

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

для проведения занятий по повышению профессионального уровня
руководящего состава ГУ МВД России
по Новосибирской области, организаций, территориальных органов МВД
России на районном уровне, подчиненных ГУ

Содержание:

ЭТАП I. (индивидуальная работа)	
1. Изучение личных и деловых качеств руководителей.....	3
2. Психологическое консультирование по результатам проведения психодиагностического обследования.....	4
ЭТАП II. (групповая работа)	
3. Формирование портрета эффективного руководителя. Освоение инструментов управления и формирование осознанного управленческого мышления.....	5-16
4. Обучение методам эффективного взаимодействия с сотрудниками. Развитие навыков управления конфликтами. Развитие навыков асертивного поведения.....	17-30
5. Психологическая устойчивость сотрудника полиции к воздействию различных экстремальных ситуаций. Обучение личного состава методам психологической саморегуляции, гибкости и адаптированности к стрессовым ситуациям.....	31-33
ЭТАП III. (индивидуальная работа)	
6. Индивидуальное консультирование по итогам прохождения курса: актуализация личных ресурсов для дальнейшего развития.....	34

ЭТАП I: Психодиагностическое обследование

1. Изучение личных и деловых качеств руководителя.

Форма работы: индивидуальная

1. Прогрессивные матрицы Дж. Равена (предназначен для диагностики уровня интеллектуального развития и оценивает способность к систематизированной, планомерной, методичной интеллектуальной деятельности (логичность мышления)).

2. Оценка словарного запаса и эрудиции (модифицированный вариант методик «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина).

Исследование структуры профессионально значимых мотивов:

- материальное поощрение — высокий уровень заработка, регулярные премии, предоставление льгот и надбавок;
- общение с широким кругом людей — рост количества социальных контактов;
- комфортные условия работы;
- наличие обратной связи и четких правил работы, структурированных заданий, низкого уровня неопределенности;
- признание и внимание со стороны коллег, руководства;
- формирование стабильных, долгосрочных, достаточно близких и доверительных отношений с коллегами;
- постановка и достижение сложных целей, постоянном совершенствовании профессиональных навыков;
- желание быть открытым для новых идей и предложений работником, отличающимся высоким уровнем креативности и умеющим анализировать;
- перемены и разнообразие, стремление избежать рутины;
- желание власти, стремление руководить другими работниками;
- личностный рост и развитие, желание неустанно совершенствовать себя;
- общественно полезная деятельность и ощущение социальной востребованности.

3. Оценка базисных убеждений личности (модифицированная методика Р. Янофф-Бульман).¹

4. Личностный опросник руководителя (ЛОР). Методика диагностирующая мотивационную структуру личности служит для определения мотивационной и эмоциональной сферы личности.

5. Индивидуально-типологический опросник Л. Собчик (диагностика самосознания, самооценки, самоконтроля личности. Ведущие тенденции (свойства личности, черты характера) определяют индивидуальный тип переживания, силу и направленность мотивации, стиль межличностного общения и познавательных процессов).

6. 8 цветовой вариант цветовых выборов М. Люшера.

¹ В эту категорию входит отношение к окружающему миру вообще и отношение к людям. Убеждение, что мир полон смысла. Обычно люди склонны верить, что события происходят не случайно, а контролируются и подчиняются законам справедливости. Убеждение в ценности собственного "Я". Здесь основное значение имеют три аспекта: "Я хороший человек" (самоценность), "Я правильно себя веду" (контроль) и оценка собственной удачливости. Базовые убеждения личности претерпевают серьезные изменения под влиянием перенесенных личностью детских психологических травм и травматических событий, в результате которых основательно разрушаются привычные жизненные представления и схемы поведения. Негативный опыт вызывает долговременные и тяжёлые психологические проблемы.

7. Методика изучения правосознания Л.А. Ясюковой (направлена на оценку сформированности правового самосознания и готовности личности придерживаться правовых норм в деятельности и межличностных отношениях).

8. Экспресс-оценка нервно-психической устойчивости, риска дезадаптации «Прогноз» (предназначена для дифференциальной диагностики нервно-психической неустойчивости. Методика позволяет выявить отдельные предболезненные признаки личностных нарушений, а также оценить вероятность их развития и проявлений в поведении и деятельности человека).

9. Методика самооценки стиля руководства (оценка доминирующего стиля руководства).

2. Психологическое консультирование по результатам проведения психодиагностического обследования.

Форма работы: индивидуальная

Основные вопросы, подлежащие рассмотрению:

1. **Исследование проблемы.** Установление контакта и доверия между психологом и руководителем. Используемые методы: вербальные и невербальная диагностика поведения.

2. **Определение проблем.** Характеристика проблемы руководителя через установление его эмоциональных и когнитивных аспектов, достижение понимания проблемы, причин низкой степени авторитетности, формирование мотивации к выбору способа конструктивного взаимодействия с личным составом.

ЭТАП II: Психологическая подготовка

Тема 1: Формирование портрета эффективного руководителя. Освоение инструментов управления и формирование осознанного управленческого мышления.

Форма работы: групповая

Учебный вопрос 1: Природа критического мышления:

- Мозг, сознание и мышление.
- Многообразие видов мышления.
- Критическое мышление и его характеристики.
- Влияние стресса и неопределенности на критическое мышление.

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

Сознание - это способность мозга ощущать и контролировать собственную активность, а также структуры человеческого организма, которые обеспечивают эту способность.

Мышление - это деятельность сознания, состоящая в оперировании образами реальности, которые имеются в памяти мозга.

Многообразие типов мыслительных задач обуславливает разнообразие не только механизмов, способов, но и видов мышления. В психологии принято различать виды мышления по содержанию: **наглядно-действенное, наглядно-образное и абстрактное мышление; по характеру задач: практическое и теоретическое мышление; по степени новизны и оригинальности: репродуктивное и творческое (продуктивное) мышления.**

Критическое мышление — это использование когнитивных техник или стратегий, которые увеличивают вероятность получения желаемого конечного результата. Это определение характеризует мышление как нечто отличающееся контролируемостью, обоснованностью и целенаправленностью, — такой тип мышления, к которому прибегают при решении задач, формулировании выводов, вероятностной оценке и принятии решений.



Основные характеристики критического мышления. *Схема 1*



Учебный порос 2: Информация как база критического мышления:

- Каналы восприятия и типы информации.
- Критерии отбора, фильтры.
- Анализ, синтез, систематизация (Техники постановки вопросов и анализа альтернатив, шесть типов опросов («Ромашка Блума»)², Правило трёх «Да»).

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

Каналы восприятия и типы информации



Выделяют основные четыре типа сенсорных систем:

1. **Визуальная.** Когда доминирующим является зрительная система обработки информации: формы, расположения, цвета.
2. **Слуховая.** Доминирующей является слуховая система обработки информации: звуки, мелодии, их тон, громкость, тембр, чистота

² Ромашка Блума – это один из приемов технологии развития критического мышления, система вопросов, основанная на таксономии Б. Блума.

3. **Кинестетическая.** Доминирующей является чувственная информация: прикосновения, вкус, запах, ощущение текстур, температуры
4. **Дигитальная.** Связанная с логическим построением внутреннего диалога.

Анализ, синтез, систематизация (выполнение практических заданий)

Техника постановки вопросов и анализа альтернатив, шесть типов опросов «Ромашка Блума».





Воспроизведение	Простые	Кто? Когда? Где? Как?
Понимание	Уточняющие	Правильно ли я понял..?
Применение	Практические	Как можно применить..?
		Что можно сделать из..?
Анализ	Интерпретационные	Почему?
Синтез	Творческие вопросы	Что будет, если..?
Оценка	Оценочные	Как вы относитесь ?

Техника постановки вопросов и анализа альтернатив (Правило трёх «Да»).

Практически любое взаимодействие с окружающими людьми тем или иным образом связано с воздействием на них и, соответственно, с течением времени появились особые техники, позволяющие осуществлять это воздействие должным образом. Одной из таких, причём очень эффективных, несмотря на свою простоту, является техника под названием «Правило трёх «Да».

Правило трёх «Да» представляет собой особую психологическую уловку, которая используется в процессе беседы с другим человеком. Особое её преимущество заключается в том, что она с огромной долей вероятности позволяет добиться от собеседника положительного ответа на требуемый вопрос.

Заключается оно в том, что нужно просто последовательно задавать вопросы собеседнику, но вопросы должны быть такими, с которыми он просто

не сможет не согласиться, т.е. на которые он 100% ответит положительно. Таких вопросов должно быть два. А после того, как собеседник на них отвечает, нужно задать свой основной вопрос – по инерции, а также, будучи подсознательно настроенным на положительные ответы, он, скорее всего, ответит «Да».

Применять технику необходимо очень грамотно – задавать собеседнику вопросы так, чтобы собеседник не решил, что вы пытаетесь им манипулировать. Всегда помните о том, что ваши вопросы должны логически продолжаться друг друга, а самое главное – быть адекватными и по теме.

Учебный порос 3: Управленческая позиция. Планирование и целеполагание:

- Цикл управления А. Файоля³: планирование, организация, мотивация, контроль.
- Целеполагание: постановка целей по SMART, организация рабочего времени (Модель SMART⁴, Матрица Эйзенхауэра⁵).

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

Обучение технике управления А. Файоля: планирование, организация, мотивация, контроль. (выполнение практических заданий)

Согласно данному подходу, четыре первичные функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Для выполнения всех управленческих действий в центре находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций.

Стрелки на схеме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса управления и с мотивированием управленческой деятельности всех участников организации. Это означает, что процесс управления состоит из строго последовательного движения четырех стадий: планирования, организации, мотивации и контроля.

Координация выступает как центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в деятельности всех звеньев управления организацией путем установления рациональности связей

³ Управленческий цикл – это модель, которая описывает процесс как цикл из повторяющихся этапов, направленных на получение результата. Было разработано множество различных моделей управленческого цикла, но наибольшее признание получила модель Файоля благодаря своей универсальности.

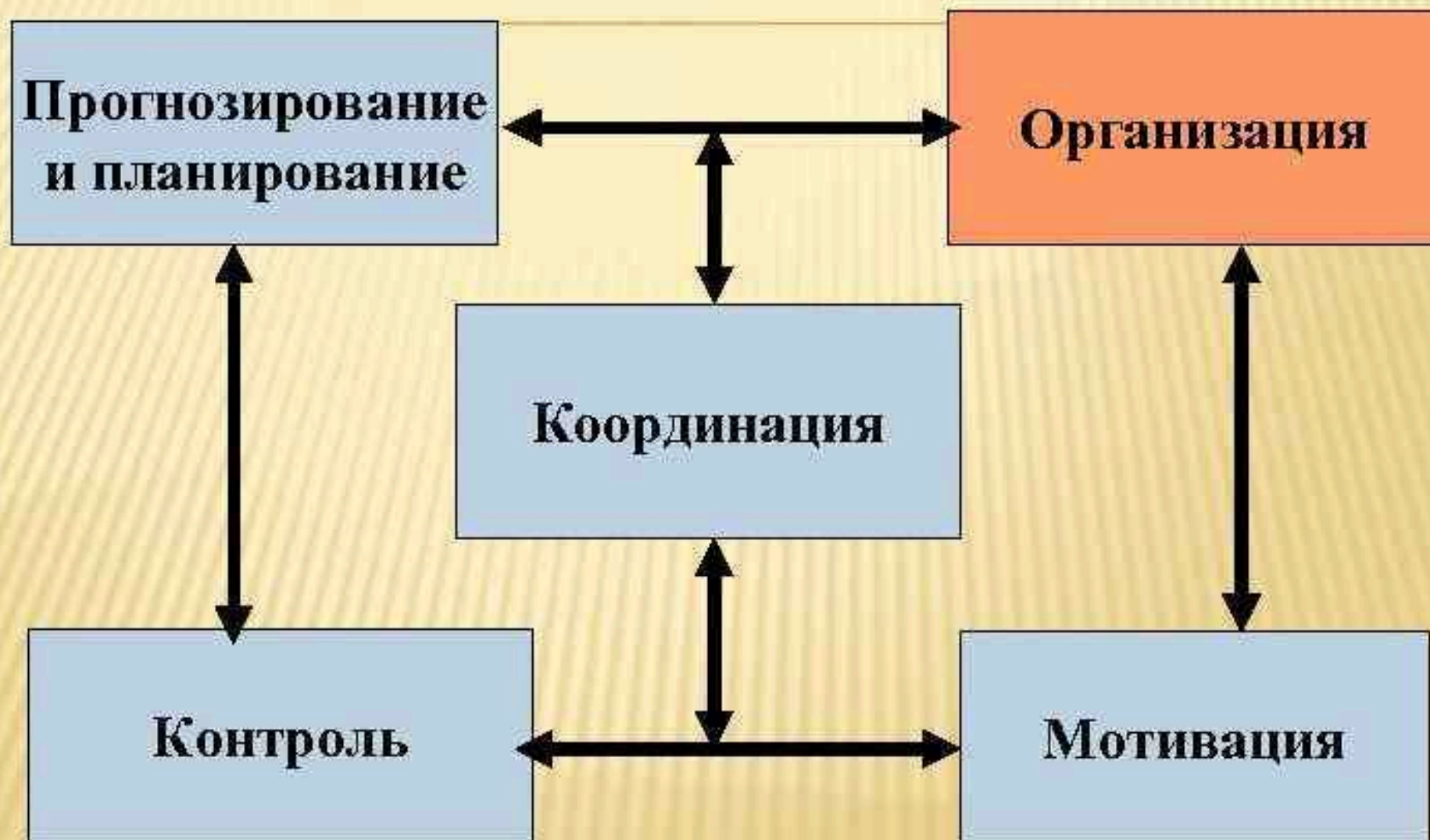
⁴ SMART — это mnemonic аббревиатура, используемая в проектном управлении для определения целей и постановки задач.

⁵ Матрица Эйзенхауэра — это система распределения приоритетов для дальнейшего выполнения задач. Она состоит из двух осей: «важность» и «срочность», при помощи которых можно расставить приоритеты и последовательность выполнения задач.

(коммуникаций) между ними. Согласно Файолю, координировать – это значит согласовать все операции в подразделении таким образом, чтобы обеспечить его функционирование и успех; и это значит учитывать в отношении каждой операции те обязательства и следствия, которые она влечет за собой для всех других операций предприятия.

Взаимосвязь функций управления по А. Файолю

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ (ПО А.ФАЙОЛЮ)



Целеполагание: постановка целей по SMART, организация рабочего времени (Модель SMART , Матрица Эйзенхауэра

SMART постановка целей – конкретных, измеримых, достижимых, реалистичных и своевременных, признается передовой практикой управления. SMART философия в определении целей – это ясность и четкость задачи, основа для обсуждения и сотрудничества, мощный мотивационный инструмент.



КОНКРЕТНОСТЬ (S)

Цели по системе смарт должны быть конкретными.

Нужно четко осознавать, какой итог должен быть у данной цели.

ИЗМЕРИМОСТЬ (M)

Цели по системе SMART должны быть измеримыми. В них должны присутствовать количественные или понятные качественные показатели, характеристики, которые в итоге укажут, что цель достигнута.

ДОСТИЖИМОСТЬ (A)

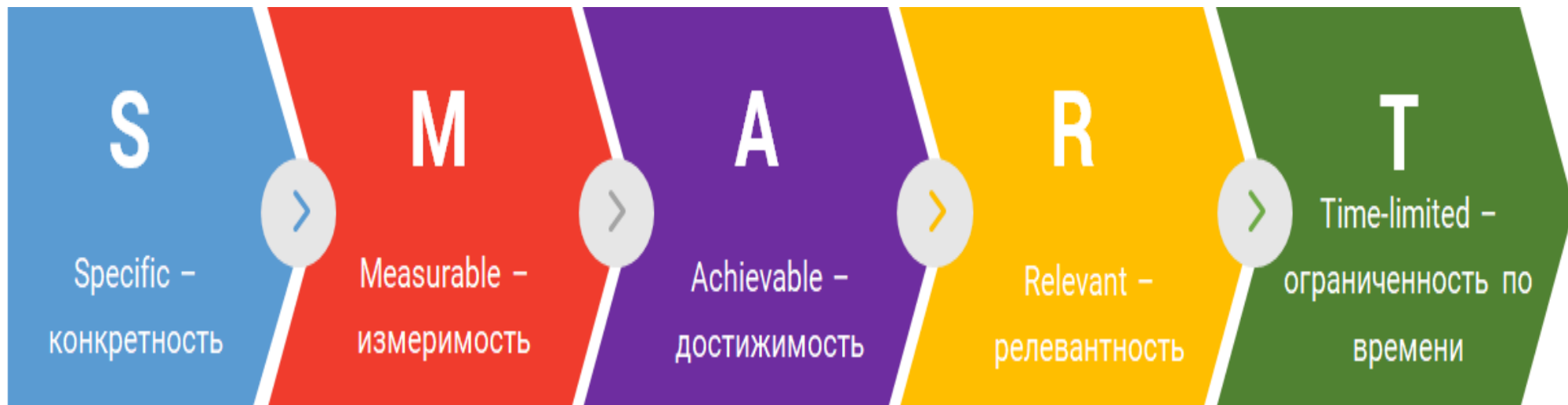
При обдумывании любых планов важно соотносить имеющиеся в наличии ресурсы и возможности с желаемым результатом.

РЕАЛИСТИЧНОСТЬ (R)

Согласование цели с реальностью. Необходимо исключить абсурдность задач.

СРОКИ (T)

SMART-системе цель должна быть не просто ограниченной во времени, но и соотносимой с другими планами.



- Каких результатов и в каких сферах мне нужно достичь?
 - Каковы качественные характеристики ожидаемых результатов?
- Каких количественных результатов мне нужно достичь?
 - Что даст возможность судить о достижении цели (контрольные показатели или критерии достижения цели)?
 - Как корректно перевести качественные цели в количественные?
- Смогу ли я достичь поставленной цели исходя из условий внешней среды и имеющегося ресурсного потенциала?
 - Что дополнительно потребуется для достижения цели?
 - Кто может мне помочь в достижении целей?
 - Какая мне нужна поддерживающая среда?
- Является ли данная цель важной для меня?
 - Как эта цель стыкуется с моими другими личными и профессиональными целями и ролями?
 - Как эта цель соотносится с целями моей компании?
- Когда (к какому моменту) мне нужно достичь поставленной цели?
 - На какие временные этапы может быть разделено достижение цели с выделением подцелей?

Организация рабочего времени Матрица Эйзенхауэра⁶). Для того, чтобы организовать людей, начни с себя

Матрица Эйзенхауэра — это система распределения приоритетов для дальнейшего выполнения задач. Она состоит из двух осей: «важность» и «срочность», при помощи которых можно расставить приоритеты и последовательность выполнения задач.

Чтобы не отвлекаться на бесполезные дела и не откладывать важные, нужно верно расставлять приоритеты.

Существуют задачи:

срочные – важные (Они требуют быстрого ответного действия. Обычно у таких задач есть осязаемые последствия, если не выполнить их вовремя)

несрочные – важные (Эти дела помогают двигаться к долгосрочным целям с самыми ценными результатами)

срочные – неважные (Это рутинные задачи, их результата ждут другие люди)

несрочные – неважные (Сюда попадают просмотры, пролистывание ленты в соцсетях и сортировка писем вместо ответа на них. Это «убийцы времени»: за этими занятиями мы проводим часы, но не получаем от них практической пользы в долгосрочной перспективе)



⁶ Матрица Эйзенхауэра — это система распределения приоритетов для дальнейшего выполнения задач. Она состоит из двух осей: «важность» и «срочность», при помощи которых можно расставить приоритеты и последовательность выполнения задач.

Учебный вопрос 4: Организация работы: делегирование (мишень делегирования, алгоритм постановки задач):

- Делегирование в работе руководителя.
 - Мишень делегирования: 5 зон.
 - Правила делегирования задач сотрудникам.
- Управление мотивацией и контроль работы сотрудников:
- Ключевые принципы мотивации сотрудника.
 - Восприятие контроля. Виды контроля.
 - Этапы контроля работы сотрудника.

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

Делегирование — это передача задач или компетенций от руководителя к подчиненному. Делегирование отличается от обычного распределения обязанностей тем, что здесь передают задачи из «мира» руководителя.

Мишень делегирования: 5 зон



Алгоритм успешного делегирования полномочий

1. Выберите задачу. Выпишите все свои функции и определите, какие из них можно делегировать.
2. Выберите исполнителя. Выберите человека, которому можно делегировать обязанности.
3. Объясните суть задачи.
4. Установите испытательный срок.
5. Оцените результаты работы.

Управление мотивацией и контроль работы сотрудников

Принципы мотивации

Нет единого правила или способа мотивации, но существуют принципы разработки собственного эффективного метода:

1. Действенной будет мотивация, позволяющая сотруднику почувствовать себя важным и нужным. Такое поощрение вызывает уважение и добрую зависть среди коллег. Однако во всем следует знать меру, в противном случае утрата наград приведет к моральной дисквалификации работника.
2. Непредвиденные единоразовые поощрения работают успешнее системных (ежемесячное начисление премии за качественную работу). К системным методам быстро привыкают и считают их частью нормы.
3. Похвала действует лучше наказания.
4. Реакция руководства (положительная или отрицательная) должна быть незамедлительной. Таким образом, подчиненный ощущает себя значимым: начальнику небезразличны его достижения или промахи.
5. Промежуточный результат – тоже результат! Стимулирование работников за маленькие успехи позволит ускорить достижение главной цели.

Тема 2: Обучение методам эффективного взаимодействия с сотрудниками. Развитие навыков управления конфликтами. Развитие навыков ассертивного поведения.

Форма работы: групповая

Учебный вопрос 1: Стил ь управления и его влияние на морально-психологическое состояние личного состава, социально-психологический климат.

1. Роль лидера в управлении командой:
 - Лидерство и статус руководителя.
 - Ситуационная модель лидерства Херси и Бланшарда⁷.
 - Стадии развития команды.
 - Условия развития эффективной команды.
 2. Служебные коллективы в органах внутренних дел:
 - Социально-психологический климат.
 - Признаки развития неблагоприятного социально-психологического климата.
 3. Командные коммуникации:
 - Виды коммуникаций.
 - Использование вертикальных и горизонтальных коммуникаций для более эффективного достижения целей.
 - Построение эффективной коммуникации внутри управленческой команды.
 - Теория поколений (теория поколений Хоува и Штрауса⁸).
 - Особенности коммуникации с представителями разных поколений.
- Определение стратегии взаимодействия с сотрудниками разных поколений.

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

Роль лидера в управлении командой

Лидерство — это общественное влияние, которое объединяет других и мотивирует прикладывать максимальные усилия для достижения цели.

Какие качества присущи лидерам:

— Экстраверсия — общительность и активность, такие люди испытывают положительные эмоции от работы и общения с другими.

⁷ Теория ситуационного лидерства была разработана двумя учёными Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшаром (Ken Blanchard). Согласно данной модели существуют 4 стили лидерства и 4 степени развития подчиненного.

⁸ теория поколений — это идея о существовании неких поколенческих циклов, сменяющих друг друга примерно каждые 20 лет. Суть теории заключается в том, что люди, родившиеся в определенный период времени, попадая под влияние социально-культурных факторов, имеют схожие ценности, модели поведения и даже мышления.

- Сознательность — надежность, добросовестность и серьезное отношение к обязательствам.
- Открытость творчеству и нестандартным, инновационным подходам.
- Порядочность — желание оставаться честным, нетерпение лжи, приверженность сильным моральным и этическим ценностям.
- Харизматичность — способность формулировать убедительное видение будущего и формировать у окружающих образ сильного высокоэффективного человека.
- Развитый интеллект в широком смысле: эмпатичность, критическое мышление, умение выстраивать логику, понимать, обучаться, рассуждать и планировать.
- Креативность — навык творчески мыслить, выходить за рамки сложившихся компетенций и устоявшихся взглядов.
- Замотивированность — стойкое желание добиваться результатов.
- Потребность во власти — получение удовольствия от управления людьми и процессами.
- Коммуникабельность — навыки эффективного письменного и устного межличностного общения.
- Кризис-менеджмент — умение решать непредвиденные проблемы.
- Навык принятия решений — способность принимать ответственность и выбирать наиболее оптимальные пути развития.
- Техническая осведомленность — знание методов, процессов и оборудования.
- Управленческие навыки, включающие координацию работы, организацию и контроль выполнения задач.

Ситуационная модель лидерства разработанная Полом Херси и Кеннетом Бланшаром основана на убеждении, что не существует единственного, самого лучшего стиля управления. **Лучший стиль руководства будет определяться задачей, которую необходимо выполнить, а также составом команды, выполняющей эту задачу.**

Ситуационная модель лидерства предполагает наличие **четырех основных стилей руководства:**

S1. Указывающий

Указывающий стиль лидерства ассоциируется с авторитарным лидерством. Применяя этот стиль, руководитель будет принимать все решения без консультации с подчиненными. Он проинформирует команду о принятом им решении и будет рассчитывать, что команда выполнит его указания. Мнение команды не учитывается, лидер решает самостоятельно кто, что, как, почему и где.

S2. Наставнический

При наставническом стиле управления, руководитель по-прежнему определяет функции и задачи. Однако в отличие от указывающего, он более восприимчив к участию и мнению своих подчиненных. Такие лидеры «продают» свои идеи и планы подчиненным. Данный стиль управления тесно связан с демократичным стилем лидерства. Часто с этим стилем руководства ассоциируются спортивные тренеры. Они ставят игроков на позиции, а затем обучают и тренируют команду для достижения наилучших результатов.

S3. Поддерживающий

Поддерживающий лидер будет участвовать в создании идей и принятии решений, но большинство решений будет приниматься командой. Этот тип руководства может показаться «тихим», потому что лидер позиционируется равным членом команды, а не руководителем.

S4. Делегирующий

Этот стиль руководства основан на невмешательстве и схож с либеральным стилем управления, где группа принимает практически все решения сама. Такой тип лидерства, как правило, в большей степени сфокусирован на формировании картины будущего, чем на ежедневном управлении. Руководитель работает над стратегией и видением, но решение как этого достичь, остается за подчиненными.

Чтобы люди захотели следовать за вами, нужно выработать определенную **модель поведения**.

- Берите на себя больше ответственности. Воспринимайте ошибки и неудачи команды как свои собственные — отчитываясь за них перед руководством, вы выступаете в роли защитника для всей группы. Согласно исследованию Университета Цюриха, готовность отвечать за действия команды — отличительная черта лидера.

- Заражайте других своими идеями. Пробуйте новые подходы, делитесь необычными предложениями и выходите за устоявшиеся рамки.

- Станьте тем, кому доверяют и на кого полагаются. Чтобы завоевать такой статус, играйте честно, выполняйте обещания и не подводите коллег и руководство.

- Улаживайте конфликты и поддерживайте дружелюбную атмосферу в команде. По данным 90% успешных руководителей обладают высоким эмоциональным интеллектом — способностью понимать и управлять эмоциями людей.

- Учитесь слушать других и видеть то, что остальные не замечают. Это полезно, чтобы внедрять инновационные идеи и формировать жизнеспособные образы будущего, к которым будет стремиться команда.

Эффективность оперативно-служебной деятельности сотрудников ОВД во многом зависят от социально-психологических явлений в коллективах, а именно: психологического климата, характера и эмоциональной окраски взаимоотношений между сотрудниками, их сплоченности; степени согласованности формальных и неформальных структур; наличия, а также способов разрешения и предупреждения межличностных конфликтов; степени соответствия стиля руководства уровню развития коллектива.

Внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации: проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы и т. д.

К внутренним климатообразующим факторам относятся:

1. **Стиль руководства**, который непосредственно влияет на настроение, поведение людей, на их взаимоотношения. Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношение к работе.

2. **Мотивация** (формирование внутренней мотивации межличностных взаимоотношений)

3. **Сплоченность** (близкие отношения между ее членами, их готовность поддерживать друг друга. У членов сплоченного коллектива сильно развито чувство групповой идентичности).

4. **Уровень индивидуального и группового настроения**

5. **Коллективные традиции** (служебные, профессиональные традиции, ритуалы).

6. **Отлаженность трудового процесса.** Здесь речь идет о субъективно оцениваемых организационно-управленческих, экономических и материально-технических условиях, в которых трудится человек. Недовольство работников организацией дела отрицательно сказывается на социально-психологическом климате.

7. **Личные качества работников.** Через них преломляются все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение социально-психологического климата.

8. **Групповое давление на личность.**

9. **Психологическая совместимость людей в рабочих группах** - способность людей к взаимодействию в связи с их социальными и психофизиологическими качествами. Психологическая совместимость определяется совокупностью личностных качеств, а срабатываемость прежде всего зависит от стиля работы. Трудности взаимодействия порождают стресс, который сказывается на общем настрое отдельных людей и группы в целом.

10. **Соотношение мужчин и женщин в коллективе** иногда также оказывает влияние на климат. Психологи рекомендуют при возможности смешанные по половому составу коллективы. Женские коллективы более подвержены колебаниям социально-психологического климата, чем мужские.

11. Размеры первичного коллектива. Оптимальными психологи считают средние коллективы от 10 до 20 человек. Большие первичные коллективы (более 25 человек) склонны распадаться на отдельные группировки, в меньших затрудняется нахождение психологически совместимых лиц по причине ограниченности выбора. Практика и исследования подтверждают, что в оптимальных по численности коллективах создаются наиболее благоприятные условия для установления здорового микроклимата, так как люди оказываются в постоянном деловом и дружеском общении, что способствует сплоченности. Это условие сложно выполнить, так как размеры рабочей группы диктуются объемом, характером и номенклатурой работ.

12. Возрастная структура коллектива. Опытным установлено, что для большей стабильности коллектива желательно комплектовать его разными по возрасту работниками. Исследования показали, что более стабильные коллективы там, где совместно трудятся 40 % работников с опытом и стажем работы и 60 % молодых работников. Коллектив, состоящий из людей одного возраста, имеет тенденцию замыкаться на интересах своего возраста. Сочетание в производственной группе людей разного опыта, профессионального мастерства, как правило, дает положительный результат, «размыкая» это сосредоточие работников на себе самих и своей деятельности.

13. Физическая удаленность работающих членов коллектива. Человек, работающий рядом, чаще воспринимается как лучший друг, чем тот, кто работает дальше.

Уровень благоприятного социально-психологического климата служебного коллектива в органах внутренних дел определяется следующими показателями:

- сформировано активное ядро коллектива;
- правильное понимание каждым сотрудником целевого предназначения своего структурного подразделения и органов внутренних дел в целом;
- готовность и способность сотрудников к совместным действиям, по выполнению возникающих оперативно-служебных задач;
- сформированность межличностных отношений, базирующихся на порядочности, справедливости, дружелюбии, взаимоуважении, взаимовыручке;
- маловероятны тяжелые конфликтные ситуации в коллективе сложившейся комфортностью социального окружения в служебном коллективе, вызывающей положительное эмоциональное самочувствие его сотрудников;
- отсутствуют явные или скрытые группировки, негативно настроенные по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям;
- установлены позитивные коллективные настроения, традиции и ритуалы, оказывающими эффект сплочения служебного коллектива.

Уровень среднеблагоприятного социально-психологического климата служебного коллектива в органах внутренних дел определяется следующими показателями:

- имеются внутренние противоречия между сложившимися положительными деловыми и эмоциональными взаимоотношениями среди наиболее активных его членов, с одной стороны, и с другой - остающимся отрицательным напряжением среди тех, кто не разделяет общественного мнения актива, установок руководителя;
- наметилась тревожная обстановка в сфере межличностных отношений как между коллегами, так и с руководством, что может отражаться на надежности и эффективности работы коллектива, особенно в экстремальных ситуациях, провоцировать конфликты, а также снижать удовлетворенность личного состава своей работой;
- стиль руководства недостаточно гибок, не всегда адекватен уровню развития коллектива, учитывает только объективные требования дела, нередко упуская из поля зрения особенности межличностных отношений в коллективе, возможности и ожидания подчиненных;
- цели и задачи деятельности в коллективе не приняты всеми сотрудниками; распределение ролей между формальными и неформальными лидерами не завершено

Уровень неблагоприятного социально-психологического климата служебного коллектива в органах внутренних дел определяется следующими показателями:

- в коллективе сложились неблагоприятные межличностные отношения как между сотрудниками, так и с руководством (это может привести к неоправданно высокой текучести кадров, заболеваемости и травматизму);
- не сформировано активное ядро коллектива,
- нет делового опосредования межличностного восприятия; существующие группировки негативно настроены по отношению друг к другу, руководству, его распоряжениям;
- конфликтные ситуации нередки и неслучайны и часто переходят в затяжные или острые.
- большинство сотрудников не дорожат достоинством друг друга и коллективом в целом;
- стиль руководства неадекватен объективным требованиям дела возможностям и ожиданиям подчиненных.
- взаимоотношения сотрудников осложнены не только в служебной, но и в неформальной сфере;
- лидеры коллектива не стремятся к паритетным взаимоотношениям, а примыкающие к ним группы часто конфликтуют между собой;
- не решены проблемы разных поколений и адаптации молодых сотрудников;

– критические замечания сотрудников в адрес друг друга часто носят характер явных или скрытых личных выпадов.

– стиль руководства неоправданно односторонен, учитывает преимущественно только формальные стороны дела вопреки требованиям конкретной ситуации; руководителем часто упускаются из внимания особенности межличностных отношений в коллективе, возможности и ожидания сотрудников; большинство сотрудников не удовлетворены организацией и условиями службы, оценкой и стимулированием труда, стилем руководства и перспективами дальнейшего роста; руководитель оценивает сотрудников в зависимости от субъективных симпатий и антипатий, допускает случаи попустительства недисциплинированности подчиненных.

Учебный вопрос 2: Конфликтные ситуации в работе, общение с сотрудниками.

1. Структура конфликта:
 - Введение в понятие конфликт.
 - Типы конфликтов: внешние и внутренние, организационные и Межличностные.
 - Динамическая модель конфликта.
2. Управление конфликтом:
 - Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
 - Техники управления конфликтом (Работа с со стратегиями поведения и техниками управления конфликтом (рефрейминг, ассертивное поведение⁹).
3. Профилактика конфликта:
 - Банк инструментов профилактики конфликта в подразделениях.
 - Портрет конфликтно-устойчивого сотрудника.
 - Обратная связь сотруднику как инструмент предотвращения конфликта (Обратная связь по методу АФИША).
4. Основы эмоционального интеллекта:
 - Определение понятия эмоциональный интеллект.
 - Понимание эмоций другого человека.
 - Управление эмоциями другого человека.

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

Конфликт — ситуация, в которой каждая из сторон занимает **позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны**. Конфликт — особое взаимодействие индивидов, групп, объединений,

⁹ Ассертивность — по мнению американского психотерапевта Мануэля Смита (англ. Manuel J. Smith) — способность человека не зависеть от внешних влияний и оценок, самостоятельно регулировать собственное поведение и отвечать за него. В обычной жизни модель поведения большинства людей тяготеет к одной из двух крайностей: пассивности либо агрессии.

которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах. Конфликт обладает как деструктивными, так и конструктивными функциями.

Управление конфликтом

Основные формы завершения конфликта: разрешение, затухание, урегулирование, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта - совместная деятельность его участников, направленная на прекращение его противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.

Урегулирование конфликта - отличается от разрешения конфликта тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Её участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без него. При завершении конфликта разрешается противоречие, лежащее в его основе.

Затухание конфликта - это временное прекращение противодействия при сохранении основных его признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит в скрытую форму и обычно возникает в результате:

- истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
- потери мотива к борьбе, снижение важности объекта конфликта;
- переориентация мотивации оппонентов (возникновение новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

Под устранением конфликта - понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Существуют ситуации, требующие быстрых и решительных воздействий на конфликт. Возможно с помощью следующих способов:

- изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод, увольнение);
- исключение взаимодействия оппонентов на длительное время;
- устранение объекта конфликта;
- устранение дефицита объекта конфликта.

Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

Стратегии, применяемые для разрешения конфликтов: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление.

Соперничество - заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, обычно это целесообразно в

экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и вероятности опасной ситуации.

Компромисс - состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Обычно эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и его соперник обладают равными возможностями наличия взаимоисключающих интересов, удовлетворения временным решением, угрозы потерять все.

Приспособление - или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы, мотивы: признание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений, сильная зависть от него, незначительность проблемы.

Уход - попытка уйти при минимуме затрат. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремление выиграть время, нежелание решать проблему вообще.

Сотрудничество - наиболее эффективный подход к решению конфликта. Предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы. Наиболее удобно при сильной зависимости партнеров, важности решения для обеих сторон.

Профилактика конфликтов — совокупность направлений, методов управления организацией, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

Профилактические работы необходимо проводить как до, так и после возникновения конфликта.

Сущность профилактики заключается в устранении объективных и субъективных причин возникновения конфликтов.

Основными способами профилактики конфликтов являются:

- устранение причин конфликта — необходимо регулярно проводить исследования по выявлению причин возможных конфликтов: как субъективных, так и объективных, и их устранению;
- развитие и укрепление сотрудничества.

Обратная связь сотруднику как инструмент предотвращения конфликта (Обратная связь по методу АФИША)

Деструктивная обратная связь указывает на ошибки и является прямой атакой на человека. В деструктивной обратной связи не дается практических советов или позитивной оценки.

Правила предоставления обратной связи:

- Доброжелательность, ровный, спокойный тон;
- Позитивная обратная связь может быть представлена при свидетелях;
- Негативная обратная связь – один на один;
- Если критика завершена, то она завершена навсегда

Конструктивная обратная связь (метод АФИША):

Имеет смысл обсудить с сотрудником сложившуюся ситуацию, выслушать его предложения и совместно принять решение – эффективная обратная связь способна не только повысить мотивацию сотрудника, но и определить конкретные методы решения.

- Проговорить, что было запланировано на отчетный период;
- Спросить о достигнутых результатах;
- В случае невыполнения намеченного, уточнить причины и, то что именно собирается предпринять сотрудник для дальнейшего исправления ситуации;
- Обсудить дальнейшие шаги по реализации поставленной задачи;
- Если нужно, внести коррективы.

Конфликтоустойчивость – необходимая характеристика личности руководящего работника. Это способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать проблемы в отношениях с другими людьми, а в конфликтной ситуации приходить к оптимальному разрешению конфликта.

Среди компонентов психологической устойчивости выделяют: эмоциональный, волевой, интеллектуальный (познавательный), мотивационный и психомоторный. Одни исследователи считают ведущим компонентом познавательный. Часто эмоциональный и волевой компоненты представляют как эмоционально-волевою устойчивость и считают ее ведущей (М. Дьяченко, В. Власов, П. Корчемный, Н. Феденко, А. Столяренко). В некоторых исследованиях ведущим компонентом психологической устойчивости рассматривается мотивационный компонент. Несмотря на различие точек зрения относительно иерархии компонентов, большинство авторов едины во мнении, что **психологическая устойчивость — это не просто их сумма, а интегральное образование.**

Учебный вопрос 3: Аргументация и уверенное поведение в диалоге с коллегами.

1. Управление процессом переговоров:
 - Позиции в коммуникации по Э. Берну (Транзактный анализ Э. Берна).
 - Способы удержания инициативы.
 - Умение импровизировать в ходе переговоров.
 - Использование эффективных речевых оборотов, сравнений и метафор.
2. Работа с возражениями, несогласием и критикой оппонента:
 - Причины возражений, несогласия и критики.
 - Как сформировать способность «держат удар».

- Правила восприятия критики.
- Ответы на каверзные вопросы.
- Обращение к фактам и объективным закономерностям.

3. Убеждение и аргументация:

- Как убеждать собеседника, не нарушая его личных границ.
- Ассертивность как ключ к управлению диалога.
- Аргументация при проведении диалога.

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

В качестве клеточки анализа психологии делового общения рассматривают ситуацию взаимодействия двух и более людей.

Взаимодействие — это действия индивидов, направленных друг к другу. Такое действие может быть рассмотрено как совокупность способов, применяемых человеком для достижения определенных целей — решения практических задач или реализации ценностей.

Единица взаимодействия называется транзакцией. Берн писал: «Люди, находясь вместе в одной группе, неизбежно заговорят друг с другом или покажут свою осведомленность о присутствии друг друга. Человек, к которому обращен транзакционный стимул, в ответ что-то скажет или сделает. Мы называем этот ответ транзакционной реакцией. Транзакция считается дополнительной, если стимул влечет ожидаемую реакцию».

Позиции в коммуникации по Э. Берну

Согласно теории транзактного анализа, которую предложил и развил в начале прошлого века американский психотерапевт Эрик Берн, наше искусство убедительно говорить, адекватно мыслить, чувствовать и реагировать на происходящее определяются одним из наших трех эго-состояний – Ребёнка, Взрослого или Родителя.

Наши эго-состояния – это наша психологическая реальность. Каждое из них имеет для нас определенную ценность. Все три в целом и каждое из них по отдельности чрезвычайно важны для нашего выживания и равно необходимы для плодотворной жизни и общения.

Согласно **структурному анализу Берна**, общение двух людей – это всегда контакт определенных состояний их Я. Когда один из участников диалога посылает стимул другому, а тот другой реагирует на этот стимул по крайней мере одним из своих Я-состояний – общение можно считать состоявшимся.

Взаимодействие **с позиции Родителя** предполагает склонность к доминированию, к конкуренции, к проявлению власти и чувства высокой самооценности, к поучению других, к критическому осуждению других людей, правительства и пр. **Взаимодействие с позиции Взрослого** предполагает склонность к равноправному сотрудничеству, к признанию за собой и другими равных прав и ответственности за исход взаимодействия. **Взаимодействие с позиции Дитя** предполагает склонность к подчинению, к поиску поддержки и защиты («послушное дитя»), либо к эмоциональному импульсивному протесту, бунту, непредсказуемым капризам («бунтующее дитя»).

Учитывая то, какие состояния нашего Я вовлечены в общение и как они взаимодействуют, транзакцию можно отнести к одному из трех типов:

- Дополняющая или комплиментарная
- Пересекающаяся или перекрестная
- Скрытая

Э. Бёрн при изучении транзакций сделал следующие выводы: если общение обусловлено комплементарной транзакцией, то конфликт между участниками коммуникации исключён. При перекрёстной транзакции начинается позиционная борьба.

Критика — (от греч. - искусство разбирать, судить).

Способы для правильного восприятия критики: не поддавайтесь эмоциям, даже если ваш собеседник агрессивен. Это сложно, но все приходит с опытом. **Сосредоточьтесь на сути критики, а не на тоне критикующего.** Важен смысл сказанного, а не то, каким голосом это было произнесено. Пусть человек кричит, топает ногами — **прислушивайтесь только к словам.** Игнорируйте необоснованную критику.

Чтобы добиться успехов в карьере, вы должны уметь правильно и адекватно реагировать на замечания в свой адрес.

Успешные люди понимают, что им есть еще много чему научиться, и они знают, как открыться другим, кто сможет указать им путь – во всех аспектах жизни.

Если вы с большим уважением начнете относиться к критике, ваши отношения изменятся в лучшую сторону и увеличится продуктивность.

Аргумент - (от лат. argumentum - логический довод, основание доказательства; англ. argument). Это утверждение, с помощью которого человек обосновывает определенное положение с целью убеждения другого в его истинности.

Научное значение слова аргумент отличается от его бытового значения. Когда мы пользуемся этим словом в повседневном контексте, речь идет о споре или ссоре. **С точки зрения логики аргументация состоит из одного или нескольких суждений, на основе которых делаются заключения.**

Любая аргументация состоит из следующих частей (по одной или по несколько): посылка, заключение, предположение, определитель и контраргумент.

Заключение — это цель аргументации или та ее часть, которая отвечает на вопрос «что».

Правила аргументации:

1. Опирируйте убедительными, точными, ясными и простыми терминами. Убедительность легко теряется, если приводимые доводы размыты и абстрактны.

2. Метод аргументации и ее темп желательно подбирать в соответствии с особенностями своего темперамента. Правило предполагает:

- Свидетельства и факты, озвученные по отдельности, действуют более эффективно, чем те, которые преподносятся вместе;
- Несколько (3-5) наиболее ярких доводов более действенны, чем множество средних фактов;
- Аргументирование не должно иметь форму «героического» монолога или декларация;
- При помощи грамотно расставленных пауз можно достичь лучшего результата, нежели при помощи потока слов.

3. Аргументация всегда должна выглядеть корректной (если человек прав, открыто признайте это; если собеседник принял какие-либо аргументы, в дальнейшем старайтесь использовать именно их; избегайте фраз-пустышек, к нецелесообразным паузам для выигрыша времени: «можно и так, и так», «наряду с этим», «иначе говоря», «более или менее»).

4. Адаптируйте аргументы к личности собеседника;
 - Выстраивайте аргументацию, учитывая мотивы и цели оппонента;
 - Чрезмерная убедительность может вызвать неприятие со стороны оппонента;
 - Не применяйте формулировки и выражения, затрудняющие понимание;
 - Ваши доказательства не должны расходиться с опытом собеседника, должны быть близки и понятны ему;
 - Избегайте преувеличений, это может вызвать недоверие оппонента.
- Конструкции аргументирования:
1. Доказательная аргументация (для обоснования или доказательства).
 2. Контраргументация (для опровержения утверждения).

Ассертивность как ключ к управлению диалога.

Ассертивность — это баланс между пассивным и агрессивным стилем общения.

В обычной жизни модель поведения большинства людей тяготеет к одной из двух крайностей: пассивности либо агрессии. В первом случае человеком, который добровольно принимает на себя роль жертвы, руководит неуверенность в себе, страх перед лицом перемен или, наоборот, опасения потерять то, что уже нажито. Во втором — явное или завуалированное желание манипулировать окружающими, подчиняя их своим интересам. Агрессор руководствуется принципом *«ты мне должен, потому что я сильнее»*, жертва — *«ты мне должен, потому что я слабый, а слабых нужно поддерживать»*. **В отличие от этих двух распространённых типов коммуникации ассертивное поведение (assertiveness) опирается на кардинально иной принцип: «я тебе ничего не должен, и ты мне ничего не должен, мы партнёры».**

Ассертивность — навык уверенности в себе. Умение самостоятельно регулировать свое поведение и за него отвечать вне зависимости от оценок и влияния других людей.

Ассертивность – это умение:

1. Говорить о себе хорошо.
2. Говорить о собственных недостатках.
3. Признавать собственные ошибки.
4. Выражать собственные чувства в отношении к другим.
5. Бережливость и толерантность.
6. Способность открыто высказывать свои убеждения.
7. Уважение к окружающим.
8. Принимать критику и негативные оценки.
9. Умение завершать нелегкие дела и разговоры.
10. Умение реагировать на трагедии в жизни других людей.

Тема 3: Психологическая устойчивость сотрудника полиции к воздействию различных экстремальных ситуаций. Обучение личного состава методам психологической саморегуляции, гибкости и адаптированности к стрессовым ситуациям.

Форма работы: групповая

Учебные вопросы:

1. Стресс, признаки и причины стрессового напряжения, стадии развития стресса. Психологическая (психическая) саморегуляция как средство повышения эффективности деятельности сотрудника ОВД. Психофизиологические основы саморегуляции. Основные приемы и методы саморегуляции.

2. Активизация внутреннего резерва, получение доступа к ресурсам личности, повышение функциональных возможностей организма, обеспечение работоспособности, профилактика психосоматических заболеваний.

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

Стресс – это состояние психического напряжения, обусловленное выполнением деятельности в особенно сложных условиях и возникающее в ответ на разнообразные неблагоприятные воздействия.

Центральными положениями в концепции стресса, предложенной Гансом Селье, является гомеостатическая модель сохранения организма и мобилизация адаптационных ресурсов для реакции на стрессор. Все воздействия на организм он подразделил на специфические и стереотипные неспецифические эффекты стресса, которые проявляются в виде общего адаптационного синдрома. Этот синдром в своем развитии проходит **три стадии**:

1. Реакция тревоги.
2. Стадия резистентности (сопротивления).
3. Стадия истощения.

Важно не упустить момент и не допустить, чтобы стресс перешел в форму хронической депрессии, которая уже становится врачебным диагнозом и требует серьезной терапии, вплоть до госпитализации и лечения под постоянным присмотром врачей.

Признаки стрессового напряжения:

- невозможность сосредоточиться на чем-то;
- слишком частые ошибки в работе;
- ухудшается память;
- слишком часто возникает чувство усталости;
- очень быстрая речь;
- мысли часто улетучиваются;
- довольно часто появляются боли (голова, спина, область желудка);

- повышенная возбудимость;
- работа не доставляет прежней радости;
- потеря чувства юмора;
- резко возрастает количество выкуриваемых сигарет;
- пристрастие к алкогольным напиткам;
- пропадает аппетит, вообще потерял вкус к еде;
- невозможность вовремя закончить работу.

Для того чтобы справиться с каким-либо состоянием, либо предупредить негативные последствия воздействия стрессоров необходимо уметь использовать методы саморегуляции.

Саморегуляция (в переводе с латинского – «приводить в порядок», «налаживать») – это заранее осознанное и системно организованное воздействие индивида на свою психику с целью изменения ее характеристик в желаемом направлении; это управление своим психоэмоциональным состоянием, достигаемое путем воздействия человека на самого себя с помощью слов, мысленных образов, управления мышечным тонусом и дыханием.

Чтобы выполнить задачу, используя профессиональные навыки, необходимо справиться с самим собой. Саморегуляция, в свою очередь, позволяет использовать нетронутые резервы организма, способствующие выходу из критического состояния, и как следствие, развитию личности и эффективности профессиональной деятельности.

Три возможных пути влияния на состояние человека:

- изменение тонуса скелетных мышц и дыхания.
- активное включение представлений и чувственных образов.
- использование программирующей и регулирующей роли слова.

В результате саморегуляции могут возникать три основных эффекта:

- эффект успокоения (устранение эмоциональной напряженности);
- эффект восстановления (ослабление проявлений утомления);
- эффект активизации (повышение психической и физической активности)

Особые способы саморегуляции:

1. Волевая саморегуляция (самоконтроль, оценка своего состояния, самоуспокоение, самоободрение, самоприказ, самоубеждение, переключение двигательной активности на другую деятельность, намеренное волевое сдерживание суеты, порывистых движений).

2. Дыхательные техники (Способ «Передышка», Способ «Дыхание на счет 7 – 11»).

3. Воздействие на биологически активные точки.

4. Нервно-мышечная релаксация.

5. Аутогенная тренировка.

Сотруднику необходимо знать, как наиболее разумно вести себя в экстремальных ситуациях, чтобы самому снимать у себя состояние избыточной тревожности, эмоциональной напряженности, усталости, повышая при этом эффективность деятельности, улучшая самочувствие и настроение. Проще говоря, **необходимо научиться оказывать самому себе неотложную психологическую помощь, уметь своевременно пользоваться легкодоступными приемами и средствами снятия психической напряженности.**

1. Лучше своевременно предупредить нарастающее состояние эмоциональной напряженности, чем бороться с ним.
2. Необходимо объективно оценить то, что с вами происходит.
3. Отстраниться на время от решения стрессогенных проблем.

ЭТАП III: Индивидуальное консультирование по итогам прохождения курса, актуализация личных ресурсов для дальнейшего развития.

Форма работы: индивидуальная

Основные вопросы, подлежащие рассмотрению:

1. **Идентификация альтернатив.** Выяснение и открытое обсуждение вероятных вариантов решения проблемы.
2. **Планирование.** Стадия критической оценки выбранных альтернатив решения, исходя из опыта и имеющейся готовности к изменениям.
3. **Деятельность.** Последовательная реализация плана решения проблемы. Построение деятельности с учетом обстоятельств, времени, эмоциональных затрат и возможных неудач.
4. **Оценка и обратная связь.** Оценка степени достижения цели и обобщение результатов, уточнение плана решения при необходимости (при повторном консультировании через 6 месяцев).