспособлении, в итоге способствуя общению;

– *конкуренция*, базируясь на соперничестве, оппозиции, диссоциации, конфликтном противостоянии, может влиять как положительно, так и отрицательно на процесс общения.

– Во взаимодействии *сообщение (влияние)*, *исходящее от коммуникатора к реципиенту*, может быть *двух типов*:

– *побудительным*, рассчитанным на стимуляцию коммуникативных действий и в целом на активизацию поведения или на запрет определенных коммуникативных реакций, дестабилизацию поведения. Побуждающие влияния (способы воздействия) партнеров друг на друга могут быть в виде убеждения, заражения, подражания и внушения;

– *констатирующим*, выступающим в форме информации, не предполагающей непосредственного изменения поведения.

Профессиональное общение может быть определено как сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности.

Цели профессионального общения определяются характером и ситуациями профессиональной деятельности¹. Их достижение или недостижение свидетельствует об уровне профессионализма сотрудников ОВД, о качестве выполнения ими своих служебных функций.

В профессиональном общении проявляются *два взаимосвязанных аспекта: взаимодействие и взаимоотношения*. *Взаимодействие* определяется должностными обязанностями, ориентируя на согласованные действия по решению служебных задач. *Взаимоотношения* – это эмоционально окрашенные субъективные симпатии или антипатии людей друг к другу, являющиеся результатом их взаимодействия. При оценке эффективности профессионального общения необходимо учитывать характер взаимоотношений сотрудников, которые во многом зависят от их личностных особенностей и культуры общения.

Профессиональное общение, где руководители, вступая в деловые контакты с подчиненными, рассматривают их лишь как объекты или средство в реализации статусно-силового влияния или ситуативного манипулирования, в длительной перспективе недостаточно эффективно влияет на рост продуктивности совместной деятельности. Не способствует продуктивности совместной деятельности и так называемое формализованное («официально-служебное») общение, базирующееся на «дежурной вежливости» партнеров и ситуативных клише делового контакта, т. к. при этом сотрудник не удовлетворяет присущие ему потребности в «уважительных человеческих отношениях». Поэтому для повышения эффективности труда *руководителям*

¹ *Аврамцев В. В.* Профессиональное общение в деятельности юриста: учебное пособие. Нижний Новгород: Интелсервис, 2000. С. 9.

требуется строить деловое общение с подчиненными, в полной мере отвечающее требованиям вида совместной деятельности.

Классификация видов профессионального общения проводится по ряду оснований:

1. *По количеству участников общения:*

– *межличностное* (общение двух или нескольких лиц);
– *межгрупповое* (общение малых групп или структурных подразделений);

– *массовое* (общение на уровне профессионального сообщества).

2. *По типу осуществления общения:*

– *непосредственное* (прямое межличностное общение или «глаза в глаза»);

– *опосредованное* (косвенное общение, в т. ч. на основе переписки, разговоров по телефону, применения электронных средств связи и т. д.).

3. *По характеру доминирующих отношений в общении:*

– *официальное или формальное* (например, распорядительно-информационное общение в системе «руководитель – подчиненный»);

– *неофициальное или неформальное* (например, общение на основе симпатии между сотрудниками, не находящимися в подчинении по службе).

4. *По целевой направленности общения:*

– *познавательное* (передача сведений, необходимых для профессиональной деятельности, обмен инновационными идеями, расширение информационного фонда партнера);

– *экспрессивное* (обмен чувствами и переживаниями, формирование у партнера психоэмоционального настроя и побуждений к необходимому социальному действию);

– *убеждающее* (формирование у партнера ценностных ориентаций и отношений взаимодействия, применение приемов аргументации для достижения единомыслия);

– *суггестивное* (внушающее воздействие на партнера для изменения мотивации и установок, отношения и поведения);

– *ритуальное* (закрепление и поддержание конвенциональных отношений в группах и в целом в организации, обеспечивающих функционирование корпоративной культуры).

5. *В зависимости от доминирующих средств (каналов) передачи информации:*

– *вербальное* (от лат. *verbalis* – словесный, т. е. речевое общение);

– *невербальное* (неречевое, т. е. с помощью мимики (выражение лица), пантомимики (позы тела, жестов), в виде экспрессивных реакций и др.);

– *комбинированное* (своеобразное сочетание речевых и неречевых средств в конкретной ситуации общения).

В качестве *основных функций профессионального общения* обычно выделяют следующие:

– *социализация* – общение предопределяет развитие определенных психологических свойств и стиля, базирующегося на культуре и этике делового взаимодействия;

– *инструментальная* – общение как социально-психологический механизм управления позволяет получать и передавать информацию, необходимую для реализации коммуникативного намерения, принятия решений и осуществления какого-либо профессионального действия;

– *интегративная* – общение выступает основой объединения деловых партнеров в рамках профессионального взаимодействия;

– *трансляционная* – общение используется для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и пр.;

– *социальный контроль* – общение, необходимое для совместной деятельности, в некоторых случаях (например, когда преследуется цель соблюдения тайны) ограничено по речевым и иным проявлениям у участников делового взаимодействия;

– *самовыражения* – где за счет общения возникает возможность самораскрытия и самоутверждения на основе демонстрации различных составляющих личностного потенциала (мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и др.);

– *экспрессивная* – благодаря общению деловые партнеры могут разнопланово (прежде всего, через неречевые средства) выразить эмоциональные переживания и характер отношения друг к другу.

Для оптимизации профессионального общения в ОВД реализуются следующие задачи: *информационно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная и регуляционно-коммуникативная.*

Решение информационно-коммуникативной задачи охватывает процессы оптимизации передачи и приема служебной информации. Здесь учитываются рекомендации психологической науки о том, что *в межличностном общении информация не только передается-принимается, но и формируется.* При этом реализация задачи формирования информации, согласно исследованиям Я. Яноушека¹, включает несколько уровней. На первом происходит выравнивание различий в исходной информации у тех, кто вступает в обще-

¹ Андреева Г. М., Яноушек Я. Общение и оптимизация совместной деятельности. Москва: Московский Государственный Университет, 1987. 302 с.

ние по конкретному поводу. Второй уровень связан с передачей и принятием значений (общение при этом выступает, прежде всего, как информирование). И, наконец, третий уровень связывается со стремлением понять взгляды, точки зрения, установки друг друга. В итоге результат может быть как в виде согласия, так и вести к противостоянию партнеров, в т. ч. и конфликтному. Последнее часто происходит из-за того, что при передаче и приеме информации возможно как ее искажение и непонимание, так и непринятие.

Необходимость *решения в профессиональном общении аффективно-коммуникативной задачи* отражает важность учета эмоциональных состояний, которые возникают и изменяются у субъектов делового взаимодействия. Так, если сотрудники трудятся в коллективе с благоприятным социально-психологическим климатом, наблюдается стабильно высокий уровень результативности в совместной деятельности. И, напротив, в подразделениях с напряженными межличностными и межгрупповыми отношениями нередко затаянные деструктивные конфликты.

Решение регуляционно-коммуникативной задачи предполагает учет феноменов профессионального общения, относящихся к регуляции поведения его участниками. У сотрудников всегда должна быть ориентация как на общекультурные, так и на деловые нормы и правила. При соблюдении лишь последнего реализуется так называемое «интердиктивное общение», при котором партнеры не выходят за рамки целевой направленности предмета общения и стараются вести себя в соответствии со статусно-ролевыми предписаниями. В случае же взаимной симпатии или проявления одним из партнеров аттракции (от лат. *attrahere* – притягивать) происходит и личностная взаимная «подстройка», обеспечивающая дополнительную коррекцию поведения.

Структура коммуникативной компетентности сотрудников ОВД представлена *следующими компонентами*:

– *личностный* – специфика ценностно-смысловой сферы и профессиональной мотивации субъекта, когнитивно-прогностические способности и аффективно-регулятивные особенности; личностный компонент предопределяет направленность и стилевое своеобразие сотрудника в профессиональном общении;

– *информационный* – знания о закономерностях, механизмах, трудностях (барьерах) профессионального общения, а также о процедурных аспектах построения различных видов взаимодействия и отношений; компонент характеризует «репертуарный» потенциал сотрудника в профессиональном общении;

– *практико-ориентированный* – владение психотехнологией, психотехниками и приемами профессионального общения в обычных и экстремальных условиях; компонент отражает «инструментальный» потенциал сотрудника в профессиональном общении.

Профессиональное общение предполагает владение сотрудником определенным психологическим инструментарием, обеспечивающим его успешность. Помимо методов и приемов, значимая роль в общении отводится психотехникам, основными из которых являются: психотехника визуальной диагностики собеседника; техника психологического воздействия; техника установления психологического контакта и доверительного общения; психотехника бесконфликтного взаимодействия и др.

Психотехника общения, как комплекс приемов и правил осуществления отдельных коммуникативных действий, включает в себя множество элементов. Выделяются два ряда техник общения (техника речи, невербального общения, ролевого поведения, индивидуально-инструментального действия) и техники поэтапного процесса общения (техника ориентировки в ситуации, установление психологического контакта, коммуникативного воздействия, управления общением)¹.

Набор определяемых психотехник общения обширен, но из всего многообразия можно выделить **базовые психотехники профессионального общения сотрудников ОВД**²:

– психотехника ориентировки в ситуации общения, которая включает в себя: уяснение мотивационно-целевого контекста общения; ориентировку в пространственно-временных условиях; ориентировку в гражданах;

– психотехника рефлексии – состоит из умения адекватно создать образ гражданина, умения поставить себя на его место, думать, размышлять с его позиций, понять, как он воспринимает и понимает вас, и на основе этого прогнозировать его поведение и развитие ситуации;

– психотехника установления психологического контакта с гражданами в общении включает в себя: самоподачу сотрудника, вовлечение граждан в общение, создание и использование опти-

¹ Родин В. Ф., Цветков В. Л. Коммуникативное общение в профессиональной деятельности сотрудников ОВД РФ // Вестник Московского университета МВД России. 2017. № 5. С. 278–281.

² Психологические аспекты профессиональных действий сотрудников полиции по охране общественного порядка в условиях проведения массовых спортивных мероприятий: учебное пособие / М. В. Виноградов, Л. Н. Гринева, Ю. Г. Касперович, Л. Н. Костина, В. Л. Кубышко, А. Н. Подшибякин, О. В. Розанова, А. А. Таганова, О. А. Ульянина, В. Л. Цветков / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДГСК МВД России, 2018. 94 с.

мальной обстановки общения, мотивирование граждан, эмоциональное влияние на граждан, налаживание взаимопонимания между сотрудником ОВД и гражданами;

- психотехника коммуникативного воздействия – наиболее важные составляющие в данной психотехнике: владение языком, речью, голосовыми возможностями; умение ясно излагать информацию, убеждать и аргументировать, задавать вопросы гражданам;

- психотехника управления общением – в качестве отдельных компонентов данной психотехники выступают: установление и поддержание рамок общения; управление инициативой и дистанцией в процессе общения; позиционно-ролевое влияние;

- психотехника противодействия – проявляется в умении противостоять провоцирующему фактору и, прежде всего, навязыванию заведомо неприемлемого для человека поведения, которое расходится с предписаниями социальных норм и здравого смысла;

- психотехника саморегуляции – заключается в способности сотрудника осуществлять общение в дезорганизирующих его ситуациях, в умении осознавать, управлять и контролировать собственные действия, психические процессы и состояния;

- психотехника эмоциональной разгрузки – проявляется в умении снижать уровень отрицательных психических состояний, обусловленных взаимными симпатиями и антипатиями, отрицательными переживаниями, негативными чувствами, которые могут возникнуть между сотрудником и гражданами;

- психотехника общения в публичных условиях – заключается в умении осуществлять общение с большой группой людей, учитывая все психологические особенности такого общения.

Рассмотрев механизм взаимодействия сотрудников ОВД в процессе общения, приемы и правила установления и поддержания психологического контакта, можно сделать вывод, что сознательное использование закономерностей общения помогает более эффективно общаться с гражданами, коллегами, руководить коллективом. Практика показывает, что сотрудники без целенаправленной психологической подготовки при решении служебных ситуаций используют в основном не более 5-6 приемов для формирования позитивного фона общения. Расширение знаний и опыта в этой области существенно повышает успешность деятельности сотрудников ОВД.

§ 4. Конфликты в профессиональной служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: профилактика, управление, разрешение

Конфликты в деятельности сотрудников ОВД сложны и многообразны. Оскорбления и насилие над личностью, хулиганство, грабеж, убийство, сопротивление представителю власти и т. д. – все это примеры конфликтов, в которые вовлечены сотрудники ОВД на службе.

Вместе с тем воздействие экономической и политической ситуации создает в служебных коллективах обстановку тревожности, раздражительности, повышенной конфликтности, что в свою очередь мешает качественно выполнять сотрудникам должностные обязанности.

Особую остроту проблеме придает то, что сам характер конфликта и конфликтной ситуации меняется достаточно динамично и связан с изменениями в практической деятельности ОВД. Появляются новые типы конфликтов и конфликтных ситуаций, которые требуют новых форм и методов к предупреждению и разрешению их.

Конфликт – это такое отношение между субъектами взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

Исходя из определения, выделим *необходимые и достаточные признаки* для возникновения конфликта:

1) наличие противоположно направленных мотивов или суждений;

2) противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морально-го, материального, физического, психологического и т. п.).

Главными элементами **структуры конфликта** являются: субъекты (участники) конфликта; объект конфликта; предмет конфликта, социальная среда, представляющая собой условие конфликта; образ предмета конфликта и его личностные элементы (цели, мотивы, действия и позиции оппонентов).

Субъекты конфликта – общность людей, находящихся в состоянии конфликта (конфликтанты), а также лица, явно или неявно поддерживающие конфликтующих (провокаторы, организаторы конфликта).

Посредники (медиаторы) – лица, которые стремятся разобраться в причинах и обстоятельствах конфликта, примирить стороны или снизить негативные последствия конфликта.

Цель посредника – добиться прекращения конфликта путем нахождения компромисса между его оппонентами. Важная черта посредника – авторитет, признанный обеими сторонами. Эффективность посредничества зависит от нейтральности по отношению к конфликтующим сторонам. В качестве медиаторов могут выступить руководители подразделений территориальных органов МВД России, наставники, а также психологи ОВД.

Судьи – лица, которые кроме анализа причин и обстоятельств конфликта наделены правом вынесения окончательного решения, которое не обжалуется в вышестоящих органах.

Объект конфликта – материальные ценности (ресурсы), духовные ценности (идея, норма, принцип) или социальные ценности (статус, власть), к обладанию которыми стремятся конфликтующие стороны. Следует отметить одну из закономерностей развития конфликта: чем более неделим объект конфликта, тем острее протекает конфликт.

Предмет конфликта – спорные вопросы, проблемы, существующие объективно либо являющиеся плодом воображения конфликтующих сторон; исходные противоречивые моральные суждения; установки; рассогласованные действия; информация, которыми оперируют участники конфликта, а также вещи и иные блага, либо права на них. Это то противоречие, по поводу которого развивается противоборство. Каждый из субъектов конфликта стремится разрешить данную проблему в свою пользу.

Субъективное восприятие конфликта – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия. При оценке конфликта необходимо учитывать возможные искажения субъективной картины ситуации.

Мотивы конфликта – внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов взаимодействия к конфликту. Мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений.

Позиция субъектов конфликта – система отношений оппонентов к элементам конфликтной ситуации, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках.

Динамика конфликта – важная характеристика конфликта, его хода развития и изменений психологической структуры противоборства под влиянием различных факторов.

Любой конфликт имеет временные границы – начало и окончание конфликта. Начало конфликта характеризуется возникновением первых актов противодействия. Конфликт считается начавшимся в случае совпадения трех условий:

1) один участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (физически, морально, информационно);

2) второй участник осознает, что указанные действия направлены против его интересов;

3) второй участник, в связи с этим, предпринимает активные действия по отношению к первому участнику.

Окончание конфликта – прекращение действий друг против друга. И. Б. Пономарёв, проанализировав современные подходы к этому вопросу применительно к деятельности сотрудников ОВД, выделил **семь основных стадий развития конфликта**¹:

1. Предконфликтная стадия.
 2. Стадия, связанная с возникновением объективной конфликтной ситуации.
 3. Интеллектуальный этап развития конфликта.
 4. Критический этап развития конфликта.
 5. Спад напряженности в противодействии.
 6. Сопоставление официальных и неофициальных оценок поведения.
 7. Разрешение конфликта либо выход из него одной из сторон.
- Рассмотренные стадии развития конфликта в условиях скоротечности контакта зачастую сливаются и не всегда последовательно сменяют друг друга.

Организационные конфликты – это все виды конфликтных межличностных и межгрупповых взаимоотношений, обусловленных деятельностью служебного коллектива сотрудников ОВД².

По своим социальным результатам конфликты в деятельности сотрудников ОВД дел могут быть положительно и отрицательно направленными. Положительно направленный конфликт – столкновение мнений в рамках сотрудничества, объединенных общей целью (расхождения по отдельным деталям дела или версиям между следователем и оперативным сотрудником, занятыми в раскрытии и расследовании преступления). Однако конечная цель – успешное раскрытие и расследование преступления. Отрицательно направленный конфликт – ситуация противоборства между сотрудниками, которые не преследуют социально полезных целей, снижающих эффективность деятельности³.

¹ Пономарёв И. Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. Москва: ИМЦ ГУК МВД России, 2002. С. 151–155.

² Вахнина В. В., Мальцева Т. В., Ульянина О. А., Михайлова Т. В. Основы конфликтологии в деятельности руководителей органов внутренних дел: учебное пособие / под ред. В. В. Вахниной. Москва: Академия управления МВД России, 2019. 100 с.

³ Конфликтология: учебник. Москва: ЦОКР МВД России, 2007. С. 67.

Моббинг (пер. с англ. *mob* – грубить, хамить, нападать) – целенаправленный систематически проявляющийся в течение длительного времени психологический террор (травля) в виде интриг, недоброжелательных или *агрессивных действий* к сотруднику на рабочем месте со стороны руководителей и (или) коллег.

Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой человек хочет удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Стратегия конкуренции (соперничества). Человек, использующий стратегию конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Конкурирующий старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать его решение проблемы.

Стратегия уклонения реализуется тогда, когда человек не отстаивает свои права, не сотрудничает ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняется от разрешения конфликта.

Стратегия приспособления означает, что человек действует совместно с оппонентом, не пытаясь отстаивать собственные интересы.

Стратегия сотрудничества. Следуя этому стилю, человек активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку предполагает учет и обсуждение обеих сторон.

Стратегия компромисса заключается в том, что человек немного уступает в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, оппоненты сходятся на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Обмен уступками и торг используется для разработки компромиссного решения.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по изменению условий взаимодействия и устранению причин конфликта. Основной критерий разрешенности конфликта – удовлетворенность сторон результатом. Для окружающих важны и такие параметры, как

степень разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта (от этого зависит степень нормализации отношений сторон и взаимоотношений с другими людьми) и победа правого оппонента.

Задача оптимизации социально-психологического климата коллективов диктует настоятельную необходимость выявления причин возникновения конфликтов между их членами. Один из первых шагов на пути решения этой задачи – разработка социально-психологической типологии конфликтов. Такая типология предлагается на основе исследования особенностей межличностных взаимоотношений в различных служебных коллективах. В основе этой типологии лежат взаимосвязи сотрудников в рамках их отношений в коллективе.

Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной служебной деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер.

Во-вторых, это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности сотрудников ОВД к одному коллективу.

В-третьих, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями сотрудников в общении.

Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие **основные типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи (табл. 1):**

1) конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей служебной деятельности (например, трудности выполнения поставленной задачи, неправильное разрешение какой-либо рабочей ситуации и т. д.);

2) конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей сотрудников ОВД в рамках их совместной профессиональной деятельности (например, конфликт из-за карьерного роста, распределения служебных обязанностей, недовольство предложенным графиком отпусков и т. д.);

3) конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной профессиональной деятельности (например, конфликт вследствие нарушения дисциплины и законности кем-либо из активного ядра коллектива);

4) сугубо личные конфликты между сотрудниками ОВД, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик – резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом.

Типология конфликтов

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу/вверх	Вертикальные конфликты сверху/вниз
1. Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели его деятельности
2. Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют достижению личных целей другим Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей
3. Противоречие действий принятым нормам	Конфликт поведения и норм в группе	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной социальной роли ожиданиям руководителя
4. Личные конфликты	Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий последователей	Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов

Данная классификация, как и любая другая, включает в себя рассматриваемые явления в абсолютном варианте. В реальной деятельности коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

Выделяются **четыре основных типа конфликтов**: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Здесь участниками являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п. Этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Внутриличностные конфликты, связанные с работой в ОВД, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных – это ролевой конфликт, когда различные роли сотрудника ОВД предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа и жены и т. п.), сотрудник желает вечера проводить дома, а положение руководителя обязывает его задерживаться на службе. Причиной такого конфликта является рассогласование личных потребностей и должностных требований. Внутренние конфликты могут возникать на службе вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это один из самых распространенных типов конфликтов. В ОВД он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несовместимость индивидуально-психологических особенностей коллег. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто находить контакт друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, территорию, время использования оборудования, человеческий капитал и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

По субъектному признаку во внутренней жизни служебных коллективов ОВД можно выделить следующие типы межличностных конфликтов:

а) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, коллектива, причем конфликты между руководителем и рядовым исполнителем будут существенно отличаться от конфликтов между руководителями ОВД разного уровня;

б) конфликты между рядовыми сотрудниками;

в) конфликты на управленческом уровне, т. е. конфликты между руководителями одного ранга. Эти конфликты, как правило, теснейшим образом переплетены с личностными и кадровыми конфликтами, с практикой служебного роста в рамках данной организации или коллектива, с борьбой за распределение наиболее важных позиций в ее собственной структуре. Они могут быть также связаны с разработкой различных стратегий поведения соответствующих организаций, с выработкой критериев эффективности ее совокупной деятельности.

Конфликт между личностью и группой. Известно, что неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Простой пример: конфликты адаптационные – между теми правилами и нормами внутреннего общения, которые сложились в данной организации, и молодыми сотрудниками ОВД или стажерами по должности, не осведомленными о их существовании. По субъектному признаку можно выделять конфликты между группой и личностью – не членом группы, а также внутригрупповые конфликты – между группой и одним из ее членов. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Здесь следует различать конфликты между руководителем и подчиненным ему подразделением, подразделением и руководителем другой группы, между руководителями различных подразделений, если в конфликт вовлекаются члены групп(ы). В последних двух случаях конфликт может перерасти в межгрупповой. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между сотрудниками ОВД различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений и т. д.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Один из наиболее важных аспектов в деятельности заключается в соотношении формальной, официальной и неформальной структуры. В ходе совместной работы происходит стихийное распределение авторитетов и уважения друг к другу, которое имеет огромное значение с точки зрения эффективности организации. В результате, чем больше совпадают формальная и неформальная структуры, тем благоприятнее обстановка для эффективности организации. И нао-

борот, несовпадение или открытый конфликт между структурами блокирует деятельность организации. Задача руководителя – осознать источник внутреннего напряжения и стремиться сблизить формальную и неформальную структуры организации.

Способы разрешения конфликтных ситуаций в служебном коллективе. Возникшие и развивающиеся конфликты требуют своего разрешения, при этом *психологически эффективны следующие правила:*

1. Упреждение развития и накопления различий в оценках, взглядах, целях членов коллектива. Это оправдывает себя на ранних стадиях развития коллектива, когда противоборство проявляется не в открытой, а в скрытой, косвенной форме. Например, когда отказ от поручения подчиненный выражает в завуалированной форме: «Почему я должен работать за других?», «Зачем нам дополнительная нагрузка?» и др. В этих случаях является правильным выяснение причин скрытого проявления разногласий и принятие мер к пресечению накопления противоречий.

2. Достижение взаимопонимания. Оно предусматривает воздействие в основном на интеллект участников конфликта, когда противоборство является очевидным, а каждый из сотрудников стремится привести в защиту своей позиции аргументы, избирательно или односторонне трактуя те или иные факты. Взаимопонимание в данном случае достигается путем побуждения сторон к «стратегии переговоров». Участникам конфликта следует помочь разложить конфликт на составные части. Это позволит отыскать элементы совпадения оценок (например, общие цели деятельности) и повернуть конфликт в русло достижения согласия. Первоначально может быть согласие лишь по самым общим вопросам или по тем частным моментам, которые резко не затрагивают участников конфликта.

3. Перевод конфликта с эмоционального на интеллектуальный уровень его развития. Преодоление чрезмерного возбуждения сторон и регулирование их взаимоотношений выражается в запрещении нетактичных выпадов, оскорблений, угроз. В одних случаях это может быть осуществлено путем спокойных упреков, в других – путем отдачи приказа прекратить перепалку, в-третьих – переключением внимания участников конфликта на другие аспекты служебной деятельности, не связанные с предметом обострения взаимоотношений между ними.

4. Преобразование мотивов борьбы в мотивы поиска согласия. Это достигается демонстрацией вредных последствий конфликта для отдельного его участника и коллектива в целом. Трансформация мотивов борьбы, изменение позиций сторон в направлении

поиска согласия не следует рассматривать как проявление слабости, сдачу позиций и поражение одной из сторон и как победу – другой.

5. Разрешение проблемы, лежащей в основе конфликта; компромисс, связанный с разумными взаимными уступками; постепенное сглаживание противоречий; устранение из поля взаимодействия одной или обеих сторон.

Успешное разрешение конфликтов зависит от овладения руководителем различными тактиками и выбора наиболее целесообразных приемов общения в ситуациях обострения взаимоотношений.

5.1. Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоборства. Руководителю важно выделить деловую и личностную зоны конфликта. Деловые конфликты более динамичны и конструктивны по своей характеристике. Они исчезают, как только разрешается та или иная проблема. Межличностные конфликты – более инертны, устойчивы и требуют от руководителя больше времени на их преодоление.

5.2. Разрешение конфликта с учетом его целей. Руководителю для себя и для конфликтующих сторон важно разграничить цели, связанные с межличностным взаимодействием, и цели, диктуемые социальным взаимодействием (решение оперативно-служебных задач, исполнение должностных обязанностей). Это определяет и тактику разрешения конфликта: по поводу личностных качеств руководитель может высказать как пожелание, так и требования, а в условиях реализации целей социального взаимодействия – строго придерживаться существующих норм и предписаний.

5.3. Разрешение конфликта с учетом особенностей его участников. Эта разновидность тактики поведения руководителя зависит от его способностей диагностировать причины и мотивы разногласий, социально-психологические особенности личности того или иного участника конфликта. Воздействуя на конфликтующие стороны, руководитель учитывает уровень критичности конкретной личности, ее склонность к аффектам, обидным словам, высокомерию, властолюбию, неправильному истолкованию мнений и позиций других людей. Перестройка личности, отягощенной рядом отрицательных качеств, является наиболее сложным для руководителя делом.

5.5. Разрешение конфликта с учетом его динамической стороны. Руководитель, как правило, больше внимания уделяет реализации мер по преодолению возникших конфликтов. Однако ему следует помнить, что в поле его зрения должны находиться и предконфликтные ситуации, когда идет процесс нарастания остроты противоречий, и исход конфликта, точная квалификация «психологического осадка», степени неприязни или достигнутого сотрудничества сторон после разрешения спора и трений.

5.6. Разрешение конфликта с учетом вероятностных его исходов. Руководитель, заранее зная о возможных последствиях разрешения конфликта, строит свою тактику, исходя из принципиальных положений: критике подлежат те участники конфликта, которые во имя эгоистических и корыстных интересов наносят ущерб коллективу, единству мнений и действий в нем, мешают реализации социально значимых целей. Объективная позиция руководителя способствует быстрому и менее травмирующему другим разрешению конфликта, воспитанию не только самих его участников, но и коллектива в целом. Соответственно, при разрешении служебных конфликтов на деловой основе руководитель должен быть юридически и психологически компетентным.

Организация социально-психологической работы в ОВД предполагает повышение управленческой компетентности руководителя, формирование умения не только предотвращать и разрешать конфликтные ситуации в служебных коллективах, но и управлять ими. Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

К структурным методам управления конфликтами относятся:

1. Четкая формулировка требований. Одним из эффективных методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого сотрудника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения служебных задач.

2. Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, т. к. подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у сотрудников есть разногласия по какому-либо служебному вопросу, они могут и должны обратиться к их общему руководителю.

3. Установление общих целей, формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех сотрудников о состоянии дел в различных подразделениях. Наличие общих целей позволяет сотрудникам понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологических особенностей участников конфликта.

Конфликтные ситуации могут развиваться различным образом, и выходы из конфликтов тоже бывают разные. Они зависят не только от самого характера разногласий, но также определяются восприятием

ем ситуации ее участниками и избираемой ими стратегией поведения. *Выход из конфликта может быть рациональным и нерациональным.*

Рациональный способ выхода из конфликта обычно подразумевает активный поиск путей его преодоления, преобразования создавшейся ситуации и удовлетворение потребностей сотрудника, мобилизацию его усилий для достижения поставленных целей.

Наряду с рациональным путем выхода из конфликта возможен противоположный ему путь – *нерациональный*, или, иными словами, нерелигиозный путь. Одним из вариантов его является отказ от желаемой потребности. В таком случае человек снижает ценность своей неудовлетворенной потребности, пытается смягчить эмоциональное напряжение за счет разрядки, что не приводит к достижению поставленной цели.

Исходом конфликта является или получение положительного опыта решения сложных служебных задач и личных проблем, повышающего устойчивость личности и коллектива, или формирование негативного опыта, снижающего устойчивость коллектива и способствующего развитию негативных психологических качеств у сотрудников.

Профилактика конфликтов – это предупреждение конфликтов, создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними (рис. 1).



Рис. 1. Общая схема действий по профилактике конфликтов

Выделяют следующие **методы профилактики конфликтов**¹:

– *метод согласия* предполагает проведение мероприятий, нацеленных на привлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе которых у возможных противников появляются более или менее широкое поле общих интересов, они привыкают к совместной деятельности и поиску совместного решения возникающих проблем;

– *метод доброжелательности, эмпатии* или способности к сочувствию, понимание внутреннего состояния, готовности содействовать практически. Этот метод требует исключения немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях;

– *метод сохранения репутации партнера*, уважения его достоинства. При возникновении любых разногласий, обусловленных конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание заслуг партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, тем самым стимулируем адекватное отношение к достоинству и авторитету других;

– *метод взаимного дополнения*, суть которого заключается в опоре на такие способности партнера, которыми не обладают другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, команд, которые комплектуются согласно данному принципу, обеспечивающему их работоспособность на достаточном уровне;

– *метод «гуманной нулевой выгоды»* требует исключения преимущества одного партнера над другими и каких-либо различий между ними. С этой целью в управлении часто используют элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в организации. С точки зрения профилактики конфликтов, равноценный метод распределения имеет несомненные преимущества, позволяющие избежать появления таких негативных эмоций, как чувство зависти, обиды, которые могут стать питательной почвой для зарождения конфликтного противодействия;

– *метод психологического сглаживания* предусматривает, что настроение людей, их чувства поддаются регулированию и требуют определенной поддержки. Как показала практика, при применении такого метода можно выделить различные формы проведения членами служебного коллектива совместного отдыха, торжественных

¹ Конфликтология: учебник / под ред. В. П. Ратникова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 334–335.

и других корпоративных мероприятий. Подобный способ позволяет снимать психологическое напряжение, способствует эмоциональной разрядке, вызывает положительные чувства взаимной симпатии, способствует формированию положительного социально-психологического климата в коллективе, препятствует возникновению конфликтов.

Действия руководителя по профилактике конфликтов в служебном коллективе реализуются в несколько стадий.

1. Распределение задач. Чем понятнее разделены задачи и распределены между отдельными сотрудниками, тем легче каждому из них включиться в организацию и тем меньше возникает несогласий.

Контрольные вопросы для руководителя ОВД:

- Понятно ли я определил задачи для каждого сотрудника?
- Понимают ли сотрудники поставленные перед ними задачи так, как я их поставил?
- Знают ли они, как взаимосвязана их работа с работой коллег?
- Знакомы ли они в общих чертах с организационной структурой в целом?
- Сознает ли каждый из сотрудников, что является частью одного большого целого?

2. Передача полномочий. Правильная передача и четкое разграничение компетенций руководителем предоставляет ему возможность уделять больше времени собственным задачам и одновременно усиливает у сотрудников чувство ответственности за дело. В то же время руководитель несет полную ответственность за решение служебных задач, стоящих перед коллективом.

Контрольные вопросы для руководителя:

- Достаточно ли полномочий предоставлено мною сотрудникам?
- Предоставляю ли я возможность сотрудникам принимать самостоятельные решения в вопросах, находящихся в пределах их компетенции, в максимально возможном объеме?
- Используют ли сотрудники предоставленные им полномочия, или мне нужно поощрять их, принимать самостоятельные решения?
- Требуют ли от меня решения проблем, с которыми в состоянии справиться сами?
- Не противоречит ли мой приказ решению кого-либо из сотрудников, принятого им самостоятельно?
- Понимаю ли я в полной мере, какая большая ответственность возложена на меня лично?
- Готов ли я полностью взять ее на себя, не прибегая к желанию решать все самому?

3. *Ответственность и полномочия.* Задача, полномочия и ответственность каждого сотрудника должны находиться в полном соответствии, т. к. они составляют неделимое целое. Принимаясь за решение определенной задачи, сотрудник одновременно берет на себя ответственность за ее правильное выполнение.

Контрольные вопросы для руководителя:

– Изложена конкретно поставленная мною задача, определены полномочия и ответственность, – находятся ли они в полном соответствии?

– Понятны ли эти отношения и сотрудникам (коллегам)?

4. *Соблюдение инстанций.* При ознакомлении с приказами и распоряжениями необходимо строго соблюдать их передачу по инстанции. В случае срочной необходимости можно сделать исключение, но тогда надо немедленно поставить в известность инстанцию, которая не была уведомена. Что касается менее важных приказов и распоряжений, их можно передать устно, непосредственно заинтересованному сотруднику, поставив в известность руководителя, но без передачи по инстанциям.

Контрольные вопросы для руководителя:

– Соблюдаю ли я сам правило передачи указаний по инстанциям?

– Информую ли обойденную инстанцию, если распоряжаюсь сразу на месте?

– Соблюдают ли это правило подчиненные?

– Не соблюдается ли во вверенной мне области оформление дел по инстанциям чересчур бюрократически и в менее значительных вопросах?

– Уменьшу ли я свою нагрузку, если разрешу подчиненным решать вопросы прямо, без прохождения инстанций?

5. *Обязанность информировать.* Каждый сотрудник должен знать, что является самым главным на участке его работы.

Контрольные вопросы для руководителя:

– Действительно ли информированы сотрудники обо всем, что касается непосредственно их должности?

– Не является ли причиной их низкой заинтересованности в труде недостаток информации?

– В достаточной ли мере и правильно ли информируют лично меня подчиненные?

– Нахожу ли я достаточно времени для того, чтобы поговорить с сотрудниками?

– Умею ли я слушать спокойно или лишаю их слова (не даю им высказаться)?

– Не отталкиваю ли я от себя сотрудников тем, что срываю на них злость из-за какой-либо неприятности?

– Правильно ли и в достаточной мере информирую вышестоящих руководителей?

– Является ли моя информация деловой и объективной?

6. *Замещение.* В каждой должности важно не только иметь компетентного руководителя, но и соответствующего заместителя. Заместитель должен быть не только полностью знаком с делом и хорошо информирован, но должен быть готов в необходимый момент заменить руководителя на его посту.

Контрольные вопросы для руководителя:

– Кто, при каких обстоятельствах и какие мои функции может замещать?

– Имеет ли мой заместитель достаточно полномочий на время моего замещения?

– Информирован ли я его в полной мере, насколько это в моих силах?

– Готовлю из числа подчиненных сотрудников будущие руководящие кадры?

7. *Контроль.* Ни один приказ (указание) не должен быть издан до тех пор, пока руководитель не удостоверится в возможности его выполнения. Руководитель имеет право контролировать выполнение приказов и обязан это делать. Контроль можно упростить, его может заменить оперативная информация руководителя, регулярные обсуждения вопросов с непосредственными исполнителями и возложение определенных конкретных функций на специализированные службы. Важной предпосылкой ограничений чрезмерного контроля является сознание личной ответственности каждого сотрудника.

Контрольные вопросы для руководителя:

– Соблюдаю ли я контроль во вверенной мне области? Не устали ли подчиненные от мелочного контроля?

– Какие меры необходимо принять для контроля деятельности в моем подразделении?

– До какой степени мне удастся избавиться от чрезмерного контроля, если я добьюсь организованной подачи информации?

– Понимают ли сотрудники необходимость организованного контроля?

– Нахожу ли я понимание у начальника в вопросах необходимости контроля?

– Облегчаю ли я ему контроль регулярной подачей информации?

8. *Координация действий.* Ежедневно в подразделении приходится согласовывать действия и указания отдельным сотрудникам. Такое согласие не возникает само по себе, оно может быть лишь результатом взаимно согласованных действий. Особенно эффективными для поддержания постоянного контакта являются умело организованные совещания, проводимые с целью решения возникшей проблемы.

Контрольные вопросы для руководителя:

– Поддерживаю ли я каждое усилие сотрудников улучшить взаимодействие в моем подразделении?

– Имеют ли проводимые мною совещания и дискуссии конкретные результаты?

– Всегда ли подготовлен я сам и сотрудники к обсуждению очередной проблемы?

– Даю ли я высказаться на совещаниях и дискуссиях сотрудникам, или предлагаю им принять мое мнение?

– Сотрудничаю ли я в меру своих сил с коллегами из других подразделений?

– Ставлю ли я их в известность о том, какие меры собираюсь принимать?

– Принимаю ли я во внимание возражения в каждой ситуации, или ставлю всех перед свершившимся фактом?

– Готов ли я к результативному сотрудничеству на совещаниях, на которых мне приходится бывать?

– Являются ли мои выступления всегда деловыми, короткими и защищающими интересы подразделения?

9. *Индивид и коллектив.* Хорошие отношения между людьми возможны только в таком коллективе, где созданы необходимые предпосылки для взаимодействия всех сотрудников. В случае несоблюдения основных организационных правил, невозможно избежать нарушений, серьезных конфликтов и интриг. Правильная организация должна содействовать развитию инициативы, активности, трудолюбия, решительности, заставлять идти на риск, завязывать дружеские отношения. В случае несоблюдения этих требований, организационные правила являются нарушенными.

Контрольные вопросы для руководителя:

– Имеется ли во вверенном мне подразделении механизм, предоставляющий свободу действия сотрудникам в рамках существующих правил?

– Не избыточно ли в нем регламентирование, которое ослабляет инициативу и активность сотрудников?

– Нет ли у подчиненных предубеждений против организационных правил только потому, что они их не понимают?

Профилактика психологических причин конфликтов. Общение в служебном коллективе – это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия и складывания взаимоотношений. Главная функция делового и межличностного общения – это организация совместной деятельности людей. В процессе делового взаимодействия формируются межличностные отношения. При этом возможны различные осложнения, источником которых могут быть объективные и субъективные причины.

Субъективные причины возможных осложнений в служебном коллективе связаны как с его особенностями, так и с индивидуально-психологическими различиями сотрудников. Субъективные причины напряженных отношений в коллективе могут быть ситуативные и устойчивые.

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 сдержанный человек может стать вспыльчивым, резким.

Более серьезные причины – это устойчивые особенности эмоционально-волевой сферы сотрудников, проявляющиеся в стремлении к периодической драматизации отношений и усилению межличностной напряженности. Причем такое влечение к конфликтам самой личностью, как правило, не осознается, а потому особенно трудно корректируется. Подобные феномены должны быть известны руководителю и нередко требуют психологической помощи.

Конфликтность может являться также и следствием неадекватного представления личности о себе и окружающих, ее завышенной самооценки, обостренной восприимчивости недостатков сослуживцев, преимущественного восприятия худшего в людях и, в силу этого, преобладания отрицательных оценок над позитивными. В таких случаях личность ожидает от окружающих только высоких оценок, но, не получая их, отдаляется от коллег, обвиняет их в корыстных мотивах, зависти и т. п.

В основе конфликта лежат противоречия между интересами субъектов. Поэтому устранение этих противоречий является наиболее результативным путем разрешения конфликта. Основные способы устранения противоречий, лежащих в основе конфликта, следующие:

- устранение объекта конфликта;
- раздел объекта конфликта между сторонами;
- установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта;
- компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне;

- разведение сторон конфликта;
- перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса.

Профилактическое значение вышеприведенные способы будут иметь лишь в том случае, когда они реализуются упреждающе (до момента возникновения конфликта). В соответствии с этим прогностическая оценка состояния межличностных отношений в служебном коллективе – одна из важнейших задач руководителя ОВД.

Основные меры профилактики социально-негативных конфликтов в служебных коллективах ОВД.

К мерам профилактики социально-негативных конфликтов в ОВД можно отнести:

- высокая организация служебной деятельности в подразделениях (формальное закрепление и распределение должностных обязанностей);
- правовая защита сотрудников – нарушения прав сотрудников ОВД влекут за собой снижение эффективности профессиональной деятельности коллектива, недоверие в отношении руководства подразделения, создание конфликтной атмосферы;
- справедливая оценка результатов профессиональной деятельности позволяет исключить возможность конфликта между сотрудниками различных подразделений, как правило, возникающего из-за несправедливого распределения премиального фонда, необъективной оценки результата работы сотрудника, рассогласования заслуг и поощрений;
- обучение личного состава навыкам бесконфликтного поведения и саморегуляции, играющим немаловажную роль в профилактике конфликта.

Профилактика конфликтов тесно связана с решением вопросов социально-психологической адаптации молодых сотрудников ОВД. С первых шагов их службы важно: организовать правильное восприятие и понимание необходимости твердого порядка, деловитости; дать ощутить присущую коллективу атмосферу взаимной требовательности и благожелательности; воспитывать на положительных примерах психологическую устойчивость против отрицательного влияния лиц с антиобщественной направленностью.

Наряду с традиционным подходом к профилактике и разрешению конфликтов, все настойчивее заявляет о себе одна из технологий конфликтологии – медиация. Появляются новые профессии – специалисты по переговорному процессу и разрешению конфликтов, располагающие соответствующим методическим аппаратом и техниками.

§ 5. Психологические основы ведения переговоров

Переговоры представляют собой специфический вид социального взаимодействия. Кардинальной характеристикой такого взаимодействия является несовпадение целей, интересов, позиций людей, включенных в переговорный процесс. Потребность в переговорах и возникает именно когда мнения не совпадают, интересы и позиции расходятся.

Переговоры – взаимодействие с целью поиска взаимоприемлемого варианта решения назревших разногласий путем обмена информацией с другими людьми.

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной. Выделяют два вида переговоров:

- в рамках конфликтных отношений;
- в условиях сотрудничества.

Переговоры необходимы для принятия совместных решений. Каждая из сторон переговоров сама решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. Совместное решение – это единое решение, которое участники рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Процесс переговоров может начаться, если стороны:

- помимо противоречащих интересов имеют и значимые общие интересы;
- считают возможным достижение определенного понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы;
- вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения.

Готовность сторон идти на компромиссы или забота о получении другой стороной определенной выгоды не является обязательным атрибутом переговоров. Возможна ситуация, при которой каждая из сторон высказывает просьбу или выдвигает требование не с целью пойти на компромисс, а с целью добиться уступок только от другой стороны. Подчас сами переговоры могут привести к обострению отношений. Тем не менее, отказываться от них нецелесообразно.

Выделяют следующие функции переговорного процесса (рис. 2):

1. *Информационно-коммуникативная функция.* В данном случае стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрения, нала-

живанием новых связей и отношений. Как считает М. М. Лебедева, это еще не переговоры, а скорее предпереговоры¹.

2. *Функция регуляции и координации действий.* В отличие от информационно-коммуникативной, эта функция реализуется, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров – обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности.

3. *Функция контроля.* Переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений. Эти функции имеют место там, где есть стремление сторон договориться.

4. *Функция отвлечения внимания* – часто используется с целью выиграть время для наступления более благоприятной ситуации одной из сторон.

5. *Функция проволочек.* В данном случае речь идет о поведении одной из сторон, направленной на то, чтобы успокоить оппонента, создать у него иллюзию стремления к конструктивному решению проблемы.



Рис. 2. Общие функции переговорного процесса

Две последние функции можно рассматривать как манипулятивные. Под *манипуляцией* в данном случае понимается вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому побуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Примеры такого рода взаимодействия с оппонентом часто можно встретить в практике ведения переговоров с преступниками,

¹ Лебедева М. М. Технология ведения международных переговоров. Москва: Аспект Пресс, 2017. 208 с.

захватившими заложников. В экстремальных ситуациях, когда преступники не идут на конструктивный диалог, такого рода переговоры становятся как бы «псевдопереговорами» с основной функцией – выиграть время для подготовки соответствующими службами специальной операции.

В. П. Илларионов готовность к силовой операции по освобождению заложников включает отдельным пунктом в алгоритм действий при подготовке к переговорам¹.

Необходимо отметить, что изложенное выше не означает, что манипулятивные действия сторон не предполагают наличие искреннего интереса в поиске разрешения противоречия. Использование этих функций, как приложение к первым трем, практически всегда будет иметь место на переговорах.

М. М. Лебедева выделяет еще одну функцию переговоров – *рекламно-пропагандистскую*. Такие переговоры встречаются в политике и в торговых отношениях. Они достаточно широко освещаются в печати для пропаганды взглядов, убеждений, идей и в целях рекламы².

В этом случае, по существу, стороны (или одна из сторон) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но даже обмениваться мнениями. Такого рода переговорная деятельность позволяет сторонам показать себя в выгодном свете в глазах общественности.

Эти переговоры тоже можно считать условно манипулятивными, только в данном случае оппоненты манипулируют не друг другом, а общественным сознанием.

В правоохранительной деятельности в ходе переговоров нередко реализуется и «пресечение», и «предотвращение» преступлений. Данные переговоры различаются по следующим основаниям³.

По цели ведения переговоров:

- освобождение заложников;
- предупреждение взрывов, поджогов, отравлений и др.;
- получение похищенного оружия, взрывчатых и отравляющих веществ, бактериологических, радиоактивных и других материалов;
- возвращение похищенных культурных и исторических ценностей;
- сдача преступников властям.

¹ Илларионов В. П. Переговоры с преступниками. Москва: ЦОКР МВД России, 1993. 76 с.

² Лебедева М. М. Указ. соч.

³ Кубышко В. Л., Вахшина В. В., Крук В. М., Федотов А. Ю. Психология кризиса в переговорной деятельности руководителя органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений. Москва: Академия управления МВД России, 2018. 204 с.

По мотивам действий преступников:

- политические;
- националистические;
- корыстные;
- незаконная эмиграция;
- уклонение от задержания;
- освобождение из-под стражи;
- месть;
- иные преступные намерения.

По отношению к преступлению и возбуждению уголовного дела:

- до совершения преступления;
- в период совершения преступления;
- после совершения преступления;
- до возбуждения уголовного дела;
- после его возбуждения.

По длительности:

- краткосрочные – период определяется количеством часов;
- среднесрочные – период определяется сутками;
- длительные – период исчисляется неделями, месяцами

и даже годами.

По числу сторон:

- двусторонние;
- многосторонние.

По числу участников:

- один на один (представители каждой стороны);
- по несколько человек с каждой стороны;
- между группами людей.

По степени сложности:

- простые, когда обсуждается один предмет переговоров;
- сложные (многоходовые).

По уровню представительства сил правопорядка:

- на местном уровне (городском, районном);
- на уровне республики, края, области;
- на государственном уровне;
- с участием представителей иностранных государств;
- смешанные уровни представительства.

По степени опосредования контакта сторон:

- прямые (непосредственный контакт);
- через посредников (переводчиков);
- с участием третьей нейтральной стороны;
- смешанные типы переговоров.

По форме контакта сторон, форме ведения:

- устные;
- письменные;
- с применением технических средств (радио, телефон, мегафон и другие средства связи);
- смешанные формы контакта сторон.

По степени гласности:

- гласные, о ходе которых информируется общественность;
- негласные (тайные), когда признано необходимым не сообщать о них по различным оперативно-тактическим и иным основаниям, по договоренности сторон.

По характеру условий, выдвигаемых преступниками:

- приемлемые;
- невыполнимые условия;
- частично выполнимые.

Практика ведения переговоров с преступниками требует также разграничения ситуаций в зависимости от:

- известности или неизвестности места нахождения преступников и заложников;
- стационарного места нахождения преступников и заложников (жилой массив, промышленный объект, предприятия, учреждения, полевые условия и др.);
- возможности или невозможности применения к преступникам силы (физической силы, специальных средств, оружия);
- наличия данных о личности преступников и их жертв, преступных намерениях;
- нахождения преступников в кабине пилотов (при захвате воздушного судна).

Кроме того, переговорные контакты можно рассматривать как неизбежные и потенциально возможные в следующих ситуациях.

1. *Взаимодействие с населением, предполагающее переговорный контакт в процессе осуществления патрульно-постовой службы для охраны общественного порядка в крупных населенных пунктах.* Характеризуется протеканием в условиях психологической напряженности. Для сотрудников ОВД важно уметь установить контакт с гражданами и вызвать их доверие.

2. *Взаимодействие с населением, предполагающее наличие переговорных контактов, осуществляемое в обычных условиях.* Обеспечение массовых мероприятий предполагает особо напряженные в психологическом плане ситуации социального взаимодействия, в т. ч. и переговоры с толпой (группой людей) с пониженным уровнем рационального восприятия, чье поведение часто выходит за рамки права, не говоря уже об этических нормах.

3. Особое место в переговорной практике занимают *переговорные ситуации в чрезвычайных условиях*.

3.1. *Переговоры с лидерами незаконных вооруженных формирований*. Цели этих переговоров могут быть различными: переговоры о прекращении боевых действий, чаще как ультимативные требования со стороны федеральных сил. Кроме того, возможны переговоры по поводу заключения временного перемирия; переговоры, связанные с обменом пленными, либо погибшими; переговоры по поводу оставления незаконными вооруженными формированиями различных населенных пунктов с целью не допустить большого числа жертв со стороны мирного населения и разрушений. Часто ведутся с помощью посредников (старейшины, наиболее уважаемые граждане, представители местной администрации), иногда без непосредственного контакта с лидерами незаконных вооруженных формирований, а только с посредниками; переговоры по освобождению лиц, взятых в заложники.

3.2. *Переговоры с местным населением, нейтральным по отношению к вооруженному конфликту*:

– переговорный контакт с администрацией, религиозными лидерами, старейшинами по урегулированию самых различных вопросов;

– переговоры с гражданами по соблюдению режима чрезвычайного положения, налаживания взаимоотношений с населением, при проверке паспортного режима, при блокировании населенных пунктов и др.;

– переговорный контакт с группой граждан (толпой), часто враждебно настроенной – как один из наиболее сложных видов переговорного взаимодействия.

Важной отличительной чертой переговоров является их направленность на согласование целей и интересов. Какие бы схемы и технологии ведения переговоров не применялись сторонами, они могут достичь конкретного результата лишь посредством согласования целей.

Особенностью переговоров является также и то, что они, как правило, ведутся группами людей. Переговоры могут также вестись специально назначенными переговорщиками, цели которых (выполнить заказ) существенно отличаются от целей заказчиков (решить проблему). Тем не менее критерием успешности переговоров выступает выполнение обеими сторонами заключенных договоренностей.

Перечисленные особенности оказывают влияние на выбор соответствующих схем и методов в формате переговоров.

В качестве противостоящей стороны на переговорах могут выступать как правопослушные граждане, местное население, так и преступники. По сути, это два разных вида переговорного взаимодействия с оппонентами, требующего от сотрудников ОВД определенных переговорных навыков. Первые ситуации будут характеризоваться в большей мере как профессиональное общение, где общая культура, нормативность поведения сотрудников, реализация этических норм станут определяющими в переговорном взаимодействии. Вторые ситуации – это отдельное направление в переговорной практике правоохранительных органов – переговоры с преступниками (*рис. 3*).

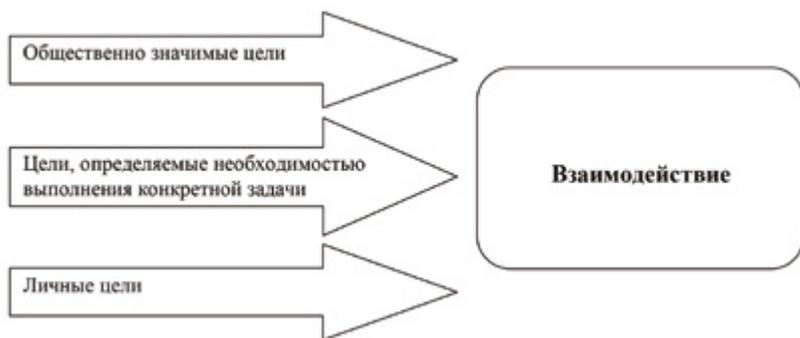


Рис. 3. Цели переговорного взаимодействия

Анализ социально-психологической стороны переговорных ситуаций позволяет выделить *три формы переговорного контакта с оппонентами*:

1. Переговоры, *допускающие манипуляцию оппонентом*, главной задачей которых является разрешение противоречия не путем «классических переговоров», а нейтрализацией влияния оппонента.

2. Переговоры с противостоящей стороной как *средство разрешения конфликтов различной степени напряженности*, предполагающие учет переговорщиком статуса и точки зрения оппонента. Подобная форма переговорного контакта в наибольшей степени соответствует понятию «классические переговоры», рассматриваемому в социальной психологии.

3. Переговоры как *профессиональное общение* с противостоящей стороной в отсутствие ярко выраженной конфликтной ситуации, являющееся, по сути, искусством ведения спора, диалога.

Переговорный процесс характеризуется стадийностью и проходит ряд этапов (*табл. 2*):

1. Подготовка к переговорам (предпереговорная стадия).
2. Ведение переговоров и достижение договоренностей (стадия взаимодействия).
3. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Таблица 2

Характеристика этапов переговорного процесса

Этапы переговорного процесса	Характеристика этапов
Этап подготовки к переговорам	<ul style="list-style-type: none"> – определение целей переговоров; – определение программы максимума и минимума с точки зрения достижения целей; – оценка собственных сил; – рефлексивный анализ целей, которые преследует противостоящая сторона; – выявление сильных и слабых мест в позициях сторон; – составление плана переговоров; – определение состава участников; – решение процедурных вопросов.
Этап ведения переговоров	<p><i>Начальная стадия</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – установление психологического контакта; – преодоление психологических барьеров в общении; – оценка приемлемости выдвигаемых другой стороной условий и требований; – реализация стратегической линии на переговорах; – оценка ответных действий другой стороны; – уточнение предмета переговоров; – внесение корректив в позиции своей стороны. <p><i>Основная стадия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – использование возможностей переговоров по видам («уступок – сближения», «взаимных выгод»); – взаимный поиск компромиссов; – «тайм-аут» в случае тупика; – возобновление переговоров. <p><i>Заключительная стадия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – достижение соглашения; – составление итоговых документов.

<p>Этап анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей</p>	<p><i>Оценка успешности переговоров:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – субъективные оценки переговоров и их результатов; – степень решения проблемы; – выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. <p><i>Анализ содержательной и процессуальной стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Что способствовало успеху? – Какие возникали трудности и как они преодолевались? – Что не учтено при подготовке к переговорам и почему? – Каково было поведение оппонента на переговорах? – Какой опыт ведения переговоров можно использовать?
--	--

Являясь составной частью оперативно-тактических операций, проводимых в необходимых случаях правоохранительными органами, переговоры с преступниками обычно содержат следующие компоненты:

- специфическую криминальную ситуацию, требующую ведения таких переговоров, без которых невозможно достижение планируемых целей;
- диалог сторон, субъектов переговоров для достижения ожидаемого результата;
- решение задач предупреждения, раскрытия и расследования преступлений и связанных с ними вопросов путем достижения соглашения;
- в случае положительного исхода переговоров исполнение обязательств, взятых на себя сторонами.

Переговоры в экстремальных условиях включают в себя четыре относительно самостоятельных, но взаимосвязанных периода:

1. Подготовка к переговорам, обсуждению проблемы. На этом этапе обобщается первоначальная информация о ситуации, требующей ведения переговоров, принимаются решения об их ведении, выделяются переговорщики, собираются дополнительные данные о возникшем конфликте, определяется тактика ведения диалога, устанавливаются контакты с преступниками, достигается стабилизация обстановки.

2. «Захват позиций». Организуется взаимодействие сил и средств, обеспечивающих общественную безопасность, возможность разрешения конфликта силой; путем психологического воздействия обеспечивается склонение преступников к отказу от преступного поведения.

3. Выдвижение и обсуждение предложений и условий, поиск компромиссов, нахождение вариантов взаимоприемлемых решений, торг, психологическая борьба.

4. Достижение договоренности и обеспечение ее выполнения, определение путей реализации, анализ проведенной работы.

Переговоры – это социально-психологическое явление, включающее в себя анализ психологических механизмов и технологии переговорного процесса. Под *психологическими механизмами* в данном случае понимается целостная совокупность психических процессов, обеспечивающих движение к желаемому результату.

Технология переговоров – это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе их проведения и принципов их реализации.

Выделяют следующие *механизмы переговоров*:

1. *Согласование целей и интересов оппонентов*. Независимо от схемы организации переговоры могут достичь успеха только через согласование целей и интересов их участников. Если сторонами констатируется полный или частичный учет интересов, то переговоры можно считать успешными или относительно успешными¹.

Согласование целей и интересов, по мнению Фишера и Юри, будет осуществляться более эффективно, если придерживаться следующих *правил*:

- сделать разграничения между участниками и предметом переговоров: следует обсуждать проблему, а не друг друга;

- сосредоточиться на интересах, а не на позициях;

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

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

2. *Стремление к взаимному доверию сторон*. Осознание сторонами необходимости решения проблемы путем переговоров, по сути, запускает механизм установления доверия. Согласие сторон на переговоры означает перемирие, пусть, возможно, и временное. Чем устойчивее доверие между сторонами, тем больше шансов на конструктивное проведение переговоров.

3. *Обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон*. В ходе переговоров стороны стремятся сохранить изначальный или складывающийся баланс сил и контроль за действиями другой стороны. Если же одна из сторон резко усилит свою власть, то оппонент, как правило, или берет тайм-аут, или прекращает переговоры. При этом возможно возобновление конфликтных действий.

¹ Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 272 с.

Технология ведения переговоров включает в себя:

1. *Способы подачи позиции.* По мнению М. М. Лебедевой, существует четыре способа подачи позиции участников переговоров¹:

- открытие позиции – когда в выступлении характеризуется собственная позиция без сравнения с позицией партнера;
- закрытие позиции, характеризующееся тем, что участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей позицией;
- подчеркивание общностей в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

При этом подчеркивание общности и открытие позиции являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций – аналогами жесткого, конкурентного типа ведения переговоров.

2. *Принципы взаимодействия с оппонентом:*

- не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию;
- внимательно выслушивать оппонента, не перебивать;
- не быть пассивным на переговорах, поскольку это может быть воспринято как нежелание вести переговоры или как недостаточная подготовка к ним;
- не убеждать партнера в ошибочности его позиции;
- при согласии оппонента пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление его слабости.

3. *Тактические приемы взаимодействия с противостоящей стороной (рис. 4):*



Рис. 4. Классификация основных тактических приемов взаимодействия с противостоящей стороной

¹ Лебедева М. М. Указ. соч.

Результат переговорного процесса во многом зависит от выбранной стратегии. В стратегии заложены самые общие установки и ориентиры на результат переговоров. Формально-логическое содержание таких ориентиров сводится к следующим вариантам: выигрыш – проигрыш или наоборот (только одна сторона выигрывает или проигрывает); проигрыш – проигрыш (обе стороны остаются в проигрыше); выигрыш – выигрыш: обе стороны выигрывают (табл. 3).

Установки и ориентиры на результат в той или иной стратегии формируются у субъектов переговоров на основе анализа соотношения интересов, а также возможностей, сил и средств по удовлетворению этих интересов.

Таблица 3

Характеристика основных стратегий в переговорных процессах

Тип стратегии	Стратегические цели	Факторы стратегии
Выигрыш – проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Завышен образ конфликтной ситуации; поддержка конфликтанта в форме подстрекательства со стороны других участников социального взаимодействия; конфликтность
Проигрыш – выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Занижен образ конфликтной ситуации; запугивание в форме угроз, блефа и т. п.; низкие волевые качества, конформность
Проигрыш – проигрыш	Самопожертвование во имя гибели соперника	Неадекватен образ конфликтной ситуации; личность конфликтующих (природная или ситуативная агрессивность); отсутствие видения других вариантов решения проблем
Выигрыш – выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Адекватен образ конфликтной ситуации; наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы

Во время переговоров необходимо применять ряд правил:

- уважать права друг друга;
- выслушать партнера не перебивая;
- демонстрировать понимание точки зрения партнера;
- выяснить, как партнер воспринимает конфликт;
- четко формулировать предмет обсуждения;
- констатировать общие точки зрения;
- выяснить ключевые разногласия;
- проанализировать ситуацию;
- поиск общего решения;
- подвести итог, проанализировать достигнутые согласия и разногласия.

Таким образом, **переговоры** – это механизм разрешения (урегулирования) конфликта; совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблем.

Знание психологических основ поведения в переговорном процессе конфликтующих сторон, психологических механизмов их взаимодействия является одним из условий успешного управления этим процессом.

Психологический практикум

Тренинговые упражнения для развития навыков психологической саморегуляции

Упражнение «Полное дыхание»

Цель: управление активационно-энергетическими процессами своего организма.

Исходное положение – стоя, ноги вместе, руки опущены вдоль туловища, плечи расслаблены, живот после выдоха втянут. Из этого положения начинается медленный вдох через нос: вначале воздух поступает в нижние отделы легких – живот медленно выпячивается, затем раздвигаются нижние ребра и средняя часть грудной клетки (живот несколько втягивается внутрь). В конце вдоха полностью заполняются верхние отделы легких – раздвигаются и поднимаются плечи, выпячивается грудь, живот подтянут. По окончании вдоха начинается медленный выдох, также осуществляемый через нос: вначале воздух выходит из нижних отделов легких за счет втягивания живота, затем сжимаются нижние ребра и средние отделы грудной клетки. Выдох заканчивается освобождением от воздуха верхних отделов легких. Плечи при этом опускаются, живот остается втянутым.

После окончания выдоха перед началом вдоха делается пауза, продолжительность которой изменяется в зависимости от того, насколько человек тренирован. На эффективность упражнения главным образом влияет соотношение основных фаз дыхания (вдох, выдох, пауза).

У начинающих соотношение времени между разными фазами должно индивидуально варьировать. Не форсируя усвоение жесткого ритма, следует делать акцент на максимально продолжительных вдохе и выдохе, которые приблизительно равны по времени выполнения. Пауза в начале тренировки должна соответствовать половине времени, затраченного на вдох. По мере выработки навыка продолжительность паузы может увеличиваться.

В начале тренировок полное дыхание выполняется по 2-3 раза, по мере тренировок число повторов увеличивается. При проведении занятий особое внимание уделяется чистоте и влажности воздуха в помещении.

Упражнение «Маятник»

Цель: формирование чувства доверия к членам группы, создание атмосферы взаимоподдержки и уверенности участников тренинга друг в друге, снятие психомышечного напряжения.

Один из участников группы встает в центр круга, закрывает глаза и падает, все остальные стоят лицом внутрь круга, плотно прижавшись друг к другу, и, протянув руки ладонями вперед, поддерживают его, когда он падает.

Рекомендации: в данном упражнении легко диагностировать степень доверия, которое испытывают участники друг к другу. Показательным является «доверяющее падение». Иногда страх, что тебя не поймают, уронят, отсутствие доверия к участникам группы буквально парализует тело человека, и он не может пересилить себя и заставить упасть. Зато тем, кто упал и ощутил поддержку заботливых рук других участников, дает ощущение радости, гордости и доверия к ним. Данное упражнение эффективно проводится и на последующих занятиях для того, чтобы проследить, как изменилась уверенность в поддержке после работы в группе.

Упражнение «Оттенки эмоций»

Цель: научиться ощущать и передавать эмоциональные и психофизиологические состояния, вызываемые голосовыми воздействиями партнера по общению.

Упражнение выполняется в парах. 1-й партнер выбирает простое предложение: «Предъявите документы» или «Откуда вы прибыли, с какой целью находитесь на данном мероприятии?» и говорит его собеседнику, придав сказанному три разных эмоциональных оттенка. Собеседник объясняет 1-му партнеру, какие эмоциональные сообщения он получил, после чего необходимо сверить реальность оттенков сказанного и воспринятого. В заключение партнеры обсуждают проблему: что следует изменить 1-му в своем голосе, интонациях, движениях, выражении лица, глаз, чтобы быть уверенным в том, что сообщение, которое получает партнер, – именно то сообщение, какое он хотел послать, и что нужно изменить 2-му, чтобы нормально реагировать и воспринимать обращенную к нему информацию¹.

Упражнение «Влияние группового настроения»

Цель: формирование психотехник ориентировки в ситуации общения; определение умения участников группы находить поддержку в любой аудитории; отработка навыка свободного раскованного общения.

Двум-трем участникам дается задание произнести речь продолжительностью 2–3 мин. на любую заданную тему (например:

¹ Новиков В. П. Использование новых психотехнологий в процессе общения сотрудников ОВД: учебное пособие. Домодедово: ВИПК МВД России, 2003. С. 12–14.

«Проблемы и трудности профессиональной деятельности оперативника», «Специфика профессиональной деятельности оперативного работника в отличие от других сотрудников полиции (участковых, экспертов, следователей)» и т. д.). Затем ораторам предлагается выйти за дверь для подготовки. В это время ведущий договаривается с группой о реакции на выступления. Например, первая речь будет встречаться одобрительно (улыбки, доброжелательные взгляды, заинтересованность на лицах), вторая – холодно (равнодушные лица, пренебрежительные ухмылки), третью речь половина группы встречает доброжелательно, другая половина – явно негативно. Реплики не рекомендуются.

После выступлений ораторы рассказывают о своих ощущениях и дают оценки своим выступлениям. Затем перед ними раскрывают «заговор», и все вместе обсуждают проблему «моральной поддержки».

Упражнение «Полное дыхание с задержкой на вдохе»

Цель: обучение навыкам регуляции психофизиологического состояния.

Исходная поза – стоя, сидя, лежа. Все внимание сосредоточено на сердце. На вдохе и выдохе техника дыхания соответствует предыдущему упражнению. Вдох выполняется через нос на восемь ударов пульса, после чего дыхание задерживается. Выдох начинается в момент появления чувства напряжения или усталости. Время выдоха соответствует восьми ударам пульса.

По мере тренировки продолжительность задержки дыхания на выдохе увеличивается (в релаксационных целях достаточно соотношение 2:1 к продолжительности вдоха). Для достижения успокоительного эффекта упражнение повторяется три раза.

Противопоказание: гипертоническая болезнь.

Упражнение «Дыхание, укрепляющее нервную систему»

Цель: обучение навыкам регуляции психофизиологического состояния.

Исходная поза – стоя, ноги на ширине плеч. Сделав выдох, немедленно осуществляется вдох с одновременным подъемом перед собой рук ладонями вверх до уровня плеч. Кисти рук сжимаются в кулаки и на задержке дыхания руки быстро сгибаются в локтях (кулаками к плечам). Затем, очень медленно, с напряжением руки возвращаются в начальное положение. На выдохе руки медленно опускаются вниз.

В начале тренировки на задержке дыхания выполняется один цикл сгибания-разгибания рук. Затем количество циклов на одной задержке дыхания увеличивается до 2-3. Упражнение выполняется

до трех раз с небольшими промежутками для отдыха, во время которого руки опущены, а туловище немного наклонено вперед.

Противопоказание: гипертоническая болезнь.

Турнир «Словарь эмоций»

Цель: развитие возможностей вербализации эмоциональных состояний.

Группа делится на команды: первую, вторую и третью (тренер формирует команды по номерам). В деловом взаимодействии зачастую возникают эмоциональные состояния, которые бывает трудно определить. Часто партнер или мы сами оказываемся в неопределенном состоянии: эмоция возникла, но понять, что происходит с нами (или с партнером), мы не можем. Что-то неопределенное, какая-то тревога, смятение чувств, неясный отзвук какого-то чувства... Между тем эти эмоции нарушают ясность коммуникации, вносят «эмоциональный шум».

Необходимо не игнорировать возникшее эмоциональное состояние, а квалифицировать и признать его – по двум причинам: 1) для того, чтобы эмоциональное состояние стало менее интенсивным и благодаря этому перестало быть помехой пониманию; 2) для того, чтобы эмоциональное состояние, будучи названным и понятным, стало важным сигналом, способствующим более точному пониманию партнера и самого себя.

Каждая команда в течение 10 минут должна составить как можно более длинный список эмоциональных состояний. Это будут и не отрицательные, и не положительные эмоции, а промежуточные – например, заинтересованность, нетерпение, взволнованность. Данные состояния содержат в себе элементы и положительных, и отрицательных эмоций. Например, взволнованность может сочетать в себе воодушевление и нервозность, нетерпение – это и предвкушение радостного события, и тревожное ожидание чего-то неприятного. Интерес может быть «сладким» и мучительным... Итак, каждая команда придумывает список из эмоций, сочетающихся в себе элементы позитивных и негативных переживаний. Допустимо, если какой-то из этих элементов будет перевешивать. Главное, чтобы присутствовали и те, и другие элементы. На эту работу дается 10 мин. Побеждает команда, обнаружившая большее количество таких амбивалентных эмоциональных состояний.

По истечении 10 мин. тренер предлагает командам начать турнир. Каждая команда называет одно состояние. Если это состояние уже было названо другой командой, повторять его нельзя. Его просто

необходимо вычеркнуть из списка. Если список исчерпан, команда выбывает из игры. Победит та команда, которая останется последней.

При обсуждении можно задать вопросы: «Какие новые состояния вы для себя открыли?» Как правило, участники обращают внимание на то, как беден их повседневный язык, в котором для описания состояний редко используются иные слова, кроме «нормально» или «неважно». Участники вновь открывают для себя такие слова, как смятение, сумбур, азарт, наслаждение опасностью, сосредоточенность, озабоченность, озадаченность, удивление, напряженное ожидание, неуютно, дискомфортно.

Упражнение «Язык тела»

Цель: развитие умения невербального выражения и выявления различных эмоциональных состояний.

При помощи рук, лица, пантомимики или контактов с выбранным лицом члены группы показывают те или иные эмоциональные состояния. Очки начисляются как за правильный показ эмоций, так и за правильное, верное исполнение роли наблюдателя.

Упражнение «Таможня»

Цель: развитие наблюдательности и умения скрывать свои эмоции.

Каждый член группы пять раз подряд входит в помещение, причем только однажды прячет под одеждой какую-то ценную вещь, остальные же по его поведению и высказываниям пытаются отгадать, где он что-то спрятал.

Упражнение «"Ха"-дыхание»

Цель: обучение навыкам регуляции психофизиологического состояния.

Исходная поза – стоя, ноги на ширине плеч, руки опущены вдоль туловища. Одновременно с глубоким вдохом (по типу полного дыхания) руки медленно через стороны поднимаются вверх над головой. После этого дыхание задерживается. Затем корпус резко наклоняется вперед, руки сбрасываются вниз перед собой и одновременно через рот делается массированный выдох. За счет быстрого и полного выброса воздуха воспроизводится звук «ха».

Упражнение повторяется 2-3 раза.

Упражнение «Противострессовое дыхание»

Цель: обучение навыкам регуляции психофизиологического состояния.

Медленно выполняйте глубокий вдох через нос: на пике вдоха задержите дыхание, после чего сделайте выдох как можно медленнее. Это успокаивающее дыхание. Постарайтесь представить себе, что с каждым глубоким вдохом и продолжительным выдохом вы частично избавляетесь от стрессового напряжения.

Упражнение «Снятие агрессии»

Цель: овладение навыками саморегуляции.

Участники тренинга сидят в кругу. Одному из них («агрессивному») завязывают глаза, а его сосед указывает на кого-нибудь рукой, чтобы видели все, кроме «агрессивного». Участник, указавший «жертву», говорит зажмурившемуся: «Вымести свою злость на этом человеке», и тот высказывает все накопившееся неизвестно в чей адрес. Потом ему развязывают глаза и показывают, кого он столь нелестно охарактеризовал. Смущенный автор высказывания извиняется перед невинной жертвой вербальной агрессии, например, так: «Я вовсе не Вас имел в виду, извините».

Чуть усложненный вариант этой игры: участнику, завязавшему себе глаза (не обязательно агрессивному), его сосед предлагает хорошенько отругать одного участника от имени другого. Хулитель не знает ни имени того, кого придется ругать, ни того, от чьего имени это делается. После развязывания глаз участник, от имени которого все это говорилось (сам он не произнес ни слова), говорит участнику, который был обруган, что-то типа: «Извините, я был несдержан, вырвалось!» Как правило, после такой процедуры страсти стихают и нравы смягчаются.

Игру следует проводить по кругу. После двух-трех выступлений спросите, есть ли еще желающие ругаться, и если есть, предоставьте им слово, предварительно завязав глаза, а затем остановите игру и переходите к дальнейшим занятиям. Можно прервать игру после того, как кто-то из соседей укажет на игрока с завязанными глазами как на объект агрессии и автора выступления одновременно, т. е. участник будет ругать сам себя от своего имени. Обычно всем становится смешно, когда кто-нибудь прохаживается в свой собственный адрес¹.

Целесообразно обсудить способы защиты от агрессии.

Упражнение «Допрос»

Цель: развитие умения находиться в состоянии релаксации, несмотря на сбивающие факторы, и выводить из состояния равновесия.

¹ Шех О. И. Оценка эффективности технологии психологического стресс-менеджмента у руководителей РЖД и МВД // Научные труды SWorld. 2012. Т. 16. № 2. С. 58–66.

Члены группы делятся на пары. В каждой паре один из занимающихся садится, закрывает глаза и в течение 1–2 мин. добивается полного мышечного расслабления. Его партнер располагается напротив и заговаривает с ним. Задача первого – отвечать на все вопросы и реплики партнера, сохраняя при этом максимальную общую расслабленность. Задача второго (его собеседника) – создать для расслабившегося игрока напряженную ситуацию и вывести его из релаксационного состояния.

Ведущий объясняет участникам игры, что при выполнении этого задания инициатор диалога должен постепенно увеличивать интеллектуальную и эмоциональную нагрузку на своего собеседника. Например, если диалог происходит в форме вопросов и ответов, то от элементарных вопросов типа «Обязанности сотрудника полиции?» вопрошающий переходит к более сложным, поиск ответа на которые требует интеллектуальных усилий (желательно в области профессиональных знаний сотрудника полиции).

Если же диалог принимает форму профессионального общения сотрудника полиции с гражданином, то от общих, типичных вопросов, задаваемых гражданами сотрудникам полиции, можно переходить к более сложным, провокационным, конфликтным, агрессивным или коррупционно направленным фразам. При этом партнер, работающий со своим расслабляющимся собеседником, должен также иметь в виду, что удержаться в состоянии релаксации человеку тем труднее, чем больше эмоциональна и напориста обращенная к нему речь.

На завершающих этапах этой игры партнеры могут переходить от мирных бесед к розыгрышам или инсценировкам таких конфликтов, сохранять душевное равновесие в которых оказывается для них наиболее трудным.

Поначалу, пытаясь вступить в диалог из состояния релаксационной погруженности, занимающиеся обнаруживают, что им очень трудно говорить. Многих выводит из релаксации уже сама необходимость отвечать на вопросы. Однако уже после двух-трех попыток большинство членов группы находят, как правило, возможность вести беседу, не выходя из расслабления. Речь при этом становится вялой, замедленной и бесцветной, однако партнеров это редко смущает.

При решении в расслабленном состоянии задач средней трудности некоторые члены группы отмечают необычную ясность и четкость мысли. При этом состояние общей расслабленности образует некий фон, который им удается непрерывно отслеживать или поддерживать. При переходе к заданиям более сложным картина меняется. Всецело концентрируясь на умственной работе, занимающиеся теряют обычно контроль за состоянием мышц на более или менее длительное время.

Если же они вновь восстанавливают «контакт» с телом, то, как правило, обнаруживают: расслабленность сменилась обычным самоощущением или даже возникли местные напряжения и зажимы¹.

Упражнение «Интонация»

Цель: расширение диапазона интонационной выразительности, обнаружение, насколько адекватно воспринимаются интонации большинством.

На маленьких клочках бумаги группа пишет название любого чувства, эмоции, первыми пришедших на ум. Каждый участник делает это самостоятельно, не советуясь с соседом. Затем листки бумаги собираются, перетасовываются и раздаются вновь. Теперь группа решает, какую фразу, строчку из стихотворения или обычное предложение, составленное группой специально для игры, взять за основу дальнейших действий. А после этого участники игры по очереди произносят эту фразу с интонацией, соответствующей тому чувству, что записано у них на листке бумаги. Произнеся фразу, игрок ждет, пока выскажут свои догадки все остальные, потом сообщает, какое чувство он вкладывал в интонацию.

Упражнение «Дыхание на счет 7-11»

Цель: обучение навыкам регуляции психофизиологического состояния.

Дышите очень медленно и глубоко – так, чтобы весь цикл дыхания занимал около 20 сек. Возможно, в начале почувствуется затруднение, но не надо напрягаться. Считайте до 7 при вдохе и до 11 при выдохе².

Упражнение «Лесенка»

Цель: релаксация психоэмоционального состояния.

Ведущий разъясняет участникам, что любая вещь и любое событие могут быть оценены с точки зрения их метафорической «расслабленности» или «напряженности». Например, манная каша большинством людей будет восприниматься как размягченная, расслабленная, а осколок стекла – как сосредоточенный и напряженный. После этого выбирается некий исходный предмет, как правило

¹ Рыбников В. Ю., Марьин М. И. Копинг-поведение сотрудников МВД России и их индивидуальная устойчивость в экстремальных и чрезвычайных ситуациях // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. 2005. № 3. С. 54–58.

² Пряхина М. В., Шарпов А. О., Шех О. И. Технологии психологической профилактики организационного стресса сотрудников МВД России // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2012. Т. 53. № 1. С. 261–268.

нейтральный, не навевающий выраженных релаксационных ассоциаций. Первый из вступающих в игру членов группы должен назвать или кратко описать предмет (явление, ситуацию), которой был бы в большей степени, нежели исходный, насыщен «духом расслабления». Следующий участник – его сосед слева – предлагает что-то еще более «расслабленное» и т. д. Игра движется по кругу, устремляя воображение участников ко все более и более «размягчающим» и «расслабляющим» образам. Если очередной занимающийся не может найти ничего более «расслабленного», он останавливает игру и, вернувшись к исходному предмету, начинает ее сначала.

Обычно установление созвучных этому состоянию ассоциаций оказывается более трудной задачей: ведь релаксационное состояние – это не столько расслабленность мышц, сколько развивающееся на фоне этой расслабленности состояние психики, выразить которое не так-то просто.

При проведении этой игры ведущий должен разъяснить, что по шкале «расслабленности» следует продвигаться умеренным, не слишком размашистым шагом. Чрезмерно резкие перемещения от исходного предмета к явно «релаксационным» образам быстро заводят группу в тупик, и интерес к игре у занимающихся падает. Поэтому желательно растянуть путешествие к полюсу расслабления хотя бы на один полный круг, чтобы каждый из занимающихся смог принять в нем участие¹.

Упражнение «Брюшное и ключичное дыхание»

Цель: обучение навыкам регуляции психофизиологического состояния.

Выполняется брюшное дыхание следующим образом: сидя или стоя необходимо сбросить напряжение с мышц и сосредоточить свое внимание на дыхании (можете попробовать прямо сейчас). Затем выполняем 4 этапа единого цикла дыхания, сопровождаемые внутренним счетом для облегчения обучения. На счет 1-2-3-4 осуществляется медленный вдох, при этом живот выпячивается вперед, мышцы живота расслаблены, а грудная клетка неподвижна. Затем на следующие 4 счета проводится задержка дыхания и плавный выдох на 6 счетов, сопровождаемый подтягиванием мышц живота к позвоночнику. Перед следующим вдохом опять следует пауза на 2-4 счета. Следует помнить, что дышать нужно только носом и так плавно, что, если бы перед вашим носом на расстоянии 10-15 см висела

¹ Бабкина Н. А. Устойчивость сотрудника ОВД в сложных профессиональных ситуациях // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2007. № 4. С. 56–57.

пушинка, то она не должна была колыхнуться. Уже через 3-5 мин. такого дыхания вы заметите, что ваше состояние стало заметно спокойней и уравновешенней.

Ключичное дыхание выполняется, когда необходимо взбодриться после монотонной работы, скинуть усталость, подготовиться к активной деятельности. Оно проводится энергичным глубоким вдохом через нос с поднятием плеч и резким коротким выдохом через рот. При этом никаких пауз между вдохом и выдохом не производится. Уже через несколько циклов такого дыхания появится ощущение мурашек на спине, свежести, прилива бодрости¹.

Упражнение «Олицетворение»

Цель: диагностика эмоционального состояния, снятие напряжения, создание благоприятной атмосферы.

Участникам предлагается рассмотреть все предметы в комнате и олицетворить себя с каким-либо из них. Затем каждый рассказывает о себе от имени выбранного объекта (откуда он здесь, какими качествами обладает, как он здесь себя чувствует, что мешает или устраивает, что будет с ним дальше).

Упражнение «Зевок»

Цель: обучение навыкам регуляции психофизиологического состояния.

Зевок позволяет почти мгновенно обогатить кровь кислородом и освободиться от избытка кислоты. Напрягающиеся в процессе зевка мышцы шеи, лица, ротовой полости ускоряют кровоток в сосудах головного мозга. Зевок, улучшая кровоснабжение легких, выталкивая кровь из печени, повышает тонус организма, создает импульс положительных эмоций.

Для выполнения упражнения закройте глаза, широко откройте рот, напрягите ротовую полость, как бы произнося низкое растянутое «у-у-у». Зевок выполняется с одновременным потягиванием всего тела. Повышению эффективности зевка способствует улыбка, усиливающая расслабление мышц лица и формирующая положительный эмоциональный тонус.

Упражнение «Погружение»

Цель: обучение навыкам регуляции психофизиологического состояния.

¹ Корехова М. В., Новикова И. А., Соловьёв А. Г. Профилактика организационного стресса у сотрудников правоохранительных органов // Экология человека. 2015. № 8. С. 3–9.

Ведущий просит членов группы закрыть глаза, сконцентрироваться на своем дыхании и попытаться ощутить его как движение по вертикали: вдох—упорно преодолевающий земное тяготение подъем вверх, выдох — свободное падение вниз. Как правило, занимающимся довольно скоро удается раскатать в себе эти восхождения и погружения, причем по внутренним ощущениям воображаемая амплитуда может в сотни раз превышать реальные подъемы и опускания грудной клетки при дыхании.

После этой вводной части ведущий предлагает членам группы проделать одностороннее движение: погружаясь на выдохе, сохранять достигнутый уровень погружения на вдохе. Следуя этой инструкции, занимающиеся с каждым выдохом должны погружаться все глубже и глубже.

Задание сложное: удержаться на достигнутой глубине и не «всплыть» во время вдоха поначалу кажется невозможным. После 3-4 мин. сосредоточенного тренинга у некоторых из занимающихся намечаются первые проблески: подъемы на вдохе начинают ощущаться слабее и кажутся менее значительными, чем погружения на выдохе. Развивая этот успех, некоторые члены группы находят ключ к трудному заданию в том, чтобы отвлечься от дыхания в момент вдоха и набирать воздух в легкие машинально, как бы тайком от себя. Если же в обсуждении никто не упоминает об «остановке сознания» на вдохе, то ведущему следует самому навести группу на эту хитрость. В дальнейшем она поможет более полно использовать возможности дыхательного саморасслабления в любом из его вариантов¹.

Упражнение «Волны гравитации»

Цель: регуляция психоэмоционального состояния.

Ведущий предлагает участникам закрыть глаза, раскрепостить воображение и войти в фантастический мир с переменным полем гравитации (притяжения). Колебания силы притяжения совпадают с ритмом дыхания человека: на вдохе она падает, делая тело почти невесомым, а на выдохе — быстро нарастает, сковывая мышцы ленивой неподвижностью.

Упражнение выполняется в течение 3-4 мин., после чего участники делятся своими наблюдениями. Хотя колебания своего веса воспринимают практически все, «амплитуда» его у разных участников может быть различной. Как правило, более выраженное ощущение

¹ Клячкина Н. Л. Оценка и регулирование психических состояний сотрудников органов внутренних дел // Юридическая психология. 2015. № 3. С. 35–37.

ние тяжести на выдохе бывает у людей внушаемых, впечатлительных, наделенных ярким воображением¹.

Упражнение «Восковая палочка»

Цель: формирование доверительных отношений, способности поддерживать друг друга, умения расслабляться.

Участники делятся по желанию на четыре микрогруппы. Каждая микрогруппа образует круг. В центр каждого круга выходит участник: он должен расслабиться, а остальные, поставив руки перед собой, покачивают его из стороны в сторону, поддерживая и не давая упасть (важно, чтобы вес стоящего в центре не принимал один человек, прием должен быть мягким). Через эту процедуру все участники проходят по очереди. По мере выполнения задания круг расширяется. Если участникам трудно довериться группе (недостаточный уровень расслабленности), рекомендуется предварительно провести упражнение в парах (сначала падение осуществляется лицом друг к другу, затем спиной и с закрытыми глазами).

Анализ: кто действительно смог расслабиться, снять зажимы, не боялся упасть; кто доверял товарищам, кто на какие группы разделился; можно предложить участникам оценить свое доверие по 5-балльной системе: для этого каждый поднимает руку с соответствующим числом пальцев.

Упражнение «"Выдыхание стресса" (боли)»

Цель: саморегуляция психофизиологического состояния.

Исходное положение – сидя, устанавливается спокойное и ровное дыхание. Затем, сделав вдох, необходимо сосредоточиться на участке, в котором, по вашему мнению, скопился стресс (болевой участок). При этом следует как можно ярче вообразить, что во время вдоха жизненная сила наполняет грудь, а во время задержки дыхания она направляется к стрессовому (болевому) участку и подавляет стрессовое (болевое) ощущение. Можно также представить, что боль (в т. ч. и стрессовое состояние) с каждым выдохом, по частям покидает тело. Например, при головной или зубной болях, болевых ощущениях в спине перед выполнением упражнения нужно выпить глоток холодной воды².

¹ Зуев В. М., Гричанов А. С. Использование приемов аутогенной тренировки в служебной деятельности сотрудников ОВД // Вестник Барнаульского юридического института МВД России. 2013. № 1 (24). С. 115–116.

² Петров В. Е., Филипенкова Н. Ю. Психологическая помощь и самопомощь сотрудникам полиции в экстремальных ситуациях: учебно-методическое пособие. 3-е изд. перераб. и доп. Домодедово: ВИПК МВД России, 2013. С. 57–59; Аникеева Н. В.

Упражнение «Расслабляющее дыхание»

Цель: саморегуляция психофизиологического состояния.

Сделайте неглубокий вдох и на мгновение задержите дыхание. Одновременно резко напрягите все мышцы на несколько секунд, стараясь почувствовать напряжение во всем теле. При выдохе расслабьтесь. Повторите 3 раза. Затем полежите спокойно несколько минут, расслабившись и сосредоточившись на ощущении тяжести своего тела. Наслаждайтесь этим приятным ощущением.

Упражнение «Холодный воздух»

Цель: саморегуляция психофизиологического состояния.

Внимательно следите за своим дыханием, пассивно созная, что дышите через нос. Мысленно отметьте, что вдыхаемый воздух несколько холоднее выдыхаемого. Сосредоточьтесь на своем дыхании в течение 1-2 мин. Постарайтесь не думать ни о чем другом.

Тренинговые упражнения для развития коммуникативной компетентности

Дискуссия «Роль и место профессионального общения сотрудников ОВД с гражданами в профессиональной деятельности»

Цель: осознание каждым участником группы значимости профессионального общения в их профессиональной деятельности; выявление проблем профессиональной деятельности, которые можно разрешить с помощью профессионального общения с гражданами; отработка и укрепление навыков ведения дискуссии, выработка общегруппового мнения о значимости профессионального общения сотрудников ОВД с гражданами в профессиональной деятельности.

Для дискуссии могут быть предложены следующие темы: «В чем отличие профессионального общения сотрудников полиции с гражданами от повседневного общения?»; «Роль профессионального общения сотрудников полиции с гражданами в их профессиональной деятельности»; «От чего зависит эффективность профессиональной деятельности и профессионального общения сотрудников с гражданами?»; «В чем специфика профессионального общения сотрудников полиции с различными категориями граждан?».

Группа делится на микрогруппы (здесь стулья можно расположить в виде нескольких кругов или полукругов), которым предлагаются темы для дискуссий (обсуждение в течение 10 мин.). Каждой микрогруппе помогает ведущий, задача которого – организовать групповую работу, не вмешиваясь в содержательный план обсуждения. Свои предложения группа изображает в виде схем, рисунков, это более удобно для восприятия и обсуждения. После обсуждения в микрогруппах вся группа собирается для защиты своей работы. Предложенный материал обсуждается, участники обмениваются мнениями, развивают навыки выступления перед аудиторией. От каждой группы в течение 3–5 мин. выступает один или несколько человек. После выступления другая группа задает вопросы на понимание, выражает свое согласие или несогласие (3–5 мин.). Можно ввести элемент соревновательности в групповую дискуссию, используя систему оценок за качество выработанной схемы, содержательный план работы и степень организованности группы. После выступления всех групп ведущий дискуссии совместно с участниками подводит итоги, анализирует все сообщения, выделяя наиболее конструктивные моменты в докладах и выступлениях.

Рекомендации. Обсуждая процесс принятия решений, полезно сосредоточиться на вопросах типа: «Что помогало

и мешало достижению согласия?»; «Выявились ли лидеры?»; «Как то или иное лидерское поведение повлияло на ход дискуссии и на позиции участников?»; «Какова была активность каждого из участников и каковы, по мнению группы, причины той или иной активности?»; «Какова была эмоциональная атмосфера в группе во время диспута?»; «Как следовало бы строить дискуссию, чтобы минимизировать количество временных ресурсов, затрачиваемых на принятие группового решения?». Для получения обратной связи можно задать следующие вопросы: «Каково ваше отношение к проведенной работе?»; «Что дала вам эта работа в содержательном плане?»; «Сможете ли вы использовать данную форму работы в своей профессиональной деятельности?».

Ролевая игра «Скрытый мотив»

Цель: развитие умений задавать вопросы; расширение представлений о мотивах, побуждающих вступать в диалог.

Проводится ролевая игра, в которой участвуют два человека («сотрудник полиции» и «гражданин»). Задача «сотрудника» – выяснить скрытый мотив, который лежит в основе поведения «гражданина», понять, что привело к нему «гражданина», каковы истинные причины его обращения в полицию.

Примеры ситуаций:

1. К вам приходит гражданин и жалуется на своего соседа. Вам необходимо установить его скрытые мотивы. Подлинной проблемой и скрытыми мотивами могут быть ссора, месть, зависть и т. д.

2. Четвертый раз за последние две недели звонит жительница с вашего участка с сообщением, что ее собирается убить напившийся муж (скрытый мотив – она беременна от другого мужчины, с которым планирует жить, но не может об этом сказать мужу потому, что хочет сделать его виноватым).

После проигрывания ситуаций организуется обсуждение.

Упражнение «Общий язык»

Цель: развитие навыков вербального и невербального общения.

Группа делится на тройки. Каждые три игрока должны договориться между собой, например, о том, где, когда и зачем они должны встретиться. Но средства общения у каждого ограничены. Среди троих договаривающихся один сидит с завязанными глазами и неподвижен. Другой онемел и также неподвижен. Третий также лишается права разговаривать, к тому же у него завязаны глаза.

Упражнение «Отгадай-ка»

Цель: развитие зрительной наблюдательности, умения точно задавать вопросы.

Участники делятся на группы по 3-5 чел. Каждой группе предлагаются для рассмотрения 10 фотопортретов различных людей, разложенных на столе. По собственному усмотрению они выбирают один из них, внимательно изучая внешние данные человека на фотографии. Выбранный фотопортрет размещается среди остальных, после чего приглашается один из отгадчиков. В дальнейшем каждая из групп выступает как в роли загадчика, так и в роли отгадчика. Цель отгадчиков – путем задания минимального количества односложных вопросов загадчику, касающихся загаданного фотопортрета, максимально быстро угадать его. Число вопросов лимитируется. Из групп-отгадчиков выигравшей считается угадавшая фотопортрет при минимальном количестве заданных вопросов.

Возникающие возможные противоречия между участниками разрешаются тренером, у которого есть право снимать с игры участников, в т. ч. загадчика, недостоверно отвечающего на вопросы либо путающегося в признаках фотопортрета.

Ролевая игра «Противостояние»

Цель: развитие умения воздействовать на личность другого человека средствами убеждения и отработка умения распознавать и противостоять манипуляциям другого.

Необходимо разыграть следующие ситуации:

1. Вы задержали гражданина за административное правонарушение, в процессе общения он предлагает «договориться» и не составлять протокол о его административном правонарушении.

2. Вы пресекаете противоправные действия, а правонарушитель на это отвечает вам грубостью, унижает ваше достоинство, пытается добиться проявлений ответной грубости с вашей стороны и использовать это как повод для обвинения вас в предвзятости, тем самым добиваясь отмены принятых вами решений.

После проигрывания ситуаций организуется обсуждение.

Ролевая игра «Агрессивный гражданин»

Цель: формирование психотехник ориентировки в различных ситуациях – эмпатии, эмоциональной разгрузки ситуации, саморегуляции, изменения психологического состояния и поведения граждан в процессе общения.

Примеры ситуаций:

1. Во время очередного рейда вы столкнулись с женщиной, у которой были явно выражены психические отклонения, пообщайтесь с ней пообщаться.

2. Вы находитесь в агрессивном, возбужденном, озлобленном состоянии, а вам нужно срочно идти на разрешение семейно-бытового конфликта.

3. На улице произошла драка между двумя гражданами в состоянии алкогольного опьянения. Ваши действия?

4. Вам приходится общаться с гражданами, у которых сформировалась резко негативная оценка действий сотрудников полиции, они обвиняют вас в предвзятости.

5. Осуществите общение: с гражданами, ранее судимыми, условно осужденными; с гражданами в стрессовом, шоковом состоянии.

После проигрывания ситуаций организуется обсуждение.

Ролевая игра «Защищенный гражданин»

Цель: формирование психотехник ориентировки в ситуации общения, воздействия, противодействия, осуществления общения с гражданами в различных позициях.

Участникам предлагается разыграть следующие ситуации:

1. Вы пресекаете нарушение общественного порядка. На ваши законные требования правонарушитель не реагирует и сообщает о своих доверительных отношениях с руководителями вашего подразделения.

2. Вы задержали правонарушителя, который представился бывшим (действующим) сотрудником полиции.

3. При пресечении нарушения общественного порядка правонарушитель угрожает вам обратиться к хорошо знакомым руководителям ОВД, органов местного самоуправления и другим влиятельным лицам.

После проигрывания ситуаций организуется обсуждение.

Упражнение «Да-нет»

Цель: отработка навыка дифференцированного подхода к достоверности получаемой информации.

Выполняется в парах. Партнер А задает партнеру Б три вопроса, на которые, вероятно, получит ответ «да» («Тебя зовут Юра? Ты живешь на правом берегу? Тебе 25 лет?» и т. п.). Затем партнер А задает три вопроса, на которые вероятен ответ «нет». («Ты ходишь в детский сад? Ты получаешь пенсию?» и т. п.). Задача партнера Б – давать достаточно искренние ответы. Задача партнера А – внимательно следить за несловесными характеристиками положительно-

го и отрицательного ответов: интонация, движения головы, мимика, движения рук, движения глазных яблок, цвет кожи лица. На втором этапе упражнения партнер А задает партнеру Б три случайных вопроса, ответа на которые не может предполагать. Партнер Б может ответить (на словах) неискренне. Задача партнера А – определить по ранее полученным несловесным характеристикам ответов, на какие из вопросов второго этапа он получил правдивый ответ и на какие – лживый. После этого партнеры меняются ролями.

Ролевая игра «Убеждение»

Цель: формирование психотехник ведения дискуссии, диалога с гражданами, аргументирования и убеждения граждан в процессе общения с ними, используя предложенные ниже способы выделения сообщений.

А. Речевые (аудиальные) способы:

⇒ изменение громкости речи (громче-тише);

⇒ изменение темпа речи (быстрее-медленнее, паузы);

⇒ изменение интонации (повышающаяся-понижающаяся);

⇒ сопутствующие речи звуки (хлопок в ладоши, пощелкивание пальцами, постукивание по столу);

⇒ изменение локализации источника звука (справа-слева, спереди-сзади);

⇒ изменение тембра голоса (жесткий, «металлический» – мягкий, «вкрадчивый»).

В. Визуальные способы (жестикуляция, мимика, пантомимика):

⇒ изменение положения тела (наклон, поворот);

⇒ жестикуляция руками, пальцами рук;

⇒ характерная последовательность жестов (пантомимика);

⇒ изменение мимики.

С. Кинестетические способы:

⇒ простое прикосновение;

⇒ поглаживание;

⇒ похлопывание по плечу, по спине;

⇒ пожатие руки.

Д. Смешанные способы:

⇒ изменение дистанции до собеседника (приближение-удаление, наклон тела к собеседнику – от собеседника);

⇒ речь, совмещенная с поворотом головы;

⇒ движения, совмещенные со звуками (демонстративное постукивание пальцами по столу, пощелкивание пальцами при жестикуляции).

Необходимо разыграть следующие ситуации:

1. Вы пришли по поводу принудительного привода гражданина, который уклоняется без уважительных причин от явки по вызову. Попробуйте уговорить его явиться в отделение.

2. Гражданин пришел подать заявление о краже бельевой веревки с двумя парами носков и тремя майками. Попробуйте отговорить его от подобного опрометчивого шага, аргументируя свою позицию.

3. Попробуйте уговорить гражданина стать понятым.

4. Попробуйте доказать водителю, что он нарушил правила дорожного движения.

5. Попробуйте аргументированно убедить гражданина, что осущ-
ествленные им действия являются противоправными.

Упражнение «Активное слушание»

Цель: формирование психотехник активного слушания.

Группа делится на пары, один из партнеров выступает в роли гражданина, который дает какую-то информацию. Второй участник выступает в роли сотрудника полиции и пытается продолжить разговор, повторяя своими словами информацию гражданина, чтобы показать, что он его слушает. После 5 минут разговора участники меняются ролями.

Упражнение «Три ответа»

Цель: развитие коммуникативной компетентности и расширение интонационной шкалы общения.

Ведущий (на основе своих наблюдений за участниками в процессе занятия, имеющих трудностей в общении) распределяет между участниками следующие проблемные профессиональные ситуации:

- с гражданином, склоняющим вас к коррупционному поведению;
- с гражданином, осуществляющим видеосъемку вашей профессиональной деятельности и процесса общения с вами;
- с толпой футбольных фанатов, чинящих массовые беспорядки;
- с гражданами, не подчиняющимися вашим законным требованиям;
- с иностранными гостями и туристами, высказывающими недовольство в отношении уровня организации и обеспечения безопасности мероприятия;
- с неуравновешенными и агрессивно настроенными гражданами;
- с высокопоставленными лицами, угрожающими своими связями с руководителями правоохранительных органов и требующими к себе особого отношения;

– с журналистами, пытающимися взять у вас интервью (без предварительного согласования);

– с сотрудниками правоохранительных органов, не подчиняющимися вашим законным требованиям и требующих к себе особого отношения;

– с лицами, находящимися в состоянии опьянения и представляющими опасность для окружающих граждан.

Каждый участник эту ситуацию сообщает группе, а затем демонстрирует три варианта своих ответов. Один из вариантов должен иллюстрировать уверенное поведение, другой – агрессивное, напористое, наступательное, и еще один вариант ответа – неуверенное поведение участника в воображаемой ситуации. Все три варианта ответов демонстрируются без предварительных объявлений о том, какой конкретно вариант сейчас будет показан. После показа группа сообщает свои впечатления об услышанном и увиденном варианте ответа. Каждый из зрителей должен поделиться своими догадками о том, каким, по его личному мнению, был предъявленный вариант ответа: агрессивным, уверенным или неуверенным. Участник-исполнитель собирает все впечатления от группы и демонстрирует иной вариант ответа. Три варианта ответа даются участникам в любой последовательности, чтобы у группы была свобода предположений.

При объяснении условий выполнения этого упражнения ведущему лучше не демонстрировать ответы на примерах, чтобы исключить вероятность подражания. Лучше предложить участникам мысленно и чувственно представить вариант агрессивного ответа, затем вариант неуверенного ответа, а уверенное поведение поискать между двух крайностей. Здесь же допустимо высказать соображение о том, что наиболее желаемым для нас, попадающих в неожиданную и неприятную ситуацию, в большинстве случаев является умение дать уверенный ответ. Агрессивное поведение помогает сохранить видимость собственного достоинства, но в ущерб и за счет чувства собственного достоинства партнера по общению. Неуверенное поведение, наоборот, сохраняет иллюзию бережного отношения к чувству собственного достоинства противоположной стороны за счет личного самоунижения. И только уверенное поведение с наибольшим успехом позволяет не затронуть достоинства собеседника и сохранить собственное самоуважение.

Во-первых, часто уверенный ответ воспринимается группой как еще один вариант агрессии либо неуверенного, заискивающего поведения. Обнаруживается, что попасть в «золотую середину» довольно сложно. Во-вторых, проявляются еще две группы участников, отличающихся тем, что у одной все три ответа имеют явный

оттенок агрессии, а у другой – неуверенного поведения. Эти открытия могут настолько сильно удивить и взволновать некоторых участников, что вызывают довольно серьезные дебаты. В-третьих, бывают отказы от демонстрации одного из вариантов ответов. Как правило, эти отказы объясняются двумя причинами.

Одним из частых итогов обсуждений данного упражнения является соображение о том, что в упражнении довольно ярко выступили причины конфликтных ситуаций, связанных с неправильным пониманием собеседниками друг друга. Один убежден, что он крайне вежлив, щепетилен, а другой слышит только агрессию. То, что для одного является неуверенным поведением, для другого может оказаться невыносимой грубостью. Это соображение после проведения упражнения «Три ответа» уже не кажется фантазией психолога. Отсюда, кроме самодиагностического, возникает и коррекционный ответ, связанный с собственно тренировкой различных вариантов общения, таких, чтобы каждый участник был уверен в том, что его поняли так, как он желает.

Существует и иногда проявляется в этом упражнении еще одна группа участников, отличающаяся тем, что их интонационная шкала настолько сжата, что группа подчас не в состоянии отличить, где демонстрировался агрессивный, где уверенный, а где неуверенный ответ. Все три варианта похожи друг на друга. При обсуждении трудностей этой группы нередко всплывает информация о том, что такие люди вызывают недоверие к себе, производят впечатление замкнутых, скрытных, неискренних, хотя на самом деле это не обязательно так.

Упражнение «Бюрократ»

Цель: развитие умения убеждать и отстаивать свою позицию.

По окончании занятия ведущий объявляет, что пора расходиться, но для этого нужно сначала написать заявление. Каждый участник пишет на отдельном листе бумаги заявление следующего содержания «Прошу Вас отпустить меня с занятий в связи с окончанием рабочего дня». Затем свои заявления авторы должны подписать у кого-нибудь из участников тренинга, у того, кого автор сочтет нужным выступить в роли начальника. Каждый просит кого-нибудь подписать ему заявление, а тот, к кому обратились с такой просьбой, может подписать, а может и отказать. В этом случае он ставит резолюцию «Не разрешаю» и подписывается.

Главное правило игры: тот участник, чье заявление оказывается подписанным, уже не имеет право подписывать чье-то заявление и поэтому подписать свои заявления удастся только половине

участников. Оговаривается, что подписать заявления самим себе не разрешено!

После окончания игры все те, чьи заявления несут на себе положительную резолюцию, идут отдыхать, а те, кто так и не смог прорваться сквозь тенета бюрократизма, задерживаются на 1-2 мин., помогают ведущему расставить столы и стулья. Если у кого-нибудь из них появилось чувство досады и обиды, необходимо его снять. Для этого нужно показать человеку возможность объяснения происшедшего с ним как совсем не затрагивающего его честь, самолюбие и достоинство, указать направления его рассуждениям, следуя которым человек сможет увидеть случившееся с ним в выгодном для него свете. Ведущий может как бы мимоходом сказать, что, по его наблюдениям, настоящим руководителям и лидерам труднее всего бывает получить подпись в этой игре, и виной этому их стремление к оказанию другим помощи даже за свой собственный счет: умение уступать в мелочах, внутреннее благородство. Таким образом, включается механизм психологической защиты.

Анализ подписей на заявлениях может натолкнуть ведущего на интересные размышления. Анализируются следующие параметры: кто к кому обратился, кто кому подписал, кто кому не подписал.

Упражнение «Умение вести разговор»

Цель: снятие напряжения, возникающего при необходимости вступить в разговор, отработка коммуникативных умений.

Группа делится на пары. На первом этапе работы один из партнеров задает другому открытые вопросы, требующие развернутого ответа. (Вопрос «Ты живешь в общежитии?» является закрытым, а вопрос «Где ты живешь?» – открытым.) Тот, кто отвечает, включает в свой ответ любую информацию о себе – не обязательно имеющую прямое отношение к заданному вопросу. Например, если на вопрос «Где ты живешь?» ответить «В общежитии», это будет не очень информативно. Гораздо больше информации содержит ответ вроде такого: «Я живу в одном из новых общежитий, и со мной в комнате живут еще трое». Каждый из партнеров остается в своей роли в течение 5 мин. Затем они меняются ролями, чтобы каждый получил возможность поупражняться в постановке открытых вопросов и в умении отвечать на такие вопросы, сообщая при этом произвольно выбираемую информацию.

На втором этапе упражнения один из участников каждой пары начинает с того, что рассказывает что-нибудь о себе или описывает какой-то личный опыт. Второй старается поддержать разговор либо прося пояснить, либо перефразируя. Например, если первый гово-

рит: «Вчера вечером я специально прошелся по территории академии, чтобы посмотреть места, где я еще не был», второй может продолжить: «Ты имеешь в виду, что был удивлен тем, какая большая территория». Через 5 мин. участники диалога меняются ролями.

Между двумя этапами работы надо предусмотреть время на то, чтобы ее участники могли обменяться впечатлениями и рассказать друг другу о возникших у них трудностях. По мере того как участники будут приобретать все большую способность и готовность к самораскрытию, они будут осваивать умение задавать вопросы, предусматривающие больше возможностей для ответов. Умение вести разговор можно приобрести, осваивая технику активного слушания.

Упражнение «Событие»

Цель: овладение техникой перефразирования.

Один из участников рассказывает о том, что произошло с ним сегодня утром или вчера вечером, или о том, в каком состоянии он находится в данный момент. По заданию тренера кто-то из группы пытается точно воспроизвести его рассказ, кто-то вербализует только основные и наиболее значимые элементы рассказа, кто-то интерпретирует. После каждого пересказа ведущий спрашивает у рассказчика, правильно ли передана мысль, это ли содержание хотел рассказчик донести до группы. Если рассказчик не вполне удовлетворен, ведущий просит других членов группы выполнить задание еще и еще раз, до тех пор, пока не будет найден адекватный вариант.

В группе обсуждаются причины расхождения смыслов: почему рассказчик нам сообщает об одном, а мы слышим другое.

Упражнение «Контакты»

Цель: развитие умения устанавливать контакты с незнакомыми людьми.

Участники садятся лицом друг к другу таким образом, что образуют две концентрические окружности. Внешний круг – подвижный (участники по команде ведущего перемещаются по часовой стрелке, меняя партнера), внутренний – неподвижный.

При общении с каждым из новых партнеров стоит задача вступления в контакт и проведения беседы. На это каждый раз отводится до 3 мин. Возможные ситуации задает ведущий:

- первое общение с руководителем после его прибытия в коллектив;
- вам необходимо взять в долг денег у малоизвестного сослуживца;

- вы узнали, что ваш сослуживец дурно отозвался о вас в компании. Представился случай выяснить отношения наедине;
 - беседа с подчиненным, который пользуется в коллективе неформальным авторитетом, но не является образцом дисциплины и т. д.
- Обсудить успехи и неудачи.

Упражнение «Разговор в автобусе»

Цель: развитие умения поддерживать разговор.

Участники распределяются по парам. Партнеры усаживаются так, чтобы один из них оказался лицом к спине другого. Выбирается тема диалога, способная привести к дискуссии, распределяются позиции, с которых участники будут вести разговор. Задача сидящего лицом к спине другого: отстоять свою позицию и попытаться убедить собеседника в своей правоте. Далее партнеры обсуждают, что им мешало в диалоге, что оказывало помощь. После этого участники меняются местами и упражнение повторяется.

После выполнения задания проводится общее обсуждение результатов.

Упражнение «Говори, несмотря на вмешательство»

Цель: приобретение навыка продолжать говорить, когда другой человек стремится вмешаться со своей речью.

Тренирующийся называет цифры так, чтобы они звучали как сообщения, и непрерывно их произносит. Напарник стремится помешать его сообщению.

Напарник не может делать замечания, касающиеся личности тренирующегося или прикасаться к нему, но он может делать все другое, чтобы заставить тренирующегося почувствовать, что в его сообщении вмешиваются, сбивая его, не соглашаясь, жестикулируя, смеясь. Если ему удастся прекратить сообщение, он должен продолжать использовать этот же тип вмешательства, пока тренирующийся не сможет продолжать, несмотря на это вмешательство.

В результате человек чувствует, что он может продолжать сообщение, несмотря на вмешательство, и может делать это без напряжения и без личной реакции.

Ведущий должен обратить внимание на реакцию тренирующегося на различные замечания, реплики, движения и останавливает его, если есть нарушения требований предыдущих упражнений, а также, если он запинается, задумывается, чувствует себя неловко. Особо обращает внимание на то, после каких слов или движений это происходит и требует их повтора до тех пор, пока тренирующийся не перестает на них реагировать.

Упражнение «Сумей не ответить»

Цель: приобретение навыка создавать впечатление, что ответил, в действительности не отвечая на вопрос.

Тренирующий задает вопросы очевидного характера об окружающей обстановке типа «Это комната?», а тренирующийся должен ответить так, чтобы казалось, что он ответил, хотя он в действительности не сделал этого, но так, чтобы отсутствия ответа не было очевидным. Личных вопросов задавать нельзя.

Пример: «Это стул?». Не-ответ: «Похоже, он сделан из дерева!» или «Наверное, он дорого стоит!» Можно задавать контрвопросы.

Напарник должен постоянно задавать вопросы не повторяя их. Останавливает тренировку за глупые варианты не-ответов, уклончивые позы, проявление различных эмоций.

Ведущий контролирует правильность поставленных вопросов и данных на них не-ответов. Особое внимание обращает на то, чтобы не было личных вопросов. Останавливает тренировку, если тренирующийся долго думает, проявляет нервозность, дает неверные ответы.

Упражнение «Прекращение расспросов»

Цель: приобретение навыка прекращения вопросов при полном удовлетворении спрашивающего.

Тренирующий задает вопросы насчет окружающей обстановки (личных вопросов задавать нельзя), а тренирующийся отвечает таким образом, чтобы исключить дальнейшие расспросы, не вызывая при этом огорчения или недовольства у спрашивающего. Ответить надо таким образом, чтобы закончить расспросы. Это может быть сделано с помощью ответа или не-ответа, а также добавления к ответу.

Пример: «Сегодня хороший день?». Не-ответ: «Вы уже были на улице?» или «Я думаю, я лучше схожу на улицу и посмотрю». Ответ: «В самом деле, я рад, что мы поговорили об этом».

Ведущий обращает внимание на качество ответов и следит за соблюдением требований к предыдущим упражнениям.

Упражнение «Начни разговор»

Цель: формирование умения начать разговор.

Тренирующий изображает незнакомца. Задача тренирующегося начать разговор. Тренирующий направляет внимание на что-то, а напарник должен догадаться, на что направлено внимание, и высказывается на ту тему или об этом предмете.

Пример: внимание направлено на пол. Тренирующийся говорит: «Какой ровный пол», – напарник должен ответить.

Напарник должен активно участвовать в работе и стараться сначала показывать, на что направлено его внимание, постепенно усложняя задачу.

Ведущий обращает внимание на то, как ведет себя тренирующийся, на его реакцию, умение угадывать, на что направлено внимание. Останавливает упражнение за любое колебание, неуверенность.

Упражнение «Добейся, чтобы молчащий заговорил»

Цель: приобретение навыка заставить человека, который очевидно не желает разговаривать, заговорить, не расстраивая его.

Тренирующий берет на себя какую-нибудь роль и играет ее.

Пример: «Я маленький мальчик», и затем сидит, не желая разговаривать. Тренирующийся: «Я не против, что вы не желаете говорить. Вы давно себя так чувствуете?». Действие заключается в том, чтобы сначала согласиться с молчанием, а затем задать вопрос, не касающийся эмоциональной окраски. Можно использовать другие средства для начала разговора.

Ведущий требует, чтобы упражнение прекращалось при любых уступках со стороны тренирующего, если есть колебания или недостаток убедительности со стороны тренирующегося. Поощряет любой успех.

Упражнение «Верни собеседника к теме разговора»

Цель: приобретение навыка возвращения к теме разговора человека, отклонившегося от нее.

Тренирующий использует буквы и цифры. Он начинает с цифр и переходит к буквам.

Пример: «88, 76, 56, 86, а, р, о, л». Тренируемый прерывает: «Насчет 86, это большая величина?» Тренирующий может принять этот вопрос или продолжать называть буквы, вынуждая искать более гладкие и хитрые способы вернуться к цифрам.

Напарник называет любые цифры и буквы, не встает и не переходит на разговоры.

Ведущий прерывает за любое действие, которое может расстроить человека, за некорректный вопрос или попытку прервать упражнение.

Упражнение «Управление общением»

Упражнение выполняется в тройках. Первый участник – субъект управления – намечает проблему (или тему беседы) и цель,

которые он хочет выявить в ходе беседы. О цели он тайно сообщает третьему участнику, выполняющему роль наблюдателя. Второй участник – объект управления – ведет себя естественно, не подозревая, чего от него хочет добиться субъект. Наблюдатель в ходе беседы должен внимательно наблюдать за развитием беседы, реакциями собеседников (внешними проявлениями) и, главное, за действиями субъекта управления в продвижении к поставленной цели.

Беседа длится 5 мин. По окончании ее наблюдатель делает детальный анализ реакции и поведения участников беседы, а также проявлений целеустремленности, внимательности и гибкости субъекта управления.

Объект управления должен рассказать о чувствах, переживаниях, ощущениях, возникших у него в ходе беседы.

Затем участники меняются ролями.

Упражнение «Переведи разговор на другую тему»

Цель: приобретение навыка отвлечения человека от темы разговора.

Тренирующий пользуется цифрами в разговорном тоне, а напарник старается переключить его на буквы.

Пример: «2, 22, 34». Тренируемый: «Разве этим самым мы не упускаем из виду В, А, Р, О, Л?» Проходит любое замечание, вопрос, действие, переключающее на другую тему.

Напарник старается не прерываться, не идти на уступки.

Упражнение «Получи ответ на вопрос»

Цель: приобретение навыка получения ответа на один точный вопрос, несмотря на отвлечения.

Тренирующийся задает конкретный вопрос относительно окружающей обстановки. Тренирующий говорит что-то, не связанное с вопросом. Тренируемый подтверждает то, что сказал напарник, и повторяет свой вопрос в той же или измененной форме.

Главная задача – добиться ответа на свой вопрос. Нельзя задавать личные вопросы. Пример: вопрос «Здесь жарко?». Ответ: «Я вчера был в наряде». Вопрос: «Хорошо. Здесь жарко?» и так далее, до получения ответа на поставленный вопрос.

Напарник останавливает упражнение каждый раз, когда тренирующийся реагирует на его замечания. Тренирующий может делать любые замечания, «обижаться», молчать, не отвечать на вопрос.

Ведущий следит, чтобы тренирующийся был настойчив в достижении своей цели, умел сдерживать свои эмоции, не поддавался влиянию напарника, не проявлял отрицательных реакций. За все эти нарушения он прерывает упражнение и дает указания.

Тренинговые упражнения для развития конфликтологической компетентности

Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»

Цель упражнения: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Ведущий рассказывает о важности такого умения как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 мин. каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

– Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?

– Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?

– Как стоило вести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

Ролевая игра «Былой конфликт»

Цель: закрепление полученного на тренинге опыта.

Каждый из участников по очереди рассказывает про конфликт, свидетелем или участником которого он был когда-то. Этот рассказ должен послужить сценарием дальнейшей ролевой игры, в которой принимают участие присутствующие. Рассказчик может быть не только сценаристом и режиссером ролевой игры, делать несколько дублей и т. д.

Участникам предоставляется максимум свободы. Со стороны ведущего должно быть лишь одно условие: *каждый конфликт должен закончиться благополучно, компромиссом.*

Ролевая игра «Пиратский бриг»

Цель: исследование параметров взаимодействия в условиях жесткого ролевого диктата. Время проведения: 40 мин.

Участники путем жеребьевки разбирают роли:

- 1) капитана – вправе обрывать речь любого;
- 2) старшего помощника – вправе обрывать речь любого, кроме капитана;

3) штурмана – вправе обрывать речь любого, кроме капитана и старпома;

4) боцмана-подхалима – всех, кроме первых трех;

5) матроса-шута – всех, кроме капитана;

6) матроса-марионетки – всех, кроме капитана и недовольных матросов (кочегаров);

7) недовольных матросов (кочегаров) – всех, кроме капитана и старпома;

8) юнги - их обрывают все, они – никого.

Нарушивший правила переводится в юнги, а юнга, нарушивший правила, выбрасывается за борт.

Задача: договориться о том, как будут грабить испанский галеон с золотом, и кому и как будет распределяться добыча.

В ходе предварительного анализа участников просят определить возможные причины дискомфорта в ролевом общении. Чаще всего выясняется, что доминантным людям достаточно сложно выполнять роли, предполагающие подчинение. Наоборот, людям доброжелательным и демократичным в общении бывает сложно выполнять роли капитана и боцмана. В итоге анализа группа приходит к пониманию того, что качество исполнения деловых ролей связано с личностными установками и ценностями человека – субъекта личностного общения.

Если упражнение снимается на видео, то в ходе видеоанализа выявляются так называемые «пусковые кнопки» неконтролируемого, конфликтного общения. Оказывается, что они соотносимы с понятиями «личностная дистанция», «самооценка», направленность личности (на деятельность, на общение, на себя) и т. п.

В качестве итоговой иллюстрации участникам может быть предоставлена информация:

– о базовых личностных реакциях;

– о правилах примитивного реагирования;

– об уровнях общения (примитивном, масочном (ролевом), манипулятивном, конвенциональном, игровом, деловом, духовном).

Базовые личностные реакции – это автоматические реакции, определяющие стиль поведения человека. Они заключаются в провоцировании определенного поведения других в собственных интересах. Почти всегда проявляются в ситуациях сравнения и оценки. В основе базовых реакций лежат амбиции (потребность в чувстве значимости).

Умение проявлять базовые реакции и управлять ими определяет устойчивость человека в отношениях и основу его продвижения в иерархии.

Ролевая игра «Начальник и подчиненный»

Цель: овладение навыками бесконфликтного общения.

Ведущий объясняет условия игры участникам: «Один из вас сейчас будет руководителем – начальником, другой – его заместителем по личному составу. Остальные – личный состав, который решил не выходить на дежурство, пока не будут выполнены ваши требования (вам необходимо их определить). Сейчас без пяти восемь, через 5 мин. начинается ваше дежурство. Задача участников – добиться выполнения требований или не выйти на работу, задача «руководителей» – погасить конфликт, уговорить «забастовщиков».

Тренинговые упражнения и практические задания для развития навыков визуальной психодиагностики и психологического портретирования

Упражнение «Составление психологического портрета»

Цель: определение особенностей личности каждого участника; осознание того, какое первое впечатление он производит на других людей; познание себя через описание других; сравнение своих представлений об участниках с их собственными.

В течение 10 мин. каждому участнику предлагается составить психологический портрет одного из участников. Затем зачитывается портрет на одного из участников, после чего выступает сам участник, которого описывали, и рассказывает о себе. Процедура продолжается до тех пор, пока не представятся все участники группы. Затем, все участники делятся своими ощущениями по поводу проделанной работы, отмечают, что они узнали о себе нового, описывая другого и получая информацию о себе.

Рекомендации. В этой процедуре значительно более высок обучающий эффект, т. к. есть хорошая возможность анализировать то, на что обратили внимание участники, дающие психологические портреты, удалось ли им достоверно представить психологический портрет. Данная процедура позволяет узнать лучше себя, описывая другого человека. Желательно, чтобы форма обсуждения была мягкой, ненавязчивой. Особое внимание следует обратить на тех членов группы, которые имеют психологические особенности, осложняющие общение в группе (повышенную чувствительность к критике, острое внимание к чужому мнению, выраженную неуверенность в себе и т. д.). По отношению к таким участникам ведущий использует поддерживающий стиль, не торопит их в высказывании мнений¹.

Упражнение «Угадай темперамент»

Цель: развитие способности ориентироваться в индивидуально-типологических особенностях личности.

Группа делится на четыре команды, каждой из которых дается индивидуальное задание (предложенное ниже) и общее для всех: подобрать известных героев к соответствующим типам темперамента.

Задание команде № 1

Какому типу темперамента соответствует характеристика:

¹ Ульянина О. А. Социально-психологический тренинг формирования психологической устойчивости и коммуникативной компетентности сотрудников полиции: учебно-методическое пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2018. 96 с.

Отличается легкой приспособляемостью к изменяющимся условиям жизни, повышенной контактностью с окружающими людьми, общительностью; чувства легко возникают и быстро сменяются; быстро образуются временные связи, стереотипы достаточно подвижны. В новой обстановке не чувствует скованности, способен к быстрому переключению внимания и деятельности.

Ответьте на вопрос: может ли человек с любыми психофизиологическими данными успешно осуществлять любую профессиональную деятельность, в частности, деятельность оперативного работника?

Задание команде № 2

Какому типу темперамента соответствует характеристика:

Характерны повышенная эмоциональная реактивность, быстрый темп и резкость в движениях, большая энергия и прямолинейность в отношениях, резкая смена настроений. Повышенная возбудимость при неблагоприятных условиях может стать основой вспыльчивости и даже агрессивности. При соответствующей мотивации способен преодолевать значительные трудности, отдаваться делу с большой страстью. Наибольшего результата достигает в деятельности, требующей повышенной реактивности и значительного одновременного напряжения сил.

Ответьте на вопрос: могут ли быть – с социальной точки зрения – «плохие» или «хорошие» типы темперамента (как и типы нервной системы)?

Задание команде № 3

Какому типу темперамента соответствует характеристика:

– реакции несколько замедленны, настроение устойчиво. Эмоциональная сфера внешне мало выражена. В сложных жизненных ситуациях остается достаточно спокойным и выдержанным, не допускает импульсивных, порывистых движений, т. к. процессы торможения всегда уравновешивают процесс возбуждения. Правильно рассчитывает свои силы, проявляет большую настойчивость в доведении дела до конца. Переключение внимания и деятельности несколько замедлено. Стереотипы мало подвижны, и поведение в ряде случаев недостаточно гибко. Достигает наибольших успехов в тех видах деятельности, которые требуют равномерного напряжения сил, усидчивости, устойчивости внимания и большего терпения.

Ответьте на вопрос: подвержен ли темперамент социальному воспитанию?

Задание команде № 4

Какому типу темперамента соответствует характеристика:

– отличается повышенной ранимостью, склонностью к глубоким переживаниям даже по поводу незначительных событий. Чувства легко возникают, плохо сдерживаются, внешне отчетливо выражены. Сильные внешние воздействия затрудняют деятельность. Интравертирован, замкнут, воздерживается от контактов с незнакомыми людьми, избегает новой обстановки. При определенных условиях легко формируются застенчивость, робость, нерешительность и даже трусость. В благоприятной стабильной обстановке может достичь значительных успехов в таких видах деятельности, которые требуют повышенной чувствительности и реактивности.

Ответьте на вопрос: представляется ли вам обоснованной постановка вопроса о наиболее предпочтительном для оперативной работы типе высшей нервной деятельности или темпераменте?

Упражнение «Подстройка к позе»

Цель: развитие навыка подстраиваться и отражать позу партнера.

Выполняется в группах по 3 чел. Первый участник (партнер А) принимает какую-то позу стоя или сидя. Второй участник (партнер Б) встает или садится напротив и полностью «отражает», воспроизводит позу партнера А. Третий участник (партнер В) будет «режиссером»: после того как партнер Б решит, что он уже в точности воспроизвел позу партнера А, «режиссер» подойдет и своими руками исправит ошибки. Каждый из тройки должен побыть в этих ролях по очереди 2–3 раза.

Выполняется в группах по трое. Первый участник, назовем его «партнер А», принимает какую-то позу стоя или сидя. Второй участник «партнер Б» встает или садится напротив и полностью «отражает», воспроизводит собой позу «партнера А», «режиссер» подойдет и своими руками исправит ошибки. Каждый должен побывать в этих ролях по очереди 2–3 раза.

При выполнении упражнения нельзя делать «копию» – т. е. того, что партнер может осознать как копирование себя. Наоборот, нужно стремиться к тому, чтобы он не заметил подстройку.

Упражнение «Поза согласия-несогласия»

Цель: отработка навыка создания подсознательного доверия к партнеру.

Выполняется в парах. Сначала в каждой паре необходимо определить две темы для разговора, в одной из них участники должны быть изначально согласны друг с другом, в другой – не согласны. Затем происходит обсуждение в парах темы, где они друг с другом не согласны, все время сохраняя подстройку к позе собеседника.

Вторая половина упражнения заключается в обсуждении темы, где участники согласны с партнером, только подстройки быть уже не должно.

Это упражнение практически невозможно выполнить: трудно разговаривать на тему, где собеседники согласны друг с другом, не подстраиваясь к позе. Подстройка к позе – это первый навык активного, форсированного создания подсознательного доверия. Но здесь есть и обратная связь: если люди уже доверяют друг другу, то они обычно разговаривают (или молчат) в состоянии подстройки к позе. Если же в паре подстройки к позе нет, то согласие, выраженное на словах, не должно обмануть – внутреннего согласия там нет.

Упражнение «Ведущая репрезентативная система»

Цель: запомнить соотношение произносимых слов и направление взгляда в процессе присоединения к репрезентативным системам.

Выполняется в парах. Для этого нужно нарисовать простую схему: в центре листа бумаги изобразить схематично глаз и обозначить 10 направлений взгляда. На каждом из этих направлений написать по 3-4 слова, которые соответствуют совпадающему с направлением движению (рис. 5).



Рис. 5. Соотношение произносимых слов и направления взгляда

Участник 1 держит рисунок перед собой так, чтобы его хорошо видел участник 2 и фиксирует взгляд в одном из 10 указанных положений.

Участник 2 просто читает вслух слова, описывающие данное положение глаз. Когда он почувствует, что справляется с этой задачей, он может начать выполнять упражнение, не заглядывая в схему.

Далее осуществляется обмен ролями.

Вторая часть этого упражнения выполняется тоже со схемой. Партнер 1 дает 3-4 направления взгляда – взвброс, бессистемно, партнер 2 также читает и произносит вслух соответствующие слова, затем они снова меняются ролями.

В третьей части упражнения делается то же самое, только без схемы, по памяти.

Упражнение «Невербальный ответ»

Цель: формирование способности комплексно воспринимать партнера по общению, соотносить вербальные и невербальные каналы получения информации при определении достоверности сообщаемых сведений.

Упражнение направлено на установление связи между задаваемыми вопросами, заложенной в них информацией и непосредственными наблюдениями за невербальными ответами собеседника.

Подберите себе партнера, с которым вы еще не работали в паре. Один из вас задает вопросы, другой отвечает. Задающий вопрос должен замечать направления движений глаз прежде, чем отвечающий начнет отвечать.

1. Вопросы на визуальное воспоминание (Зв). Примеры:

– Какого цвета пол в вашей квартире?

– Сколько дверей, считая и балконные и шкафные в Вашей квартире?

– Во что был одет потерпевший, которого вчера опрашивали последним?

2. Вопросы на визуальное конструирование (Зк). Примеры:

– Как выглядел бы Ваш дом с высоты птичьего полета?

– Как вы будете выглядеть с длинными рыжими волосами?

– С кем последним Вы попрощаетесь, уходя сегодня с работы?

3. Вопросы на аудиальное воспоминание (Ав). Примеры:

– Какую последнюю мелодию Вы слышали сегодня, уходя из дома?

– Как звучал мой голос, когда я разговаривал с Вами последний раз?

– Вспомните голоса птиц, которые Вы слышали последний раз.

4. Вопросы на аудиальное конструирование (Ак). Примеры:

– Как будет звучать мой голос, если он будет на октаву ниже?

– Как Вы будете говорить завтра утром с первым повстречавшимся человеком?

– Каким ритмом, на Ваш взгляд, лучше сопровождать мелодию «Подмосковные вечера»?

5. Вопросы кинестетического характера. Примеры:

– Что ощущает Ваша ладонь, соприкасаясь со столом?

– Что человек чувствует, когда бежит?

– Что Вы ощущаете сейчас?

Поменяйтесь ролями.

Комментарий: избегайте ошибок типа «представьте себе, как вы поете» и т. д. «Представить» – это визуальный глагол. Четко формулируйте вопросы, не путайтесь в системах.

Не задавайте таких вопросов: «Помните ли вы, что вы чувствовали?» и т. д., т. к. будете получать спутанные ответы, поскольку процесс будет двухступенчатым. Следуя вашей инструкции, партнер сначала вспомнит (в любой из трех систем), а затем ощутит.

Если ответы партнера, вербальные и невербальные, вам неясны, спросите, что он делал, отвечая на вопрос. Если он не знает, попробуйте угадать, предположить.

Не получая выраженных реакций, усложните вопросы.

Упражнение «Калибровка»

Цель: развитие навыков социальной перцепции.

Точное попадание (узнавание) состояния другого человека по невербальным сигналам называется *калибровкой*. В эти моменты в процессе общения происходит присоединение, после чего можно вести собеседника в соответствии со своей целью.

Упражнение выполняется в группах по трое. 1-й участник коротко (1-5 слов) называет действие, деятельность, состояние, переживание, закрывает глаза и притворяется. Например: «Я бегу по асфальтовому тротуару» или «Я играю на гитаре». 2-й участник должен описать, что должно (может) происходить с 1-м участником в сенсорных терминах, как бы переживая себя на его месте.

3-й участник замечает, как реагирует 1-й участник, когда происходит попадание.

1-й участник отмечает, когда, в какие моменты происходило попадание.

Поменяться ролями.

Упражнение «Калибровка-2»

Цель: отработка навыков калибровки.

Упражнение может выполняться в парах или по трое. 1-й участник просит партнера подумать о человеке, который ему очень нравится. В то время как тот будет это делать, 2-й участник обращает внимание на позицию, выражение его глаз и наклон головы; отмечает дыхание: глубокое – поверхностное, частое – редкое, высокое – низкое; отмечает изменения в тоне мускулатуры лица, цвета кожи, размере губ, т. е. тонкие признаки, отражающие внутренние переживания и состояния.

Далее 1-й участник просит партнера подумать о человеке, который ему не нравится. После этого надо попросить 2-го участника думать попеременно – то об одном, то о другом, до тех пор, пока не наступит ясное убеждение, что определенные различия обнаружены.

И, наконец, 1-й участник просит партнера подумать об одном из этих людей, не говоря заранее о ком, и отгадывает, о ком тот подумал.

Роль 3-го участника такая же, как и в предыдущем упражнении. Поменяться ролями.

Упражнение «Присоединение»

Цель: отработка умений, навыков присоединения к собеседнику и ведению его.

Упражнение выполняется в парах.

Пример: 1-й участник говорит 2-му:

1. Вы сидите в этом кресле (утверждение присоединения).
2. И вы смотрите на меня (утверждение присоединения).
3. И вы легко дышите (утверждение присоединения).
4. Я с вами разговариваю (утверждение присоединения).
5. И вы можете начать расслабляться (утверждение ведения).

Далее 1-й участник возвращается к п. 1, добавляя другие детали переживаний и состояний партнера по принципу «Здесь и теперь»¹.

Упражнение «Понять партнера»

Цель: определение отношения окружающих к себе, используя только визуальный контакт.

Один из участников выходит из аудитории на 10 сек., остальные в это время договариваются, кто будет его поддерживать, а кто – нет. При этом желательно молчать и сохранять невозмутимое выражение лица. Далее анализируется, смог ли участник определить эти две группы.

¹ Новиков В. П. Использование новых психотехнологий в процессе общения сотрудников ОВД: учебное пособие. Домодедово: ВИПК МВД России, 2003. С. 27–28.

Упражнение «Взгляд»

Цель: отработка приемов невербальной коммуникации.

Один участник выходит за дверь. В его отсутствие группа придумывает задание и выбирает ведущего. 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 могут ни словом, ни жестом помогать играющему. После того как играющий выполнил задание, за дверь отправляется другой человек, придумывается новое задание, и т. д.

Упражнение «Хочу установить контакт»

Цель: развитие навыков зрительного контакта.

Один участник выходит, из остальных выбирают трех желающих вступить в контакт. Вошедший должен по контакту глазами отгадать этих людей. Усложнение: любой из сидящих решает и показывает глазами: хочет он или нет установить контакт.

Упражнение «Невербальное общение»

Цель: развитие социально-перцептивной наблюдательности, навыков прочтения состояния другого по невербальным проявлениям; формирование умения выразить свое состояние невербальными средствами.

1. «Биография по фотографии». Предлагается фотоснимок, необходимо вжиться в образ героя (перевоплотиться) и изобразить его, рассказав о его индивидуально-личностных особенностях.

2. «Разведчик». Одна группа становится «разведчиками». Все остальные принимают разнообразные позы, придумывают разные фигуры. Разведчики запоминают, кто и как стоит. Затем они отворачиваются. Все фигуры меняют свои позы или какую-нибудь деталь в них. Разведчики пытаются отгадать, что изменилось за время их отсутствия.

Тренинговые упражнения для личностного роста

Упражнение «Мои профессиональные планы»

Цель: постановка дальнейших профессиональных целей; развитие умения думать о себе в позитивном ключе; анализ и осмысление перспектив профессионального самосовершенствования.

Каждый участник вместе с группой имеет возможность поразмышлять над тем, чего он ожидает от своей профессиональной жизни, каковы его устремления, какие ценности для него значимы.

Начать процедуру можно следующим образом:

◆ «Значимые профессиональные события в прошлом и наиболее желанные в будущем». Каждому участнику предлагается представить свою профессиональную жизнь и найти два события, наиболее значимые в прошлом, и два события, которые наиболее желанны в будущем. При обсуждении делается акцент на события, ожидаемые в будущем.

Вопросы, на которые следует обратить внимание:

◆ «От кого зависит возможность осуществления этих планов?», «В какое время они должны произойти?», «Что может помешать тебе осуществить свои планы?», «Если эти события не произойдут, что ты будешь чувствовать?» и т. д. Желательно, чтобы каждый принял участие в этой процедуре.

Основной смысл данного упражнения – принятие каждым на себя ответственности за свое ближайшее профессиональное будущее. Когда человек вслух формулирует собственные цели, он тем самым как бы публично берет на себя обязательства выполнить их. При этом эффект будет более высоким, если профессиональные перспективы каждого участника зафиксировать еще и на бумаге.

Упражнение «Кто как выглядит»

Цель: развитие наблюдательности.

Один из участников прячется за портьеру, за шкаф или за дверь. Надо постараться устроить так, чтобы спрятавшийся 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 также обратиться к стоящему за портьерой участнику тренинга с просьбой внимательно следить за правильно-

стью описаний или с вопросом о том, «как там, не тяжело ли стоять и слушать, что говорят о вас?».

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 дебаты.

Когда все желающие высказались, прятавшийся участник выходит из-за портьеры и делится своими впечатлениями. Сначала все с острым вниманием, что вполне естественно, разглядывают его, а он отмечает правильности и ошибки в описаниях. Затем можно поинтересоваться, как там было стоять: уютно (неуютно), приятно (неприятно), интересно (скучно) и т. д.

Упражнение «Я за тебя отвечаю»

Цель: получение конкретного чувственного опыта различения образа другого человека, построенного на собственной системе домыслов, ожиданий, обобщений, на реальном впечатлении от этого человека.

Вызывается доброволец. Он выбирает из группы того человека, с кем, по его мнению, возникло у него наибольшее взаимопонимание. Эти двое садятся рядом и договариваются, кто за кого сейчас будет отвечать. Игра состоит в том, что на вопросы группы, заданные одному человеку, отвечает другой, стремясь угадать, как бы на его вопросы отвечал его напарник. Напарник молча слушает, отмечая мысленно, где отвечающий за него игрок попал в точку, а где ошибся. Вопросы можно задавать любые, связанные с чем угодно и на любую тему. Можно вводить ограничения: либо временные, либо на количество задаваемых вопросов. Затем пара меняется ролями. Обсуждение может строиться из нескольких этапов. Первый посвящен впечатлениям молчащего члена пары. Он сообщает, каково было ему это слушать, где были точные попадания в ответах, а где бы он ответил иначе. Затем впечатлениями делится второй игрок, взявший на себя ответственность за первого. Он имеет возможность сообщить, легко ли было отвечать на вопросы, как и за счет чего он находил ответы.

Второй этап обсуждения связан с вопросом о том, почему именно этой паре были заданы именно эти вопросы, а не какие-нибудь другие.

Второй этап лучше всего начинать после того, как все желающие пары сыграются. Обсуждение того, связан ли характер вопроса с особенностями личности тех, кто на них отвечал, может еще более обострить интерес участников друг к другу. Здесь могут

возникать догадки, что самими вопросами тот или иной участник группы невольно раскрывал свое отношение к тем, от кого он ждал ответа.

Третий этап обсуждения связан с ожиданиями задававших вопросы. Здесь важной является догадка о том, что в большинстве случаев человек, задавая вопрос, уже находится в плену каких-то ожиданий, связанных с ответом. И если эти ожидания не оправдываются, то ответ далеко не всегда воспринимается как удовлетворительный.

Таким образом, третий этап обсуждения игры связан с выявлением, по возможности, конечно, возникших ощущений неожиданности от услышанных ответов. Затем небезынтересно понять, какой была эта неожиданность – приятной или не очень. И, наконец, участники, задававшие вопросы, могут поделиться своими ожиданиями, связанными с их вопросами.

Эффект такого обсуждения сводится к тому, что участники, избегая искажений взаимовосприятия, смогут избежать искажений в общении.

Упражнение «Сыщики»

Цель: развитие умения сосредоточиваться одновременно на нескольких видах деятельности: выполнение определенной задачи, взаимное восприятие, наблюдение, слежка.

Группа вовлекается 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 наблюдений. В процессе выполнения деятельности, заданной на карточке, каждый участник должен выполнить еще две задачи.

Первое – внимательно следить за тем, что делает, как себя ведет объект его наблюдений. Желательно догадаться об инструкции, записанной на карточке наблюдаемого.

Второе – каждый участник может попытаться понять, кто следит за ним самим.

Есть еще и третье задание, дополнительное. Можно постараться выяснить, за кем следит объект наблюдений. Желательно не разоблачить себя, не позволить обнаружить, за кем следит сам участник.

Время на выполнение игровой части упражнения – 5 мин. Затем следует обсуждение, во время которого важно предоставить каждому возможность поделиться своими впечатлениями. Обсуждение целесообразно 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, «раскрывшие свои карты», краткими репликами могут сообщать, удалось или не удалось им установить, за кем наблюдал объект их собственной слежки. Эти реплики не должны опережать «планового саморазоблачения» самого «объекта».

После этого ведущий может предложить участникам просто поделиться своими впечатлениями о том, как кому удавалось выполнять всю совокупность заданий. Что происходило с каждым из участников. Какое из трех заданий было выполнять легче? 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 помогало в процессе игры?

Упражнение «Перевоплощение»

Цель: тренировка умения перевоплощаться не только в другого человека, но и в другой предмет, чтобы увидеть его изнутри, оценить качественные характеристики.

Поскольку упражнение проективное, то дополнительной целью является самораскрытие участников, которое ведет к углублению эмоциональных контактов в группе.

Участники удобно располагаются в креслах. Один из них получает от ведущего или от своего соседа задание превратиться в определенную вещь. Он должен вообразить себя этой вещью, погрузиться в ее мир, ощутить ее «характер». От лица этой вещи он начинает рассказ о том, что ее окружает, как она живет, что чувствует, о ее

заботах, пристрастиях, о ее прошлом и будущем. Закончив рассказ, участник дает задание следующему по кругу. И так далее.

Игру желательно проводить в затемненном помещении – это обеспечит ее участникам большую раскованность и психологический комфорт. По мере овладения данным упражнением, «перевоплощения» становятся все более глубокими, совершенствуется искусство «переживать» предмет и видеть его изнутри. От поверхностных, чисто внешних описаний участники переходят к выражению настроений, чувств, жизненных философий.

Говоря о постороннем предмете, каждый во многом говорит о себе. Исподволь происходящее в ходе игры самораскрытие ведет к углублению эмоциональных контактов между участниками, а для тренера или психолога команды служит источником немаловажной информации. Не менее ценным является и то, что при работе над этим упражнением участник не только раскрывает, но и учится изменять себя. Увлекаясь темой своего рассказа, все глубже вживаясь в предмет, он вызывает в себе самые определенные настроения и получает, таким образом, доступ к управлению ими.

В отдельных случаях образ может быть настолько выразительным и сильным, что соответствующие ему строй и окраска переживаний передаются всей группе. Под действием сильных образов у участников возникает иногда ощущение глубокого взаимопонимания, сопричастности, единства.

Заключение

В условиях интенсификации деятельности сотрудников ОВД, расширения спектра оперативно-служебных задач, стоящих перед МВД России, возрастает потребность повышении качества профессиональной подготовки сотрудников ОВД. В связи с этим актуальным является разработка и внедрение современных психолого-педагогических технологий, отвечающих запросам практики.

Основными формами психотехнической работы психологического практикума в пособии являются деловые игры, групповые дискуссии, ролевые игры, всевозможные модификации «мозгового штурма», «конференции идей», метод анализа проблемных профессиональных ситуаций. Данные формы работы ориентированы на мобилизацию внутреннего потенциала сотрудника, расширение его возможностей, способностей, которые необходимы для эффективного решения служебных задач.

Специалист правоохранительной сферы должен быть готов к переменам, уметь делать выбор, эффективно использовать ограниченные ресурсы, сопоставлять теоретические решения с практикой, вести переговоры, оперативно находить информацию и использовать ее для решения служебных задач.

Успешное профессиональное образование будущих специалистов правоохранительных органов возможно только при условии раскрытия потенциала каждой личности, высоком уровне ее компетентности, включая способность к самоорганизации и самоуправлению, интеллектуальность, адекватную самооценку, чувство собственного достоинства. В первую очередь речь идет о формировании способности самостоятельно найти пути самореализации. Именно эти составляющие могут рассматриваться как предпосылки профессиональной мобильности сотрудника ОВД, позволяющей ему адаптироваться, проявлять конструктивную активность, прогнозировать и проектировать ситуацию гармоничного взаимодействия с внешней средой.

Список литературы

1. Об утверждении Правил профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: постановление Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2012 № 1259. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. *Аврамцев В. В.* Профессиональное общение в деятельности юриста: учебное пособие. Нижний Новгород: Интелсервис, 2000.
3. *Андреева Г. М., Яноушек Я.* Общение и оптимизация совместной деятельности. Москва: Московский Государственный Университет, 1987.
4. *Аникеева Н. В.* Развитие волевой регуляции и волевых качеств сотрудников органов внутренних дел средствами психологического тренинга // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2016. № 4.
5. *Базаров Т. Ю., Фрумкин А. А.* Открытый диалог на тему эмоционального выгорания (в жанре научной переписки) // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2.
6. *Бабкина Н. А.* Устойчивость сотрудника ОВД в сложных профессиональных ситуациях // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2007. № 4.
7. *Баранова С. В.* Особенности соотношения настойчивости с личностными характеристиками студентов: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2015.
8. *Белоусов А. Д.* Использование современных психологических методов для повышения профессиональной компетенции следователей по получению достоверных показаний подозреваемых и обвиняемых: науч.-практ. пособие. Москва: ВНИИ МВД России, 2016.
9. *Вахнина В. В., Мальцева Т. В., Ульянина О. А., Михайлова Т. В.* Основы конфликтологии в деятельности руководителей органов внутренних дел: учебное пособие / под ред. В. В. Вахниной. Москва: Академия управления МВД России, 2019.
10. *Долженко В. Ю., Ключко Ю. В.* Сотрудникам ОВД о психологическом здоровье: учебно-методическое пособие. Барнаул: Барнаулский юридический институт МВД России, 2015.
11. *Зайцев Н. В.* Формирование стрессоустойчивости и коррекция психологического стресса // Евразийский юридический журнал. 2017. № 6.
12. *Зуев В. М., Гричанов А. С.* Использование приемов аутогенной тренировки в служебной деятельности сотрудников ОВД // Вестник Барнаульского юридического института МВД России. 2013. № 1 (24).

13. *Илларионов В. П.* Переговоры с преступниками. Москва: ЦОКР МВД России, 1993.

14. *Клячкина Н. Л.* Оценка и регулирование психических состояний сотрудников органов внутренних дел // Юридическая психология. 2015. № 3.

15. *Кобозев И. Ю.* Психопрофилактика и коррекция профессионального стресса сотрудников ОВД // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2016. № 1.

16. Конфликтология: учебник / под ред. В. П. Ратникова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

17. Конфликтология: учебник. Москва: ЦОКР МВД России, 2007.

18. *Корехова М. В., Новикова И. А., Соловьев А. Г.* Профилактика организационного стресса у сотрудников правоохранительных органов // Экология человека. 2015. № 8.

19. *Костина Л. Н., Перков А. А.* Психолого-педагогические методы развития психологического потенциала курсантов // Вестник Московского областного филиала Московского университета МВД России имени В. Я. Кикотя. 2016. № 4.

20. *Крупник Е., Кисельникова Н.* Психологическая устойчивость личности в трудных жизненных ситуациях: монография. Москва: МПСУ, 2014.

21. *Кубышко В. Л., Вахнина В. В., Крук В. М., Федотов А. Ю.* Психология кризиса в переговорной деятельности руководителя органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений. Москва: Академия управления МВД России, 2018.

22. *Кубышко В. Л.* Ведомственная профессионально-практическая психология в контексте 300-летия российской полиции // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2017. № 2.

23. *Лебедева М. М.* Технология ведения международных переговоров. Москва: Аспект Пресс, 2017.

24. *Маклаков А. Г.* Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях // Психологический журнал. 2001. Т. 22. № 1.

25. *Мальцева Т. В.* Психология: учебное пособие. Москва: РИОР: Инфра-М, 2017.

26. *Марьин М. И. и др.* Организация профессиональной психологической подготовки сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие. Москва, 2003.

27. *Марьин М. И., Петров В. Е., Сафронов А. Д.* Психологическая подготовка сотрудников полиции к профессиональной деятельности: учебно-методическое пособие. Домодедово: ВИПК МВД России, 2014.

28. *Нидзий А. О.* Психологическая устойчивость как интегративное качество специалиста экстремального профиля // Научное сообщество студентов XXI столетия. Гуманитарные науки: сборник статей по материалам XXX Международной студенческой научно-практической конференции. № 3 (30). URL: [http://sibac.info/archive/guman/3\(30\).pdf](http://sibac.info/archive/guman/3(30).pdf) (дата обращения: 19.03.2020).

29. *Новиков В. П.* Использование новых психотехнологий в процессе общения сотрудников ОВД: учебное пособие. Домодедово: ВИПК МВД России, 2003.

30. *Носс И. Н., Кравченко А. В., Федотов А. Ю.* К вопросу о моделировании личностно-профессиональной пригодности курсантов вузов МВД России // Инновации в образовании. 2017. № 2.

31. *Петров В. Е., Филипенкова Н. Ю.* Психологическая помощь и самопомощь сотрудникам полиции в экстремальных ситуациях: учебно-методическое пособие. 3-е изд. перераб. и доп. Домодедово: ВИПК МВД России, 2013.

32. *Пономарёв И. Б.* Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. Москва: ИМЦ ГУК МВД России, 2002.

33. Прикладная юридическая психология / под ред. А. М. Столяренко. Москва: Юнити, 2001.

34. *Пряхина М. В., Шаранов А. О., Шех О. И.* Технологии психологической профилактики организационного стресса сотрудников МВД России // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2012. Т. 53. № 1.

35. Психологические аспекты профессиональных действий сотрудников полиции по охране общественного порядка в условиях проведения массовых спортивных мероприятий: учебное пособие / М. В. Виноградов, Л. Н. Гринёва, Ю. Г. Касперович, Л. Н. Костина, В. Л. Кубышко, А. Н. Подшибякин, О. В. Розанова, А. А. Таганова, О. А. Ульянина, В. Л. Цветков / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДГСК МВД России, 2018.

36. Психология здоровья: учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. Санкт-Петербург: Питер, 2006.

37. *Родин В. Ф., Цветков В. Л.* Коммуникативное общение в профессиональной деятельности сотрудников ОВД РФ // Вестник Московского университета МВД России. 2017. № 5.

38. *Рыбников В. Ю., Марьин М. И.* Копинг-поведение сотрудников МВД России и их индивидуальная устойчивость в экстремальных и чрезвычайных ситуациях // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. 2005. № 3.

39. *Скамницкий А. А.* Компетентностный подход в обучении // Среднее профессиональное образование. 2014. № 5.

40. Спецкурс «Профессиональные действия сотрудников подразделений Госавтоинспекции в условиях провокационного поведения участников дорожного движения»: учебное пособие / С. Е. Борисова, М. Н. Дашко, Ю. Г. Касперович, Л. Н. Костина, И. О. Котенёв, О. А. Ульянина / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДГСК МВД России, 2017.

41. *Столяренко А. М.* Психология и педагогика: учебник для вузов. 3-е изд., доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.

42. *Ульянина О. А.* Психологическое сопровождение формирования личностной компетентности сотрудников органов внутренних дел в образовательных организациях МВД России: дис. ... д-ра психол. наук. Москва: Академия управления МВД России, 2019. Т. 1.

43. *Ульянина О. А.* Социально-психологический тренинг формирования психологической устойчивости и коммуникативной компетентности сотрудников полиции: учебно-методическое пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2018.

44. *Федотов С. Н., Дзендзель Ю. В., Сударик А. Н.* Исследование толерантности как профессионального качества сотрудника полиции // Международный журнал психологии и педагогики в служебной деятельности. 2017. № 3. Т. 3.

45. *Фишер Р., Юри У., Паттон Б.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

46. *Цветков В. Л., Рожков А. А.* Психолого-педагогические условия развития познавательного интереса у курсантов образовательных организаций системы МВД России // Вестник Барнаульского юридического института МВД России. 2017. № 2 (33).

47. *Шаранов Ю. А., Устюжанин В. Н.* Системная динамика модусов психологической активности, пассивности и бездействия сотрудников органов внутренних дел // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2018. № 3 (79).

48. *Шаранов Ю. А., Устюжанин В. Н.* Ситуации неопределенности и слабоструктурированные проблемы как системные атрибуты правоохранительной деятельности // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2018. № 4 (80).

49. *Шех О. И.* Оценка эффективности технологии психологического стресс-менеджмента у руководителей РЖД и МВД // Научные труды SWorld. 2012. Т. 16. № 2.

Приложения

Приложение А

Психотехники общения

Техники активного слушания. Неумение слушать является основной причиной неэффективного общения, поскольку приводит к потере информации (адресованной нам в той или иной форме) и, как следствие, к ошибкам и проблемам. Слушание – активный процесс в том смысле, что, во-первых, оно требует определенных усилий с нашей стороны, и, во-вторых, мы часто делим с говорящим ответственность за общение. В технике активного слушания обычно выделяют нерефлексивное, рефлексивное, эмпатическое слушания.

Нерефлексивное слушание, по существу, состоит в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Это активный процесс, требующий физического и психологического внимания. В зависимости от обстановки в ходе неререфлексивного слушания должно быть выражено понимание, одобрение и поддержка. Нерефлексивное слушание – иногда единственная возможность удержать контакт в общении, особенно когда мы имеем дело с эмоциональным, возбужденным человеком.

Такое невмешательство может быть выражено следующими минимальными ответами: «Да?», «Продолжайте, продолжайте. Это интересно», «Понимаю», «Можно ли подробнее?» Эти реакции нейтральны: здесь содержатся и открытые вопросы, которые способствуют развитию беседы, особенно в самом ее начале.

Нерефлексивное слушание может быть полезно в следующих ситуациях:

- собеседник горит желанием высказать свою точку зрения;
- собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы. Он находится в возбужденном состоянии или сложилась напряженная ситуация в ходе общения;
- собеседник испытывает трудности в выражении своих забот и проблем;
- прием важен также в профессиональном общении при сдерживании собственных эмоций.

Рефлексивное слушание выражается в установлении обратной связи с нашим партнером по общению, используемой для контроля точности восприятия услышанного. Рассмотрим четыре вида рефлексивных ответов, которые являются слагаемыми техники рефлекс-

сивного слушания. Обычно они используются не самостоятельно, а в комбинации с другими.

Выяснение – это обращение к говорящему за уточнениями. Чтобы получить дополнительные факты или уточнить смысл отдельных высказываний, мы можем сказать примерно так: «Пожалуйста, уточните это». И хотя нет готовых рецептов, которые следует применять при формулировке выясняющих (уточняющих) вопросов, приведем в качестве примера некоторые из них: «Не повторите ли Вы еще раз?», «Что Вы имеете в виду?», «Не объясните ли Вы это?» В этих же целях могут быть использованы и высказывания типа: «Я не понял», «Я не смог уловить ход Вашей мысли». Можно использовать для этих целей и закрытые вопросы, если в ходе беседы по тактическим соображениям необходимо занять активную позицию.

Перефразирование или, другими словами, формулировка высказанной собеседником мысли. Цель перефразирования в данном случае – собственная формулировка сообщения говорящего как средство проверки правильности восприятия. Перефразирование можно начать так: «Как я понял Вас...», «Как я понимаю, Вы говорите о...», «По Вашему мнению...», «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь...». При перефразировании как средстве активного слушания важно выбирать главные, существенные моменты беседы, иначе ответ вместо закрепления понимания может стать причиной путаницы.

Отражение чувств. Здесь акцент делается не на содержании сообщения, как при перефразировании, а на его «подтексте», переданном на языке невербального общения. В этом случае если такой подтекст имеется, собеседник вольно или невольно наблюдает за нашей реакцией. Наш ответ, выраженный на языке чувств, должен последовать незамедлительно, что, конечно, требует значительных усилий с нашей стороны. Однако они оправданы – мы получаем расположение собеседника. Как бывает приятно, когда кто-либо понимает наши переживания и разделяет чувства, не обращая особого внимания на содержание нашей речи, существо которой имеет подчас второстепенное значение.

Резюме. Этот прием применим в продолжительных беседах, т. е. там, где перефразирование и отражение используются относительно редко. Резюмирующие высказывания помогают соединить фрагменты разговора в смысловое единство. Они дают слушающему уверенность в точном восприятии сообщения говорящего и одновременно помогают последнему понять, насколько хорошо ему удалось передать свою мысль.

Эмпатическое слушание. При таком слушании мы как бы проникаем во внутренний мир человека, систему его ценностей, сопереживаем, сочувствуем ему. Ваша задача – понять, что истинно

означает высказанное сообщение и какие чувства испытывает собеседник. Эмпатическое слушание особенно ценно при устранении разногласий и урегулировании конфликтов. Наша готовность понимать доводы тех, с кем мы не согласны, демонстрация этого понимания часто помогает установить и поддерживать контакт в ситуациях, когда на первый взгляд, это сделать невозможно.

Присоединение к голосу собеседника

В процессе общения помимо смыслового содержания есть еще и голосовые характеристики: громкость, интонации, тон, тембр голоса, ритм, темп речи. Голосовое присоединение состоит в подстройке к голосу собеседника: если последний говорит тихо, то нужно постараться говорить так же тихо; если он говорит медленно, то следует и нам говорить медленно. Синонимом термина «присоединение» можно считать «отзеркаливание». В общении необходимо стремиться «отзеркаливать собеседника». Во-первых, это может помочь сотруднику ОВД установить взаимодействие и убрать настороженность собеседника. Голосовое присоединение в значительной степени воздействует на подсознание собеседника и вызывает в нем чувство, что его понимают. Во-вторых, продолжая беседовать, сотрудник ОВД может постепенно менять речевые характеристики, если того требует служебная ситуация, и вот здесь уже начинается процесс «ведения» собеседника.

Проблема присоединения к голосу собеседника часто состоит в том, что большинство людей не умеет слушать. Люди склонны слышать и слушать то, что они хотели бы слушать и услышать, думать так, как им хотелось это понимать. Они не хотят понимать того, что и как собеседник говорит. Люди пытаются поместить то, что они слышат в рамках собственного восприятия и личного опыта, но это не является способом успешного общения.

Необходимо слушать собеседника, понимать его; предвидеть, предугадывать, чувствовать, ощущать его настроение, состояние, потребности, мотивы, реакции и т. д. На этом строится и основывается успешность общения и возможность управления этим процессом.

При присоединении к голосу собеседника акцент делается не на содержании сообщения, а на отражении слушающим чувств, выраженных в голосе говорящего, его установок, эмоционального состояния, настроения.

Присоединяясь к голосу собеседника, сотрудник может это сделать не только громкостью и интонацией своего голоса, но и воспользоваться такими словесными фразами: «То, что Вы в данный момент сказали, я понял...» или: «Мне кажется, что Вы чувствуете, вероятно...», после чего округлить их ключевыми словами.

Присоединение к языку тела и движениям

Смысл этого присоединения состоит в том, что на телесном уровне требуется показать собеседнику его подобию. Подстройка к позе – это первый навык активного, форсированного создания подсознательного доверия. Здесь есть и обратная связь: если люди уже доверяют друг другу, то они обычно разговаривают (или молчат) в состоянии присоединения к позе. Иногда сотруднику ОВД нужно оценить, в каких отношениях он находится с начальником или его заместителем или еще с каким-либо значимым человеком. Здесь имеется несложный тест: если во время разговора кто-то из собеседников подстраивается к позе своего напарника, то все нормально, по обсуждаемому вопросу мнения у них совпадают (может быть, у них есть несогласие по другим вопросам, но по тому, которым сейчас заняты – согласны). Если же в паре присоединения к позе нет, то и вербальное согласие так же отсутствует.

Присоединение к движениям более сложное, чем предыдущий вид подстройки, потому что поза – это нечто относительно неизменное и постоянное, что можно рассмотреть, а затем приступить к копированию постепенно. Движение – относительно быстрый процесс, в связи с этим, от сотрудника ОВД потребуется, во-первых, внимательность и наблюдательность, и, во-вторых, ему нужно заранее подумать о том, чтобы собеседник не смог осознать его действия. Легче всего отразить большие макродвижения (походку, жесты, движения головы, ног) и малые микродвижения (миимику, пантомимику, жесты).

Лучше всего подстраиваться к жестам рук собеседника с помощью движений своих пальцев, делая пальцами примерное направление движений рук собеседника зеркально, намечая их, но не заканчивая. Из микродвижений можно выбрать для подстройки моргание – этого многие не осознают.

Одним из признаков удачной пристройки для сотрудника ОВД могут быть кивки головой собеседника. Этого он может добиться и прямой подстройкой, «одобряя» своим киванием чье-то уже имеющееся мнение, и не прямой подстройкой, организуя ритм своей речи так, чтобы стимулировать чье-то намерение кивнуть.

Присоединение к дыханию

Дыхание – важнейший биоэнергетический ритм человека, и когда последний дышит в унисон с другим человеком, происходит взаимодействие на глубоком бессознательном уровне. На уровне присоединения по дыханию сотрудник может успокоить собеседника, нередко пребывающего в возбужденном, настороженном, а порой агрессивном состоянии, уже самим фактом общения с представите-

лем правопорядка. Синхронизируясь с ритмом дыхания собеседника, затем постепенно уряжая свое дыхание, сотрудник полиции может привести собеседника к спокойному обсуждению проблемы.

В процессе общения, особенно в начальной его фазе, могут быть два варианта подстройки к дыханию: прямая и непрямая. Прямая подстройка: сотрудник начинает дышать так же, как дышит собеседник, в том же темпе. Непрямая подстройка: он согласует с ритмом дыхания какую-то часть своего тела: например, покачивать (кивать) головой, рукой, ногой, делать какие-либо жесты в такт дыхания другого или говорить в ритм, такт его дыханию.

Прямая подстройка более эффективна для создания взаимопонимания.

Непрямая настройка к дыханию имеет некоторые тонкости. Во-первых, темп речи должен быть сопоставим с дыханием собеседника, и говорить следует на его выдохе. Это очень важный момент – человек всегда говорит на выдохе, и, если мы будем говорить на его выдохе, ему будет легко воспринимать свою внутреннюю речь. Во-вторых, при очень большой разнице в ритме и глубине дыхания (часто у детей и спортсменов) можно отслеживать дыхание собеседника «через раз» (например, при частом дыхании копировать вдох, пропускать выдох, второй вдох и копировать второй выдох). Это по аналогии похоже на ходьбу по шпалам, когда мы не наступаем на часто расположенные шпалы, а сначала наступаем через одну, но ритм в их расположении все равно учитываем и подстраиваемся к нему.

Следует обратить внимание на то, что у мужчин и женщин разные типы дыхания. Как правило, у мужчин брюшной тип дыхания (они дышат животом), а у женщин – грудной.

После того как произошло присоединение наблюдаемого поведения собеседника, сотрудник ОВД должен менять поведение у себя. С этого момента можно говорить, что он ведет своего собеседника.

«Ведение» – это начало управления собеседником. Успешное присоединение к нему следует расценивать как начало подсознательного доверия, снижения сопротивления – с одной стороны и, как первый шаг к занятию лидерской позиции, возможности контролировать процесс общения в желаемом направлении – с другой.

Существует множество способов «ведения», о которых частично шла речь выше: перестройка позы тела (напряженной, защитной на свободную, открытую), скорости движений, жестов, микродвижений; медленное изменение частоты и глубины дыхания и др. Кроме этого, имеется много проверенных практикой вербальных (словесных) приемов, описание которых будет приведено ниже.

О ведении можно сказать, что это незаметное изменение состояния и поведения собеседника при помощи своего голоса, мимики, жестов, поз, поддержания тесного контакта. Например, часто поза со скрещенными ногами и руками отражает общий негативный настрой человека, хотя иногда эта поза может быть просто удобной. Сотрудник полиции, подводя такого человека к открытой позе, будет способствовать возникновению у него позитивного восприятия.

Ведение должно быть постепенным и ни в коем случае не явным. Прежде всего надо самому разжать кулаки или расцепить руки, а затем, когда собеседник последует этому примеру, заставить его изменить положение ног.

То же самое относится к изменениям темпа речи, интонаций, а также любого другого механизма процесса общения. Например, если сотрудник имеет дело с разгневанным человеком, который говорит быстро и на повышенных тонах, то, прежде всего, он должен подстроиться к нему, по крайней мере, до некоторой степени. Если в такой ситуации он начнет говорить медленно, обдумывая каждое слово, это явно не будет гармонизировать с настроением собеседника и, скорее всего, может вызвать новую волну гнева и антипатию к нему как представителю органов правопорядка.

Добившись необходимого контакта путем умелой подстройки к собеседнику (как с помощью слов, так и с помощью незаметного зеркального отражения мимики, жестов, позы), сотрудник может постепенно начинать приводить его в нужное состояние. При этом следует постепенно замедлять темп речи и смягчать жестикуляцию до тех пор, пока собеседник не начнет делать то же самое. И вскоре он успокоится. Причина этого заключается в том, что наше сознание и наше поведение тесно взаимосвязаны (трудно сказать: нам хорошо, потому что мы напеваем бодрую мелодию, или же мы ее напеваем, потому что нам хорошо).

Присоединение к репрезентативным системам

Каждый человек воспринимает мир, воспроизводит запомнившееся или конструирует сообщение чаще всего через визуальную (зрительную), аудиальную (слуховую) и кинестетическую (ощущающую, чувствительную) репрезентативные системы. И так же в этих системах восприятия жизненный опыт кодируется в головном мозге человека. Одни предпочитают запоминать и затем вспоминать события, информацию в виде образов, другие – звуками, третьи пользуются ощущениями.

Большинство людей предпочитают воспринимать мир через зрение и использовать для мыслительных процессов образы. Тог-

да можно говорить о визуальной системе как о ведущей репрезентативной, т. е. о системе, в которой может быть репрезентирована (представлена) мыслительная информация. Такого человека называют визуалом. Если у человека ведущая система аудиальная, то он называется аудиалом. Точно так же у кого-то лучше развита кинестетическая система, кто-то предпочитает распознавать мир через ощущения, прикосновения и помнит его не ярким, цветным и красивым, а в разных сферах ощущения. Это – кинестетики.

Специалисты по нейролингвистическому программированию предложили способ определения ведущей репрезентативной системы по движениям зрачков глаз.

Когда сотрудник имеет дело с *визуалом*, он увидит, что, прежде чем ответить на его вопрос, тот будет поднимать глаза вверх. Считается, что если этот человек поднимает глаза вверх и вправо, значит он обращается к своим, визуальным фантазиям, придумывает, конструирует что-либо; а если поднимает глаза и при этом направляет их влево, то речь идет чаще всего о визуальном воспоминании. Эта схема, учитывающая правую и левую сторону, справедлива для правой – как мужчин, так и женщин любой национальности. У левой эти зоны воспоминания и конструирования меняются местами, причем это будет правильно и для аудиалов, и для кинестетиков. Однако важно то, что глаза находятся в верхнем этаже поля зрения. Ряд визуалов будет смотреть прямо перед собой, расфокусируя глаза. Это значит, что он где-то в пространстве создает невидимый для собеседника, да и для себя, экран, на котором возникают эти образы. Характерной чертой здесь может быть фиксация взгляда в какой-то точке, как бы при рассматривании невидимых картин.

Для визуала характерны и другие черты. Обычно он одевается так, чтобы привлекать внимание окружающих. При этом он может много жестикулировать. Жесты чаще всего острые, угловатые, быстрые, подчеркивающие речь, на уровне и выше плеч. При разговоре визуал придерживается дальней дистанции, старается смотреть на собеседника или над ним. Как правило, видно, что тонус мышц повышен, тело находится в готовности к движению. Дыхание верхнее (ключичное), обычно быстрое, иногда поверхностное. Темп речи быстрый, громкий, с ускорением, тон высокий, интонации как бы идут «на подъем». В речи употребляет много слов, которые характеризуют визуальную систему: «я вижу, кажется, взгляд, смотреть, яркий, светлый, цветной, перспективный, фокус, красочный, представьте себе» и т. д. Внешне это, как правило, достаточно подтянутый бодрый человек, по типу тела и движениям как худой, так и полный, движения скованы, судорожны. Поза, которую любит

принимать визуал – прямая, расправленная, голова и плечи приподняты. Под влиянием стресса визуалы склонны принимать позу «обвинителя», проявлять агрессию, показывая пальцами на собеседника, демонстрировать сжатые кулаки, нервно крутить в руке ручку, карандаш и т. д.

Кинестетик в процессе общения предпочитает близкую дистанцию, смотрит вниз или в сторону. Обычно он говорит медленно, вязко, с большими промежутками между фразами, как бы давая возможность соотнести сказанные слова со своими ощущениями, тон низкий с интонациями снижения в конце фраз. При обращении к внутреннему миру обычно глаза опускаются вниз и вправо для правой и вниз и влево – для левой. Это помогает кинестетику найти доступ к своим чувствам и ощущениям. В его речи встречаются слова: «мягкий, тяжело или легко, чувствительный, приятно, возьмем, извините, переживание», и т. д. Мышцы тела обычно расслаблены, жестов немного: их либо нет вообще, либо они небольшие по амплитуде ниже груди, плавные, медленные. Дыхание глубокое, нижнее (брюшное), достаточно ритмичное. Достаточно часто кинестетик одет в мягкую, удобную для него одежду, которая может не так хорошо смотреться, однако доставлять ему приятные ощущения. Очень часто в ходе разговора о своем восприятии мира, о своих воспоминаниях проявляется вегетативно-сосудистая реакция, т. е. появляется румянец, а иногда капельки пота.

Аудиал ближе к визуалу по внешним проявлениям, нежели к кинестетику. Однако у него есть свои особенности. Прежде всего – голос. Голос аудиала хорошо модулирован, потому что голос – это основное средство презентации себя окружающему миру. Он может говорить тихо, громко, то выше, то ниже, размеренно, логично, с равномерными интонациями, как бы наслаждаясь способностями своего голоса. Когда сотрудник будет говорить с таким человеком, он может повернуться к нему ухом. Это не следует расценивать как знак неуважения, скорее – как способ лучше воспринимать его. Жестов может быть немного, как правило, на уровне груди. Встречается круговой жест около уха, которым аудиал подчеркивает, что он слышит собеседника. Дыхание у аудиала чаще всего среднее (межреберное), но может быть разным, и это зависит от разговора как такового. Для того чтобы красиво, хорошо сказать, нужно хорошо вдохнуть, и аудиал пользуется дыханием как проводником своей аудиальной системы, своей речи. В процессе общения аудиал предпочитает среднюю дистанцию. В речи часто используются слова: «говорю, слышу, послушай, громко, звучит» и т. д.

Несмотря на то, что мы говорим о ведущих репрезентативных системах, тем не менее сотрудник должен учитывать, что у каждого человека развиты все три системы в той или иной степени, и в зависимости от обстоятельств и потребностей он может переключаться на одну, другую и третью систему. Безусловно, ведущей остается система излюбленная. Ее по аналогии можно сравнить с родным языком, и, если сотрудник общается с партнером или другим человеком в силу служебной необходимости в границах его родной репрезентативной системы, то вероятность взаимопонимания и положительного решения возникающих проблем будет гораздо выше.

Следует обратить внимание также на некоторые тонкости использования изложенных выше знаний. Если у собеседника зрачки глаз бегают, а затем, когда он начинает говорить, опускаются вниз влево, или взгляд быстро вначале переходит вверх вправо, а затем опускается вниз влево (у людей с быстрой реакцией) – это часто может значить, что собеседник начинает вводить вас в заблуждение, фантазировать, придумывать, т. е. честность и правдивость его ответа уже могут заставить сомневаться сотрудника полиции¹.

Техника самоподачи коммуникатора

Прием – *демонстрация сильных сторон коммуникатора*. Это демонстрация знаний и умений человека в определенной области, тех его особенностей, которые его характеризуют наилучшим образом.

Прием зрительного контакта. Взгляд – это самоподача человека, которая говорит о его уверенности и преимуществах перед партнером по общению.

Прием – *приглашение к диалогу, демонстрация открытости и обращенности к партнеру*. Это положение рук и поза человека, выражающая готовность к общению: раскрытые руки ладонями вверх, пожимание плечами, расстегивание пиджака, распрямление ног, продвижение на край стула ближе к партнеру.

Прием – *демонстрация авторитетной позиции, приближение позиции коммуникатора к партнеру*. Включает в себя: показ знаний в интересующей области, упоминание об общих знакомых, оценка опыта сотрудника в той или иной области и т. д. Прием чаще демонстрируется начальником при общении с подчиненным.

¹ Психологические аспекты профессиональных действий сотрудников полиции по охране общественного порядка в условиях проведения массовых спортивных мероприятий: учебное пособие / М. В. Виноградов, Л. Н. Гринева, Ю. Г. Касперович, Л. Н. Костина, В. Л. Кубышко, А. Н. Подшибякин, О. В. Розанова, А. А. Таганова, О. А. Ульянина, В. Л. Цветков / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДГСК МВД России, 2018. 94 с.

Техника вовлечения в общение

Прием накопления согласий – выбор нейтрального материала, избежание противоречий в начале общения, преимущественное внимание к объектам согласия.

Прием сближающего («Мы») обращения. Этот прием позволяет сближить позиции людей и установить более тесный контакт. Например, мы – сотрудники ОВД.

Прием «разговаривания» партнера – постановка мягких вопросов, активное слушание, избегание противоречий. Прием *терпеливого слушания.* Иногда для расположения партнера по общению достаточно просто молча выслушать то, о чем он говорит, высказывая одобрение по тому или иному разделу его информации.

Алгоритм ведения партнерской беседы

Перед началом диалога, особенно если это важная беседа для сотрудника, полезно разработать алгоритм ведения диалога. Алгоритм может содержать следующие фазы: подготовительную фазу, фазу установления контакта, фазу ориентации в проблеме, фазу совместного анализа проблемы, фазу совместного принятия решения, фазу выхода из контакта.

Подготовительная фаза. На этой фазе необходимо подумать о следующих вопросах:

1. Что мне нужно?
2. Что за человек?
3. Как подавать информацию?
4. Каково его эмоциональное состояние и реакции на обращение?

При этом необходимо осознать свои интересы и интересы партнера по общению. *Интересы* могут быть следующие:

- материальное благополучие;
- признание опыта, знаний, умений, достоинства, прав партнера по общению;
- принадлежность (наличие семьи, друзей, принадлежность к коллективу);
- временной ресурс;
- безопасность (уверенность в личной безопасности, сохранности рабочего места).

При общении важно учесть состояние партнера по общению и оценить свое состояние. *Состояния* определяются самочувствием человека в следующих областях:

- смысловая (определение человеком смысла жизни, приоритетных целей и жизненных ценностей);

- интеллектуальная (решение интеллектуальных задач в данный период времени и ориентация общения на решение интеллектуальных задач);
- эмоциональная (степень личностной значимости для человека темы общения и приоритеты решаемых задач во время общения);
- физическая (самочувствие человека в период общения).

Приемы оказания правомерного психологического воздействия на граждан

Коммуникативное воздействие сотрудников ОВД на граждан должно быть целенаправленным. Прежде чем оказывать воздействие на личность, необходимо спланировать, спрогнозировать ответную реакцию собеседника. Для этого сотруднику следует представлять:

- а) какие изменения в сознании гражданина должны произойти (конечный результат);
- б) какие средства воздействия на гражданина будут наиболее эффективны (с учетом личностных особенностей и уровня правосознания);
- в) каковы возможности применяемых им воздействий, их законность.

Воздействие должно осуществляться с учетом индивидуально-личностных особенностей собеседника. Применение методов психологического воздействия позволяет достичь результатов лишь в том случае, если учитывается не только совокупность психических свойств и качеств личности, но и ее психическое состояние в данный момент. Среди методов психологического воздействия выделяют следующие:

1. Убеждение – сознательное аргументированное воздействие на оппонента с целью изменения его суждений, отношений, намерений или решений. Применяются следующие приемы: предъявление гражданину ясных, четко сформулированных аргументов в приемлемом для него темпе и доступных терминах, достижение согласия по частям.

2. Внушение – сознательное неаргументированное воздействие, рассчитанное на некритическое восприятие оппонентом информации с целью изменения его состояния, отношения к чему-либо и предрасположенности к определенным действиям. Средства и приемы воздействия: авторитет сотрудника ОВД; уверенность вербального и невербального поведения; отчетливая размеренная речь; профессиональная компетентность.

3. Просьба – обращение к оппоненту с призывом помочь решить ту или иную проблему. Применяются ясные и вежливые формулировки, необходимо проявление уважения к праву гражданина отказать в просьбе, если ее выполнение неудобно ему или противоречит собственным целям.

4. Расположение – формирование положительного отношения к себе. Используется высказывание положительных суждений о гражданине, оказание ему помощи.

5. Принуждение – требование выполнить распоряжение, подкрепленное законом, сопровождается разъяснением возможных последствий его невыполнения. Основные приемы: объявление жестко определенных действий, наложение запретов и ограничений, которые, как правило, не объясняются и не подлежат обсуждению.

6. Игнорирование – умышленное невнимание по отношению к оппоненту, его высказываниям и действиям. Применяется невербальное поведение, указывающее на то, что присутствие человека не замечается; молчание и отсутствующий взгляд в ответ на вопрос, внезапная смена разговора.

7. Манипулирование – скрытое от оппонента побуждение его к переживанию определенных состояний, изменению чего-либо, принятию решений и выполнению действий для достижения собственных целей.

Однако если такие методы психологического воздействия, как убеждение, внушение, просьба, расположение, являются необходимыми в деятельности сотрудников ОВД, то методы принуждения, игнорирования и манипулирования недопустимы при взаимоотношениях с гражданами.

**Алгоритм действий сотрудников органов внутренних дел
Российской Федерации в условиях провокационного
поведения граждан**

Общие рекомендации для эффективного общения с гражданами

Общие рекомендации направлены на эффективное выполнение оперативно-служебных задач, формирование положительного имиджа сотрудника полиции. Доверия заслуживает вежливый, уравновешенный и внимательный профессионал с безукоризненным внешним видом, с высоким уровнем культуры общения, четко выполняющий свои обязанности, качественно оформляющий документы¹.

1. Держитесь уверенно, приветливо, соблюдайте аккуратный внешний вид.

2. Представьтесь гражданину, четко назвав свою должность, специальное звание, фамилию, предъявите служебное удостоверение.

3. Займите удобное для вас и гражданина пространственное положение с учетом соблюдения мер личной безопасности (угол между вами должен быть 90 градусов, что способствует установлению доверительных отношений). Помните о расстоянии вытянутой руки, обеспечивающем личную безопасность, без надобности не нарушайте персональное пространство гражданина.

4. Будьте вежливы. Обращайтесь к гражданину во время общения на «вы», а прочитав документы, и по имени-отчеству. Используйте в разговоре слова и фразы, конструктивные жесты, позу и мимику, не унижающие личностные достоинства гражданина: «Здравствуйте», «Добрый вечер», «Чем я могу вам помочь?», «Пожалуйста», «Будьте добры», «Извините» и пр.

5. Сохраняйте выдержку и достоинство, своим видом и действиями демонстрируйте спокойствие и настрой на деловой разговор, заражая гражданина этим состоянием (в уравновешенном состоянии повышается эффективность деятельности и общения).

6. Поддерживайте визуальный контакт, удерживайте взгляд в зоне «глаза – лоб» гражданина для создания серьезной, деловой атмосферы.

7. Сообщите об увиденном правонарушении («Я видел, что...», «Мой напарник при наблюдении установил, что...»), не обвиняйте гражданина («Вы нарушили пункт...», «Вы совершили правонарушение...» и пр.).

¹ Ульянина О. А. Указ. соч.

8. Спросите, каковы причины нарушения («У вас были причины, чтобы...»).

9. Объясните опасность совершенного правонарушения для его жизни и здоровья без нравоучений, доброжелательно и ясно.

10. Будьте убедительны, объясняйте свои действия юридически грамотным и понятным языком, ссылайтесь на законодательство Российской Федерации.

11. Дайте время и возможность успокоиться и высказаться гражданину, если он возбужденно реагирует на сообщение о совершенном нарушении или обоснованное требование. Переключите его внимание на мероприятие, подчеркнув его важность для общества и государства.

12. Внимательно слушайте гражданина, кивая головой, используя фразы: «Если я вас правильно понял, то вы хотели сказать...», «Мне понятно, что...», «Да, я вас понимаю, и вместе с тем...».

13. Объясняйте свои действия грамотным языком, понятно и доступно, правильно произносите слова, подстраивайте свою речь под темп речи гражданина, последовательно снижая темп, тем самым оптимизируя его эмоциональное состояние.

14. Добивайтесь понимания излагаемой информации и предъявляемых требований, задавайте вопросы: «Вам это понятно?», «Вы меня поняли?».

15. Используйте в разговоре слова и фразы, конструктивные жесты, позы и мимику, не унижающие личностные достоинства гражданина.

16. Сочетайте принципиальность и решительность в законных и обоснованных требованиях с уважительным отношением к личности гражданина.

17. Подчеркните общность целей, интересов и мнений с гражданином («Я так же, как и вы, хочу разобраться в ситуации», «Мы вместе заинтересованы в том, чтобы как можно скорее...», «Мы едины во мнении, что небезопасно, если...» и т. п.).

18. В случае применения административных санкций, объясните гражданину порядок дальнейших действий, а также порядок их обжалования, если нарушитель с ними не согласен.

19. Если у вас зазвонил сотовый телефон, извинитесь перед гражданином за причиненные неудобства, отключите аппарат и продолжите выполнять свои обязанности.

20. Сочетайте принципиальность и решительность в законных и обоснованных требованиях с уважительным отношением к личности гражданина. Если вы проверяете документы у лица, появление которого в данном месте или в данное время вызывает подозрение, и если при виде сотрудника полиции такой человек обнаруживает

внутреннюю напряженность, усильте бдительность. При этом будьте готовы в любой момент пресечь его агрессивные действия или попытку к бегству, однако сами своей напряженности не показывайте. Тон вашего разговора должен быть спокойным, повелительным, но корректным.

21. Юридически и психологически грамотно и четко выполняйте свои обязанности (это свидетельствует не только о профессионализме, но и о том, что, благодаря выполняемым действиям, вы контролируете ситуацию и разрешаете проблему).

Рекомендации для эффективного общения с гражданами, которые проявляют провокационное поведение¹

С гражданами, осуществляющими видеосъемку профессиональной деятельности сотрудников полиции:

1. Абстрагируйтесь от проводимой видеосъемки, концентрируя внимание на разъяснении нарушения юридически грамотным и понятным языком.

2. Используйте и демонстрируйте применение средств аудио-, фото- и видеофиксации при документировании обстоятельств совершения правонарушения во взаимоотношениях с гражданами, а также для подтверждения своей компетентности, защиты своих прав, соблюдения профессионального поведения сотрудника полиции, правомерности оказываемого воздействия на граждан.

3. Продолжайте четко, спокойно, уверенно и в уважительной форме свои действия, не обращая внимания на гражданина, демонстративно осуществляющего видеосъемку профессиональной деятельности сотрудника.

С гражданами, склоняющими сотрудников полиции к коррупционному поведению:

1. Разъясните гражданину доступным языком, что дача взятки является уголовно наказуемым преступлением, а также скажите, что вынуждены сообщить своему руководителю о факте склонения к коррупционному поведению.

2. Используйте и демонстрируйте аудио-, фото- и видеофиксацию при документировании обстоятельств совершения административных правонарушений, а также для подтверждения своей компетентности, защиты своих прав, соблюдения стандарта анти-

¹ Спецкурс «Профессиональные действия сотрудников подразделений Госавтоинспекции в условиях провокационного поведения участников дорожного движения»: учебное пособие / С. Е. Борисова, М. Н. Дашко, Ю. Г. Касперович, Л. Н. Костина, И. О. Котенёв, О. А. Ульянина / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДГСК МВД России, 2017. 120 с.

коррупционного поведения и правомерности оказываемого воздействия на граждан.

3. Обязывайте гражданина предъявлять документы по отдельности и без обложки.

4. Если в предоставленных документах оказались деньги или ценные вещи, не берите их в руки и верните документы гражданину. Потребуйте от гражданина, чтобы он изъяснил деньги из документов: «Уберите, пожалуйста, посторонние вещи, деньги из документов».

5. В случае если гражданин настаивает на том, что эти деньги предназначены вам как сотруднику, осуществляя аудио-, фото- и видеозапись, то повторно разъясните, что дача взятки является уголовно наказуемым преступлением.

6. Уведомите руководителя о том, что гражданин склонял вас к коррупционному поведению.

С иностранными гражданами:

1. Знайте и проявляйте уважение к национальным обычаям и традициям иностранных граждан, учитывайте их культурные и иные особенности, руководствуясь в общении нравственными и правовыми нормами.

2. Четко произносите слова, учитывайте вербальные и невербальные реакции в поведении гражданина.

3. Постоянно поддерживайте визуальный контакт с гражданином и оценивайте уровень понимания и взаимопонимания фразой «Вам понятно?», а также обращая внимание на речь, позы, жесты и мимику.

4. Обогащайте свою речь мимикой и жестами, т. к. эти средства не только дополняют, но и заменяют речь.

5. Помните, что иностранный гражданин является представителем другого государства, в отношении которого необходимо проявлять подчеркнутую вежливость, корректность, уважительность, стремление оказать посильную помощь.

6. Сотруднику полиции не рекомендуется обсуждать с иностранцами вопросы политики, деятельности органов государственной власти, в т. ч. органов внутренних дел Российской Федерации.

7. Создавайте и поддерживайте позитивный образ сотрудника органов внутренних дел, гражданина Российской Федерации для повышения авторитета России в мире.

С гражданами, находящимися в состоянии опьянения:

1. Проявляйте бдительность и готовность к неожиданному и неадекватному поведению со стороны гражданина, в т. ч. внезапному нападению с применением оружия.

2. Оцените состояние гражданина по внешним признакам (речи, запаху изо рта, вегетативным изменениям, реакциям на вопросы и т. д.) и задайте вопрос для уточнения этого состояния: «Как вы себя чувствуете?».

3. В случае выявления по внешним признакам состояния опьянения, не высказывайте гражданину в прямой или обвинительной форме своих подозрений, а задайте косвенный вопрос «Когда вы в последний раз употребляли запрещенные препараты, спиртные напитки?», обосновав этот вопрос перечислением выявленных вами признаков.

4. При наличии оснований проведите наружный досмотр гражданина на предмет наличия у него оружия и иных запрещенных предметов.

5. Не следует вступать с человеком в состоянии алкогольного опьянения в пререкания, замечания следует делать в спокойной, доброжелательной манере, чтобы не спровоцировать агрессию. Следует помнить, что в этом состоянии у человека значительно снижается уровень критичности и самоконтроля. Повышаются импульсивность, невыдержанность, возможны проявления агрессии.

6. Минимизируйте количество участников взаимоотношений, установив предварительно свидетелей, очевидцев. Для этого обратитесь к присутствующим гражданам с вопросом: «Кто видел факт правонарушения в состоянии алкогольного опьянения?», «Подойдите, пожалуйста, те, кто видел факт правонарушения». Исключите толпу любопытствующих и прохожих, используя фразы: «Не создавайте, пожалуйста, помех в охране общественного порядка», «Не мешайте работать сотрудникам полиции» и т. п.

7. В случае неподчинения законным требованиям, предупредите гражданина о намерении применения физической силы, специальных средств и мер административно-процессуального воздействия, предоставив возможность и время гражданину для выполнения законных требований сотрудника полиции, примените их к гражданину.

8. Помогите гражданину сохранить достоинство, что обеспечит регуляцию его эмоционального состояния.

Общение с детьми и подростками:

1. При общении с подростками сотруднику полиции необходимо принять во внимание психологические особенности несовершеннолетних: их впечатлительность, фрагментарность восприятия, затрудненность контакта с незнакомыми взрослыми, внушаемость, ранимость, недостаточную социальную зрелость, стремление к самоутверждению.

2. Испуг или замешательство несовершеннолетнего еще не означает, что в этой реакции отражается чувство вины в нарушении общественного порядка. В этом случае ребенка нужно успокоить и перевести разговор в спокойное русло.

3. Грубое нарушение общественного порядка со стороны несовершеннолетнего должно немедленно пресекаться сотрудником полиции. В разговоре с детьми допустимо обращение на «ты».

4. Воздействие на несовершеннолетнего правонарушителя должно оказываться в особо корректной форме.

5. Не следует думать, что грубость, упрямство подростка, невыполнение им требований сотрудника являются проявлением сложившейся установки на противоправные действия. Эти отрицательные качества могут выступать и следствием характерной для данного возраста потребности утвердить себя во взаимоотношениях со взрослыми.

6. Особого внимания заслуживает общение с подростками, находящимися в группе сверстников. Зависимость подростка от группы, от сложившихся в ней норм поведения формирует враждебность по отношению к другим. Сотруднику целесообразно в таких случаях спросить у подростка его фамилию, где он учится, где работают его родители. Такой оборот разговора подчеркивает в сознании несовершеннолетнего значимость и зависимость его от других сфер отношений, в которые он включен.

7. Недостойное поведение подростка в общественном месте может быть обусловлено отрицательным влиянием взрослых. Это можно понять из жестов, слов, объяснений, формулировок, которыми бравирует несовершеннолетний. На возможность неблагоприятной, подстрекательской роли взрослых следует особо обратить внимание подростка и разъяснить последствия его неуважительного отношения к окружающим.

8. В отношениях с детьми сотрудник полиции всегда должен проявить готовность прийти к ним на помощь (при переходе улицы, затруднениях при посадке в транспорт, потере ориентиров, когда ребенок заблудился, и т. д.).

С гражданами, склонными к агрессивному поведению и групповым нарушениям общественного порядка:

1. Оцените эмоциональное состояние граждан по внешним признакам. Об агрессии и готовности к нападению могут свидетельствовать плотно сжатые губы, покрасневшее лицо, пальцы рук, сжатые в кулак, оборонная поза ног, зрачки глаз сужены, взгляд направлен искоса или в упор, нахмуренный лоб, короткое дыхание через нос. Беспокойство, страх проявляются в дрожании пальцев рук, дрожании голоса, учащенном дыхании, пульсации кровеносных сосудов

(особенно на шее), закусывании губ, скрещивании рук на груди, удержании на уровне груди какого-либо предмета (например, пакета, сумки). У лиц, для которых русский язык не является родным, от волнения, страха или сильной нервозности резко снижается степень владения русским и проявляется акцент родного языка.

2. Противопоставьте агрессии гражданина спокойствие, выдержку и уверенность в себе, создайте спокойную деловую атмосферу.

3. Минимизируйте количество участников взаимоотношений, исключите толпу любопытствующих, используя фразы: «Отойдите, пожалуйста, дальше...», «Не создавайте, пожалуйста, помех...».

4. Предупредите гражданина о недопустимости и наказуемости противоправных действий (оскорбление сотрудников полиции, применение физической силы, угрозы причинения вреда и т. д.). В случае продолжения противоправных действий незамедлительно сообщите по рации и запросите помощь.

5. Переключите внимание гражданина на выяснение причин правонарушения, задав вопрос: «Вы готовы спокойно отвечать на мои вопросы?». В случае отрицания факта правонарушения приведите доказательства.

6. Не акцентируя внимания на агрессии, бравате или развязности, укажите гражданину на необходимость соблюдать общепринятые нормы поведения.

7. Своим примером показывайте гражданину соблюдение общепринятых норм, демонстрируйте уважение к нему, обращаясь на «вы».

8. Проявляйте уверенность и решительность, добивайтесь подчинения предъявляемым законным требованиям.

9. В случае неподчинения законным требованиям предупредите гражданина о намерении применения физической силы, специальных средств и мер административно-процессуального воздействия.

10. При общении с гражданином необходимо учесть, что доброжелательное, чуткое и уважительное отношение к незнакомцу снижает психологическую напряженность беседы, а предубежденность, нетерпимость, навязчивость, грубость, наоборот, вызывают негативное, неприязненное отношение.

11. Проявляйте бдительность и готовность к неожиданному и неадекватному поведению со стороны гражданина, в т. ч. внезапному нападению, применению оружия.

12. При необходимости проведите наружный досмотр гражданина на предмет наличия у него оружия и иных запрещенных предметов.

Рекомендации для сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации по урегулированию конфликта

Для успешного разрешения конфликта сотруднику ОВД необходимо владеть стратегией поведения в конфликтной ситуации:

1. Дайте партнеру «выпустить пар». Если он раздражен и агрессивен, необходимо помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

2. Попросите его спокойно обосновать претензии. Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что Вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

3. Снижайте уровень агрессии неожиданными приемами. Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем на другую тему, но значимую для него.

4. Не давайте сотруднику отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах. Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым». Не говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как Вы со мной разговариваете».

5. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема – это то, что надо решать. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать. Не позволяйте эмоциям управлять Вами! Определите вместе с сотрудником проблему и сосредоточьтесь на ее решении.

6. Предложите оппоненту высказать свою позицию относительно разрешения возникшей проблемы и варианты решения. Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Выберите лучший. При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и оппонент должны быть удовлетворены взаимно. Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения.

7. В любом случае дайте оппоненту «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе отвечать агрессией на агрессию. Не затрагивайте личности. Давайте оценку только действиям и поступкам.

8. Отражайте смысл его высказываний и претензий. Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я Вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я Вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку, уменьшает его агрессию.

9. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину. Во-первых, это обезоруживает оппонента; во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

10. Ничего не надо доказывать. В любых конфликтных ситуациях никто, никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать.

11. Замолчите первым. Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное – замолчите. Не от «противника» требуйте «Замолчи! Прекратите!», а от себя! Добиться этого легче всего. Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла – с кем ссориться?

12. Не характеризуйте состояние оппонента. Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку! А чего ты нервничаешь, чего злишься? Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

13. Уходя, не хлопайте дверью. Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из кабинета. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

14. Говори, когда оппонент остыл. Если Вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна полностью исключать что-либо обидное или оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт.

15. Независимо от результата разрешения противоречия, старайтесь не разрушить отношения. Выразите свое уважение и распо-

ложение сотруднику и выскажите соглашение по поводу возникших трудностей. И если Вы сохраните отношения и дадите оппоненту «сохранить свое лицо», Вы не потеряете его.

Среди типичных ошибок конфликтующего сотрудника необходимо отметить следующие:

– он отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему;

– ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое;

– нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс;

– мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил;

– отвлекается от основной цели на другие, побочные, уходит в сторону от главной проблемы;

– видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность;

– работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию;

– создает препятствия для свободной творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т. п.;

– без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспособляется или уходит от решения проблемы;

– боится риска.

В конфликтной ситуации не рекомендуется:

1) критически оценивать оппонента;

2) приписывать ему низменные или плохие намерения;

3) демонстрировать знаки превосходства;

4) обвинять и приписывать ответственность только партнеру;

5) игнорировать его интересы;

6) видеть все только со своей позиции;

7) уменьшать заслуги партнера и его вклад;

8) преувеличивать свои заслуги;

9) раздражаться, кричать, нападать;

10) задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера;

11) обрушивать на партнера множество претензий.

Алгоритм разрешения конфликта:

1. Определение динамики и зоны конфликта. Все типы конфликтов психологи классифицируют по скорости их протекания на:

а) быстротечные – опасные для жизни;

б) динамичные – опасные для здоровья;

в) затяжные – опасные для психического состояния;

г) статичные – снижающие ситуативную (рабочую) активность.

2. Локализация ситуации (принятие мер к ограничению числа свидетелей конфликта для уменьшения риска утечки информации, распространения слухов). В последующем, однако, результат конфликта нужно сделать гласным.

3. Владение обстановкой (принятие решительных мер к тому, чтобы стать «хозяином положения»).

4. Детальный анализ конфликта, его обстоятельств, причин и условий, ему способствовавших в ходе служебной проверки.

5. Разработка вариантов разрешения конфликта.

6. Выбор оптимального метода, приемов, форм и средств разрешения конфликта.

7. Проверка адекватности выбранных методов, форм и средств разрешения конфликта целям и задачам служебной деятельности и воспитания коллектива (личности).

8. Реализация выбранного решения конфликта.

9. Оглашение результатов реализованного разрешения конфликта (обычно в форме приказа).

10. Устранение неблагоприятных субъективных переживаний, которые могут возникнуть у неправой конфликтующей стороны (например, ощущение отсутствия выхода из ситуации).

Результат действий сотрудника по такому алгоритму не приведет к новым конфликтам, а будет содействовать примирению сторон или полному сглаживанию разногласий, благоприятно скажется на психологическом климате коллектива. Несоблюдение одного из блоков алгоритма рождает новые противоречия, обостряя прежний конфликт со всеми его последствиями.

Тактические технологии переговорного процесса

Стратегия переговорного процесса обеспечивается применением тактик поведения или тактических технологий в переговорном процессе.

1. *«Видимое сотрудничество»*. Данная тактика может быть использована в стратегиях «выигрыш – проигрыш» или «проигрыш – проигрыш». Она характеризуется тем, что партнер, применяющий тактику «видимого сотрудничества», заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения. Но постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки его заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша времени и создания условий для решительных действий.

2. *«Дезориентация партнера»*. Эта тактика, как и предыдущая, может использоваться в стратегиях «выигрыш – проигрыш» или «проигрыш – проигрыш». Такая тактика заранее планируется и характеризуется такими приемами, как *критика конструктивных положений партнера, использование неожиданной информации, обман, угрозы, блеф* и др. Основной целью тактики является принуждение партнера к действиям в направлении ваших собственных интересов.

3. *«Провокация чувства жалости у партнера»*. Эта тактика, как и предыдущие, применяется в стратегиях «выигрыш – проигрыш» или «проигрыш – проигрыш». Основной целью такой тактики является усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки. В конечном итоге провокация чувства жалости направлена на подготовку условий для решительных действий или заключения соглашения.

4. *Ультимативная тактика*. Данная тактика является одной из жестких и применяется, как правило, при реализации стратегии «выигрыш – проигрыш» или «проигрыш – проигрыш». Она характеризуется предъявлением ультиматума в самом начале переговоров.

Ультиматум – требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категоричной форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа.

Основной прием ультиматума – угроза. Кроме того, в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы: *шантаж, демонстрация силы, блеф и другие средства манипуляции*.

Часто в ультимативной тактике используются специальные приемы: «прием альтернатив» и «прием затвора».

Суть приема *альтернатив* состоит в том, что противнику предлагается выбор из двух или более непривлекательных для него вариантов решения проблемы, которые удовлетворяют вашим собственным интересам.

Прием *«затвора»* отличается тем, что ультимативное воздействие на противника оказывается путем собственного ослабления контроля над ситуацией. В этом случае инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной для себя ситуации, завязывая ее на тяжелые последствия при невыполнении требований другой стороной. Такой прием широко используется террористами.

При анализе ультимативной тактики важно учитывать условия ее применения. Профессиональное выдвижение ультиматума предполагает крайне невыгодное положение соперника в конфликте. Поэтому для достижения такой ситуации используются *приемы выжидания*: задержка начала переговоров, сознательное опоздание или неприбытие на договоренную встречу, уход от контакта с соперником и т. п.

5. *Тактика «выжимания» уступок.* Эта тактика отличается от ультимативной тем, что требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Причем каждое из предъявляемых требований представляется как исчерпывающее. Очевидно, что тактика выжимания уступок применяется в стратегии «выигрыш – проигрыш», но она может быть использована и для достижения основных целей в других стратегических подходах.

Выжимание уступок достигается приемами позиционного и психологического давления.

Прием *«закрытая дверь»* сводится к демонстрации отказа от вступления в переговоры. Причем такая демонстрация применяется при условии, что противник заинтересован в переговорах. В этом случае он готов пойти на уступки в целях привлечения к переговорам противоположной стороны.

Прием *«пропускной режим»* предполагает выдвижение предварительной уступки как условия для начала переговоров или для их дальнейшего продолжения. Уступка здесь играет роль пропуска.

Прием *«визирования»* используется, когда соглашение по какому-то вопросу почти достигнуто, но оно не устраивает в полной мере инициатора выжимания уступок. Тогда для получения новой уступки он заявляет об ограничении своих полномочий на принятие решения в том виде, в каком оно подготовлено, и о том, что этот вопрос нуждается в дополнительном согласовании с вышестоящими инстанциями. Данный прием рассчитан на то, что противник не может ждать и готов пойти на новые уступки, лишь бы соглашение было заключено сейчас.

Прием «внешней опасности» используется как демонстрация готовности принять предложение соперника, но при этом делается заявление о том, что выполнение его ставится под угрозу из-за вмешательства внешних сил. При этом оговариваются условия, которые исключали бы вмешательство внешних сил или позволяли его нейтрализовать. Такие условия есть не что иное, как форма выжимаемой уступки.

Приемы *психологического давления* несколько отличаются от приемов *позиционного давления*. Если приемы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее закончить переговоры ценой непланируемых уступок.

Прием «чтения в сердцах» представляет собой уловку, суть которой состоит в следующем. Словам соперника приписывают скрытый смысл и «разоблачают» «подлинные мотивы», которые скрываются за сказанными словами. Таким образом, сопернику можно приписать все, что угодно и заставить его оправдываться в том, чего он не совершал. Как правило, опровергнуть выдвигаемое обвинение бывает очень сложно либо вообще невозможно, т. к. ставка делается на принцип «чужая душа – потемки».

Прием «последнего требования» используется, когда длительные переговоры подошли к завершающей стадии. Уставшему от изнурительных, порой неприятных, тяжелых переговоров и предвкушающему их финал оппоненту выдвигают еще одно требование. И он, как правило, соглашается с ним.

6. Тактика лавирования резервами уступок. Для успешной реализации стратегических целей переговорного процесса, особенно делая ставку на стратегию «выигрыш – выигрыш», важно знать резервы уступок. Резерв собственных уступок создается на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок и продумываются условия использования каждой из них.

Резерв уступок противника определяется на основе баланса интересов и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Важным источником прогноза резерва уступок соперника является предварительная информация о его конфликтных требованиях, о которых он готовится заявить на переговорах. Часто при сборе и анализе такой информации можно установить и заготовленные оппонентом уступки. Широкое применение тактики лавирования уступками возможно при решении различных по своему характеру споров.

Учебное издание

Ульянина Ольга Александровна

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА ЛИЦ,
ВПЕРВЫЕ ПРИНЯТЫХ НА СЛУЖБУ В ОРГАНЫ
ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДОЛЖНОСТИ СЛУЖАЩЕГО «ПОЛИЦЕЙСКИЙ»**

Учебно-методическое пособие

Редактор *В. А. Яровая*
Верстка *С. Н. Портнова*

Подписано в печать 02.06.2021. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Усл.печ. л. 8,14. Уч.-изд. л. 7,15. Тираж 64 экз. Заказ № ____

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

ISBN 978-5-907187-71-9



9 785907 187719