

Академия управления МВД России

**ПСИХОТЕХНОЛОГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Учебное пособие*

Москва • 2022

**Рецензенты:** *А. С. Душкин*, начальник кафедры педагогики и психологии учебно-научного комплекса по исследованию проблем кадровой работы и морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Санкт-Петербургского университета МВД России, кандидат психологических наук, доцент; *А. А. Фролов*, заместитель начальника кафедры огневой подготовки Краснодарского университета МВД России, кандидат психологических наук.

П 86

Психотехнологии в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации: учебное пособие / В. В. Вахнина, О. С. Возженикова, И. В. Ефимова и др. – Москва : Академия управления МВД России, 2022. – 104 с.

ISBN 978–5–907530–10–2

Учебное пособие посвящено изучению проблемы совершенствования психологической подготовки руководителя органа внутренних дел Российской Федерации. Рассматриваются психотехнологии и возможность их использования в управленческой деятельности руководителя ОВД.

Пособие предназначено для использования в образовательном процессе Академии управления МВД России при подготовке руководителей органов внутренних дел Российской Федерации по учебным дисциплинам магистратуры «Психология и педагогика управления», «Использование профайлинга в управленческой деятельности», а также в других образовательных организациях МВД России при реализации основных и дополнительных профессиональных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации.

УДК 159.98  
ББК 88.8

### **Авторский коллектив:**

**Вахнина Виктория Владимировна**, профессор кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами, доктор психологических наук, доцент;

**Возженикова Ольга Сергеевна**, доцент кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами, кандидат психологических наук;

**Ефимова Ирина Вадимовна**, старший преподаватель кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами, кандидат психологических наук;

**Мальцева Татьяна Вячеславна**, профессор кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами, кандидат психологических наук, доцент;

**Михайлова Татьяна Викторовна**, заместитель начальника кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами, кандидат психологических наук.

# Содержание

<b>Введение</b> .....	5
<b>Раздел 1. Теоретико-методологические основания по использованию психотехнологий в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации.</b> ...	7
1.1. Исследование психотехнологий в зарубежной и отечественной науке .....	7
1.2. Теоретико-методологические основания по использованию психотехнологий в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации .....	13
1.3. Внедрение в деятельность органа внутренних дел Российской Федерации технологии управления конфликтами ...	17
1.4. Технология психологического воздействия и защиты от манипуляций в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации .....	21
<b>Раздел 2. Психотехнологии в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации</b> .....	28
2.1. Технология ведения переговоров. Методы и приемы профилактики и преодоления кризисов в переговорной деятельности .....	28
2.2. Психотехнология развивающего консультирования руководителя органа внутренних дел Российской Федерации.....	36
2.3. Использование технологии тайм-менеджмента в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации.....	40
2.4. Совершенствование технологии по оптимизации социально-психологического климата в служебном коллективе органа внутренних дел Российской Федерации .....	44
2.5. Саморегуляция эмоциональных состояний .....	51
<b>Заключение</b> .....	54
<b>Список литературы</b> .....	56
<i>Приложения</i> .....	58

## Введение

Исследование управленческой деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации (далее – ОВД РФ), несомненно, диктует новые требования к его личности и профессиональным качествам, которые будут способствовать успешному решению профессионально-служебных задач.

Руководитель ОВД РФ ежедневно, организуя деятельность, направленную на оптимальное функционирование подразделений (органа, организации) ОВД РФ, принимает взвешенные и обоснованные управленческие решения по ряду текущих и стратегически важных задач в условиях систематического дефицита служебного времени. Эти задачи часто связаны с необходимостью нормализации социально-психологического климата в профессиональных коллективах, снижением текучести кадров, решением конфликтных ситуаций с гражданами и с взаимоотношениями сотрудников внутри подразделений, организацией деятельности личного состава в нестандартных ситуациях, а также контроля за деятельностью подчиненных сотрудников, проведением переговоров и пр. Все это требует от руководителя хорошо развитых компетенций в области психологии управления и грамотного подхода в использовании различных управленческих технологий.

В связи с этим роль психологических технологий (далее – психотехнологий) в управлении органом (организацией) ОВД РФ с каждым годом возрастает, этому способствует как стремительно видоизменяющиеся социальные условия жизнедеятельности в российском обществе, так и все возрастающие требования к организации деятельности руководителя ОВД РФ.

Все это требует хорошо развитых умений и навыков по использованию психотехнологий. К ним мы обоснованно относим, опираясь на мнение ряда исследователей, как важные в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации следующие психотехнологии:

- технологию управления конфликтами;
- технологию психологического воздействия и защиты от манипуляций;
- технологию ведения переговоров;
- технологию развивающего консультирования;
- технологию тайм-менеджмента;
- технологию оптимизации социально-психологического климата служебного коллектива.

В управленческой деятельности руководителя ОВД РФ сегодня весьма востребованными и актуальными являются обладание психологическими знаниями, умениями, навыками и владение различными психологическими технологиями, что, несомненно, является важным инструментарием в процессе управления и способствует сохранению психологического потенциала и совершенствованию профессионально-личностных качеств как у руководителя органа внутренних дел Российской Федерации в частности, так и оптимизирует работоспособность и результативность деятельности личного состава ОВД РФ в целом.

Современному руководителю ОВД РФ крайне важно уверенно владеть такими психотехнологиями, как управление конфликтами; психологическое воздействие и защита от манипуляций; ведение переговоров; развивающее консультирование; тайм-менеджмент; оптимизация социально-психологического климата служебного коллектива; саморегуляция эмоциональных состояний.

Объектом исследования в работе выступило психологическое обеспечение деятельности руководителя ОВД РФ. Предмет исследования был направлен на изучение проблемы использования психотехнологий в деятельности руководителя ОВД РФ.

Целью работы являлось совершенствование компетенций в деятельности руководителя ОВД РФ по использованию психотехнологий. В связи с этим были сформулированы следующие задачи исследования:

- изучить современные психотехнологии, используемые в практической деятельности ОВД РФ;
- провести анализ эффективности психотехнологий, применяемых в деятельности руководителя ОВД РФ;
- разработать и апробировать комплекс психотехнологий, направленных на повышение эффективности деятельности и способствующих профессиональному, личностному развитию руководителя ОВД РФ;
- разработать рекомендации по использованию психотехнологий в деятельности руководителя ОВД РФ.

Методологическую основу научно-исследовательской работы составили: ситуационный подход, системно-ситуативный анализ управленческой деятельности руководителя ОВД РФ.

# **Раздел 1. Теоретико-методологические основания по использованию психотехнологий в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации**

## **1.1. Исследование психотехнологий в зарубежной и отечественной науке**

Научный интерес к проблеме значимости психотехнологий в управленческой сфере отражен в работах зарубежных ученых, таких как С.Л. Донал, Р.В. Доэрти, Дж.П. Френч, Е. Хатфилд, Б. Хопкинс, Г. Келли, Л. Оримото, Б.Н. Равен, Т.М. Сингелис, П. Ван Стрин, П. Стринджер, Д. Тибо и др. В этих работах внимание привлекают в первую очередь те психотехнологии, которые с помощью внешних факторов в системе субъектно-объектных отношений управления требуют от субъекта управления «поведенческих комплексов». Это выглядит как определенным образом организованные аттитюды, убеждения, установки в ожидании процесса «когнитивного» управления посредством «уравновешивания» когнитивных структур.

Через организованные изменения в энергетике поведения объекта управления и определенную организацию его «психологического поля» достигается ожидаемый результат. Возможно, это реализуется через новые пути целенаправленного воздействия и изменения значимости для объекта управления его профессиональной группы или повышения его статуса для «участия в управлении», а также качественного изменения полномочий, ролевых отношений и пр., используемых как средства мотивации персонала, развития положительной групповой динамики в профессиональной группе и т. д.

Анализ зарубежных методологических и теоретических работ дал возможность утверждать, что постепенно в психологии изменялись объяснительные принципы и категории управленческой деятельности. Разработанные в 50-70-х гг. XX в. в концепции теории стратегического управления (И. Ансофф), теории мотивации труда у А. Маслоу, У. Рейфа, Ф. Херцберга, Д. Мак-Грегора и др. присутствуют идеи о повышении эффективности управления через мотивирование глубокой заинтересованности людей с учетом их личностные качеств и т. д.<sup>1</sup> Развитие теории управления привело

---

<sup>1</sup> Франчук В.И. Основы общей теории социального управления. Москва, 2000. С. 45.

к самостоятельному направлению исследований – к психологическому управлению, где объектом изучения стало целенаправленное воздействие на персонал посредством психологических механизмов. В целом в зарубежных подходах психотехнологии управления отличаются, с одной стороны, разнообразием «адресации» психологических механизмов, с другой – не в полной мере отражают характеристики деятельности руководителя.

В отечественной психологии сформировалась теория социального управления, в основу которой легли методолого-теоретические работы ряда ученых и исследователей, а именно: К. К. Платонова, И. И. Рихтера, А. А. Русалиновой, А. Л. Свенцицкого, С. А. Владимирского, И. П. Волкова, А. А. Грачева, А. Л. Журавлева, Ю. М. Забродина, О. И. Зотовой, А. И. Китова, Е. А. Климова, Е. С. Кузьмина, В. И. Михеева, Б. Д. Парыгина, Е. В. Таранова, А. В. Филиппова, П. И. Христиановича, Н. А. Шевалева, А. Д. Юдина, П. К. Энгельмейера и др. Социальное управление имеет универсальный характер и своей центральной идеей сводится к управлению людьми в разных социальных и культурных областях с использованием набора стандартных технологий управления, включающих методы, средства и функции.

Сегодня использование психотехнологий в сфере управления эффективно развивается и в отечественной науке. Это отражено в трудах таких ученых, как А. А. Грачева, Ю. М. Забродина, Т. С. Кабаченко, А. Л. Журавлева, Е. А. Климова, Е. С. Кузьмина, И. П. Волкова, К. К. Платонова, А. А. Русалиновой, А. В. Филиппова и др. Авторами сформулирована теория психологического управления как целенаправленного воздействия на «условия среды» и психологические механизмы<sup>1</sup>. В этих работах прослеживаются тенденции к использованию и выбору психотехнологий как нового подхода в профессиональной деятельности управленца.

Исследования с использованием функционального анализа Е. С. Кузьмина, С. А. Маничева, И. П. Волкова, Н. Г. Геращенко, Ю. Н. Емельянова, А. Л. Журавлева, Л. Г. Почебут, А. И. Китова, В. Ф. Рубахина, А. М. Столяренко, Р. Х. Шакурова, В. Г. Шорина и др. стали значимыми для развития идей по психологическому управлению<sup>2</sup>. Управленческая деятельность при таком подходе рассматривается как персонифицированная регулятивная подсистема совместной деятельности, складывающейся в рамках коллективного труда.

---

<sup>1</sup> *Захарова Л. Н.* Психология управления: учебное пособие. Москва: Логос, 2013. С. 64.

<sup>2</sup> *Коробко В. И.* Теория управления: учебное пособие. Москва: Юнити-Дана, 2013. С. 43.



Также следует отметить рефлексивный подход в психологии управления, в котором выделяется инженерно-психологическое направление. В рамках этого направления были проведены следующие исследования:

- по классификации видов рефлексивного управления и средств моделирования его процессов;
- по субъект-субъектным видам труда через активизацию системы рефлексивных взаимодействий и рефлексивной регуляции деятельности;
- по возможности каждому участнику совместной деятельности образовывать ее индивидуальные смыслы<sup>1</sup>.

Психология профессиональной деятельности в отечественной науке представлена работами А. В. Брушлинского, А. А. Вербицкого, Е. И. Исаева, Е. А. Климова и др., в которых практика индивидуального саморазвития тесно связана с практикой профессионального самоутверждения (К. А. Абульханова-Славская, В. Н. Абрамова, А. Г. Асмолов и др.).

В исследованиях российских психологов уделяется большое внимание изучению видов труда и его особенностям (А. В. Карпов, Е. А. Климов, Н. С. Пряжников и др.) и многоуровневому анализу управленческой деятельности руководителя (А. Г. Караяни, Т. Ю. Базаров, Т. А. Нестик, Л. И. Уманский, Э. Шейн и др.).

Результативные эффекты применения руководителем разных стратегий управления отражены в трудах таких исследователей, как Г. Н. Прокументова, Т. С. Кабаченко, И. К. Шалаев. Также имеются исследования о методах изучения управленческой деятельности (Г. М. Мануйлов, В. В. Новиков, Е. М. Иванова, А. В. Карпов и др.).

Особенности применения психотехнологий в психологии управления в ОВД РФ исследовались такими учеными, как А. И. Китов, А. М. Столяренко, И. Б. Пономарев, В. И. Черненилов, М. Г. Дебольский, М. И. Марьин, И. О. Котенев, В. Н. Смирнов, И. Б. Лебедев, В. В. Вахнина, А. Л. Журавлев, Т. Ю. Коновалова, Н. Ю. Портнягина, Е. В. Петухов и др.

Познание психологических закономерностей в управленческой деятельности в силовых структурах, в российской психологической науке является предметом изучения юридической психологии.

Значимую научно-практическую роль в изучении и совершенствовании психологических проблем управления сыграл учебник профессора А. И. Китова «Психология управления». Автор выделил

---

<sup>1</sup> Там же. С. 52.

три психологические «теоретические» единицы в управленческой деятельности, а именно:

- познавательная деятельность;
- принятие решений;
- организация исполнения решений.

Каждая из них подвергалась психологическому анализу и обоснованию психологических возможностей ее оптимизации<sup>1</sup>. Подход А. И. Китова получил название *процессуально-деятельностная концепция управления*, которая стала научным фундаментом исследований по психологии управления и дала начало ряду научных исследований (Е. П. Клубов, В. А. Бакеев, М. Г. Дебольский, И. Б. Пономарев и др.), что позволило эффективно готовить руководителей МВД по направлению психология управления. Однако концепция А. И. Китова была ограничена тем, что охватывала только вопросы ситуативного управления, но не способствовала решению всех психологических проблем, оказывающих влияние на эффективность управления.

В начале 80-х гг. А. М. Столяренко сформулировал методолого-теоретические основания нового психологического подхода к управлению, получившего название *организационно-деятельностной психологической концепции управления*, которая дополнила теоретические разработки текущего управления А. И. Китова психологическими основами организации управления.

Психологический потенциал в данной концепции представлен как интегративная характеристика актуализированных и остающихся не задействованными внутри и внеорганизационных психологических явлений и процессов при соотношении ее с масштабом возложенных на организацию задач<sup>2</sup>.

Следует сказать, что в отечественной психологии наработан богатый теоретический и методологический материал по социальному управлению, который позволяет совершенствовать управление в сфере правоохранительной деятельности. В ведомственной науке существуют три психологические концепции управления в деятельности ОВД РФ, между которыми не выявлены теоретические противоречия. Кроме того, каждая из них в своей степени решает задачу психологического потенциала. Различия в них заключаются в акцентах, в подходах к способам реализации этого потенциала, а также в различных ракурсах психологического анализа управления.

---

<sup>1</sup> Китов А. И. Психология управления: учебник. Москва, 1979.

<sup>2</sup> Чернилов В. И. Актуальные проблемы психологии управления // Вопросы психологии. 1981. № 4. С. 38.

Современное управление должно основываться на гуманистической трактовке человека как субъекта и противостоять пониманию его как пассивного существа, отвечающего на внешние воздействия (стимулы) лишь системой реакций, являющегося элементом производительных сил, т. е. только объектом развития общества.

Изучая проблему коммуникативной компетентности руководителя, В.П. Трубочкин<sup>1</sup> в контексте психологии управления рассматривает как одну из существенных характеристик деятельности руководителя, компетентность руководителя в общении – как эффективное владение процессами общения в профессионально-управленческой деятельности, основывающееся на соответствующих знаниях, навыках, умениях и качествах личности.

В структуре управленческой компетентности руководителя ОВД РФ (далее – УКР ОВД РФ) как в интегральном личностном образовании выделяют следующие основные компоненты<sup>2</sup>:

- мотивационно-ценностный, познавательный-прогностический;
- коммуникативный, эмоционально-волевой.

По мнению А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова<sup>3</sup>, теории организационных систем в большей степени изучали намерения субъектов, чем их реальное поведение, т. е. так же как и теоретики игр, в значительной мере, игнорировали реальную социальную обстановку. Итак, разнообразие подходов к пониманию поведенческих проявлений субъекта в конфликтной ситуации открыло широкие возможности последователям для теоретических обобщений.

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

- сделать разграничения между участниками и предметом переговоров (нужно обсуждать проблему, а не друг друга);
- сосредоточиться на интересах, а не на позициях;
- прежде чем решать, что делать, необходимо выделить круг возможностей, не стремясь отыскать единственно правильное реше-

---

<sup>1</sup> Пономарев И.Б., Трубочкин В.П. Практическая конфликтология: учебное пособие для практических психологов органов внутренних дел. Москва, 1996. 37 с.

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

<sup>3</sup> Анцупов А.А., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2002. 551 с.

ние, продумать широкий круг оптимальных решений, которые учитывали бы общие и примиряли несовпадающие интересы;

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

В отечественной науке проблеме управления в социальных коллективах изучали многие ученые. Большинство из них отмечают, что процесс управления зачастую содержит конфликтную составляющую, а их участники не могут не учитывать этой особенности переговоров. Поэтому исследователи уделяют особое внимание вопросу разрешения конфликтов посредством переговоров, в т. ч. в форме рекомендаций, на уровне различных техник и приемов эффективного общения.

В контексте рассмотрения феномена переговоров как средства разрешения конфликтов выделяют три основных теоретических подхода. В рамках первого подхода исследователи опираются на эмпирическую политическую практику. Второй подход предполагает использование философско-социологической базы для развития идей в области управления социальными конфликтами. Третий подход – проблема разрешения конфликтов рассматривается через призму психологических теорий, где конфликт изучается в русле мотивационных и когнитивных концепций.

По мнению Н. В. Гришиной<sup>1</sup>, изучающей опыт урегулирования конфликта в организации, руководитель может открыто вмешиваться в конфликт и активно его урегулировать.

Исследователи А. Я. Анцупов и А. И. Шпилов<sup>2</sup> в качестве основных методов разрешения социально-психологических конфликтов предложили, подобно В. Н. Гришиной, использование переговоров и медиаторства.

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

---

<sup>1</sup> *Гришина Н. В.* Психология конфликта: монография. Санкт-Петербург: Питер, 2002.

<sup>2</sup> *Анцупов А. А., Шпилов А. И.* Указ. соч.

## **1.2. Теоретико-методологические основания по использованию психотехнологий в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации**

В современной психологии все чаще употребляется слово «технология». В психологической литературе данная дефиниция либо не рассматривается содержательно, либо имеет неоднозначное толкование. Термин «технология» во многих научно-прикладных источниках понимается как умение, мастерство, искусство, совокупность методов обработки, изменение состояния. Считается, что любая деятельность может быть либо технологией, либо творчеством. Основа любой технологии лежит в четком определении конечной цели, которая рассматривается как ее центральный компонент<sup>1</sup>.

Особенность профессиональной деятельности руководителя территориального органа МВД России состоит в том, что он должен владеть различными технологиями, в т. ч. и психологическими, и умело их использовать.

Под *психологическими технологиями* следует рассматривать вид социальных технологий, который учитывает особенности и специфику психологических процессов, качеств, явлений, отношений, возможностей их технологизации. В данном случае предметом технологизации будут выступать психологические качества и характеристики личности (установки, характер, реакции, воля, отношения). Овладение руководителем территориального органа МВД России психологическими технологиями позволит последовательно и целенаправленно формировать и использовать навыки деловой и межличностной коммуникации, выбирать оптимальные приемы преодоления стрессов, принимать взвешенные решения по разрешению профессиональных, внутрличностных и межличностных конфликтов в условиях оперативно-служебной деятельности.

Психологическая технология в современной научной литературе очень часто употребляется как синоним прикладной психологии. До сих пор в теоретико-прикладных исследованиях не существует единого подхода к интерпретации термина, его содержание зави-

---

<sup>1</sup> Бордовская Н.В., Реан А.А. Педагогика: учебник для вузов. Санкт-Петербург, 2000. С. 68.

сит от личностного понимания автора<sup>1</sup>. Термин используется либо для номинации тренинговых форм обучения, либо для обозначения нейролингвистического программирования, либо транзактного анализа, либо методов контроля сознания и т. д.

В работах В. В. Козлова под современными психотехнологиями понимается система категорий, моделей и принципов, описывающих психическую реальность как развивающуюся целостность, ориентированную на практическую работу с психикой индивидуума, определенных социальных групп и включает в себя определенные мнения, навыки, приемы и методы по целенаправленному преобразованию личности или группы<sup>2</sup>.

Сила воздействия различных психотехнологий обусловлена их высокой технологичностью, базированием на своевременном выявлении, понимании, знании и результативности использования последовательностей, закономерностей протекания психических процессов, поведения личности в различных жизненных ситуациях и условиях, а также высоким уровнем исполнения<sup>3</sup>.

По критерию интенсивности и силы воздействия на сознание личности и социальных групп выделяют следующие типы современных психологических технологий: интегративные психотехнологии, оказывающие интегральное, комплексное воздействие; целевые технологии, реализующие поставленные задачи и формирующие определенные, заданные качества; метапсихотехнологии – технологии обучения использованию интегративных и целевых психологических практик.

В юридической психологии существует другой подход.

Структура профессиональной компетентности руководителя ОВД РФ, по мнению И. О. Котенева, состоит из следующих компетентностей:

- юридической;
- организационно-управленческой;
- социальной;

---

<sup>1</sup> *Вачков И. В., Гриншпун И. Б., Пряжников Н. С.* Введение в профессию «психолог»: учебное пособие. Москва: Изд-во Московского психолого-социального института, 2004. 464 с.

<sup>2</sup> *Козлов В. В.* Психотехнологии измененных состояний сознания. Методы и техники: монография. 2-е изд., испр. и доп. Москва, 2005; *Козлов В. В.* Интенсивные интегративные психотехнологии. Теория. Практика. Эксперимент: монография. Москва, 1998; *Козлов В. В.* Истоки осознания: теория и практика интегративных психотехнологий: монография. 2-е изд., перераб. и доп. Минск, 1995; *Козлов В. В.* К проблеме интегративных психотехнологий // Психология XXI столетия. Новые возможности: сборник по материалам ежегодного Конгресса «Психология XXI столетия». Ярославль, 2016. С. 98–99.

<sup>3</sup> Там же.

- инновационной;
- профессионально-психологической, включающей в себя: социально-психологическую, межличностную, психолого-педагогическую, психотехнологическую<sup>4</sup>.

Исходя из опыта управленческой деятельности руководителя ОВД РФ, психотехнологии в профессиональной деятельности должны основываться на психологических знаниях и профессиональном опыте и сопровождаться теоретико-методологическими обоснованиями, статистическими расчетами, методическими или практическими рекомендациями, а также осознанностью и конструктивностью применения.

На основе анализа научных исследований по социальной и юридической психологии, психологии управления и психологии труда<sup>5</sup> можно выявить наиболее востребованные руководителем органа внутренних дел психотехнологии. К ним в первую очередь можно отнести: тайм-менеджмент; оптимизацию социально-психологического климата в служебном коллективе; ведение переговоров; развивающее консультирование; управление конфликтами; психолого-управленческое воздействие и защиту от манипуляций; саморегуляцию эмоциональных состояний и др.

Использование психотехнологий в профессиональной деятельности руководителя ОВД РФ должно опираться на научные знания и специфику этой деятельности.

---

<sup>4</sup> Котенев И.О., Портнягина Н.Ю., Тюнис Л.Ю. Организация психологической работы с резервом руководящих кадров органов внутренних дел: методическое пособие / под общ. ред. В.Л. Кубышко. Москва, 2007. С. 45–46.

<sup>5</sup> Клячкина Н.Л. Оценка и регулирование психических состояний сотрудников органов внутренних дел // Юридическая психология. 2015. № 3; Котенев И.О., Буданова Т.Ю. Психология регулирования служебного поведения сотрудников ОВД: методическое пособие. Москва, 2014; Марьин М.И., Мальцева Т.В., Петров В.Е., Сафронов А.Д. Психологическая подготовка сотрудников полиции к профессиональной деятельности: учебно-методическое пособие. Москва, 2014; Поздняков В.М. Психология управления: курс лекций. Москва, 2005; Пономарев И.Б. Избранные труды: юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел: сборник трудов. Москва: ИМЦ ГУК МВД России, 2002; Пряхина М.В., Шаратов А.О., Шех О.И. Технологии психологической профилактики организационного стресса сотрудников МВД России // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2012. № 1; Чернышов В.И. Психология управления: учебник. Москва: Академия управления МВД России, 2011; Сомов А.В., Мальцева Т.В. Психолого-управленческое воздействие руководителя на подчиненных в правоохранительных органах // Прикладная юридическая психология. 2012. № 1. С. 125–130; Чернышева Е.В., Злоказов К.В. Полицейская психология: учебное пособие. Екатеринбург, 2016; Яцевич С.П. Социальная психология: курс лекций. Санкт-Петербург: ЛНПП «Облик», 2003 и др.

Внедрение и совершенствование психотехнологий в деятельность руководителя ОВД в некоторых случаях требует психологического сопровождения со стороны специалистов-психологов.

Психотехнологии в деятельности руководителя ОВД возможно типологизировать по отдельным направлениям управленческой деятельности. Наиболее востребованными из них являются: тайм-менеджмент; оптимизация социально-психологического климата; управление конфликтами; развитие психологического потенциала управления, технологий ведения переговоров; психологическая саморегуляция; психологическое воздействие и защита от манипуляций, психотехнология развивающего консультирования и др.



### **1.3. Внедрение в деятельность органа внутренних дел Российской Федерации технологий управления конфликтами**

Проблема межличностных конфликтов наверное существует с тех самых пор, как в архаических обществах возникли социальные отношения, и эта проблема не утратила свою актуальность и в настоящее время. Межличностные конфликты по своей природе способны разрушить слаженность работы любой социальной группы, снизить творческий потенциал, работоспособность сотрудников организации, привести к разрушению благополучия работника и безопасности его деятельности.

Опираясь на исследования в различных научных областях, можно смело утверждать, что, несмотря на все усилия со стороны исследователей и практиков по профилактике, предупреждению и урегулированию межличностных конфликтов в социальных группах и организациях, это явление (конфликтогенность) постоянно требует мониторинга со стороны управленцев и специалистов. Это касается различных социальных сфер, но особенно вопросу конфликтных взаимоотношений следует уделять внимание в правоохранительных органах, где деятельность сотрудников связана с экстремальными условиями труда, высокими физическими и психологическими нагрузками, негативным отношением граждан, вынужденным агрессивным поведением, риском инфицирования опасными болезнями и др., поэтому уровень сплоченности, доверительных отношений, в целом морально-психологического климата в подразделениях ОВД, должен быть очень высоким для возможности преодоления профессиональных факторов риска.

Наше исследование посвящено выявлению причин и особенностям появления конфликтных взаимоотношений среди сотрудников ОВД РФ. Вопросам теории и методологии конфликта посвятили не один десяток лет такие известные ученые и исследователи, как А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов<sup>1</sup>, Н.М. Гришина<sup>2</sup>, С.М. Емельянов<sup>3</sup>, А.Г. Здравомыслов<sup>4</sup>. Проблемы психологической совместимости сотрудников ОВД РФ при выполнении профессионально-служебных

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Указ. соч.

<sup>2</sup> Гришина Н.М. Психология конфликта. Санкт-Петербург: Питер, 2018. 576 с.

<sup>3</sup> Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 384 с.

<sup>4</sup> Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учебное пособие для студентов. Москва: АО «Аспект-пресс», 2015. 319 с.

задач комплексно рассматривал С. Е. Кораблев<sup>1</sup>; управлению конфликтами в организации посвятили свое исследование О. Ю. Калмыкова и А. В. Гагаринский<sup>2</sup>; в рамках исследования по проблемам управления в органах внутренних дел работали А. Г. Маркушин и О. Л. Морозов<sup>3</sup>. Эти ученые проводили комплексные исследования, посвященные природе конфликта и конфликтного взаимодействия. В научных статьях последних лет рассматриваются также различные проблемы конфликтного взаимодействия в профессиональных отношениях сотрудников органов внутренних дел, в т. ч. посвященные их профилактике и урегулированию. Исследования вскрывают важную роль руководителя ОВД в разрешении конфликтов<sup>4</sup>, его педагогические аспекты управления профессиональными конфликтами<sup>5</sup>, формирование конфликтологической компетентности у самого сотрудника полиции<sup>6</sup>, в т. ч. в социологическом измерении<sup>7</sup>, а также в процессе профессиональной деятельности<sup>8</sup>, неоднократно изучался вопрос о внедрении профилактических мер по разрешению конфликтных ситуаций в деятельность ОВД<sup>9</sup>, а также другие аспекты проявления и профилактики конфликтов в подразделениях органов внутренних дел.

Поскольку конфликт это всегда столкновение интересов, и если он происходит в какой-либо профессиональной группе или организа-

---

<sup>1</sup> *Кораблев С. Е.* Психологическая совместимость сотрудников органов внутренних дел при выполнении оперативно-служебных и боевых задач: учебное пособие. Воронеж: Воронежский институт МВД России. 2016. 96 с.

<sup>2</sup> *Калмыкова О. Ю., Гагаринский А. В.* Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников: монография. Самара: СамГТУ, 2019. 450 с.

<sup>3</sup> *Маркушин А. Г., Морозов О. Л.* Основы управления в органах внутренних дел: учебник для вузов. Москва: Изд-во Юрайт, 2019. 311 с.

<sup>4</sup> *Джантеев Т. Х.* Роль руководителя органов внутренних дел в разрешении конфликтов // Академическая мысль. 2020. № 3 (12). С. 150–152.

<sup>5</sup> *Семченко А. С.* Педагогические аспекты управления профессиональными конфликтами в деятельности руководителя территориального органа МВД России // Прикладная психология и педагогика. 2019. Т. 4. № 4. С. 77–87.

<sup>6</sup> *Гайнуллина А. В.* Формирование конфликтной компетентности сотрудников ОВД в процессе профессиональной деятельности // Вестник Московского университета МВД России. 2019. № 2. С. 282–287.

<sup>7</sup> *Никулина Н. В., Данакин Н. С., Ченцова М. М., Козлов В. Ю.* Конфликтная компетентность сотрудников органов внутренних дел в социологическом измерении // Перспективы науки и образования. 2019. № 6 (42). С. 117–127.

<sup>8</sup> *Возженикова О. С.* Формирование конфликтологической компетентности у сотрудника полиции // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2017. Т. 31. С. 1536–1540.

<sup>9</sup> *Железняк А. А.* Профилактические меры по разрешению конфликтных ситуаций между сотрудниками органов внутренних дел // Евразийский юридический журнал. 2020. № 7 (146). С. 374–375.

ции, то он мешает выполнению профессиональных задач как отдельным участникам конфликта, так и может нанести урон организации, в случае не принятия соответствующих мер по его урегулированию.

По мнению О. Ю. Калмыковой и А. В. Гагаринского все причины конфликтов можно свести к следующему:

- 1) к разнице в интересах, ценностях, целях, мотивах и ролях представителей групп;
- 2) существующему противоборству сторон;
- 3) нарушению взаимодействия микрогрупп;
- 4) наличию негативных эмоций и чувств между представителями противоборствующих групп<sup>1</sup>.

Мониторинг современной литературы позволяет говорить о достаточно большом количестве подходов к классификации конфликтов. Поскольку для нашего исследования наибольший интерес представляет межличностный конфликт, мы возьмем за основу классификацию А. Г. Здравомыслова, где под *межличностным конфликтом* подразумевается конфронтация, возникающая в процессе коммуникативного взаимодействия индивида с социальным окружением<sup>2</sup>. Исход конфликтной ситуации, возникающей в профессиональной сфере, может быть как положительным, так и нежелательным.

Проведенные исследования позволяют говорить, что в целом между сотрудниками ОВД РФ выстраиваются конструктивные отношения, которые способствуют минимизации конфликтных ситуаций<sup>3</sup>. Вместе с тем, учитывая ответы всех респондентов, очевидным является то, что периодически имеют место быть моменты, которые приводят к возникновению конфликтов.

Таким образом, мы можем говорить о подтверждении ранее проведенных исследований по влиянию межличностных конфликтов на профессиональную деятельность сотрудников полиции. Конфликты между сотрудниками ОВД чаще всего возникают с коллегами и руководством, причиной которых являются разные взгляды на решения служебных задач, что обусловлено различным опытом и степенью профессионализма, отношением к работе, индивидуально-личностными особенностями, интеллектуальным развитием и этическими нормами поведения.

Стремление сотрудников искать компромисс и отстаивать свою точку зрения по принципиальным вопросам, связанным с решением

---

<sup>1</sup> Калмыкова О. Ю., Гагаринский А. В. Указ. соч.

<sup>2</sup> Здравомыслов А. Г. Указ. соч.

<sup>3</sup> Павликова Л. А., Возженикова О. С. Анализ причин конфликтного взаимодействия сотрудников полиции // Гуманитарный научный вестник. 2020. № 12. С. 144–150.

профессиональных задач и своего достоинства, можно назвать положительным моментом. Вместе с тем, очевидно, что чаще всего после конфликта в служебном коллективе присутствует напряженная атмосфера, а это, безусловно, мешает профессиональной деятельности, также может указывать на то, что конфликт на какое-то время из открытого переходит в скрытый, латентный и вспыхнет вновь при усилении стресс-факторов, а именно: напряженности, проявлении агрессивности отдельных сотрудников, экстремальных условиях деятельности и пр. (приложение 1).

Анализ конфликтных взаимоотношений между сотрудниками полиции еще раз подтверждает существующие в науке и практике положения о значимости работы по профилактике и урегулированию межличностных конфликтов в правоохранительной организации, и здесь, конечно, нужно говорить о профилактических мерах по использованию руководителем ОВД технологий урегулирования конфликтного взаимодействия.

По мнению специалистов-конфликтологов, руководитель может занимать в решении конфликтов разные стратегии, а именно: выступать в роли медиатора, посредника или наблюдателя в зависимости от сложившейся конфликтной ситуации.

Анализ нормативных, научных и документальных источников и отчетных материалов позволил определить основные направления исследования состояния и динамики развития УКР ОВД РФ и сформулировать основную цель, согласно которой она является значимой составляющей его профессионального мастерства, но без целенаправленного формирования часто не достигает высокого уровня, в связи с чем возникает необходимость в эмпирическом исследовании УКР ОВД РФ и создании экспериментально апробированной психотехнологии ее развития у управленцев различного должностного статуса<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Возженикова О. С. Указ. соч.

## **1.4. Технология психологического воздействия и защиты от манипуляций в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации**

Феномен «манипулирование» изучается исследователями в данной области достаточно давно. В общих чертах под ним подразумевается последовательность неких намерений и действий, конечный результат которых не является очевидным для тех, на кого он направлен. Развитие глобальной информационно-коммуникативной среды делает доступным для широкого круга лиц различные теоретические и прикладные знания специфического свойства и создает благоприятные условия для использования этих знаний с целью манипуляций и манипулятивного воздействия на определенные социальные группы, целые социальные системы и их отдельных представителей.

Руководителям ОВД РФ по характеру своей деятельности часто приходится сталкиваться с психологическим манипулированием, вовлеченность в которое связана со служебной необходимостью.

Проведено исследование, целью которого являлось изучение особенностей психологического манипулирования в деятельности руководителя. Результаты исследования показали, что существует необходимость в развитии у руководителя компетенции в области манипуляционного воздействия. Сегодня в психологической науке и практике существует множество технологий по использованию, распознаванию и защите от психологических манипуляций, которыми могут успешно пользоваться руководители ОВД РФ в управленческой деятельности, но это требует от них специальной подготовки.

Отдельный интерес для изучения представляют проблема манипулятивного воздействия и защиты от манипуляций руководителя ОВД РФ.

Манипулирование может быть непосредственно связано с целенаправленным искажением информации, изменением мотивации, установки, представления, а также правил и образцов человеческой деятельности. Можно зачастую наблюдать за стремлением навязать другому человеку точку зрения по тому или иному вопросу в любой области деятельности.

Исследователь Э. Шейн один из первых, кто стал рассматривать «манипулирование» как психологический феномен, который в 60-е гг. XX в. на примере изучения религиозных сект разработал модель процесса манипулирования, выделив в нем три этапа:

1) *разморозку* – разрушение прежних чувств и отношений ко многим вещам;

2) *изменение* – принятие всех идей, выдвигаемых лидером и обретение социальной идентичности с группой;

3) *заморозку* – закрепление внушенных установок при необходимости через социальный остракизм или потерю статуса в группе и, как результат – уверенность человека в том, что вся прожитая жизнь была полностью ошибочной и необходимо ее изменить<sup>1</sup>.

В то же время ученые Р. Бендлер, Дж. Гриндер и Ф. Пьюселлик в своих исследованиях и работах с группами, заявили о новом направлении в психологии – нейролингвистическом программировании (далее – НЛП), буквально программировании человека под определенную задачу, в т. ч. помимо собственной воли<sup>2</sup>.

Манипулятивными взаимоотношениями в рамках управления занимался Э. Берн<sup>3</sup>, а также Д. Карнеги<sup>4</sup> и Г. Чалдини. Последний выделил шесть базовых принципов манипулирования людьми, которые и сегодня успешно используются управленцами<sup>5</sup>. Позднее отечественный исследователь С. Г. Кара-Мурза в своих работах охарактеризовал устройство всей системы манипуляций общественным сознанием как технологию господства властной элиты<sup>6</sup>.

Сегодня манипулирование рассматривается как психическое воздействие, которое производится незаметно, а значит в ущерб тем лицам, на которых оно направлено, например, реклама<sup>7</sup> и др.

Ученый Е. Л. Доценко посвятил манипуляциям ряд работ и рассматривает ее как «вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями»<sup>8</sup>. Другие исследователи выделяют виды манипулирования в соответствии актуальными потребностями<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> Schein E., Schneider I., Becker C. Coercive persuasion. New York, 1961.

<sup>2</sup> Гриндер Дж., Пьюселлик Ф. Истоки нейролингвистического программирования. Москва, 2012. 300 с.

<sup>3</sup> Берн Э. Игры в которые играют люди. Москва: Бамбора, 2020. 288 с.

<sup>4</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Попурри Литвагент, 2015. 290 с.

<sup>5</sup> Чалдини Г. Психология влияния. Санкт-Петербург: Издательский дом «Питер», 2019. 480 с.

<sup>6</sup> Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. Москва: Родина, 2018. 432 с.

<sup>7</sup> Франке Г. Манипулируемый человек. Москва, 2016. 260 с.

<sup>8</sup> Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. Москва, 2016. 356 с.

<sup>9</sup> Братченко С. Л. Диагностика личностно-развивающего потенциала. Псков, 1997. С. 56–59.

Становится очевидным, что умение манипулировать другими людьми является важной компетенцией руководителя. Таким образом, в системе «руководитель-подчиненный» зачастую средствами управления и контроля выступают манипуляции. Как считают исследователи, успешность манипулирования зависит от особенностей личности и наличия определенных качеств и умений. В связи с этим возникает одна из исследовательских проблем – личность и ее подверженность психологическим манипуляциям.

При изучении принципов и способов защиты от манипуляций и их нейтрализации можно говорить о людях, более или менее подверженных манипулятивному воздействию. При анализе научной литературы выясняется, что наиболее подверженные манипуляциям лица отличаются целым рядом характерологических качеств, таких как честность, доверчивость, добросердечность и др. Манипулятивное воздействие оказывается на личность часто с опорой именно на эти качества и опосредованные с ними характеристики.

Необходим выбор стратегий при защите от нежелательных воздействий и психологической защите от манипуляций.

Исследователи различают следующие стратегии воздействия на объект:

- императивная;
- манипулятивная;
- развивающая<sup>1</sup>.

Кроме того, обращают внимание на то, что воздействие на объект может быть *явным и скрытым*. При явном манипулировании наблюдается маскировка под «легенду» или «миф»<sup>2</sup>, при скрытом же идет маскирование не только самого факта манипулирования, но также цели воздействия. Манипулятором выбираются так называемые «мишени», т. е. первичные потребности, от которых объекту бывает очень трудно отказаться<sup>3</sup>. Часто манипуляторы используют «заготовки» из мнений или желаний, которые прочно закреплены в массовом сознании. Объектами психологических операций (манипулирования) могут быть не только отдельные люди, а также большие социальные группы и даже государства<sup>4</sup>. Обобщая мнения исследователей, можно утверждать, что в качестве мишеней манипулирования выступают все жизненно важные потребности человека как биологического

---

<sup>1</sup> Ковалев Г.А. Психологическое воздействие: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 1991. С. 5.

<sup>2</sup> Доценко Е.Л. Механизмы межличностной манипуляции // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 1993. № 4. С. 138.

<sup>3</sup> Там же. С. 133.

<sup>4</sup> Грачев Г.В., Мельник И.К. Манипулирование личностью. Москва, 2013. 384 с.

и духовно-социального существа. Однако, по мнению Л. Е. Доценко, мишенями психологического манипулирования чаще всего становятся «низменные влечения», «агрессивные устремления», такие как потребность в безопасности, в пище, в чувстве общности и т. п.<sup>1</sup>

К психологическому манипулированию часто обращаются руководители организаций и специалисты различного уровня, мотивируя подчиненных сотрудников к активной деятельности через чувство страха, невротическое состояние личности и пр. Манипулятор может создать ситуации, при которых происходит «атака» жертвы, т. е. объекта манипулирования, что обеспечивает выполнение всех обозначенных условий по причине зависимости «жертвы» от источника воздействия по тем или иным причинам<sup>2</sup>. Зачастую манипуляции в организациях могут принимать постоянный характер, где вместо здоровых трудовых (служебных) отношений происходит их подмена на манипуляционное взаимодействие.

Изучение исследований, посвященных проблеме манипулирования, приводит к пониманию сущности этого явления, представляющего собой, по мнению многих исследователей, некую систему способов психологического воздействия на мышление и поведение личности другого человека или группу лиц вопреки его (их) интересам, речь также может идти и о побуждении к активности деятельности, регулировании этой активности, существенных изменениях в его когнитивных структурах, последовательности выполняемых действий и изменении психических состояний, в связи с этим можно говорить о том, что психологическое манипулирование предполагает изменение сознания личности с целью достижения определенной цели, которая устанавливается самим манипулирующим.

Ввиду этого сегодня остро встает вопрос о формировании психологической защиты представителей органов власти и государственного управления от целенаправленного психологического воздействия со стороны радикально настроенных граждан, преступных элементов, экстремистских организаций и т. д.

Понятие «психологическая защита» принадлежит З. Фрейду. В своих работах автор говорил о психологических механизмах защиты, таких как вытеснение, проекция, замещение, рационализация, реактивное образование, регрессия, сублимация, отрицание, также может рассматриваться как защитный механизм, направленный на снижение чувства тревоги в ситуации стресса<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Доценко Е.Л. Указ. соч. С. 136.

<sup>2</sup> Душкина М.Р. Психология влияния. Санкт-Петербург: Питер, 2016. 224 с.

<sup>3</sup> Фрейд З. Психология бессознательного. Москва: Просвещение, 1990. 448 с.



Психологическая защита от манипулятивных воздействий предполагает использование объектом воздействия арсенала психологических средств, способствующих устранению или ослаблению деструктивного влияния, исходящего от манипулятора.

Анализ научных источников позволяет говорить о разнообразии научных подходов и классификаций защитных способов и приемов. Вместе с тем наибольшее распространение получили классификации, предложенные Е.В. Сидоренко, утверждавшего, что приемов от манипуляций насчитывается большое множество, однако сходство между ними позволяет их сгруппировать по шести базовым защитным установкам, а именно: уход, изгнание, блокировка, управление, замирание и игнорирование. В.П. Шейнов данные базовые защитные установки предложил объединить попарно между собой, учитывая степень их пассивного и активного проявления (выражения), следующим образом: уход-изгнание, блокировка-управление, замирание-игнорирование, где каждая пара характеризуется наличием своего поля действия, например, уход-изгнание создает дистанцию между манипулятором и его «жертвой» и т. д.<sup>1</sup>

Е.Л. Доценко в своем диссертационном исследовании заявил, что предпосылками успешной защиты от манипуляций являются: расширение сознания; повышение пластичности; установление конструктивной внутренней коммуникации, а также умение вовремя распознавать манипуляционные попытки со стороны партнеров по общению, что требует от объекта манипулятивного воздействия соответствующей подготовленности<sup>2</sup>.

Существующие на сегодняшний день в психологической науке и практике приемы психологической защиты от нежелательного воздействия и манипуляций можно условно объединить в две группы:

- 1) устранение угрозы;
- 2) изменение ее характера.

Приемами первой группы пользуются те люди, которые не умеют быстро и эффективно нейтрализовать само манипулятивное воздействие. Приемами второй – которые обладают необходимым объемом знаний и умений относительно закономерностей манипулирования и характеристик манипулятивного влияния, что, в конечном счете, оказывается наиболее эффективным.

В существующих реалиях современного общества, несмотря на популяризацию знаний об особенностях психологического воздей-

---

<sup>1</sup> Шейнов В.П. Психологическое влияние. Москва: Харвест, 2017. 638 с.

<sup>2</sup> Доценко Е.Л. Механизмы психологической защиты от манипулятивного воздействия: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 1993. 162 с.

ствия на личность, люди часто становятся жертвами различного рода манипуляций. Достаточно часто манипуляции являются распространенным явлением в профессиональной сфере и последствия этого воздействия могут на себе испытывать не только рядовые служащие, но также и руководители разного уровня. В связи с этим, в рамках исследования, нами было выдвинуто предположение о том, что руководителям ОВД РФ в результате своей деятельности приходится, с одной стороны, использовать психологические манипуляции в управлении подчиненными сотрудниками, с другой – испытывать на себе манипуляционное воздействие, которое может негативно сказываться на имидже руководителя и его профессиональной деятельности.

Полученные данные свидетельствуют, что наиболее эффективным способом защиты от манипуляций респонденты считают демонстрацию собственной, ясной мысли, а также озвучивание скрытых намерений и методов собеседника. Таким образом респонденты показывают заинтересованность в достижении собственных целей, а не в осуществлении скрытых желаний другого. Следует, что в большинстве случаев респонденты используют приемы активной защиты от манипулирования.

Стоит акцентировать внимание на том, что приемы активной защиты от манипулирования могут использоваться респондентами, наряду с приемами пассивной защиты. В данном случае основной целью является не простое парирование психологических атак, а максимальная дестабилизация состояния манипулятора и его полный отказ от своих намерений.

Благодаря таким приемам руководители могут не только оказать полное противодействие манипулятивным вторжениям, но также и ответное воздействие на манипулятора.

Руководителю ОВД РФ в результате своей деятельности часто приходится сталкиваться с психологическим манипулированием, вовлеченность в которое предопределяется характером профессиональной деятельности и складывающимися ситуациями взаимодействия. Именно поэтому у руководителя органа внутренних дел, с одной стороны, выявляется стремление пресекать любые манипуляционные воздействия, направленные на него, с другой – готовность уступать манипулятору в достижении его цели.

Результаты исследования проблемы психологического воздействия в отношении руководителя ОВД РФ показали<sup>1</sup>, что они

---

<sup>1</sup> Возженикова О. С., Мухтаров С. Ш. Манипулирование и защита от манипуляций в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации // Прикладная психология и педагогика. 2021. Т. 6. № 4. С. 101–114.

осознают и часто испытывают на себе это воздействие и в ответ применяют различные психологические защиты, которых оказывается зачастую недостаточно, что говорит об актуальной потребности в формировании у них компетентности в области защиты от манипуляций в рамках профессиональной деятельности.

К основным стратегиям защиты от манипуляций можно отнести две: установку на разрушение воздействия и на использование его в своих интересах. При первой стратегии существует стремление вскрыть намерения манипулятора, разоблачить его, при использовании второй стратегии применяется встречная манипуляция.

При использовании той или иной стратегии защиты от манипулятивного воздействия руководитель также должен знать и владеть базовыми способами защиты от манипуляций, к которым относятся:

- уход – увеличение дистанции с партнером по общению, прерывание контактной ситуации, что позволяет выйти за пределы досягаемости влияния;

- блокировка – контроль воздействия за поведением партнера по общению путем выставления барьеров и преград на пути его уловок и манипуляций. Крайняя форма защиты в данном случае это – оборона;

- управление – активная форма защиты, направленная на контроль характера влияния за счет контрвоздействия, целью которого является ослабление и дестабилизация партнера, также сюда можно отнести защитные манипуляции и крайнюю форму выражения данного способа – подчинение другого и активное управление им;

- замирание – контроль информации о самом субъекте защиты, ее изменении и сокращении. Может применяться в виде маскировки, изменения, сокрытия чувств и мотивов, отказа от действий, чтобы не проявлять себя, не привлекать внимание. Крайняя форма проявления – оцепенение, тревожная подавленность;

- игнорирование – контроль информации о партнере, наличии или характере угрозы с его стороны, ограничение по объему или искаженное восприятие.

Наиболее универсальным защитным приемом психических процессов является непредсказуемость, если руководитель будет вести себя так, что его нельзя «прочитать», то манипулятору труднее будет под него подстроиться и подобрать «нужный ключ».

Руководители ОВД РФ, часто сталкиваясь в ситуациях управленческого общения с манипулятивным воздействием извне, должны уверенно распознавать это воздействие и нейтрализовать.

## **Раздел 2. Психотехнологии в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации**

### **2.1. Технология ведения переговоров. Методы и приемы профилактики и преодоления кризисов в переговорной деятельности**

Специфика переговорной деятельности руководителя ОВД РФ предполагает наличие знаний, устойчивых навыков, гибкости в ходе ведения диалога, а все это – результат эффективной профессионально-психологической подготовки. Одним из значимых итогов профессионально-психологической подготовки является сформированная переговорная компетентность. Важно отметить, что профессионально-психологическая, специализированная переговорная подготовка представляет собой совокупность знаний, умений, способностей и качеств личности, обеспечивающих конструктивное решение проблем и управление различными видами переговоров, возникающих в ходе межличностного взаимодействия в различных управленческих ситуациях.

Ключевая познавательная активность субъекта переговоров направлена на профилактику и разрешение кризисных ситуаций в переговорной деятельности. Выражается в различных стратегиях поведения: активно-наступательной или пассивно-оборонительной. С целью развития не только переговорной культуры, но и антикризисной переговорной компетентности необходимо наличие выраженной познавательной активности субъектов переговоров, обладающих способностью к активно-оборонительному поведению.

Необходимая переговорная грамотность формируется в процессе переговорной подготовки, которая выражается в базовой профессионально-психологической осведомленности. Осведомленность, понимание специфики переговорной деятельности в различных ситуациях управленческой деятельности позволяют эффективно разрешать проблемы и противоречия межличностного взаимодействия без особого осознания и понимания механизмов, лежащих в их основе.

Первоначальная переговорная психологическая грамотность позволяет сформировать в процессе выполнения оперативно-служебных задач переговорную компетентность.

Выявленные юридико-психологические компоненты переговоров и переговорной культуры личности позволили нам рассмотреть проблему формирования переговорной культуры личности специалиста как активного преобразования внутреннего мира индивида, направленного на развитие способностей и качеств личности, обеспечивающих конструктивное решение проблем межличностного взаимодействия в процессе обучения.

Важно отметить, что в настоящее время значимость игр и учений в обучении возросла в связи с реформированием системы МВД России, в т. ч. системы образования МВД России. Соответственно, эффективность практико-прикладных форм профессионально-психологической переговорной подготовки руководителей органов внутренних дел определяется спецификой обучающихся, уже имеющих высшее образование и опыт управленческой деятельности в органах внутренних дел. Выделенная специфика обуславливает целесообразность применения ситуационного подхода в профессионально-психологической подготовке руководителей различного управленческого уровня. Использование ситуационного подхода позволяет эффективно моделировать различные учебные задачи, использовать психотехнические методы и приемы для проведения деловых игр и командно-штабных учений.

Целью профессионально-психологической переговорной подготовки является развитие переговорной культуры сотрудника – переговорщика или руководителя ОВД, осуществляющего переговорную деятельность в различных кризисных и обыденных ситуациях.

Необходимо отметить, что в качестве фундаментального условия движущей силы для ее формирования выступает современная контекстная образовательная среда, которая устраняет противоречие между сформированным уровнем переговорной компетентности и необходимым уровнем переговорной культуры, что позволяет эффективно выполнять оперативно-служебные задачи. Соответственно, основным психологическим механизмом выступает осознание обучающимся или руководителем ОВД необходимости преобразования Я-концепции в ходе переговорной подготовки в процессе обучения.

В итоге, формируются профессионально-значимый опыт и комплекс практико-ориентированных компетенций, позволяющие эффективно управлять переговорами, осуществлять самоуправление, результативное профессиональное взаимодействие и самореализацию личности.

Профессионально-психологическая переговорная подготовка к экстремальным и кризисным переговорным ситуациям позволя-

ет успешно профилировать, недопускать кризисы и конфликты переговоров.

Сформированные профессионально-значимые компетенции способствуют формированию навыков, умений, знаний, которые в ходе занятий оказывают формирующее психолого-педагогическое воздействие на готовность, инициативу и самостоятельность в принятии управленческих решений<sup>1</sup>.

Анализируя различные кризисные ситуации, возникающие в процессе переговоров, важно отметить, что участники (субъекты) переговоров используют различные психологические защитные механизмы, которые, являясь непроизвольными реакциями, служат для их собственной защиты.

В связи с этим следует отметить психологические особенности процесса командообразования в группе переговорщиков. Сотрудник-переговорщик, он же в составе группы ведения переговоров, группы специального реагирования и руководящего состава оперативного штаба работают в качестве членов одной управленческой команды. Командная форма организации работы объединяет определенную группу профессиональных сотрудников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи более оперативно, эффективно и качественно, чем при обычной, индивидуальной организации работы<sup>2</sup>.

Повышение эффективности переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел и преодоление ее кризисов предусматривают современное изучение особенностей этих кризисов в различных ситуациях. В частности, использование новых моделей переговоров, а также адаптационных возможностей, формирование переговорной компетентности (подготовленности) и готовности сотрудников органов внутренних дел к действиям при чрезвычайных обстоятельствах, что обеспечит эффективное, позитивное разрешение кризисных ситуаций и позволит значительно минимизировать возможные негативные последствия действий преступников. Реализация мер профилактики и преодоления кризисов переговорной деятельности сотрудников полиции, военнослужащих внутренних войск требует дальнейшей апроба-

---

<sup>1</sup> Вахлина В. В., Касперович Ю. Г., Наумов Ю. Г. Психологические особенности обучения переговорной деятельности в системе дополнительного профессионального образования // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4. С. 168–179.

<sup>2</sup> Вахлина В. В., Михайлов В. И., Штейников Н. А. Профилактика межличностных конфликтов как фактор, влияющий на формирование благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2018. Т. 3. № 2. С. 14–22.

ции специальной программы профессионально-психологической подготовки.

Переговоры динамичны, находятся в состоянии постоянного изменения. Необходимо осваивать новые методы<sup>1</sup> и быть готовым к выработке современных тактик ведения переговоров, так как очередной кризис принесет изменения, которые будут носить мирный характер, если сотрудники обучены.

Разнообразие методов развития переговорной компетентности свидетельствует о том, что не существует идеального метода, оптимально подходящего к различным ситуациям и задачам. Залогом успеха является комбинирование разных методов в зависимости от задач профессиональной подготовки. Важно отметить, что каждый метод, используемый в процессе подготовки, должен отвечать оптимальной степени активности обучающихся, учитывать специфику управленческой деятельности руководителя ОВД РФ<sup>2</sup>.

Кроме того, необходимо развивать психологическую готовность путем приобретения опыта успешных действий в моделируемых экстремальных условиях, т. к. чем большее количество предстоящих психических образов, максимально соответствующих обстановке, сформировано у обучающегося, тем меньше вероятность его попадания в ситуацию неопределенности, неизвестности, которая может вызвать пассивно-оборонительный рефлекс, а следовательно – неадекватные действия<sup>3</sup>.

В ходе специальной психологической подготовки в наибольшей мере решаются вопросы по снижению элементов неизвестности в общей системе предстоящих действий, формируются и активизи-

---

<sup>1</sup> Вахнина В.В. Современные психологические технологии, обеспечивающие развитие переговорной культуры сотрудников органов внутренних дел // Психология управления в органах внутренних дел: становление методологии и помощь практике: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Москва: Академия управления МВД России, 2017. С. 31–36.

<sup>2</sup> Вахнина В.В., Симон Д.А. Мотивационный социально-психологический тренинг как метод профессионально-психологической подготовки руководителей ОВД // Психологическая работа в системе морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности личного состава: состояние, проблемы и пути решения: сборник материалов Первой Международной научно-практической конференции. Москва: Академия управления МВД России, 2018. С. 145–148.

<sup>3</sup> Кубышко В.Л., Крук В.М., Вахнина В.В., Федотов А.Ю. Интеграция психологических и информационных технологий в рамках метода ситуативно-образного моделирования проблемных ситуаций специалистов силовых структур // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4. С. 128–141.

руются специфические качества, необходимые именно для выполнения данной задачи<sup>1</sup>.

При подготовке специалистов-переговорщиков важно помнить некоторые психологические особенности восприятия речи<sup>2</sup>, а именно: индивиды могут думать в 5 раз быстрее, чем говорить, поэтому слушать другого трудно, так как мысли слушателя всегда опережают слова говорящего. Мысли возникают быстрее, чем произносятся слова, нередко хочется перебить говорящего, а это приводит к снижению восприятия речи. Индивиды хотят быть понятными, поэтому предпочитают говорить, а не слушать. Если не удается говорить вслух, они говорят про себя и хуже понимают говорящего.

Возможности восприятия речи ограничены объемом кратковременной памяти. Ее объем –  $7 \pm 2$  структурных единиц информации. В кратковременной памяти происходит первичная обработка информации, перекодирование (половина взрослых не улавливает смысл фразы более чем из 15 слов). Поэтому целесообразно говорить не слишком быстро и короткими, несложными предложениями, высказываниями не более 13–15 слов, особенно если перед толпой (большой разнородной, со слабой подготовкой).

Методы усиления восприятия: при построении фраз количество речевых оборотов, относящихся к одному предмету, не должно превышать двух. Говорить тем медленнее, чем сложнее ваш логический посыл, избегать излишне длинных фраз. Ключевые фразы произносить чуть медленнее, обозначая их интонацией. Наиболее важные элементы выделять паузой в начале и в конце высказывания.

С целью формирования и развития переговорной компетентности сотрудников органов внутренних дел была разработана и апробирована тренинговая психотехнология, направленная на формирование и развитие знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного управления переговорным процессом в различных кризисных ситуациях.

При разработке проблемных ситуаций уделялось особое внимание процессам формирования защитных механизмов личности и командообразования группы ведения переговоров.

Общие требования к организации переговорного процесса в деловой игре:

---

<sup>1</sup> Корчемный П.А. Военная психология: методология, теория, практика: учебно-методическое пособие. Москва, 2010.

<sup>2</sup> Асмолова М.Л. Искусство презентаций и ведения переговоров. Москва, 2013. С. 111–113.



- не поручать ведение переговоров посторонним или некомпетентным лицам;
- не вести переговоры на близком расстоянии, т. к. это может обострить оперативную ситуацию.

Структурные компоненты переговорной деятельности:

- наличие специфической криминальной ситуации, обуславливающей ведение антикризисных переговоров, которые позволяют реализовывать достижение профессионально-значимых целей;
- взаимодействие субъектов переговоров с целью эффективного их ведения, профилактики кризисов переговоров, недопущение тупиков в переговорах;
- достижение цели преодоления и недопущения кризисов переговоров, расследование преступлений в ситуациях, связанных с фактом совершения преступлений;
- эффективное разрешение кризисных ситуаций, достижение целей переговоров свидетельствуют о наличии личной ответственности субъектов переговоров, а также обязательств, взятых на себя сторонами. Психологическое консультирование<sup>1</sup> лиц, ведущих переговоры с преступниками, заключается в обеспечении переговорщиков информацией, касающейся индивидуальных психологических особенностей преступников, их психологического состояния, психического здоровья, возможных мотивов их действий, степени вероятности приведения в исполнение своих угроз, их места и социального статуса в преступной группе, возможностей влияния преступников друг на друга. На основе этой информации оперативно вносятся корректировки в методику и технику ведения переговоров.

Анализ причин и мотивов, побуждающих преступников к совершению преступлений, сопровождаемых захватом заложников, позволяет выделить следующие модули<sup>2</sup>:

*Модуль I.* Преступники, руководствующиеся идейными соображениями и предъявляющие политические требования (террористические акты политического, религиозного, националистического, сепаратистского характера).

---

<sup>1</sup> Вахнина В.В., Ефимова И.В. Психотехнология развивающего консультирования в системе морально-психологического обеспечения деятельности сотрудников органов внутренних дел // Педагогика и психология в деятельности сотрудников правоохранительных органов: интеграция теории и практики: материалы всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2020. С. 87–91.

<sup>2</sup> Вахнина В.В. Психология переговорной деятельности сотрудников полиции в различных криминальных ситуациях // International legal research symposium «Modern jurisprudence international dialogue». Hamburg, 2014. С. 200–207.

Террористы, преследующие политические мотивы, как правило, требуют привлечения к переговорам руководителей регионов, государства или иных высокопоставленных лиц. При ведении переговоров сотрудник должен помнить о том, что его компетенцией является посредническая функция по передаче условий освобождения захваченных граждан в инстанции, уполномоченные на принятие решений (оперативный штаб), а также уметь объяснить это обстоятельство террористам. В мировой практике данное положение сформулировано следующим образом: лица, ведущие переговоры, не командуют, а командиры не ведут переговоры<sup>1</sup>.

*Модуль II.* Преступники, преследующие корыстные и личные цели (получение выкупа, освобождение из мест заключения, попытка уйти от наказания за ранее совершенные преступления, участвующие в террористическом акте за вознаграждение, действующие на основании чувства мести и иных причин личного характера).

Основными требованиями криминальных элементов, захвативших заложников, как правило, являются: крупная сумма денег и транспортные средства для доставки преступников в определенную страну или регион. Требование не устанавливать жесткие сроки исполнения договоренностей связано с тем, что получение и доставка крупных сумм денег, запрашиваемыми преступниками, может быть сопряжена с определенными трудностями, а лица, с которыми преступники хотят разговаривать, не всегда имеют желание участвовать в переговорах или находятся на месте.

*Модуль III.* Преступники, мотивация которых к совершению захвата заложников сформировалась в связи с имеющимися у них патологическими изменениями и пограничными состояниями психики. Рекомендации переговорщику по тактике ведения переговоров в зависимости от позиции преступника:

– при нейтрально-оборонительной позиции, используя мягкое давление, предложить варианты выхода из кризисной ситуации, помочь выбрать наиболее конструктивный вариант;

– при наступательно-агрессивной позиции сообщить о полномочиях, вести переговоры уверенно и спокойно, накапливать элементы согласия.

Таким образом, социально-психологический тренинг как метод работы в группе позволяет участникам смоделировать действия

---

<sup>1</sup> Вахшта В.В. Указ. соч.

всех субъектов переговорного процесса<sup>1</sup>. Выбрать оптимальную переговорную стратегию при моделировании переговоров с преступниками в ситуации захвата заложников. Основной метод в тренинге – деловая игра. Модули, включенные в деловую игру «Переговорная деятельность сотрудников органов внутренних дел», позволяют осуществлять учебно-образовательный процесс на полигоне кафедры с учетом специфики различных ситуаций при захвате заложников, а также управленческого уровня руководителя оперативного штаба.

Учет внутренних и создание определенных внешних условий (объективные – влияние факторов внешней среды; субъективные – личностные особенности; объективно-субъективные – взаимовлияние групп факторов) при реализации разработанной психотехнологии позволяют эффективно развивать переговорную культуру сотрудников органов внутренних дел.

Психологическое обеспечение преодоления кризиса переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел важно осуществлять поэтапно:

а) профессионально-психологическая подготовка и повышение квалификации сотрудников, специализирующихся по ведению переговоров;

б) специальная профессионально-психологическая подготовка специалистов-переговорщиков и экспертов-психологов;

в) оказание психологом квалифицированной помощи сотрудникам, осуществляющим переговорный процесс (оперуполномоченные, следователи, дознаватели);

г) оценка состояния и эффективности преодоления кризисов переговорной деятельности в практике органов внутренних дел.

Преодоление кризиса переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел включает в себя решения организационно-управленческих, оперативно-разыскных, процессуально-следственных, индивидуальных, групповых и ситуационных задач.

---

<sup>1</sup> Вахнина В.В., Юренкова В.А. Социально-психологический тренинг профессионального общения сотрудников-переговорщиков // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. 2020. Т. 9. № 3. С. 3–6.

## 2.2. Психотехнология развивающего консультирования руководителя органа внутренних дел Российской Федерации

Психотехнология развивающего консультирования способствует позитивным изменениям личности субъекта управленческой деятельности, тем самым позволяя оптимизировать процессы профессионально-личностного развития руководителей.

В настоящее время для сотрудников органов внутренних дел все более актуальной становится проблема повышения эффективности управленческой деятельности, сокращения текучести кадров, профилактики социально-психологических конфликтов. Повышение эффективности функционирования органов внутренних дел на основе совершенствования управления, развития психолого-управленческого потенциала руководителей, оптимизации их профессионального и личностного развития возможно добиться, используя психотехнологию развивающего консультирования.

Важно отметить, что психологическая работа в МВД России, являясь одним из видов, частью системы морально-психологического обеспечения профессиональной деятельности ОВД, рассматривает три группы проблем, требующие безотлагательного решения и связанные с трудозатратами на проведение личностной психодиагностики и технологий ее реализации; с эмерджентным эффектом других факторов, сдерживающих развитие ведомственной психологической работы; с отрывом подразделений психологической работы от достижения основных целей системы морально-психологического обеспечения<sup>1</sup>, что является барьером для качественного выполнения сотрудниками органов внутренних дел должностных обязанностей, возрастает вероятность создания в служебных коллективах конфликтных ситуаций. В современных условиях формируются специфические виды конфликтных ситуаций, разрешение и урегулирование которых в настоящее время является особенно актуальным. Возникают конфликтные ситуации, решение которых осуществляется с использованием современных форм и методов по предупрежде-

---

<sup>1</sup> Кубышко В.Л., Крук В.М., Караваев А.Ф., Богачев С.В. Состояние, проблемы и пути совершенствования психологической работы в МВД: к итогам первой международной научно-практической конференции // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4 (71). С. 5–12.

нию и их разрешению, в частности, с использованием технологии развивающего консультирования.

Необходимо подчеркнуть, что сотрудники ОВД регулярно вынуждены участвовать в разрешении, предупреждении и недопущении социально-психологических конфликтов, получая богатый опыт работы с различными их видами. Перспективам совершенствования профессионально-личностного развития специалиста уделяется особое внимание. Современные интервенции востребованы, особенно в рамках подхода к психологической подготовке, основанного на межведомственной модели второго уровня и заключающегося в целостной концепции профессионально-личностного развития подготовленного специалиста. Ее теоретико-методологическими основами выступают непрерывный цикл системно-ситуативного анализа трудностей выполнявшихся задач, а также выработки и реализации с определенных позиций разноуровневых рекомендаций по их учету в системах профессионального психологического отбора, профессиональной подготовки и повышения квалификации, других видов подготовки, специализированных психофизических тренингов под руководством инструктора – опытного профессионала и психолога<sup>1</sup>.

Учет различных форм проявления психологических закономерностей, механизмов возникновения, развития и конструктивного разрешения социально-психологических конфликтов позволяет оптимизировать психоэмоциональное состояние, не допустить развитие синдрома профессионального выгорания, способствовать успешному преодолению сложностей в повышении эффективности оперативно-служебной деятельности, а также интенсифицировать процесс личностно-профессионального развития.

В связи с этим поиск релевантного методологического инструментария, оптимизирующего процесс профессионально-личностного развития, имеет непреходящую актуальность в научных исследованиях и практике профессиональной подготовки<sup>2</sup>.

Психологическая работа по профессионально-личностному развитию должна включать в себя: диагностический компонент

---

<sup>1</sup> *Кубышко В.Л., Крук В.М., Федотов А.Ю.* Психологическая подготовка: уроки и перспективы в контексте профессионально-личностного развития специалиста // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4. С. 219–235.

<sup>2</sup> *Вахтина В.В.* Психология переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел в ситуациях, связанных с фактом совершения преступления // Психология и право. 2016. Т. 6. № 4. С. 16–23.

(определение проблемных зон, затруднений); прогнозирование на основе диагностики траектории личностно-профессионального развития; консультирование (формирование запроса, выявление ресурсной зоны); применение развивающих психолого-педагогических технологий (анализ управленческих ситуаций, деловая и ролевая игра, кейс-метод, тренинги различной направленности, коучинг-подход).

При проведении развивающего консультирования с руководителями территориальных органов МВД России на районном уровне важными аспектами являются: формирование устойчивой мотивации к самосовершенствованию; осознание причин, блокирующих профессиональное развитие; качественные изменения, интеграция интерпсихических и интрапсихических отношений личности, способствующих реализации индивидуального стиля управления; профилактика «синдрома выгорания» и деформации, основанная на проработке ситуаций, вызывающих затруднения профессионально-личностного развития, более осознанное применение психологических защит; овладение психотехниками профессионально-личностного саморазвития<sup>1</sup>.

Эффективность развивающего консультирования обусловлена как его содержанием и методами, так и спецификой применения в психологической работе с руководителями ОВД.

Развивающее консультирование рассмотрено через призму перехода от вынужденного взаимодействия к доверительным отношениям, а личность руководителя – через единство ее интерпсихических и интрапсихических отношений. Психотехнология развивающего консультирования предполагает взаимодействие с психологом-консультантом, выполняет функцию, обеспечивающую развитие личности, самореализацию и продуктивность в профессиональной деятельности, формирование переговорной компетентности.

Таким образом, наиболее действенным способом повышения эффективности профессиональной деятельности сотрудников органов внутренних дел является проведение развивающего консультирования, что дает возможность на индивидуально-личностном уровне сформировать комплекс структурных компонентов личности и стратегий поведения, которые в полной мере отражают экстремальный характер служебной деятельности руководи-

---

<sup>1</sup> Жуковская И.В. Консультирование как ресурс профессионально-личностного развития руководителей территориальных органов внутренних дел // Прикладная юридическая психология. 2017. № 3. С. 111–117.

телей ОВД и позволяет профилактировать явления профессионального выгорания, а также деформации личности руководителя, преодолевать внутриличностные конфликты, оптимизировать стиль управления и повышать эффективность профессионального общения руководителя. Эффективная деятельность ОВД предполагает подготовку кадров на уровне, необходимом для выполнения служебных обязанностей, а также их непрерывное профессиональное развитие.

### **2.3. Использование технологии тайм-менеджмента в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации**

Психотехнология тайм-менеджмента – это технология организации времени и повышения эффективности его использования. Технология тайм-менеджмента составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организацию, составление списков и расстановку приоритетов. Тайм-менеджмент касается в большей степени организации рабочего времени, чем его экономии. Компетентный руководитель стремится к правильному распределению времени, исходя из личных интересов и интересов подразделения. Управление временем больше связано с экономией рабочих часов на организацию деятельности подразделения.

К основным категориям тайм-менеджмента относятся:

1. Концепция управления временем – это способ понимания и восприятия времени. Она помогает определить причину и цель, по которой человеку необходимо научиться управлять своим временем, осознавать ценность этого процесса, а также понимать основные принципы тайм-менеджмента.

2. Методы тайм-менеджмента – определенная последовательность действий, которые помогут решить конкретную проблему.

3. Система тайм-менеджмента – это комплекс концепций и методов, которые позволят максимально быстро и эффективно достичь поставленной цели.

Неправильная организация работы или безграмотная организация деятельности руководством приводит к тому, что сотрудники подразделения ощущают постоянную нехватку времени. Это влияет на эффективность и успешность предприятия в целом.

Недостаток времени наблюдается, если:

- отсутствует рабочий график на день;
- сотрудники не осведомлены о своем расписании дня;
- телефонные звонки и посетители часто отвлекают от основной деятельности;
- руководитель не умеет распределять обязанности;
- работа выполняется в постоянной спешке, что приводит к быстрой утомляемости;
- сотрудники не соответствуют занимаемой должности;



– сотрудники не адекватно оценивают свои возможности, скорость работы;

– сотрудники не мотивированы (например, слишком низкая зарплата).

Для успешного управления временем руководителю ОВД РФ необходимо адаптировать в своей управленческой деятельности пошаговую систему тайм-менеджмента:

1) устанавливать реалистичные цели;

2) на постоянной основе следовать принципу личной организованности;

3) уметь делегировать полномочия наиболее компетентным сотрудникам;

4) опираясь на научные подходы, организовывать качественный отдых для полноценного восстановления психофизиологических ресурсов;

5) регулировать психологические установки по чувству ответственности и долженствованию.

Правильное целеполагание имеет решающее значение для успешного тайм-менеджмента. У каждого управленца есть ближайшие и долгосрочные цели. Помимо выполнения ближайших промежуточных задач, руководителю важно не забывать о генеральной цели своей деятельности, т. е. он должен ставить свои долгосрочные цели как более приоритетные. Часто за выполнением текущих, частных задач он упускает из виду стратегически важные задачи, что, в конечном счете, приводит к их недостижимости.

Иногда эффективное управление временем означает организованность, а иногда – просто достаточно сказать «нет».

Вот несколько советов, которые помогут вам сэкономить время.

1. Знайте свои приоритеты.

2. Используйте правило 4-1-1-1-1: посвящайте один час обучению своих подчиненных, час работе с документами, час улучшению внешнего вида (своего, подразделения, кабинета и пр.) и час планированию на следующий день. Остальные четыре часа нужно потратить на управление, текущие служебные задачи и служебное общение.

3. Один важный аспект. Задайте себе вопрос, является ли то, что вы делаете срочным или важным. Если нет, переходите к чему-нибудь другому.

4. Делегирование. Хорошее управление временем означает, что вы тратите свое время на дела, требующие ваших конкретных навыков, а затем позволяйте своим сотрудникам расти за счет новых дел.

5. Используйте инструмент планирования – составляйте планы на день, неделю и месяц.

6. Используйте инструмент быстрой справки. Создайте в своем планировщике или органайзере страницу для часто вызываемых номеров и ведите адресную книгу электронной почты. Это сэкономит вам время на поиск каждого по отдельности.

7. Используйте календарь для предварительного планирования.

8. Цветовой код ваших файлов. Вы найдете файлы на 50 процентов быстрее.

9. Избавьтесь от беспорядка. Убедитесь, что на вашем столе нет лишней бумаги, гаджетов или других отвлекающих факторов.

10. Отключите Интернет. Интернет и электронная почта – два огромных отвлекающих фактора. Составьте план, чтобы проверять электронную почту дважды в день. В промежутках выключите ее.

11. Выключайте на время некоторые функции телефона – в среднем человек тратит более двух часов в день на текстовые сообщения или нахождение в соцсети.

12. Планируйте встречи так, чтобы они были назначены на утро или ближе к вечеру, объединяя их по времени. Это освобождает остальное время для продуктивной работы.

13. Используйте метод «Швейцарский сыр» для решения сложных задач (например, при инвентаризации). Разбейте задачи на более мелкие и распределите их на несколько дней.

14. Используйте время в пути с умом – слушайте обучающие и мотивационные аудиокниги, пока едете на встречу или находитесь в пробке. Это отличный способ эффективно использовать время вынужденного неделания.

15. Составьте список дел на сегодня. В конце каждого дня выделяйте 15 мин., чтобы подготовить список дел на завтра. Перед тем как отправиться домой, знайте три ваших главных приоритета на завтра.

16. Используйте метод «Съешьте лягушку». Если у вас есть задача, которую вы ненавидите выполнять, то сделайте ее в первую очередь и постарайтесь не откладывать на потом.

17. Используйте правило «Одно касание» – будь то документ или электронное письмо, прикоснитесь к нему только один раз либо прочтите и выбросьте / удалите, прочтите и примите меры, или прочтите его и отправьте для справки.

18. Просто скажите «нет».

19. Работа в часы пик. Определите время дня, когда вы работаете с максимальной производительностью. Выделите хотя бы один час на это время, чтобы заняться своей самой сложной работой.

20. Используйте таймер (простой кухонный таймер) – отличный инструмент для концентрации внимания. Дайте себе час на выполнение задачи, выставив таймер.

21. Сосредоточенность. Выполняйте одно задание за раз и уделяйте ему все свое внимание, пока оно не будет выполнено, прежде чем переходить к следующему.

22. Используйте рутину. Установите определенное время для повторяющейся рутинной работы с документами, будь то еженедельно или ежемесячно, и отметьте его в своем календаре. Выделение этого времени гарантирует, что эти задачи будут запомнены и выполнены.

23. Блокируйте свой день. Запланируйте блоки времени утром и днем для телефонных звонков, работы с электронной почтой или других дел. Это сокращает количество постоянных перерывов в работе.

24. Управляйте чужим временем. Оставляя телефонное сообщение, посоветуйте, когда вам лучше всего позвонить. В голосовой почте попросите вызывающих абонентов сообщить вам, когда им лучше всего позвонить.

25. Создавайте компьютерные шаблоны для всех документов – писем, титульных листов, факсов, контрактов, отчетов о расходах и предложений. Зачем каждый раз начинать с нуля?

## **2.4. Совершенствование технологии по оптимизации социально-психологического климата в служебном коллективе органа внутренних дел Российской Федерации**

Оценочные суждения человека об окружающей его действительности являются по своей природе всегда субъективными, т. к. отображают индивидуальное восприятие конкретного события. Именно такая система оценок определяет особенности взаимоотношений человека с окружающим миром и партнерами по общению. В конечном итоге оценка влияет на поступки, поведение человека, его отношение к себе и окружающим и способствует формированию психологической взаимозависимости, являющейся ключевым элементом социально-психологического климата.

Социально-психологический климат, сложившийся в конкретной группе, является одним из факторов, характеризующих уровень развития коллектива, культуру коммуникаций и характер складывающихся взаимоотношений между сотрудниками. Благоприятная атмосфера в коллективе и нацеленность сотрудников на совместное решение профессиональных задач способны замотивировать людей на деятельность с высокой самоотдачей. Эффективность, а также характер направленности деятельности определяют не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и преобладающий психический настрой той или иной группы людей. Позитивные эмоции и психологический настрой влияют на общение и проявляются в отношениях сотрудников друг к другу.

Особую значимость в процессе коммуникации приобретает факт установления обратной связи. При этом для каждого сотрудника важно получать обратную связь как от руководителя, так и от коллег. Благодаря функционированию данного канала в группе происходит обобщение информации о психологическом состоянии каждого ее члена, об отношениях с окружающими, о преобладающем настроении людей. Таким образом, обратная связь является необходимым условием развития и повышения эффективности деятельности не только коллектива, но и личности.

Любая деятельность подразделения опосредуется через социально-психологический климат. Остается неоспоримым тот факт, что от настроения людей, от их психического состояния зависит производительность труда. Однако влияние психологической атмосферы коллектива на личность может быть двояким как стимулирующим,

поощряющим, так и тормозящим, подавляющим активность и творческую инициативу личности, качество получаемых результатов.

Позитивный (благоприятный, созидательный) климат в подразделении определяется такими качественными характеристиками, как доверие, справедливость, требовательность членом коллектива друг к другу; удовлетворенность принадлежностью к коллективу; развитая культура межличностного общения и взаимодействия, преобладание уважительного отношения и проявление взаимопомощи; свободное выражение собственного мнения и возможности любого сотрудника участвовать в выработке коллективных решений; профессиональная подготовленность персонала.

Таким образом, одной из основных задач, стоящих перед руководителем, является создание коллектива, в котором сотрудники чувствуют себя комфортно, защищены, имеют возможности для саморазвития и самореализации.

*Социально-психологический климат* можно определить как комплексную психологическую характеристику, отражающую состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности коллектива. По мнению В. М. Шепеля, социально-психологический климат проявляется в эмоциональной окраске психологических связей членом коллектива, основу которой составляют возникающая между членами коллектива симпатия, совместимость характеров, интересов и склонностей<sup>1</sup>.

А. Л. Свенцицкий под социально-психологическим климатом понимал психическое состояние, интегрированным образом отражающее особенности жизнедеятельности коллектива<sup>2</sup>.

Результаты анализа понятий, применяемых в отечественных и зарубежных исследованиях, показали, что в настоящее время не существует единого общепринятого определения социально-психологического климата. Это объясняется тем, что социально-психологический климат – сложный и многогранный феномен<sup>3</sup>. Общим в зарубежных определениях социально-психологического климата является представление о взаимодействии с макросредой, в то время как отечественные ученые в основном сосредоточены на меж-

---

<sup>1</sup> Шепель В. М. Управленческая психология. Москва, 1984. 246 с.

<sup>2</sup> Свенцицкий А. Л. Социальная психология. Москва, 2014. 336 с.

<sup>3</sup> Верецагина Л. С., Ольхова Л. А., Кузнецова Е. А. Исследование социально-психологического климата в подразделениях образовательной организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. № 3 (72). С. 181–184.

личностных отношениях и социально-психологической атмосфере в коллективе<sup>1</sup>.

Основными элементами структуры социально-психологического климата, по мнению Б. Д. Парыгина<sup>2</sup>, являются отношения людей к труду и друг к другу. Вышеуказанные отношения рассматриваются им через параметры психического настроя: эмоционального – как удовлетворенность или неудовлетворенность разными сторонами деятельности и предметного – как специфика восприятия человека и сосредоточенность его внимания на различных объектах его деятельности.

Согласно Б. Ф. Ломову, система социально-психологического климата включает в себя: особенности межличностных отношений (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение; стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива<sup>3</sup>.

По А. Н. Лутошкину, структура социально-психологического климата представлена эмоциональным состоянием или настроением коллектива<sup>4</sup>.

Ю. Л. Неймер в структуре социально-психологического климата выделяет: коллективные социальные ценности, нормы поведения, установки, социальные ожидания, уровни идентификации индивидов и групп с общностью, сплоченность общности и взаимную совместимость ее членов, приемлемость руководителей для подчиненных, уровень удовлетворенности работников трудовой ситуацией в целом, условиями и уровнем жизни, характером межгрупповых отношений<sup>5</sup>.

В общем, при анализе социально-психологического климата можно выделить два его уровня:

- 1) статический, относительно постоянный;
- 2) динамический, меняющийся, колеблющийся.

При диагностике социально-психологического климата с целью изучения социально-психологических условий жизнедеятельности

---

<sup>1</sup> Левин К. Разрешение социальных конфликтов / пер. с англ. И. Ю. Авидон. Санкт-Петербург: Речь, 2000.

<sup>2</sup> Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / под ред. В. А. Ядова. Ленинград: Наука, 1981. 191 с.

<sup>3</sup> Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. Москва, 2004.

<sup>4</sup> Лутошкин А. Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. Москва, 1998.

<sup>5</sup> Неймер Ю. Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия // Социологические исследования. 1990. № 11. С. 81–88.

коллектива (уровень социально-психологической культуры общения, лидерство, руководство и т. д.) должны анализироваться как показатели групповой сплоченности, удовлетворенности трудом, так и соответствия требованиям социального развития, потенциала социально-психологического климата<sup>1</sup>.

Групповая сплоченность представляет собой состояние коллектива, характеризующееся ценностно-ориентационным единством его членов, постоянством межличностных отношений, согласованностью деятельности и поведения в решении служебных задач.

Удовлетворенность трудом рассматривается нами как получение человеком положительных эмоций от результата своей деятельности. Г. Олдхэм и Д. Р. Хэкман выделили пять базовых *факторов*, влияющих на удовлетворенность трудом:

- использование в работе нескольких различных умений;
- возможность выполнения работы целиком, а не какой-то части задания;
- важность работы с социальной точки зрения;
- возможность проявлять независимость в выборе собственных действий и принятии решений;
- наличие обратной связи от руководителя о результатах выполнения работы<sup>2</sup>.

Согласно теории сохранения ресурсов более низкий уровень согласованности целей с самим собой указывает на нехватку внутренних ресурсов у субъекта и сокращение поиска эффективных ресурсов из-за интереса или смысла. Людям нужны четкие требования к работе, поэтому сотрудники с высокой адаптивностью к карьере, с большей вероятностью, увидят необходимое направление, целевые ожидания и уменьшат неопределенность своей роли. Более низкий уровень согласованности цели с самим собой указывает на то, что конфликты между внутренними и внешними мотивациями затрудняют поддержание когнитивной направленности в работе. Необходимо восполнить нехватку ресурсов из-за разнообразия познания. Таким образом, сотрудники с более высокой адаптивностью к карьере могут получить ресурсы для реагирования на требования и ожидания от нескольких ролей, уменьшить конфликт ролей и перегрузку за счет заботы, контроля, любопытства и уверенности в работе. Идентичность и приверженность между организацией и сотрудниками являются дву-

---

<sup>1</sup> *Парыгин Б.Д.* Социальная психология: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. Санкт-Петербург, 2003. 615 с.

<sup>2</sup> *Сурко С.Л.* Мотивационные инструменты менеджера, их использование в работе с персоналом // Кадры предприятия. 2004. № 5.

направленными, а организационная поддержка представляет собой признание организацией и приверженность сотрудникам. В соответствии с принципом взаимности, когда руководители чувствуют, что их сотрудники обладают более высокой адаптивностью к карьере, это повысит признание руководителями сотрудников, обеспечивая тем самым более доступную и качественную обратную связь и повышая психологическую безопасность.

На формирование социально-психологического климата также влияет огромное количество факторов, поэтому важно установить, какой фактор и в какой степени влияет именно на климат. Анализ литературы свидетельствует, что на социально-психологический климат влияют как внешние (макросреда), так внутренние (микросреда) факторы.

Говоря о факторах макросреды, Я.Л. Коломинский отмечает, что это так называемые воздействия со стороны: особенности современного этапа социально-экономического развития страны, деятельность организаций, руководящих данным коллективом, его органов управления и самоуправления, общественных организаций и т. д.<sup>1</sup> К внешним факторам (макросреда) относятся: политические, социально-экономические проблемы, общественные отношения и т. д. Важно знать, что внешние факторы находятся за пределами прямого контроля руководителя, поэтому их сложно быстро диагностировать.

Под факторами микросреды подразумеваются материальное и духовное окружение каждого члена коллектива<sup>2</sup>. А.В. Морозов обращал внимание на то, что «важной группой факторов микросреды, влияющих на социально-психологический климат трудового коллектива, является предметно-вещная сфера его деятельности, то есть весь комплекс технических, технологических, санитарно-гигиенических и организационных элементов, которые входят в понятие "производственная (рабочая) ситуация"»<sup>3</sup>. К внутренним факторам, оказывающим влияние на социально-психологический климат относятся: организационно-управленческие, экономические и материально-технические условия деятельности организации; наличие неформальных связей, уровень психологической совместимости,

---

<sup>1</sup> *Коломинский Я.Л.* Психология взаимоотношений в малых группах: учебное пособие. Москва: ТетраСистемс, 2000. 105 с.

<sup>2</sup> *Шкердина А.А.* Факторы, определяющие социально-психологический климат трудового коллектива // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2014. № 4.

<sup>3</sup> *Морозов А.В.* Деловая психология: курс лекций: учебник для высших и средних специальных учебных заведений. Санкт-Петербург: Изд-во Союз, 2000. 576 с.



качественный и количественный состав организации; индивидуально-психологическая характеристика членов группы; гендерные особенности коллектива и т. д.

Современные исследователи проблем социально-психологического климата в качестве одного из важных факторов, которые оказывают влияние на него, выделяют также стиль руководства, личные качества руководителя и управленческую деятельность руководства в целом. К числу типичных ошибок руководителя можно отнести следующие: боится ответственности и перекладывает ее на подчиненных; нечетко формулирует задачу для исполнителя; ежедневно меняет задания или способы их выполнения; позволяет себе разговаривать с подчиненными на повышенных тонах; считает, что лучшее поощрение – это отсутствие наказания; непрофессионализм и т. д. Степень удовлетворенности работников стилем руководства формирует отношение к работе и коллективу.

Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на социально-психологический климат, дает интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни трудового коллектива, кроме того, объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных (общественных), групповых (коллективных) и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

К социальным факторам относят: социальные нормы (ролевые предписания), которые регулируют деятельность различных профессионально-квалифицированных групп работников, экономико-правовую базу развития коллектива.

К личностным факторам относят: особенности отношений работников к своему труду и характер их мотивации, уровень освоения работниками групповых, социальных и этических норм поведения, индивидуально-психологические и демографические особенности работников (пол, возраст, образование, семейное положение, потребности и интересы, ценностные ориентации).

К групповым факторам относят: стиль и методы руководства коллективом, стиль коммуникаций, групповые нормы поведения, соблюдение ритуалов и традиций, принятых в трудовом коллективе, взаимопомощь и сотрудничество, содержание, организацию и условия труда, систему морального и материального стимулирования, характер межличностных взаимодействий.

Формирование оптимального социально-психологического климата – это устойчивый, целостный, целенаправленный процесс воздействия на социальные установки и ожидания людей. Для достижения этой цели необходимо:

- достигнуть осознания причастности сотрудников к организации, социальной значимости оказываемой услуги и ощущения причастности к выполняемой деятельности;
- сформировать навыки совместной деятельности в общем трудовом процессе, выражающиеся в индивидуальном стиле поведения и отражающие групповые нормы, статусную иерархию и социальные установки;
- создать четкую статусную структуру, в которой каждый сотрудник будет знать свои функциональные обязанности, с учетом целей и задач организации, особенностей деятельности рабочей группы и индивидуально-психологических особенностей членов группы;
- поддерживать высокий статус личности в коллективе, путем воспитания взаимоуважения и высокой поведенческой культуры;
- осуществлять полноценную координацию (пространственную, временную и информационную) деятельности исполнителей, путем одновременного комбинированного использования разных производительных способностей.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в подсистемах организации происходит в течение длительного времени. В процессе совместной работы, приобретения опыта, обмена эмоциями, формирования ситуативных настроений коллектива формируется основа для стабильного социально-психологического состояния группы (приложение 2, 3).

Социально-психологический климат в коллективе должен формироваться руководителем подразделения целенаправленно посредством систематической работы с составом группы, разработки и реализации специальных мероприятий, направленных на организацию взаимоотношений между членами коллектива. Важнейшими его направлениями являются: совершенствование системы мотивации, сплочение коллективов на основе совместных проектов и неформальных мероприятий, привлечение психологов для оказания консультаций и проведения социально-психологических тренингов, налаживание обратной коммуникативной связи между руководителями и подчиненными, развитие корпоративной культуры как совокупности разделяемых ценностей, четкое соблюдение правил поведения, принятых в организации. Оптимальный социально-психологический климат положительно влияет на общую эффективность деятельности, удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и социальным окружением.

## 2.5. Саморегуляция эмоциональных состояний

Психологические технологии по саморегуляции эмоциональных состояний описаны в работах многих исследователей. К ним в полной мере можно отнести: А. С. Душкина, Т. В. Мальцеву, И. Б. Лебедева, И. Ю. Кобозева, В. А. Шаповала и др.

Повседневная служебная деятельность и экстремальные условия службы руководителя ОВД РФ и всего личного состава сопряжены с постоянным действием различных, чрезвычайных по сложности факторов, в т. ч. представляющих социальную опасность.

Психологические трудности, возникающие при решении задач подразделениями органов внутренних дел и существенно снижающие эффективность их деятельности, требуют проведения особого вида профессионально-психологической подготовки, нацеленной на достижение высокого уровня психологической готовности сотрудников к выполнению служебных обязанностей в профессиональной деятельности.

Сегодня приоритетными научными направлениями являются:

- разработка системы психологической подготовки сотрудников органов внутренних дел к деятельности в повседневных условиях службы и особых условиях;
- поиск способов повышения работоспособности и психологической устойчивости к стресс-факторам.

*Под психологической устойчивостью сотрудника полиции* понимается свойство личности сохранять свою целостность под воздействием неблагоприятных обстоятельств окружающей среды, умение активизировать все свои ресурсы в экстремальных условиях деятельности, не снижая при этом качество выполняемых профессиональных задач.

Психологическая устойчивость сотрудника напрямую зависит от психического его состояния, в котором он находится в момент возникновения конкретной ситуации.

В целях формирования системы комплексных мер по поддержанию психологической устойчивости к негативным факторам необходимы:

- коррекция состояния хронического стресса;
- профилактика возникновения симптомов эмоционального выгорания или купирования его проявлений;
- обучение приемам саморегуляции психических состояний;
- разработка программ психологической помощи в кризисных ситуациях.

Эмоционально-волевая устойчивость сотрудника органа внутренних дел может рассматриваться как один из важнейших пока-

зателей его психологической подготовленности к экстремальным условиям. Под ней следует понимать способность сохранять в сложных условиях деятельности благоприятное для успешной работы психическое состояние.

Эмоционально-волевая устойчивость проявляется внешне и внутренне в следующем:

- отсутствию у сотрудника в экстремальных ситуациях психологических реакций, снижающих эффективность действий и порождающих неточности, промахи, ошибки;
- натренированности в безукоризненном выполнении профессиональных действий в психологически сложных условиях;
- умению сохранять профессиональную бдительность, проявлять разумную осторожность и внимание к риску, опасности, неожиданностям;
- неподатливости к психологическому давлению со стороны третьих лиц, пытающихся влиять на строго законное ведение юридических дел;
- умению вести напряженную психологическую борьбу с лицами, противодействующими предупреждению, раскрытию и расследованию преступлений;
- умению владеть собой в психологически напряженных, конфликтных, провоцирующих ситуациях.

Основной целью эмоционально-волевой саморегуляции является формирование особых психических состояний, способствующих наиболее оптимальному использованию сотрудником своих внутренних возможностей, раскрытию его творческого потенциала, более широкому и эффективному проявлению профессиональных качеств и способностей.

В принципе, каждый здоровый, работоспособный сотрудник располагает предпосылками к овладению методами саморегуляции.

Важнейшим навыком сотрудника органа внутренних дел является умение отследить первые признаки стрессовой реакции в своем организме.

Намного легче регулировать собственное эмоциональное состояние, пока реакция «бей или беги» еще не запущена.

Другим важным условием для выполнения служебной деятельности сотрудника органов внутренних дел является его высокая работоспособность.

Физиологи установили, что работоспособность – величина переменная и связано это с изменениями характера протекания физиологических и психических функций в организме.

Высокая работоспособность при любом виде деятельности обеспечивается только в том случае, когда трудовой ритм совпадает с естественной периодичностью суточного ритма физиологических функций организма.

Сотрудник органа внутренних дел должен иметь хорошую работоспособность и уметь ее поддерживать как в повседневных условиях службы, так и при чрезвычайных обстоятельствах.

Одним из эффективных способов повышения работоспособности является психическая саморегуляция и мобилизация волевых ресурсов.

Сегодня актуальны те методы саморегуляции, которые отвечают следующим требованиям:

- проста в усвоении;
- понятны специалистам, не имеющим психологического и медицинского образования, понятен механизм их действия на психику и тело;
- могут быть использованы в течение рабочего дня, на рабочем месте;
- не имеют противопоказаний;
- не требуют для выполнения много времени (экспресс-методы);
- могут быть использованы для работы с личными проблемами;
- не требуют специального оборудования и помещения.

Применение методик психической саморегуляции позволяет:

- редуцировать тревогу, страх, раздражительность, конфликтность;
- активизировать память и мышление;
- нормализовать сон и вегетативные дисфункции;
- увеличить эффективность профессиональной деятельности;
- обучить приемам самостоятельного формирования позитивных психоэмоциональных состояний.

Снятие мышечного напряжения, создание эмоционального равновесия, стабилизация сосудисто-вегетативных отклонений – необходимые условия для преодоления негативных последствий экстремальных ситуаций.

Эмоциональное напряжение часто снимается простым переключением эмоций, в некоторых случаях отдыхом, своеобразной индивидуальной разрядкой, а именно: спортивными занятиями, водными процедурами, активным отдыхом, прогулками и др. (приложение 4).

## Заключение

Исследование управленческой деятельности руководителя ОВД РФ, несомненно, диктует новые требования к его личности и профессиональным качествам, которые будут способствовать успешному решению профессионально-служебных задач.

В управленческой деятельности руководителя ОВД РФ сегодня весьма востребованными и актуальными являются обладание психологическими знаниями, умениями, навыками и владение различными психологическими технологиями, что является важным инструментарием в процессе управления и способствует сохранению психологического потенциала и совершенствованию профессионально-личностных качеств как у руководителя органа внутренних дел Российской Федерации, так и оптимизирует работоспособность и результативность деятельности личного состава ОВД РФ.

Сама правоохранительная деятельность относится к числу профессий повышенного риска и характеризуется одним из наиболее высоких уровней экстремальности и профессионального стресса.

Руководитель ОВД РФ ежедневно, организовывая деятельность, направленную на оптимальное функционирование подразделений (органа, организации) ОВД РФ, принимает взвешенные и обоснованные управленческие решения по ряду текущих и стратегически важных задач в условиях систематического дефицита служебного времени. Эти задачи часто связаны с необходимостью нормализации социально-психологического климата в профессиональных коллективах, снижением текучести кадров, решением конфликтных ситуаций с гражданами и с взаимоотношениями сотрудников внутри подразделений, организацией деятельности личного состава в нестандартных ситуациях, а также контроля за деятельностью подчиненных сотрудников, проведением переговоров и пр. Все это требует от руководителя хорошо развитых компетенций в области психологии управления и грамотного подхода в использовании различных управленческих технологий. В связи с этим роль психотехнологий в управлении органом (организацией) ОВД РФ с каждым годом возрастает, этому способствует как стремительно видоизменяющиеся социальные условия жизнедеятельности в российском обществе, так и все возрастающие требования к организации деятельности руководителя ОВД РФ.

Освоение руководителем ОВД РФ психологических технологий позволит последовательно и целенаправленно формировать и использовать навыки деловой и межличностной коммуникации,

выбирать оптимальные приемы преодоления стрессов, принимать взвешенные решения по разрешению профессиональных, внутриличностных и межличностных конфликтов в условиях оперативно-служебной деятельности. Современному руководителю ОВД РФ крайне важно уверенно владеть таким перечнем психотехнологий, как управление конфликтами, психологическое воздействие и защита от манипуляций, ведение переговоров, развивающее консультирование, тайм-менеджмент, оптимизация социально-психологического климата служебного коллектива, саморегуляция эмоциональных состояний.

Содержание учебного пособия в большой степени отражает вопросы изучения и совершенствования психотехнологий в деятельности руководителя ОВД РФ, целенаправленной активизации у него таких потенциалов, как психологический и управленческий, и сегодня это возможно реализовывать в образовательном процессе Академии управления МВД России и в других образовательных организациях МВД России по образовательным программам высшего и дополнительного образования.

Материалы пособия могут использоваться по таким учебным дисциплинам магистратуры, как «Конфликтология», «Использование профайлинга в управленческой деятельности», «Психология управления», а также адъюнктуры «Юридическая психология», «Педагогика и психология высшего образования» и др.

Совершенствование психологических технологий в деятельности руководителя ОВД РФ целесообразно вести по трем направлениям:

- 1) активизация психологических технологий в сторону развития психологического потенциала управления;
- 2) развитие у руководителей ОВД высокого уровня психологической компетентности;
- 3) повышение уровня социально-психологической культуры управленческой деятельности руководителя ОВД РФ.

## Список литературы:

1. Белоусова С.А. Психология субъектно-образующего менеджмента: методологические и теоретические основания исследования. Челябинск, 2008.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Москва, 2020.
3. Братченко С.Л. Диагностика личностно-развивающего потенциала. Псков, 1997.
4. Верещагина Л. С., Ольхова Л. А., Кузнецова Е.А. Исследование социально-психологического климата в подразделениях образовательной организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. № 3 (72).
5. Гриндер Дж., Пьюселик Ф. Истоки нейролингвистического программирования. Москва, 2012.
6. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. Москва, 2016.
7. Журавлев В. Защищаемся от манипуляции сознанием. URL: <https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1648859-vladimir-zhuravlev-zaschischaemsya-ot-manipulyatsii-soznaniem> (дата обращения: 21.11.2021).
8. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. Москва, 2013.
9. Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. Москва, 2018.
10. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск, 2015.
11. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах: учебное пособие. Москва, 2000.
12. Коробко В.И. Теория управления: учебное пособие. Москва, 2013.
13. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / пер. с англ. И. Ю. Авидон. Санкт-Петербург, 2000.
14. Морозов А.В. Деловая психология: курс лекций: учебник для высших и средних специальных учебных заведений. Санкт-Петербург, 2000.
15. Парыгин Б.Д. Социальная психология: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. Санкт-Петербург, 2003.
16. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / под ред. В.А. Ядова. Ленинград, 1981.
17. Селиванова А.В. Инновационная роль управления персоналом (HR) в развитии современной организации // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 4.



18. *Сурко С. Л.* Мотивационные инструменты менеджера, их использование в работе с персоналом // *Кадры предприятия*. 2004. № 5.
19. *Франке Г.* Манипулируемый человек. Москва, 2016.
20. *Чалдини Г.* Психология влияния. Санкт-Петербург, 2019.
21. *Чердниченко И. П., Тельных Н. В.* Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». Ростов-на-Дону, 2004.
22. *Шкердина А. А.* Факторы, определяющие социально-психологический климат трудового коллектива // *Научные труды Московского гуманитарного университета*. 2014. № 4.
23. *Takahashi S.* Shinkyō no jiyū to maindo kontorōru (Religious freedom and mind control). Tokyo, 1995.

**Тест К. Томаса «Типы поведения в конфликте»**  
(тест адаптирован Н. В. Гришиной)

Данная методика включает в себя пять стратегий поведения в конфликте, обозначенных в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперацией и напористостью):

1. Соревнование (конкуренция) – стремление добиться своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление – принесение в жертву собственных интересов ради другого.
3. Компромисс – соглашение на основе взаимных уступок, предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.
4. Избегание – отсутствие стремления к кооперации, а также тенденции к достижению собственных целей.
5. Сотрудничество – участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Ответы на вопросы заносятся в бланк.

*Инструкция.* Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение. Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов оставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого.

В. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли добиться успеха.

## *Характеристика стилей разрешения конфликтов*

Существует пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации, связанных с общим источником любого конфликта – несовпадением интересов двух и более сторон.

### *Стиль конкуренции (соперничество)*

Человек, использующий стиль 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. Рационалист может сказать: «Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы». Или, согласно описанию динамики процесса Томасом и Килменом, вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Для достижения цели вы используете свои волевые качества, если ваша воля достаточно сильна, то вам это удается.

Это может быть эффективным стилем в том случае, когда вы обладаете определенной властью. Вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны и вы имеете возможность настаивать на них. Однако это, вероятно, не тот стиль, который вы хотели бы использовать в личных отношениях. Вы хотите ладить с людьми, но стиль конкуренции может вызвать в них чувство отчуждения. А если вы применяете такой стиль в ситуации, в которой не обладаете достаточной властью, например, когда по какому-то вопросу ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, вы можете обжечься.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

- исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- решение нужно принять быстро и у вас есть достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;

– вы должны принять непопулярное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Когда вы используете этот подход, вы можете быть не очень популярны, но завоеуете сторонников, если он даст положительный результат. Но если вашей основной целью является популярность и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует, он рекомендуется скорее в тех случаях, когда предложенное вами решение проблемы имеет для вас большое значение, когда вы чувствуете, что для его реализации вам необходимо быстро действовать, и когда вы верите в победу, потому что обладаете для этого достаточной волей и властью.

### *Стиль уклонения (избегание)*

Этот подход к конфликтной ситуации реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагивается проблема не столь важная для вас, когда вы не хотите тратить силы на ее решение или когда чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью. Все это серьезное основание для того, чтобы не отстаивать собственной позиции. Вы можете попытаться изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил или отсрочит конфликт.

Вы уходите от проблемы, игнорируя ее, перекалдывая ответственность за ее решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

Приведем наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для вас и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у вас трудный день, решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чей-либо поддержкой;

- ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы или ее решения желательным для вас способом;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;
- пытаться решить проблему немедленно – опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Несмотря на то, что многие могут посчитать стиль уклонения «бегством» от проблем и ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что если вы попытаетесь игнорировать ее, не выражать к ней свое отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой. Если нет, то вы сможете заняться им позже, когда будете больше готовы к этому.

### *Стиль приспособления*

Стиль приспособления означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас. Этот стиль полезен также в ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью.

Таким образом, вы уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент.

Поскольку, используя этот подход, вы откладываете свои интересы в сторону, то лучше поступать таким образом тогда, когда ваш вклад в данном случае не слишком велик или когда вы делаете не слишком высокую ставку на положительное для вас решение проблемы.

Если вы считаете, что уступаете в чем-то важном для вас и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае, вероятно, неприемлем. Он может оказаться неприемлемым и в той ситуации, когда почувствуете, что другой не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало.



Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком, вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, что хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, вы можете смягчить конкретную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считаете его приемлемым для себя, или же вы можете использовать этот период затишья для того, чтобы выиграть время и позднее добиться окончательного желательного для вас решения.

### *Стиль сотрудничества*

Следуя этому стилю, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с этим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку вы сначала «выкладываете на стол» нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако, если у вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для вас значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих

сторон. Раз вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниваться;

- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);

- и вы, и другой человек осведомлены о проблеме и желания обеих сторон известны;

- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;

- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;

- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задач определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определенных усилий. Обе стороны должны выделить на это некоторое время, и они должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты и решения проблемы. Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным. Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако оно позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

### *Стиль компромисса*

Используя стиль компромисса, вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения.

Такие действия могут в некоторой мере напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством. Вы уступаете в чем-то,

другой человек также в чем-то уступает и в результате вы можете прийти к общему решению. Вы не ищите скрытые нужды и интересы, как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

При использовании стиля сотрудничества вы сосредоточиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний. Применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликтную ситуацию как нечто данное и ищите способ повлиять на нее или изменить ее, уступая и обмениваясь уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения, в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант. В результате подходящего компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: «Я могу смириться с этим». Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться».

В таких ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Возможно, ни один из вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для него, или ваши интересы исключают друг друга. И тогда вам может помочь только компромисс.

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимосключающие интересы;
- вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все терять;
- другие подходы к решению.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если вы не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно и если никто не хочет односторонних уступок.

*Обработка результатов.* В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

*Бланк для ответов*

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

*Ключ к опроснику:*

1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25В, 27В, 30А.

## **Социально-психологический климат в служебном коллективе органа внутренних дел Российской Федерации**

В настоящее время психологами по работе с личным составом органов внутренних дел при психологической работе с коллективами ОВД используется методика «Социально-психологический мониторинг», разработанная для изучения, анализа и оценки социально-психологического климата в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава органов, организаций и подразделений МВД России. Процедура проведения исследования при помощи программы «Мониторинг» отличается от классической социометрии неограниченным количеством выборов членов коллектива по заданным критериям (выборы осуществляются в отношении каждого, т. е. непараметрический вариант социометрической процедуры); отсутствием влияния взаимовыборов при определении рейтинга членов коллектива; соблюдением полной анонимности исследования, что повышает достоверность полученных сведений. Методика основана на использовании компьютерной программы «Социально-психологический мониторинг», предназначенной для анонимного, краткого, объективного социально-психологического исследования и получения достоверной информации о происходящих в служебных коллективах процессах и явлениях, персонифицированных деловых и личностных качествах личного состава.

При изучении социально-психологического климата в служебных коллективах органов, организаций и подразделений системы МВД России с помощью методики определяются:

- состояние социально-психологического климата по трем критериям: «благоприятный», «среднеблагоприятный» и «неблагоприятный»;
- ядро служебного коллектива, являющееся опорой для руководителя;
- микрогруппы, их лидеры, список входящих в эти группы сотрудников;
- совместимость сотрудников, оптимальные и неоптимальные сочетания психологических особенностей сотрудников при формировании групп для эффективного выполнения совместных оперативно-служебных задач;
- сплоченность сотрудников, психологическая напряженность в отношениях между ними, удовлетворенность условиями и организацией служебной деятельности.

## *Методика оптимизации социально-психологического климата служебного коллектива ОВД*

При работе в коллективе психолог должен выявить:

- проблемы, оказывающие влияние на эффективность служебной деятельности;
- факторы, определяющие особенности социально-психологического состояния личного состава подразделения;
- психологические причины, определяющие уровень служебной дисциплины в коллективе и у конкретных сотрудников;
- стиль руководства.

В итоге психолог прогнозирует развитие ситуации, предлагает оптимальный вариант кадровой политики (на кого опереться в коллективе, кого наметить в резерв, как провести сокращение, кого поощрять или наказывать и т. д.) для различных ситуаций и может определить свои задачи по индивидуальной психологической помощи сотрудникам.

Социально-психологические исследования рекомендуется проводить в органах управления и подразделениях, имеющих опыт совместной работы не менее шести месяцев, в которых уже возникли определенные устойчивые взаимоотношения. Кроме того, необходимо учитывать стаж службы в должности непосредственного руководителя выбранных коллективов. Обследованию охватываются все члены коллектива. Перед проведением обследований необходимо ознакомиться с формальной структурой подразделения, для чего изучаются социально-демографические характеристики членов коллектива по документации подразделения, а также показатели успешности их оперативно-служебной деятельности.

Результаты обследования не оглашаются, чтобы исключить возможные личные травмы или ухудшение социально-психологического климата в коллективе. Руководитель должен использовать полученную информацию строго в интересах дела, на благо коллектива и каждого отдельного сотрудника.

Анализ полученной информации осуществляется психологом. Ценную информацию для практики управления дает комплексный анализ по набору методик, поскольку в этом случае вскрываются глубокие причины выявленных социально-психологических явлений и индивидуально-личностные особенности каждого обследованного.

Не следует проводить социально-психологические обследования слишком часто (не чаще одного раза в три месяца).

Для диагностики социально-психологических явлений в коллективах ОВД используются различные методики, среди кото-

рых: методика социометрического исследования, методика общей оценки психологического климата, методика оценки стиля руководства, методика самооценки коллектива, «экспресс-методика» по изучению социально-психологического климата (О. С. Михалюк, А. Ю. Шалыто), методика диагностики межличностных отношений и др.

*Методика выявления степени интеграции  
«СПСК» – социально-психологическая самооценка коллектива  
(методика О. Немова)*

*Инструкция.* Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений.

Варианты ответов: «все» – 6 баллов; «почти все» – 5 баллов; «большинство» – 4 балла; «половина» – 3 балла; «меньшинство» – 2 балла; «почти никто» – 1 балл; «никто» – 0 баллов.

Выбранные оценки записывайте в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений.

*Опросный лист*

№	Суждения	Оценка
1	Свои слова подтверждают делом	
2	Осуждают проявления индивидуализма	
3	Имеют сходные убеждения	
4	Радуются успехам друг друга	
5	Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений	
6	Умело взаимодействуют друг с другом	
7	Знают задачи, стоящие перед коллективом	
8	Требовательны друг к другу	
9	Все вопросы решают сообща	
10	Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом	
11	Доверяют друг другу	
12	Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений	
13	Бесконфликтно распределяют обязанности между собой	
14	Знают итоги работы коллектива	
15	Никогда и ни в чем не ошибаются	
16	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	

№	Суждения	Оценка
17	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	
19	Защищают друг друга	
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	
21	Взаимно дополняют друг друга в работе	
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива	
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей	
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива	
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей	
26	Помогают друг другу	
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования	
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе	
29	Знают правила поведения в коллективе	
30	Никогда и ни в чем не сомневаются	
31	Не бросают начатое дело на полпути	
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения	
33	Одинаково оценивают интересы коллектива	
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег	
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений	
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач	
37	Хорошо знают свои обязанности	
38	Сознательно подчиняются дисциплине	
39	Верят в свой коллектив	
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива	
41	Тактично ведут себя в отношении друг друга	
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений	
43	Быстро находят между собой общий язык	
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы	



№	Суждения	Оценка
45	Всегда и во всем правы	
46	Общественные интересы ставят выше личных	
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания	
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности	
49	Доброжелательно относятся друг к другу	
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений	
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется	
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу	
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы	
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции	
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности	
56	Уважают друг друга	
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов	
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости	
59	Знают черты характера друг друга	
60	Все умеют делать	
61	Ответственно выполняют любую работу	
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив	
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений	
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты	
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений	
66	Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях	
67	Хорошо знают привычки и склонности друг друга	
68	Активно участвуют в общественной работе	
69	Постоянно заботятся об успехах коллектива	
70	Одинаково оценивают справедливость наказаний	
71	Взаимно относятся друг к другу	
72	Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений	
73	Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех	

№	Суждения	Оценка
74	Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга	

*Обработка результатов.* Подсчитайте сумму баллов по каждой из приведенных ниже групп для каждого сотрудника подразделения. После этого найдите интенсивность развития каждого из показателей в подразделении по формуле: сумма полученных баллов по определенной шкале всех сотрудников подразделения, принявших участие в опросе, делится на количество принявших участие в опросе.

№	Показатель	Вопросы
1	Стремление к сохранению целостности группы	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
2	Сплоченность (единство отношений)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
3	Контактность (личные взаимоотношения)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
4	Открытость	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
5	Организованность	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
6	Информированность	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
7	Ответственность	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68

### *Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в коллективе (А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарыто)*

Предлагаемая методика позволяет делать периодические «срезы» с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, проследить эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат. Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников, отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

Методика позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный. Для измерения эмоционального компонента используется критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – неприятный». Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, конструируются на основе критерия «желание – нежелание работать в данном коллективе», «желание – нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основ-

ным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание – незнание особенностей характера членов коллектива».

*Инструкция.* Просим вас принять участие в исследовании, целью которого является оптимизация психологического климата в коллективе. Внимательно прочитайте варианты ответа. Выберите один из них, наиболее соответствующий вашему мнению. Поставьте рядом с ним знак «+» или предлагаемую оценку.

### *Опросный лист*

№	Вопросы
1	<p>Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны:</p> <p>А) большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди;            Б) в нашем коллективе есть всякие люди;            В) большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.</p>
2	<p>Думаете ли Вы, что было бы весьма неплохо, если бы члены Вашего коллектива жили неподалеку друг от друга?</p> <p>1 – нет;            2 – скорее нет, чем да;            3 – не знаю, не задумывался об этом;            4 – скорее да, чем нет;            5 – да, конечно.</p>
3	<p>Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику:</p> <p>А) деловых качеств большинства членов коллектива _____;            Б) личных качеств большинства членов коллектива _____.</p> <p>1 – нет;            2 – пожалуй, нет;            3 – не знаю, не задумывался об этом;            4 – пожалуй, да;            5 – да.</p>
4	<p>Цифра «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а цифра «девять» – коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
5	<p>Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись:</p> <p>А) это меня бы вполне устроило;            Б) не знаю, не задумывался над этим;            В) это меня бы совершенно не устроило.</p>
6	<p>Могли бы Вы с достаточной уверенностью определить, с кем охотно общаются по деловым вопросам большинство членов Вашего коллектива?</p> <p>А) нет, не мог бы;            Б) не знаю, не задумывался об этом;            В) да, мог бы.</p>

№	Вопросы
7	Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере, а цифра «девять» – наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения, понимания. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	Как Вы думаете, если бы Вы по какой-либо причине долго не работали (болезнь, декретный отпуск, пенсия и т. п.), Вы бы стремились встречаться с членами Вашего коллектива? 1 – нет; 2 – скорее нет, чем да; 3 – не знаю, не задумывался об этом; 4 – скорее да, чем нет; 5 – да, конечно.

*Обработка результатов*, полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого сотрудника в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: +1; 0; -1. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы по данному компоненту должны быть обобщены следующим образом:

*Положительная оценка (+1)*. К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 – на ответы-утверждения; 7, 8, 9 – на ответы по шкале «1–9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак.

*Отрицательная оценка (-1)*. Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 – на ответы-утверждения; 1, 2, 3 – на ответы по шкале «1–9»), или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак.

*Неопределенная (противоречивая) оценка (0)*. Эта категория включает такие случаи:

- на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 – на ответы-утверждения; 4, 5, 6 – на ответы по шкале «1–9»);
- ответы на два вопроса – неопределенные, а третий может иметь другой знак;
- один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й – к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й – к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции).

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

Сотрудники	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.			
2.			
...			
n.			

В каждой клетке таблицы должен стоять один из знаков: +1; 0; -1.

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента:

$$\bar{X} = E(+)-E(-)/n, \text{ где}$$

$E(+)$  – количество всех положительных ответов;

$E(-)$  – количество всех отрицательных ответов;

$n$  – число сотрудников, принявших участие в опросе.

Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от +1 до -1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние данные.

Для этого континуум возможных оценок (от +1 до -1) делится на три равные части:

От -1 до -0,33 – средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются отрицательными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным.

От -0,33 до +0,33 – средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются противоречивыми. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается противоречивым, неопределенным и нестабильным.

От +0,33 до +1 – средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются положительными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается как благоприятный.

В соответствии с полученными результатами должны строиться мероприятия по улучшению социально-психологического климата в подразделении.

#### *Методика изучения социально-психологического климата коллектива*

*Инструкция.* Оцените, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе. На континууме от психологического климата типа А до психологического климата

типа В определите ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине. Обведите кружком оценку слева или справа относительно нуля.

Оценки:

3 – свойство проявляется в группе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется редко;

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

№	Свойство психологического климата А	Оценка	Свойство психологического климата В
1	Преобладает бодрое жизнерадостное настроение	3 2 1 0 1 2 3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри Вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3 2 1 0 1 2 3	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3 2 1 0 1 2 3	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3 2 1 0 1 2 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, «один за всех и все за одного»	3 2 1 0 1 2 3	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна

№	Свойство психологического климата А	Оценка	Свойство психологического климата В
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в защиту	3 2 1 0 1 2 3	Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым
13	Современные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

*Обработка результатов.* Сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 – сумма А.

Сложить оценки правой стороны во всех вопросах – сумма В.

Найти разницу  $C = A - B$ .

Если С равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида.

С более 25, значит психологический климат благоприятен.

Если сумма менее 25 – климат неустойчиво благоприятен.

### *Вопросы для экспресс-диагностики социально-психологического климата группы*

1. *Отметьте с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?*

1. Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди.

2. В нашем коллективе есть всякие люди.

3. Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.

2. *Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?*

1. Нет, конечно.

2. Скорее нет, чем да.

3. Не знаю, не задумывался об этом.

4. Скорее да, чем нет.

5. Да, конечно.

*3. Как вам кажется могли бы вы дать достаточно полную характеристику*

*А. Деловых качеств большинства членов коллектива?*

1. Да.
2. Пожалуй, да.
3. Не знаю, не задумывался над этим.
4. Пожалуй, нет.
5. Нет.

*Б. Личных качеств большинства членов коллектива?*

1. Да.
2. Пожалуй, да.
3. Не знаю, не задумывался над этим.
4. Пожалуй, нет.
5. Нет.

*4. Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. В какую цифру вы поместите ваш коллектив?*

1 2 3 4 5 6 7 8 9

*5. Если бы у вас появилась возможность провести каникулы с членами вашего коллектива, то, как бы вы к этому отнеслись?*

1. Это меня бы вполне устроило.
2. Не знаю, не задумывался над этим.
3. Это меня бы совершенно не устроило.

*6. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?*

1. Нет, не мог бы.
2. Не могу сказать, не задумывался над этим.
3. Да, мог бы.

*7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?*

Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 соответствует нездоровой, недружеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. К какой из цифр вы отнесли бы свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

*8. Как вы думаете, если бы вы заболели или долго не появлялись по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?*

1. Да, конечно.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет, конечно.



*Зрительно-аналоговая шкала оценки  
организационного климата*

1. Отметьте на приведенной ниже линии, насколько «сработано» ваше подразделение в организации. Отметка в начале шкалы будет означать, что ваша группа совершенно не сработана. Отметка в конце шкалы – ваша группа сработана настолько, насколько это возможно. При оценке подразделения ориентируйтесь на определение сработанности, которое приводится ниже.

*Сработанность* – это согласованность в работе между партнерами, т. е. лучшее сочетание их действий во времени и пространстве. Для сработанности ведущим есть поведенческий компонент – высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность прежде всего успешностью работы и, как следствие, отношениями с партнером, низкие эмоционально-энергетические затраты. Сработанность определяет нацеленность на результат, продуктивность взаимодействия.

<b>Полное отсутствие сработанности</b>	<b>Максимально возможная сработанность</b>
0 _____	_____ 100

2. Аналогично отметьте на линии, приведенной ниже, насколько психологически совместима ваша группа. При оценке подразделения ориентируйтесь на определение совместимости, которое приводится ниже.

*Совместимость* – это такой эффект взаимодействия, который характеризуется максимально возможной субъективной удовлетворенностью партнеров друг другом, а также оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность группы в данном составе работать бесконфликтно и согласованно. Основным компонентом совместимости является эмоциональный компонент – удовлетворенность общением с партнером, высокие эмоционально-энергетические затраты. Совместимость определяет хорошие межличностные отношения.

<b>Полное отсутствие совместимости</b>	<b>Максимально возможная совместимость</b>
0 _____	_____ 100

3. На линии, приводимой ниже, укажите, насколько успешно выполняет ваша группа поставленную задачу.

<b>Очень низкая успешность</b>	<b>Очень высокая успешность</b>
0 _____	_____ 100

План тренинга «Командообразование»

В условиях жесткой конкуренции условием успешности становится работа команды профессионалов. Создать слаженную, профессиональную команду – задача руководителя. Команда способна эффективно, качественно и в оптимальные сроки решать поставленные задачи, поэтому особое значение приобретают тренинги по командообразованию или тимбилдинг (англ. *teambuilding, team building*), где формируются навыки командного взаимодействия<sup>1</sup>.

Задачи тренинга:

1. Формирование и развитие навыков командной работы, являющиеся основой командного менеджмента, среди которых:

- соотнесение общей цели с целями каждого члена команды;
- понимание собственного вклада в общий результат работы команды;
- выявление лидера;
- конструктивное взаимодействие между членами группы;
- принятие общего согласованного решения.

2. Формирование командного духа – психологический феномен, характеризующий неформальные отношения в коллективе. Развитие командного духа представляет собой комплекс упражнений, направленных:

- на усиление чувства сплоченности;
- формирование взаимопонимания, доверия, принятие индивидуальных особенностей друг друга;
- создание мотивации на совместную деятельность, а также условий для высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие лояльности сотрудников по отношению к организации.

3. Формирование команды – комплекс мер по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения в ней:

- обнаружение и эффективное использование сильных сторон членов команды;
- функциональное распределение ролей в команде для оптимального достижения поставленных задач;
- создание обстановки при формировании проектных команд, способствующей эффективному решению поставленных задач;

---

<sup>1</sup> Акимова Ю.Н. Психология управления: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. Москва: Изд-во Юрайт, 2016. 320 с.

- формирование новой эффективной структуры при реорганизации предприятия;
  - налаживание горизонтальных внутриорганизационных связей.
- Предлагаемый тренинг рассчитан на 9 часов.

9:00–11:15
<p><i>Психология контактного взаимодействия в команде</i></p> <p>Структурные характеристики команды. Команда как высокий уровень контактного взаимодействия. Этапы контактного взаимодействия. Социальная перцепция в командном взаимодействии. Механизмы рефлексии, эмпатии и атрибуции. Речевая культура как фактор успешного взаимодействия в команде. Культура дискуссии. Искусство комплимента в деловом общении.</p> <p><i>Тренинговые упражнения (назначение):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• совершенствование навыков координации и взаимодействия на психомоторном уровне;</li> <li>• активизация интеллектуальных процессов;</li> <li>• формирование навыков эффективного взаимодействия;</li> <li>• практическое обучение правилам вербального этикета;</li> <li>• совершенствование умения правильно структурировать и вести дискуссию;</li> <li>• закрепление умения произносить и принимать комплименты;</li> <li>• развитие воображения и эмпатии.</li> </ul>
Кофе-пауза 11:15–11:30
11:30–14:00
<p><i>Лидерство в команде. Этические нормы в коллективной деятельности, составляющие авторитет лидера</i></p> <p>Экспресс-диагностика личности лидера. Выявление лидеров с помощью социометрического анализа. Сущность убеждения как вида психологического воздействия. Феномен понимания в процессе убеждения. Рекомендации по повышению эристического воздействия.</p> <p><i>Тренинговые упражнения (назначение):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявление интеллектуальных, деловых и эмоциональных лидеров;</li> <li>• повышение неформального авторитета руководителей;</li> <li>• развитие эристических умений, навыков;</li> <li>• развитие лидерских качеств;</li> <li>• формирование навыков правильной оценки личности партнера по общению;</li> <li>• ознакомление с социометрическими методами;</li> <li>• демонстрация закономерностей искажения информации.</li> </ul>
Обед 14:00–15:00
15:00–16:50
<p><i>Конфликтное взаимодействие в команде</i></p> <p>Основы и особенности конфликтного взаимодействия. Этапы и стадии конфликта. Эффективное управление конфликтом.</p> <p><i>Тренинговые упражнения (назначение):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование навыков эффективного конфликтного взаимодействия;</li> <li>• формирование умений прогнозировать последствия в конфликте;</li> <li>• усвоение знаний о необходимости правильного выбора стратегий поведения в конфликте.</li> </ul>

*Кофе-пауза 16:50–17:00*

*17:00–19:00*

*Эффективное использование сильных сторон состава команды*

Функционально-ролевое распределение в команде. Налаживание горизонтальных и вертикальных связей внутри команды. Формирование командного духа.

*Тренинговые упражнения (назначение):*

- распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- усиление чувства сплоченности;
- формирование устойчивого чувства «мы»;
- формирование доверия между сотрудниками;
- создание условий для налаживания взаимопонимания;
- принятие индивидуальных особенностей друг друга;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- развитие лояльности участников программы по отношению к организации.

## **Использование техник психоэмоциональной регуляции в деятельности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации**

Формирование профессиональной компетентности и личной психологической подготовленности в настоящее время немислимо без разработки психологических техник, переформирования личного опыта человека. Такими средствами уже обладает прикладная психология. Это – нейролингвистическое программирование, психосинтез, группотерапия, социально-психологический тренинг, психотехника обучения учению и др.

В указанных психотехниках разработаны процедуры управления процессом осознания и моделирования эффективных стратегий общения и познавательной деятельности, а также освоения любой деятельности. Психологическая подготовленность к профессиональной деятельности определяется усвоением личных психологических техник – индивидуально своеобразных приемов мышления и поведения.

Успех любой деятельности, тем более деятельности в экстремальных условиях, зависит от степени подготовленности человека к ней. Степень же подготовленности человека зависит от его личностного мотива, ориентации на эту деятельность. Поэтому наиболее эффективными методами подготовки являются личностно-ориентированные методы психологической подготовки. Освоение обучаемым технологически организованных, психологических знаний о себе самом является средством самоизменения личности.

Позитивная сторона психотехник заключается в том, что они представляют из себя практику, направленную на следующее:

- формирование конструктивного, целостного видения мира и средств самоуправления «естественными» состояниями психики;
- специальную организацию самоуправления психикой, готовность к конструктивному изменению идей, взглядов, верований;
- изменение личностных психологических качеств и состояний.

Важно, что психотехники не ставят перед собой задачу достичь цели «просветления». Задача иная – использовать адаптированные к условиям службы в органах внутренних дел методики, заложенную в них психотехнику и общечеловеческие нравственные принципы, в целях совершенствования профессионально-психологической подготовки сотрудников органов внутренних дел к действиям в экстремальных ситуациях.

Негативная сторона состоит в том, что при использовании неадаптированных методик могут возникать объективные трудности, вытекающие из особенностей этих методик. Поэтому для успешного использования в органах внутренних дел методики должны быть технологически организованы, адаптированы с учетом особенностей, традиций, специфики органов внутренних дел.

В настоящее время в органах внутренних дел для подготовки и психологического обеспечения сотрудников ОВД общеприняты и используются:

- психодиагностика (наблюдение, беседа, анкетирование, тестирование);

- психофизические тренинги по преодолению препятствий (усложнения, полоса препятствий, лабиринты, прыжки с вышки с парашютом и в воду и т. п.);

- идеомоторная тренировка;

- тренинги с использованием элементов неожиданности, дефицита времени, шумовых и огневых эффектов;

- тренинги по освоению ситуаций, связанных с восприятием страданий, крови, ранений, травм, убитых;

- обучение основам аутогенной тренировки;

- тренинги по обучению приемам, отвлекающим внимание, и по переименованию тревожащих событий;

- тренинги самовнушения, самоубеждения, настроения;

- ситуативно-образная психорегулирующая тренировка (мысленное перечисление сотрудником индивидуально-ценностных качеств и ситуаций, в которых ему что-то удалось).

При психологическом сопровождении сотрудников в экстремальных условиях деятельности общеприняты и применяются:

- психодиагностика (наблюдение, беседа, анкетирование, тестирование);

- индивидуальные собеседования;

- индивидуальные консультации;

- волевое расслабление отдельных групп мышц верхней и нижней частей туловища;

- изометрические упражнения (чередование напряжения и расслабления отдельных групп мышц);

- аутогенная тренировка;

- мысленное «погружение» в психотравмирующую ситуацию;

- психологический дебрифинг.

Предлагаемые психотехники наиболее эффективны в экстремальных условиях деятельности руководителя органа внутренних дел.

Основными средствами самосовершенствования личности являются *самовнушение и внушение*. Самовнушение является основным средством работы над собой. В основе таких известных видов самосовершенствования, как аутогенная тренировка, йога, дзен-буддизм, даосизм и др. лежит самовнушение и личная внушаемость человека.

Активные мысли обладают сознательностью, целенаправленностью, уверенностью и сильно воздействуют на человека. Поэтому самовнушение более эффективно, когда человек сознательно мысленно уверен, что это не какая-то сверхъестественная сила, а сила его собственной мысли (что в настоящее время уже бесспорно доказано наукой). Отсюда понятно, что самовнушение наиболее эффективно, когда активные мысли в виде целевых формул протекают на фоне расслабления мышц, сосудов, дыхания, так как это способствует расслаблению контроля сознания и введению целевых установок в подсознание.

Изменить себя, не изменяя себе – задача трудная и человек вряд ли справился бы с ней, если бы у него мотивация приспособления была менее мощной, чем побуждение перестроить мир.

Сила самовнушения и установки зависят от степени желаний достигнуть той или иной цели, от концентрации внимания на внушаемых установках, от степени их повторяемости. Целенаправленные самовнушения вызываются сознательно и могут быть реализованы по-разному. В виду мысленного настроя на определенное поведение, работу, психическое состояние или самовнушение; аутогенной тренировки на расслабленном фоне медитации, когда человек может сосредоточиться на чем угодно по своей воле либо отвлечься от того, что в данный момент мешает.

Техника освоения самовнушения необычайно проста и ее на свой страх и риск может использовать каждый и достигать при этом удивительных результатов.

Для освоения техники необходимо:

- придумать самое простое «детское» утверждение, например «Я совершенно спокоен (здоров, счастлив и т. д.)»;
- повторять это утверждением вслух утром и вечером несколько раз (рекомендуется повторять 20 раз, но можно и меньше).

При подготовке к специальной операции и после нее можно использовать следующие тексты:

Вариант 1. «С каждым днем я все больше и больше чувствую свою физическую и моральную силу, так как я служу только благородным целям, добру. Я всегда могу побеждать во всех сложных и трудных ситуациях. Я могу сохранить хладнокровие и здравомыс-

лие, оказать помощь товарищам в беде. Я защищаю свою страну, свое подразделение. Я буду сражаться не жалея сил, во имя защиты чести и благополучия своей Родины».

Вариант 2. «Я чувствую себя физически крепким, здоровым и спокойным. Я ежедневно с удовольствием буду заниматься физическими тренировками, они дадут мне радость и свободу, силу, уверенность в себе. Я легко научусь расслаблять различные группы мышц. Расслабление дает отдых и улучшает приток энергии. Я все буду делать легко, свободно, красиво и вскоре почувствую как постепенно меня покидает чувство агрессии, злобы, зависти, раздражительности, желание употребить спиртные напитки. Моя доброжелательность и жизнелюбие будут заражать окружающих и приносить удачу и успех во всех моих делах».

### *Медитативные упражнения*

Медитация – это просто упражнение для ума, созданное для того, чтобы научиться контролировать свое внимание и самому выбирать, на чем сосредоточиваться.

Для медитации необходимо концентрироваться на чем-то повторяющемся (например, на повторении слов про себя) или на чем-то постоянном (например, на пятне на стене).

Существуют разные типы медитации. В некоторых из них используются внешние объекты для концентрации, в других – геометрическая фигура, называемая мандалой, в остальных – повторяющееся слово или звук.

Медитация используется для избавления от мышечного напряжения, тревожности, злоупотребления наркотиками и перенапряжения. В результате медитации снижается артериальное давление, ритм дыхания и сердцебиения, электрическая активность кожи, усиливается приток крови к рукам и ногам.

Медитация улучшает психологическое состояние. Она снимает тревожность, способствует самоактуализации, улучшению сна, снижает потребность в курении, избавляет от головных болей и положительно отражается на психическом здоровье.

Самым общедоступным и распространенным методом достижения психофизического равновесия является трансцендентальная медитация. Этой методикой может легко овладеть и заниматься практически каждый желающий. Она не требует почти никаких предварительных условий, не зависит от образа жизни, политических и религиозных убеждений человека. Этот метод напрямую способствует отдыху мозга, очищает его от непрерывного потока



мыслей путем создания «пустого» сознания и помогает достичь состояния душевного покоя.

Для освоения методики следует принять удобную, неутомительную – сидячую позу, закрыть глаза и выбрать себе так называемую «мантру», т. е. звукосочетание, не несущее смысловой нагрузки. Произнося эти звуки (слова), человек не должен их ассоциировать с какими-то явлениями или предметами как обычно, например, при слове «стул» мы представляем конкретные конфигурации для сиденья, а если к этому слову между буквой «с» и «т» добавить звук (слог) «ор» скажем «сортул», то уже на русском языке, во всяком случае, у этого слова нет смысловой нагрузки, и повторяя его можно начать процесс медитации. Таким образом, «мантры» – это инструмент очищения сознания (мозга). Бесмысленные слова и звуки лучше произносить на выдохе, как будто выбрасываете из себя не нужные мысли и слова, которые засоряют мозг. В первое время занятий «мантра» может вытесняться мыслями, представлениями, затем вспоминаться. Но постепенно в процессе регулярных занятий человек достигает такого состояния сознания, когда «мантра» больше не нужна.

Также проста техника концентрирующей медитации. Концентрация – это фокусировка и частичная фиксация внимания на каком-либо объекте. Это могут быть слова, звуки, молитвы, геометрические символы или дыхание. Обычно после длительной работы в экстремальных условиях нарушается концентрация внимания. Человек не может ни на чем эффективно сосредоточиться, при чтении уловить смысл прочитанного, а также никого внимательно выслушать, долго перечитывает одно и то же, чтобы понять.

Проста и доступна концентрация с помощью дыхания. Нужно считать вдохи и выдохи от одного до десяти и обратно, счет связывается с дыханием так, чтобы вдох приходился на нечетные числа, а выдох – на четные. Эта двойная концентрация на счете и дыхании, с одной стороны, помогает ограничить возникновение отвлекающих мыслей, а с другой – не мешает погрузиться на более глубокие уровни сознания, так как не является слишком сложным действием.

Физиологические эффекты медитации были обнаружены в процессе изучения индийских йогов и мастеров дзэн. Индийские йоги могут контролировать биение своего сердца, замедлять дыхание (до шести вдохов в минуту).

Степень мышечного напряжения у медитирующих людей гораздо ниже, чем у контрольной группы, не практикующей медитацию.

Люди, практикующие медитацию, лучше справляются со стрессом, а их автономная нервная система более стабильна.

Доказано, что медитация положительно сказывается на повышенном артериальном давлении, предотвращает перенапряжение, устраняет болевые ощущения, снижает уровень кортизола, а также количество усваиваемого алкоголя, т. е. большая его часть из организма выводится. Кроме того, доказано, что люди, занимающиеся медитацией, реже обращаются в службы здравоохранения.

В результате медитации в организм поступает меньше кислорода, снижается ритм сердцебиения и волновая активность мозга. Медитация повышает сопротивляемость кожи, снижает выработку крови (это связывалось с уменьшением тревожности) и продукцию углекислого газа. В процессе медитации также усиливается приток крови к конечностям.

Медитация вызывает особые физиологические изменения, отличные от изменений, обусловленных другими релаксационными техниками (чтением, просмотром телевизора, сном). Эти изменения называются реакцией релаксации (трофотропной реакцией), их влияние на состояние здоровья, безусловно, благоприятно.

Так как тело и психика неотделимы друг от друга, не должно удивлять то, что физиологические изменения вызывают психологические. Множество исследований подтвердили тот факт, что люди, занимающиеся медитацией, обладают более крепким психологическим здоровьем, чем остальные.

Кроме снижения тревожности, ученые обнаружили, что медитация способствует установлению внутреннего локуса контроля, более успешной самореализации, а также позитивному восприятию стрессоров, улучшению сна, снижению потребности в курении, избавлению от головных болей и позитивному состоянию психического здоровья в целом.

Медитация – замечательный способ управления стрессом, а также источник позитивных эмоций у человека. С помощью медитации можно устранить даже пищевые расстройства. Изучение восемнадцати женщин, страдавших булимией, показало, что в результате занятий медитацией снизилось количество поглощаемой пищи, уменьшилась тревожность, а самоконтроль, наоборот, усилился.

Как научиться медитации. Лучше всего медитировать в тишине и комфорте. Однако с приобретением опыта сотрудник может делать это практически везде.

Итак, надо найти тихое место, где можно учиться медитации.

Понадобится удобное кресло. Так как состояние сна отличается от медитативного по физиологическим показателям, не будет пользы, если человек заснет. Чтобы избежать засыпания, нужно кресло

с прямой спинкой. В таком кресле позвоночник сможет распрямиться, а мышцы спины не будут уставать, поддерживая его в вертикальном положении (без зажимов). Если найти кресло, которое сможет поддерживать не только вашу спину, но и голову, это еще лучше.

Сесть в кресло нужно так, чтобы ягодицы находились перпендикулярно его спинке, ступни слегка выдвинуты, а руки свободно лежали на подлокотниках или на коленях.

Надо расслабиться как можно лучше. Но не пытаться расслабиться. Если пытаетесь, то это работа, а не расслабление. Просто необходимо стать пассивным и сконцентрироваться на дыхании.

Следует закрыть глаза и произнести про себя слово «раз» с каждым вдохом и слово «два» – с каждым выдохом. Не нужно пытаться сознательно изменить или проконтролировать ритм своего дыхания, дышать надо естественно. Надлежит продолжать это занятие в течение двадцати минут. Лучше, если медитировать так дважды в день, по двадцать минут.

Наконец, когда закончится медитация, телу нужно приспособиться к нормальным рутинным условиям. Следует открыть глаза постепенно, фокусируя взгляд сначала на одном объекте, находящемся в комнате, затем на нескольких. Сделать вдох глубоко несколько раз, потянуться. Если сразу сорваться с места после окончания медитации, то можно вскоре почувствовать усталость, и чувство расслабленности исчезнет. Так как в процессе медитации артериальное давление снизилось и сердцебиение замедлилось, слишком быстрое вставание с кресла может вызвать головокружение и потому не рекомендуется.

В принципе не должно возникнуть никаких затруднений. Если сотрудник испытывает дискомфорт, у него кружится голова, возникают галлюцинации или видения, ему просто следует открыть глаза и прекратить медитацию. Такие ситуации редки, хотя иногда и случаются.

*Рекомендации.* Время лучшее для медитации – сразу после пробуждения и перед обедом. После приема пищи кровь приливает в область желудка, поскольку она участвует в процессе переваривания. А так как прилив крови к конечностям рук и ног – часть реакции релаксации, кровь, собранная в районе желудка, не сможет участвовать в процессе релаксации. Именно поэтому желательно медитировать непосредственно перед завтраком или перед обедом.

Медитация способствует замедлению процесса обмена веществ. Кофеин – это стимулятор. Он содержится в кофе, чае, коле и некоторых других напитках. Поэтому не рекомендуется употреблять эти напитки перед медитацией. Точно так же не рекомендуется курить

перед медитацией (ведь никотин – это тоже стимулятор) или принимать иные стимулирующие вещества.

Желательно отключить телефон (или просто снять трубку).

Не рекомендуется сознательно изменять ритм дыхания, заставляя себя расслабиться или слишком часто прерывать медитацию.

Медитация может доставлять удовольствие и помогать справляться со стрессом, но необходимо ею заниматься и найти для этого немного времени. Чтобы медитация приносила пользу, ею нужно заниматься регулярно.

### *Приемы аутогенной тренировки*

Самое интересное в гипнозе – это то, что можно загипнотизировать самого себя. Самогипноз является основой релаксационной техники.

Немецкий психиатр Иоганн Шульц применял гипноз в работе с пациентами. В 1932 г. он изобрел аутогенную тренировку. И. Шульц обнаружил, что пациенты, которых он гипнотизировал, испытывали два основных ощущения: тепло, разливающееся по всему телу, и тяжесть в конечностях и торсе. Аутогенная тренировка И. Шульца представляет собой комплекс упражнений, с помощью которых вызываются эти ощущения, и в следствии их появления – самогипноз. Тепло, разливающееся по всему телу, появляется из-за расширения кровеносных сосудов, что вызывает приток крови ко всем частям тела. Чувство тяжести возникает из-за расслабления мышц. Так как расширение сосудов и расслабление мышц являются компонентами реакции релаксации, аутогенную тренировку стали использовать как технику релаксации, помогающую справляться со стрессом.

И. Шульц описывал аутогенную тренировку как способ лечения невротиков с психосоматическими заболеваниями. Однако этот способ быстро стали применять и здоровые люди, которые хотели научиться самостоятельно регулировать свое психологическое и физиологическое состояние.

В аутогенной тренировке ощущения тепла и тяжести используются для того, чтобы сначала расслабить тело, а затем передать это расслабление в сознание путем визуализации.

Аутогенная тренировка – это релаксационная техника, состоящая из комплекса упражнений, вызывающих ощущение теплоты во всем теле и тяжести в конечностях и торсе, а также визуализации, которая помогает расслабить сознание. Слово «аутогенная» происходит от двух латинских слов (autos – сам и genos – происхождение). Это значит, что выполняются действия сами для себя.

Аутогенная тренировка, которая предлагается в рекомендациях – модификация стандартной процедуры. Так как для сотрудников важна релаксация, а не лечение, то эта версия (которая гораздо проще в освоении и эффективнее для обучения релаксации) вполне подойдет.

Существует три основных положения тела для аутогенной тренировки: одно положение лежа и два – сидя.

Первое – лежа на спине, ступни ног слегка разведены, носки направлены в разные стороны. Под ту часть тела, которая испытывает неудобство, следует подложить подушку. Остерегайтесь неровного положения тела (например, если подушка под головой, подбородок не должен быть прижат к груди). Руки лежат вдоль тела, но не касаются его, локти слегка согнуты, а ладони «смотрят» вверх.

В положении сидя есть два варианта. Их можно применять где угодно. Вероятность заснуть, сидя в таких положениях, минимальна. Они не позволяют мышцам расслабиться полностью, насколько это возможно в положении лежа. Лучшее место – кресло с прямой спинкой, которая будет поддерживать вашу голову и позволит сохранить прямым позвоночник. Ягодицы должны быть перпендикулярны спинке кресла, а сиденье – достаточно длинным, чтобы поддерживать бедра. Руки, кисти и пальцы могут лежать на подлокотниках кресла или на коленях.

Второй вариант позиции сидя: сесть на табуретку или стул с низкой спинкой, чтобы в процессе сидения не было опоры для спины. Сесть надо на край сиденья, опершись руками о бедра, кисти и пальцы рук должны оставаться свободными. Голова также висит свободно, подбородок находится около груди. Ноги на ширине плеч, кончики пальцев ног слегка видны из-за коленей. Независимо от выбранной позиции, необходимо убедиться в том, что тело расслаблено, напряжение мышц минимально.

*Шесть начальных стадий аутогенной тренировки, которые предваряют визуализацию:*

- 1) концентрация на ощущении тяжести в руках и ногах (начинайте с ведущей руки или ноги);
- 2) концентрация на ощущении тепла в руках и ногах (начинайте с ведущей руки или ноги);
- 3) концентрация на ощущении тепла в районе сердца;
- 4) концентрация на дыхании;
- 5) концентрация на ощущении тепла в области живота;
- 6) концентрация на ощущении прохлады в области лба.

Эти стадии сменяют друг друга последовательно. Необходимо в совершенстве освоить каждую из них, перед тем как переходить к следующей.

Повторять каждое утверждение необходимо по три раза.

Стадия 1. Тяжесть.

Моя правая рука тяжелеет. Моя левая рука тяжелеет. Мои руки стали тяжелыми. Моя правая нога тяжелеет. Моя левая нога тяжелеет. Мои ноги стали тяжелыми. Мои руки и ноги стали тяжелыми.

Стадия 2. Тепло.

По моей правой руке разливается тепло. По моей левой руке разливается тепло. По моим рукам разливается тепло. По моей правой ноге разливается тепло. По моей левой ноге разливается тепло. По моим ногам разливается тепло. По моим рукам и ногам разливается тепло.

Стадия 3. Сердце.

Мое сердце бьется ровно и спокойно (повторите четыре раза).

Стадия 4. Дыхание.

Мое дыхание спокойно и ровно. Я дышу абсолютно легко (повторите четыре раза).

Стадия 5. Солнечное сплетение.

В области солнечного сплетения разливается тепло (повторите четыре раза).

Стадия 6. Лоб.

Мой лоб прохладен (повторите четыре раза).

По мере приобретения опыта можно научиться вызывать ощущение тепла и тяжести в конечностях, тепла в области солнечного сплетения, умерить ритм дыхания и сердцебиения и т. д. всего за несколько минут. Однако следует помнить о том, что для достижения такого уровня мастерства требуется несколько месяцев регулярной практики. Регулярно – это от десяти до сорока минут, от одного до шести раз в день. Тем не менее не стоит суетиться при освоении аутогенной тренировки, так как чрезмерно усердные попытки могут только навредить.

Вторая ступень аутогенной тренировки – воображение приятных, спокойных картинок для того, чтобы распространить расслабление, достигнутое телом, в сознание. Некоторые представляют себя катающимися на лодке по спокойному озеру в солнечный день. Иные предпочитают порхающих в воздухе птичек, накатывающиеся на берег морские волны или уютную комнату с камином.

Визуализация расслабляющих картинок (иногда называемая аутогенной медитацией) начинается с закрывания глаз вверх, как будто пытаетесь рассмотреть свой собственный лоб. Как было пока-

зано в исследованиях, уже сам этот процесс сказывается на альфа-волновой активности мозга. Следующий шаг – визуализация одного цвета (по выбору, по всему полю зрения). Затем представляете, как из этого цвета появляются картины. После того как выполнены эти задания, следует представить какой-нибудь предмет на темном фоне. Образ этого предмета должен быть четким, неподвижным и неизменным в течение длительного времени (от сорока до шестидесяти минут).

Следующая стадия аутогенной медитации – визуализация абстрактного понятия (например, свободы). На это может уйти от двух до шести недель. Затем можно перейти к концентрации на чувствах, представляя себя в разных ситуациях. Например, можно сконцентрироваться на своих ощущениях, представив, что катаетесь на облаке.

На следующей стадии можно визуализировать других людей, сначала тех, к кому отношение нейтральное (например, знакомого продавца), потом – членов своей семьи и друзей. Предполагается, что в результате такой визуализации, отношения с теми, с кем имеется конфликт, улучшатся.

Несмотря на то, что нужно придумать свою собственную расслабляющую картинку, ниже приведен пример релаксирующей визуализации. Картинка при любой аутогенной медитации должна быть живой. Чтобы сделать ее максимально реальной, нужно использовать все органы чувств. Необходимо почувствовать запахи, услышать звуки, увидеть цвета и даже почувствовать вкус, если он присутствует в картинке. Можно представлять облака, долины, полевые цветы, прохладный лес, бревенчатую хижину, чистый родник, пологий холм или нечто другое, что поможет расслабиться. Для примера выбран солнечный пляж.

### *Упражнение на визуализацию*

Вы подъезжаете на машине к пляжу. Окно машины открыто, радио выключено. Ветер обдувает ваши волосы, солнечный свет пробивается сквозь окно и падает на ваши ноги. Вы видите людей в купальниках и плавках, идущих на пляж с пляжными полотенцами, подстилками и едой в корзинках для пикников. Вы припарковываете свою машину и, идя по пляжу, слышите шелест волны, накапывающейся на берег, вдыхаете соленый воздух. Вы находите тихое местечко на пляже, подальше от людей, и расстилаете покрывало. Вы устали от вождения и сейчас позволяете своим мышцам расслабиться, нанося солнцезащитный крем, и лежа на покрывале. Ваши ноги свободно лежат на песке.

Вы расслабились. Теперь вы чувствуете запах соли в воздухе. Кажется, будто капельки воды падают на вас со звуком прибора и также нежно откатываются назад в море. Вокруг лишь солнце и море. Яркий желтый свет солнца и песка контрастирует с живой синевой моря, но это лишь естественное сочетание живых красок. Вы закрываете глаза и пропускаете через себя все эти ощущения.

Кажется, что солнечный свет движется по вашему телу. Сначала ваши руки согреваются под лучами солнца. Вы чувствуете, как тепло проходит по ним, это помогает вам расслабиться. Затем солнце начинает ласкать ваши ноги, они тоже становятся теплыми. Затем солнце согревает вашу грудь. Область солнечного сплетения расслаблена и согрета. Но солнце не останавливается. Оно движется к вашему животу и заставляет его расслабиться своим теплом. Будто подчиняясь вашему желанию, солнце переходит ко лбу, неся с собой тепло и расслабление. Теперь все ваше тело согрето и расслаблено. Ваши мышцы расслаблены и вам кажется, будто вы утопаете в песке. Солнечное тепло покалывает ваше тело.

Расслабившись, вы прислушиваетесь к крику чаек. Они парят над морем. Они свободны, легки и умиротворены. Улетая в море, они уносят с собой все ваши заботы и проблемы. У вас больше нет забот и проблем. Вы думаете только об ощущении тяжести, тепла и покалывания в своем теле и больше ни о чем. Вы полностью расслаблены. Весь день вы провели в таком расслабленном состоянии, и солнце уже садится. Чувствуя, что оно исчезает, вы открываете глаза. Вы расслаблены и довольны. У вас нет забот, у вас нет проблем. Вы смотрите на чаек, унесших ваши проблемы за море, и благодарите их.

Пробудившись, вы встаете и потягиваетесь. Вы чувствуете все еще теплый, но уже остывающий песок под ногами и вам ужасно хорошо. Вам так хорошо, что вы думаете о том, как приятно будет ехать домой на машине. Вы предвкушаете мирное одиночество в машине, без всяких проблем и забот. Вы сворачиваете покрывало и уходите с пляжа, унося с собой ощущение расслабленности и счастья. Вы прощаетесь с пляжем, но знаете, что сможете в любое время вернуться туда.

Упражнение следует выполнять хотя бы раз в день, но лучше дважды – сразу по пробуждении и перед ужином. Вы можете запомнить фразы либо попросить кого-то почитать их вам или записать на аудио. В любом случае эти фразы должны звучать спокойно, нежно и с достаточными для возникновения нужного ощущения промежутками времени. Визуализация помогает избавиться от стресса и расслабиться.



Чтобы научиться выполнять шесть стадий аутогенной тренировки и аутогенную медитацию потребуются много времени. Ниже перечислены инструкции, которые помогут освоить модифицированный вариант аутогенной тренировки. Все шесть стадий здесь объединены в одну, визуализация также является частью упражнения.

Итак, приняв одно из вышеописанных положений, нужно повторять следующие фразы:

Я спокоен.

Вокруг тихо.

Я расслаблен.

Моя правая рука (если вы не левша) тяжелеет. (Повторите четыре или пять раз).

По моей правой руке разливается тепло. (Повторите четыре или пять раз).

Я ощущаю покалывание в своей правой руке.

Моя правая рука тяжелая, по ней разлилось тепло.

Моя левая рука тяжелеет. (Повторите четыре или пять раз).

По моей левой руке разливается тепло. (Повторите четыре или пять раз).

Я ощущаю покалывание в своей левой руке.

Моя левая рука тяжелая, по ней разлилось тепло.

Мои руки теплые и тяжелые (Повторите четыре или пять раз).

Мое сердце бьется ровно.

Я расслаблен.

Мое сердце бьется ровно и спокойно (Повторите четыре или пять раз).

Мое дыхание ровно.

Мое дыхание спокойно.

Я дышу спокойно и расслабленно. (Повторите четыре или пять раз).

Мое дыхание свободно. (Повторите четыре или пять раз).

Мое солнечное сплетение ощущает тепло. (Повторите четыре или пять раз).

По моему животу разливается тепло. (Повторите четыре или пять раз).

Мой лоб прохладен. (Повторите четыре или пять раз).

Я спокоен.

Я расслаблен.

Я в полной тишине.

Теперь вообразите расслабляющую картинку. (Вспомните ту картинку, которую вы выбрали для себя сами).

Вообразите себя в ней.

Увидьте ее максимально ярко.

Ощутите ее.  
Слейтесь с ней.  
Услышьте звуки.  
Увидьте цвета.  
Картина расслабляет вас.  
Вы спокойны.  
Ваше сознание умиротворено.  
Выше тело спокойно, тяжело, тепло и расслабленно.  
Вы думаете только о своем расслабленном, теплом и тяжелом теле и о воображаемой картине.  
Скажите себе, что вы спокойны, расслаблены и умиротворены.  
Теперь приготовьтесь покинуть воображаемое место.  
Начните обратный отсчет от пяти.  
С каждым счетом вы будете пробуждаться.  
С каждым счетом будет близиться момент, когда вы откроете глаза.  
*Пять.*  
Вы покидаете ваше место.  
Вы машете рукой на прощание.  
*Четыре.*  
Вы снова в своей комнате.  
Вы сидите (лежите).  
Вы знаете, где вы.  
*Три.*  
Приготовьтесь открыть глаза.  
Перед тем как открыть глаза, подумайте о том, что вы увидите.  
*Два.*  
Откройте глаза.  
Сконцентрируйтесь на каком-нибудь предмете в вашей комнате.  
Сделайте глубокий вдох.  
*Один.*  
Сконцентрируйтесь на предметах, находящихся в комнате.  
Сделайте несколько глубоких вдохов.  
Когда почувствуете, что готовы, выпрямите ноги и руки.  
Теперь встаньте и потянитесь.  
Наконец, получив заряд свежести и бодрости, вернитесь к вашим обычным занятиям.  
Удобно предварительно записать этот текст на аудио.  
Занимайтесь аутогенной тренировкой регулярно и согласно инструкциям.

### **Упражнения для групповой работы (тренингов)**

Регулярное выполнение предложенных ниже техник и упражнений позволит сотрудникам оценить свое психоэмоциональное

состояние, скорректировать его, выработать навыки адекватного поведения в стрессовых ситуациях, обрести уверенность в себе.

Преимущество данных методов снятия психоэмоционального напряжения в их доступности, возможности применения в обычных условиях, а также в том, что сотрудники сами могут отслеживать результаты.

Обучение сотрудников упражнениям возможно при проведении занятий по профессионально-психологической подготовке или на специальных занятиях как в группе, так и индивидуально.

Важным условием проведения занятий является спокойная обстановка, исключающая яркий свет, шумы, дефицит времени. Для усиления эффекта упражнений желательно использовать спокойную, мягкую музыку. Во время одного занятия использовать не более двух упражнений.

Кроме того, для контроля за правильностью применения сотрудниками психологических приемов рекомендуется обучить их оценивать и описывать свое психоэмоциональное состояние до выполнения ими упражнения и после.

### *Аутотренинговые упражнения*

#### *1. Сеанс психофизической настройки*

Цель: расслабление, оздоровление, нервно-психическое равновесие, через дыхание активизация функций внутренних органов.

Продолжительность: 10–12 мин.

Процедура. Устройтесь удобно, расслабьте все мышцы. Вам хочется отдохнуть, вы устали. Выдох удлиняется. После выдоха несколько секунд не дышите. Во время удлиненного выдоха тихая, медленная волна перекачивается внутри вас, освобождая от внутреннего напряжения.

Мышцы расслаблены, веки опущены. Вам приятно находиться в состоянии покоя. Мозг отдыхает, нервы успокаиваются, силы восстанавливаются.

Ваше сознание, как мягкое облачко над лучезарным морем. Море красиво, волны катятся, бьются о берег. Солнечный луч радостно бежит по брызгам волн. Белая чайка в небе спокойно кружит. Пахнет свежестью и морем.

Вы птица. Ваши крылья – это вера в себя, силу мозга, уверенность и жизнерадостность.

Ваше сердце мерно стучит. Вам легко дышится. Медленно повторяйте следующие фразы: «Я могу легко отвлекаться от тревожных мыслей. Энергия восстанавливается с избытком. Мне становится все лучше и лучше. Я могу быть со всеми приветливым,

терпеливым, добрым. Я бодр и творчески настроен. Я отдохнул. Я полон энергии, я уверен в своих силах и призвании».

Сеанс подходит к концу:

«Я считаю с трех до одного. «Три» – сонливость проходит, «два» – я потягиваюсь, «один» – я бодр и полон сил!» Потянитесь. Глубже подышите. Улыбнитесь! Встаньте.

## *2. Приятный сон*

Цель: снятие психомышечного напряжения, отдых, восстановление сил, мобилизация.

Продолжительность: 10 мин.

Процедура. Примите удобную позу, закройте глаза, успокойтесь. Медленно мысленно произнесите словесные формулы:

Я спокоен. Мои мышцы расслаблены. Я отдыхаю.

Дышу спокойно. Мое сердце успокаивается. Оно бьется легко и ровно. Я совершенно спокоен.

Моя правая рука расслаблена. Моя левая рука расслаблена. Руки расслаблены. Плечи расслаблены и опущены.

Моя правая рука теплая. Моя левая рука теплая. Чувствую приятное тепло в руках.

Моя правая рука тяжелая. Моя левая рука тяжелая. Чувствую тяжесть рук.

Расслаблены мышцы правой ноги. Расслаблены мышцы левой ноги. Мои ноги расслаблены.

Мои ноги теплые. Приятное тепло ощущаю в ногах. Я отдыхаю.

Мое тело расслабленно. Расслаблены мышцы спины. Расслаблены мышцы живота. Чувствую приятное тепло во всем теле. Мне легко и приятно. Я отдыхаю.

Веки опущены. Расслаблены мышцы рта. Мой лоб прохладен. Я отдыхаю. Я спокоен.

Чувствую себя отдохнувшим. Дышу глубоко. Потягиваюсь. Открываю глаза. Чувствую свежесть и прилив сил. Я бодр и свеж.

## *3. Мобилизация*

Цель: восстановление сил, общая готовность к продолжению ранее выполняемой работы.

Необходимое время: 5 мин.

Процедура. Сделайте глубокий вдох – выдох. Повторите пять раз. Мысленно повторите следующие словесные формулы:

Я хорошо отдохнул.

Мои силы восстановились.

Во всем теле ощущаю прилив энергии.

Мысли четкие, ясные.

Мышцы наполняются жизненной силой.

Я готов действовать. Я словно принял освежающий душ.  
По всему телу пробегает приятный озноб и прохлада.  
Делаю глубокий вдох. Резкий выдох. Прохлада.  
Поднимаю голову (или встаю). Открываю глаза.

### *Медитативные техники*

#### *1. Концентрация на медитативном дыхании (дыхательная техника)*

Цель: полное расслабление, ритмизация дыхательного процесса, повышение внутренней стабильности, достижение гармонии эмоциональных реакций.

Необходимое время: 3–5 мин.

Процедура. Примите удобную позу. Расслабьте тело. Внимание направьте на дыхание. Постарайтесь не менять естественный тип дыхания, а только следите за ним. Говорите себе: «Я чувствую свой вдох. Чувствую выдох».

После регулярных тренировок периоды рассеянности сокращаются, а периоды концентрации увеличиваются.

Примечание: несмотря на элементарность, это упражнение является одной из самых эффективных дыхательных техник.

#### *2. Высокая энергия (зрительная техника)*

Цель: заряд краткосрочной энергии и ее оптимальное использование.

Необходимое время: 3 мин.

Процедура. Представьте себе яркое ночное небо. Выберите самую яркую звезду. А теперь проглотите ее. Она взрывается в вас, наполняя весь организм энергией. Энергия проникает во все клетки вашего организма, наполняя его жаждой что-то сделать, изменить, поправить. Смелее, не ждите, действуйте!

#### *3. Целительные воспоминания (зрительная техника)*

Цель: актуализация положительных эмоций, восстановление внутренних ресурсов, выведение из депрессивного состояния на уровень позитивного мышления.

Необходимое время: 5 мин.

Процедура. Сядьте удобно или лягте. Сделайте глубокий вдох, задержите дыхание на 10 секунд, затем выдохните. Повторите упражнение три раза. Возобновите естественный темп дыхания. С каждым вдохом чувствуйте, как расслабляются ваше тело и сознание. Уплывают шум, звуки, лица, проблемы. Все дальше и дальше.

В прошлом с вами произошло много приятных событий. Вы давно о них не вспоминали. Одни были значительные, другие – не очень. Но все они радовали, приносили счастье. Вспомните сейчас свой радостный день, верните к жизни ушедшие часы, минуты, когда вы были счастливы, любимы, необходимы кому-то, довольны,

веселы. Когда были на вершине удачи, окрылены успехом, достигнутой целью. Переживите заново это счастливое прошлое, увидите, услышите, ощутите и почувствуйте. Не повторяйтесь, не торопитесь, дайте каждому образу возможность появиться вновь.

По окончании сеанса сосчитайте до пяти и медленно возвращайтесь к окружающей реальности.

#### *4. Избавление от тревог (зрительная техника)*

Цель: снятие тревоги, беспокойства, подготовка к ожидаемой стрессовой ситуации.

Необходимое время: 5–10 мин.

Процедура. Расслабьтесь и представьте, что вы сидите на чудесной зеленой лужайке в ясный солнечный день. Небо озарено радугой и частица этого сияния принадлежит вам. Оно ярче тысяч солнц. Его лучи мягко и ласково пригревают вашу голову, проникают в тело, разливаются по нему, все оно заполняется очищающим целебным светом, в котором растворяются ваши огорчения и тревоги, все отрицательные мысли и чувства, страхи и предположения. Все нездоровые частицы покидают ваше тело, превратившись в темный дым, который быстро рассеивает нежный ветер. Вы избавлены от тревог, вы очищены, вам светло и радостно!

#### *5. Хрустальное путешествие (зрительная техника)*

Цель: эмоциональный отдых, осознание своих проблем, их преодоление, получение положительных эмоций.

Необходимое время: индивидуально.

Процедура. Сядьте удобно, расслабьтесь, закройте глаза. Представьте себе следующее. Вы входите в весенний яблоневый сад, медленно идете по аллее, вдыхая запах нежных бело-розовых цветов и наслаждаясь им. По узкой тропинке вы подходите к калитке, открываете ее и попадаете на душистый зеленый луг. Мягкая трава качается, приятно жужжат насекомые, ветерок ласкает ваше лицо, волосы. Перед вами озеро. Вода прозрачна и серебриста, гоняются друг за другом солнечные зайчики. Вы медленно идете к острову, к берегу вдоль озорного ручейка и подходите к водопаду. Вы входите в него и сияющие струи очищают вас, наполняя силой и энергией. За водопадом – грот, тихий, уютный. В нем вы остаетесь один на один с собой. А теперь пора возвращаться. Мысленно проделайте весь свой путь в обратном направлении, выйдите из яблоневого сада и только тогда откройте глаза.

#### *6. Да-да-да (голосовая техника)*

Цель: трансформация негативных переживаний в положительные, настройка всего организма на благоприятное восприятие предстоящего события.

Необходимое время: 5–10 мин.

Процедура. В течение 5–10 мин. постарайтесь ни на что не отвлекаться и проговаривать «да-да-да» с различными интонациями, интонацией и громкостью.

### *Релаксационные техники*

#### *1. Релаксация по «Бенсону»*

Цель: расслабление, отдых, снятие напряжения.

Необходимое время: 5 мин.

Процедура. Сядьте удобно, закройте глаза, расслабьте руки, ноги, тело, лицо. Дышите через нос. Осознайте свое дыхание. После выдоха говорите про себя слово «один».

Например: вдох ... выдох – «один»; вдох ... выдох – «один» и т. д. в течение 5 мин.

Дышите легко и естественно.

Сохраните принятую позу. Через 5 мин. откройте глаза, медленно встаньте.

Примечание: применять эту технику можно 1–2 раза в сутки в любое время, но не ранее чем через 2 ч. после еды.

#### *2. Гора с плеч*

Цель: сброс психомышечного напряжения в области плечевого пояса и спины, контроль за осанкой и уверенностью в себе.

Необходимое время: 3 с.

Процедура. Выполняется стоя, можно на ходу. Максимально резко поднять плечи, широко развести их назад и опустить. Такой должна быть постоянно ваша осанка.

#### *3. Антистрессин*

Цель: расслабленное состояние.

Необходимое время: 15 мин.

Процедура. Примите удобное положение. Глубоко вдохнув, задержите ненадолго дыхание. Выдохните. Снова глубоко вдохните. Задержите дыхание. Дышите нормально, сосредоточьтесь на этом внимании. При вдохе говорите себе: «Я», при выдохе – «расслаблен». Повторите упражнение пять раз. В течение дня вы расходуете огромное количество энергии. Дайте возможность каждой мышце, каждой клеточке вдохнуть. Почувствуйте как замедляется сознание, нет спешки, нет суеты. Вам никуда не надо идти, ничего не надо делать. Напряжение и огорчения постепенно покидают вас. При каждом вдохе воображайте, что вбираете в себя прелесть расслабления, а каждый выдох представьте себе как избавление от напряжения, усталости, тревоги. Вас окутывает ощущение умиротворения и покоя. Все так тихо и спокойно. Тишина рождает чувство тепла, уверенности. Вы раскованы. Вы в полном согласии с самим собой и всем окружающим миром.

*Учебное издание*

**ПСИХОТЕХНОЛОГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

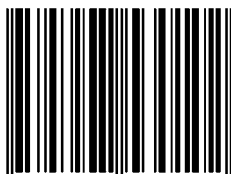
*Учебное пособие*

Редактор *Г. С. Синиченко*  
Верстка *А. А. Мельникова*

Подписано в печать 21.01.2022. Формат 60 × 84  $\frac{1}{16}$ .  
Усл. печ. л. 6,05. Уч.-изд. л. 5,13. Тираж 88 экз. Заказ № .

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академии управления МВД России  
125171, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907530-10-2



9 785907 530102