**Основы управления в правоохранительных органах,**

**23-27 ноября (2 лекция)**

**Тема: Социально-психологическая культура управления в правоохранительных органах.**

**Д/З Прочитать, записать и выучить выделенное.**

**Социально-психологическая культура управления в правоохранительных органах** - это качественный уровень требований к контактам руководителей с исполнителями (управленческому общению), обусловленных правилами и приемами социальной психологии, в интересах эффективности управления.

Важно, чтобы в результате общения с руководителями исполнители не просто выполняли свои должностные обязанности, в том числе отдельные задания и поручения, но и чтобы у них возникали сильные желания выполнять их отлично, изыскивая для этого новые, более эффективные способы и средства, максимально включая свои творческие возможности, проявляя инициативу.

В принципе руководители могут, по мнению специалистов, во многом этого достичь, если в ходе общения с ними исполнители будут правильно их понимать. Для этого они должны стремиться соблюдать некоторые правила:

• использовать понятный исполнителям профессиональный язык;

• применять индивидуальный подход в зависимости от уровня общей культуры и общего интеллектуального развития исполнителей;

• передавать исполнителям необходимую и достаточную им для успешных действий информацию;

• максимально последовательно и логично излагать исполнителям свои мысли;

• добиваться того, чтобы исполнители не только слушали (ушами), но и слышали (осознанно воспринимали) передаваемую им информацию.

Руководители должны также стремиться к тому, чтобы в процессах общения исполнители еще и хотели бы их понимать.

Кроме указанных руководителям рекомендуются следующие правила, которые известны специалистам как "законы" управленческого общения:

• при прочих равных условиях исполнители действуют не должным образом не потому, что не поняли руководителей, а потому, что не приняли их позиции (не согласились с ними);

• при прочих равных условиях исполнители легче принимают позиции тех руководителей, к которым испытывают эмоционально положительное отношение, и, наоборот, труднее принимают (нередко отвергают) позиции тех из них, к которым эмоционально отрицательно относятся.

Для успешного применения первого "закона" общения руководители должны выполнять два условия.

Во-первых, им следует стремиться к тому, чтобы то, что обязаны делать исполнители, не противоречило их принципиальным позициям, взглядам на разрешаемые проблемы.

В этой связи, если исполнители не приняли позиций руководителей из-за того, что они расходятся с их позициями по каким-то принципиальным вопросам, дальнейшие усилия руководителям необходимо направлять только на устранение этих рассогласований.

Во-вторых, руководителям рекомендуется стремиться к тому, чтобы выполняемые исполнителями дела затрагивали их личные интересы, а получаемые результаты - удовлетворяли бы какие-либо их потребности.

Поэтому руководители должны искать и объяснять исполнителям их интересы, показывать, что выполняемые дела будут способствовать удовлетворению их определенных потребностей.

Успешное использование руководителями второго "закона" общения возможно в тех случаях, когда они умеют быстро располагать к себе исполнителей, завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии.

Данное явление обозначается в психологии термином **"аттракция"** - возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Специалисты рекомендуют руководителям использовать некоторые психологические приемы формирования аттракции.

1. Прием "Имя собственное": обращение по именам, внимание к личностям, утверждение исполнителей как личностей, удовлетворение потребностей утверждаться как личности, образование положительных эмоций, расположенность к источникам этих эмоций.

2. Прием "Зеркало отношений": добрые улыбки, приятные выражения лиц, сигналы: "Мы - Ваши друзья", друзья обеспечивают защищенность, удовлетворение потребностей в защищенности, образование положительных эмоций, расположенность к источникам положительных эмоций.

3. Прием "Золотые слова": комплименты, эффекты внушения, удовлетворение потребностей в совершенствовании, образование положительных эмоций, расположенность к источникам положительных эмоций.

4. Прием "Терпеливый слушатель": признание равенства психологических позиций, концентрация внимания на интересующих исполнителей проблемах, установление визуальных контактов, стимулирование высказываний исполнителей, активное выслушивание - эмоциональное подкрепление действий исполнителей, удовлетворение потребностей в самовыражении, образование положительных эмоций, расположенность к источникам положительных эмоций.

5. Прием "Личная жизнь": интерес к внеслужебным увлечениям, внимание к личным заботам, удовлетворение "цветочных" потребностей, образование положительных эмоций, расположенность к источникам положительных эмоций.

Эффективность управления во многом зависит также от умений руководителей преодолевать возникающие **барьеры** - препятствия к психологическому контакту с исполнителями, эффективному влиянию партнеров друг на друга:

1) барьеры социальных различий (политических и экономических, интеллектуальных и профессиональных, религиозных и иных);

2) барьеры отношений (недоверия, неприязни, презрения и так далее);

3) барьеры понимания (логический и семантический, фонетический, стилистический и так далее).

*Управленческие диалоги*

**Управленческие диалоги в правоохранительных органах** - это взаимный, равноправный обмен мнениями, совместные обсуждения и поиски руководителями и исполнителями решений актуальных проблем, консультирование друг друга.

Их результативность во многом зависит от умений руководителей устанавливать психологические контакты с исполнителями. При прочих равных условиях исполнители, как уже отмечалось, легче соглашаются с теми руководителями, к которым испытывают положительные чувства.

По мнению специалистов, формирование симпатий к себе является для руководителей своего рода "служебной необходимостью".

Прежде всего, это может быть достигнуто уважительным отношением к исполнителям как к личностям, вне зависимости от их заслуг, должностей и социального статуса.

Положительные эмоции у исполнителей вызывают вежливость, дружелюбие и открытость руководителей, создание ими обстановки комфорта и безопасности.

Кроме того, по возможности руководителям рекомендуется использовать комплименты, то есть слова, содержащие небольшие преувеличения положительных качеств исполнителей. К возможным комплиментам предъявляются следующие требования:

1) они должны отражать положительные (и только положительные) качества конкретных исполнителей, без двойного смысла;

2) преувеличения не должны быть большими, иначе они будут восприниматься исполнителями как лесть;

3) они должны повышать собственное мнение исполнителей о себе;

4) они должны соответствовать по направленности претензиям самих исполнителей;

5) они должны констатировать факты, а не содержать рекомендации по улучшению качеств личности исполнителей;

6) они не должны содержать негативных добавок ("ложек дегтя").

В ходе диалогов руководителям рекомендуется излагать свои мысли с помощью простых и точных понятий, соответствующих уровню подготовки, образования и интеллекта исполнителей. Не следует использовать слишком много специальной терминологии либо говорить на малопонятном им языке.

В то же время, ради большей доступности не стоит заниматься упрощенчеством, наоборот, руководителям необходимо стремиться поднимать исполнителей до своего уровня развития.

Значительная роль в управленческих диалогах принадлежит умению руководителей слушать и понимать сказанное исполнителями.

В принципе специалистами выделяются два вида слушания: **рефлексивное и нерефлексивное**. Первый вид предполагает установление руководителями активной обратной связи с исполнителями, а второй - поощряет пассивное восприятие того, что они сами хотят сказать.

**Рефлексивное слушание** рекомендуется использовать в таких ситуациях, когда у исполнителей отсутствует желание много говорить, или они истолковывают молчание руководителей не в качестве поощрения, а как признак нежелания слушать, и тогда для продолжения активных диалогов необходима дополнительная поддержка и одобрение руководителей.

Выделяется несколько методов рефлексивного слушания: перефразирование, отражение чувств, резюмирование и выяснение.

**Перефразирование** - это передача исполнителям их сообщений словами руководителей для проверки точности понимания их содержания. При этом наиболее существенные моменты сообщений формулируются несколько иначе, что побуждает исполнителей в случаях необходимости делать те или иные уточнения.

**Отражение чувств исполнителей** осуществляется руководителями как с помощью специфических высказываний типа "я Вас понимаю", так и путем использования невербальных средств: жестов, мимики и так далее. Это подбадривает исполнителей, которые, видя, что их понимают, сочувствуют и готовы слушать, продолжают высказывать свои мысли и дальше.

**Резюмирование** заключается в подытоживании диалогов путем объединения руководителями их фрагментов в единое целое. Как правило, резюмирование применяется в продолжительных диалогах, а также при обсуждении разногласий, в конце совещаний и телефонных разговоров.

Под выяснением понимается обращение к исполнителям с вопросами, которые помогают руководителям, с одной стороны, что-то уточнить, а с другой - подхватить либо удержать инициативу в своих руках. Это позволяет направить процессы диалогов в нужное русло, активизировать исполнителей, дать им возможность проявить себя.

Вопросы могут быть различных видов: **зеркальные** - имеющие форму утверждений с вопросительной интонацией, что позволяет уточнять недосказанные моменты; **риторические -** подчеркивающие слабые места в высказанных мыслях; **информационные** - предназначенные для получения подтверждения или более глубокого раскрытия изложенных позиций.

**Нерефлексивное** слушание целесообразно использовать в тех случаях, когда исполнители буквально горят желанием высказаться, но им трудно собраться с мыслями и изложить их, особенно, если они глубоко личные, связанные с какими-либо ограничениями на информацию.

Определенные сложности могут возникнуть также из-за больших различий в статусах руководителей и исполнителей.

В таких ситуациях молчаливое благожелательное выслушивание поощряет их на откровенные разговоры, а также к тому, чтобы сказать даже больше, чем они намеривались сделать вначале диалогов.

В случаях, когда в ходе диалогов возникает необходимость изменить позиции исполнителей и приблизить их к своим, руководители могут применять различные **формы убеждения**.

Наиболее жесткой формой убеждения можно считать запрещения руководителями тех или иных действий, обычно опирающиеся на возможности использовать методы принуждения, если исполнители не будут подчиняться.

**Категорические требования руководителей** - форма убеждения, близкая к запрещениям, предполагающая, что исполнители могут "одуматься".

**Менее жесткой формой убеждения являются советы**, наставления и намеки руководителей, которые в своей основе также могут иметь возможности применения методов принуждения, но менее определенные, чем в случаях запрещений и категорических требований.

Разъяснения руководителей как форма убеждения могут быть двух видов: **инструктивные** - помогающие исполнителям не только осознать необходимость, но и запомнить те или иные важные действия; **рассуждающие** - позволяющие исполнителям осмысливать предлагаемые руководителями доводы и контрдоводы.

Теоретические доказательства руководителями тех или иных положений с помощью общепризнанных аргументов - форма убеждения, близкая к разъяснениям.

В то же время доказывать (опровергать) эти положения можно и путем наглядной демонстрации их преимуществ (недостатков).

Убеждения, применяемые руководителями в любой форме, могут сопровождаться комплиментами или критикой. Последняя эффективна в тех случаях, если исполнители готовы ее воспринимать, осознавать и соответственно изменять свои действия.

В ходе диалогов между руководителями и исполнителями могут возникать споры из-за несовпадения взглядов на те или иные проблемы.

Характер этих споров во многом зависит от остроты проблем, составляющих их предмет, психологических типов и эмоционального состояния руководителей и исполнителей, особенностей их личных взаимоотношении и занимаемых должностей (социальных статусов).

Руководителям необходимо уметь проигрывать в спорах, не теряя при этом своего "я", "не выходя из себя". Победы же в спорах следует воспринимать спокойно, сохраняя скромность.

В любом случае следует показать исполнителям, что их критика понятна, что вовсе не означает ее принятия.

Полемика требует от руководителей постоянного контроля за состоянием и реакциями исполнителей посредством наблюдения за их внешними проявлениями либо путем постановок прямых вопросов.

И наконец, в ходе управленческих диалогов руководителям обязательно следует учитывать особенности национальной психологии исполнителей9.

*Управленческие конфликты*

**Управленческие конфликты в правоохранительных органах** - это столкновения во взаимоотношениях руководителей и исполнителей, обусловленные их противоположными интересами, взглядами и позициями по тем или иным проблемам.

Считается, что руководители и исполнители находятся в конфликте, если действия хотя бы одной из сторон вызывают отрицательные последствия для другой. Однако, если они не переходят при этом определенных границ, то говорят, что между ними возникает конкуренция.

По мнению специалистов, такие конфликты, иногда называемые вертикальными, то есть конфликтами между различными уровнями иерархии в отличие от горизонтальных, в целом составляют до 70-80% от общего их числа в организационных звеньях.

Прежде все управленческие конфликты в правоохранительных органах оценивались исключительно негативно, и руководители стремились как можно быстрее их ликвидировать, нередко загоняя возникшие проблемы внутрь и не улучшая сложившиеся служебные ситуации.

В настоящее время многие управленческие конфликты считаются не только допустимыми, но и желательными, так как позволяют выявлять "подводные камни" в жизнедеятельности организационных звеньев, скрытые процессы, разнообразие взглядов на те или иные ситуации, получать важную дополнительную информацию. Все это в целом облегчает деятельность руководителей и способствует повышению эффективности управления.

По своему характеру допустимые конфликты являются объективными и, как правило, связанными с недостатками в деятельности организационных звеньев. Поэтому они имеют деловую основу.

В отличие от них субъективные конфликты всегда эмоциональны и нередко являются результатом психологической несовместимости их участников, возникают из-за непонимания и нежелания понять друг друга.

В широком смысле слова управленческие конфликты в правоохранительных органах представляют собой процессы, в которых можно выделить следующие основные этапы:

1) возникновение конфликтных ситуаций;

2) появление инцидентов;

3) возникновение кризисов и разрыв отношений (конструктивные или деструктивные моменты);

4) завершение конфликтов.

Первый этап характеризуется возникновением конфликтных ситуаций, то есть такого положения дел, при котором интересы руководителей и исполнителей вступают в противоречие друг с другом, однако открытых столкновений еще не имеется.

Обычно конфликтные ситуации нарастают постепенно. Иногда эти процессы могут приобретать и лавинообразный характер.

Признаками их появления являются: дискомфорт, т.е. объективные ощущения, что "что-то не так", которые иногда трудно выразить словами; напряжение взаимоотношений под воздействием взаимных негативных установок; недоразумения, возникающие на основе ложных выводов из ситуаций (сказанного) вследствие отсутствия взаимопонимания, нечеткого выражения мыслей, чрезмерных эмоций и так далее.

Перспективы конфликтных ситуаций могут быть самыми различными. Они могут исчезнуть, если перестанут существовать породившие их объекты, но могут сохраняться в одном и том же состоянии либо трансформироваться в другие. Наконец, они могут обостряться под воздействием инцидентов, то есть столкновений руководителей и исполнителей.

Второй этап характеризуется наличием инцидентов, которые могут возникать целенаправленно либо случайно в силу сложившихся обстоятельств.

По своим основам инциденты бывают объективными (реальными) или субъективными (вызванными недоразумениями).

Первые должны заканчиваться устранением породивших их объектов, вторые могут завершаться сами по себе либо по инициативе их участников в результате переосмысления ими своих мнений (позиций).

Третий этап характеризуется появлением кризисов и разрывом отношений между участниками конфликтов. В его содержании выделяются две фазы: конструктивная и деструктивная.

В рамках первой фазы возможности совместной деятельности еще сохраняются, хотя и в специфических формах, примирение еще возможно, в рамках второй - никакое сотрудничество уже невозможно, участники теряют самоконтроль и их необходимо разъединять.

Четвертый этап - завершение конфликтов. Объективные конфликты завершаются, как правило, устранением их объектов.

Это может происходить вследствие их ликвидации (самоликвидации) или потери ими значения для участников в связи с изменившимися обстоятельствами.

Если же противостояние затягивается, объективные конфликты могут превратиться в субъективные, что крайне нежелательно для руководителей из-за их психологической сложности.

Преодоление таких конфликтов может происходить различными способами: разъединением их участников, что нередко противоречит интересам организационных звеньев; их полной психологической перестройкой, что редко завершается успехом; изменением должностного положения кого-либо из участников или, наконец, перемирием.

В зависимости от особенностей ситуаций результаты завершения конфликтов могут быть самыми различными, в том числе обновление или перестройка организационных звеньев.

В целом в рассматриваемых условиях руководителям рекомендуются в основном два варианта поведения: предупреждение либо разрешение конфликтов.

**Предупреждение конфликтов** предполагает выполнение руководителями целого ряда самых различных мероприятий: изменение организационных звеньев, справедливое вознаграждение и распределение тех или иных ресурсов, строгое соблюдение правил внутренней жизни, стандартов поведения, традиций и так далее.

**Разрешение конфликтов** обычно осуществляется руководителями посредством: во-первых, разъяснения исполнителям невозможности добиться с помощью конфликтов желаемых результатов; во-вторых, выявления причин их возникновения и совместного поиска выхода из них, применяя методы принуждения, если исполнители не поддаются убеждениям и не желают следовать разумным доводам.

**В целом социально-психологическая культура управления в правоохранительных органах** во многом определяется тем, насколько руководители сформируют у себя положительное отношение ко всем исполнителям, обстановку нормального высказывания всеми своих мыслей, готовность выслушивать и понимать друг друга, хотя и не обязательно принимать "чужие" позиции.

Положительное отношение руководителей к различным исполнителям не может проявляться одинаково, но оно обязательно должно быть искренним. Его основу составляет **эмпатия** - понимание чувств других и сопереживание им, вера в людей, умение находить в них хорошее, несмотря на недостатки, и ценить в каждом человеке личность.