

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Навчально-науковий інститут №3
Кафедра психології, соціології та педагогіки

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

з навчальної дисципліни

«ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА
ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ»

вибіркових компонент

освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Правоохоронна діяльність (Поліцейські)

Law Enforcement (Police Officer)

за темою – «КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ»

Харків 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 14.08.2024 № 8

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 3
Протокол від 09.08.2024 № 8

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін ХНУВС
Протокол від 13.08.2024 № 7

Розглянуто на засіданні кафедри психології, соціології та
педагогіки ННІ №3 (Протокол від 08.07.2024 № 13)

Розробник:

доцент кафедри психології, соціології та педагогіки ННІ
№3, кандидат психологічних наук, доцент Оксана ЛЯСКА.

Рецензент:

ДОЦЕНКО В.В. – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри
психології, соціології та педагогіки ННІ №3 ХНУВС.

План лекції

1. Гендерні особливості професійної діяльності поліцейського
2. Конфлікти в колективі поліції: причини, заходи з їх попередження і вирішення
3. Конфліктологічна культура працівників поліції

Рекомендована література:

Основна

1. Бандурка О. М. Екстремальна юридична психологія в діяльності персоналу органів внутрішніх справ : наук.-практ. посібник : О. М. Бандурка та ін. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2015. 319 с. (бібліотека ХНУВС).
2. Барко В. В., Барко В. І., Остапович В. П. Професійна психологічна підготовка поліцейських Національної поліції України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Випуск 2. Том 1. С. 176–181. URL : <http://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/510/475>
3. Барко В. В., Барко В. І., Остапович В. П. Напрями вдосконалення професійної психологічної підготовки поліцейських Національної поліції України. *Психологічний часопис*, 2018. № 4. С. 9–18. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2018_4_3
4. Барко В. І., Остапович В. П. Барко В. В. Вимоги до керівника як до суб'єкта збереження психологічного здоров'я поліцейських національної поліції України. *Право і безпека*. 2016. № 3 (62). С. 113–120. URL : <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1570>
5. Гізун А. І., Грігаї В. С. Аналіз сучасних теорій інформаційно- психологічних впливів в аспекті інформаційного протистояння. *Безпека інформації*. 2016. Том 22 № 3. С. 272–282. URL : <https://doi.org/10.18372/2225-5036.22.11102>
6. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник / Л. Й. Гуменюк. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с. URL : https://pidru4niki.com/78442/psihologiya/sotsialna_konfliktologiya
7. Гурський В. Є., Лефтеров В.О. Професійно-психологічний розвиток працівників спецпідрозділів поліції імітаційними засобами : монографія. Одеса, 2017. 163 с. URL : <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/14459>
8. Колесніченко О. С. Засади бойової психологічної травматизації військовослужбовців : монографія. Х. : ФОП Бровін О.В., 2018. 488 с. http://books.ndcnangu.co.ua/knigi/Monograf_bojov_psihol_travm_2018.pdf

Допоміжна

1. Геращенко О. С. Особливості психологічної підготовки працівників патрульної поліції до діяльності в екстремальних і надзвичайних ситуаціях. / Щ. С. Геращенко // 36. наук. пр. До нової концепції юридичної освіти. 2018. – С. 95-97. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/1/26.pdf>
2. Крашеніннікова Т.В. Комунікативна компетенція працівника Національної поліції: Навчальний посібник. – Дніпро: Адверта, 2017. – 107 с. URL: https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/464/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B7_%D0%

9 A%D0%9A%D0%9F%D0%9D%D0%9F_9%2C11.pdf

3.Левенець О. А. Принципи розвитку психологічної стійкості працівників ОВС при виконанні професійної діяльності у ризиконебезпечних ситуаціях / О. А. Левенець // Юридична психологія та педагогіка. 2014. № 1. С. 135-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urpp_2014_1_16.

1. Гендерні особливості професійної діяльності поліцейського

Урахування в колективі гендерних і вікових відмінностей як чинник запобігання конфліктам.

Гендерні (від англ. gender — стать) відмінності, пов'язані зі статтю, часто виступають причинами конфліктів через психофізіологічні відмінності, розходження інтересів, цінностей та підходів до вирішення проблем. Потрібно мати на увазі, що в побудові демократичного суспільства в Україні необхідно утверджувати гендерну демократію.

Гендерна демократія — система волевиявлення двох статей, жіночої й чоловічої, в громадянському суспільстві як рівних у правах і можливостях, що законодавчо закріплені й реально забезпечені політико-правовими принципами, які належить враховувати, розбудовуючи суспільні й державні структури. У трудових колективах бажано зважати на те, що психологія жінки та чоловіка різна, хоча загальнолюдські норми властиві обом статям. Однак відмінності слід враховувати, аби запобігати конфліктності.

Чоловіки частіше перебувають на крайніх полюсах, а жінки тяжіють до серединних проявів різних властивостей. У робочому колективі досить важливо дотримуватися гендерної культури.

Гендерна культура — сукупність статево-рольових цінностей у суспільних сферах буття та відповідних до них потреб, інтересів і форм діяльності, зумовлених суспільним устроєм, менталітетом народу, інституціями.

На психічному рівні властива жінкам стабільність виявляється в тому, що для них, порівняно з чоловіками, характерна більш виражена консервативність, терпіння, здатність виконувати монотонну роботу.

Невідповідність суспільним нормам, що висуваються до гендерних ролей, та відповідним цінностям створює численні суперечності між гендерними ролями людини, її гендерною ідентичністю та соціальними очікуваннями до стандартів гендерних ролей. Такі суперечності проявляються як різноманітні *гендерно-рольові конфлікти особистості*.

Гендерно-рольовий конфлікт найчастіше відбувається як суперечність між суспільними стереотипами гендерної ролі (традиційними уявленнями) і реальними потребами людини.

Наприклад, є стереотип, згідно з яким чоловіки повинні проявляти невисоку емоційність і самі справлятися з власними емоційними проблемами. Якщо чоловік слідує стереотипу, в нього виникає внутрішній гендерно-рольовий конфлікт, вступаючи в суперечності з власними потребами в емоційних проявах і психологічній підтримці; якщо поведінка чоловіка йде всупереч стереотипам, він ризикує ув'язатися в зовнішній гендерно-рольовий конфлікт з найближчим оточенням, яке може вважати його недостатньо мужнім. Відчуваючи на собі тиск цього та інших стереотипів, чоловік постійно перебуває в стані гендерно-рольового стресу.

Типовими для чоловіка способами реагування на депресію є ігнорування проблеми й алкоголь. Це є, наприклад, однією з причин того, що на сеанси психотерапевтів і в терапевтичні групи приходять в 5 разів менше чоловіків, ніж жінок (приблизно такі ж цифри наводяться майже у всіх зарубіжних дослідженнях). Водночас реальна потреба в психологічній допомозі в чоловіків не менша, ніж у жінок, про що свідчить, наприклад, високий відсоток самогубств серед чоловіків, коротша, ніж у жінок, тривалість життя, значний процент саме чоловіків серед пацієнтів психіатричного стаціонару тощо.

Дослідник гендерно-рольового конфлікту О'Ніл вважає однією з найістотніших характеристик чоловічих гендерних ролей «страх фемінності», який проявляється в гомофобії (страхові проявляти форми поведінки,

властиві гомосексуалістам), обмеженні емоційності й інших проявах гендерних стереотипів.

Для жінок найтипівіші форми гендерно-рольового конфлікту пов'язані з суспільними стереотипами про менші, ніж у чоловіків, професійні можливості, про нижчі лідерські здібності жінки, що створює для них значні труднощі професійної самореалізації.

Ще одним стереотипом, що заважає жіночій самореалізації, є стереотип про те, що домашнім господарством повинна займатись переважно жінка. Слідуючи цим стереотипам, жінки часто мають подвійне навантаження, одночасно працюючи, ведучи домашнє господарство та виховує дітей. Як результат - в них виникають серйозні суперечності у виконанні професійних і сімейних ролей, вони потрапляють у ситуації рольового конфлікту та рольового перевантаження.

На гендерний розвиток і гендерну самореалізацію істотно впливають власні гендерні стереотипи та цінності батьків, їхні життєві сценарії, характер стосунків у подружжі та між батьками й дітьми.

Сім'я - це горнило формування гендеру. Від того, яка система гендерних стосунків склалася в сім'ї, які гендерні стереотипи панують у системі її уявлень про чоловічі та жіночі функції й ролі, залежить формування гендерних ролей дітей, розвиток їхньої гендерної ідентичності.

Стереотипи дуже поширені у трудових відносинах. Для гендерних бар'єрів на ринку праці придумали навіть різноманітні порівняння.

«Скляна стеля», «липка підлога», «скляний підвал» – так називають специфічні прояви дискримінації проти жінок і чоловіків на робочому місці. Жінки опиняються між двох вогнів – між «скляною стелею» і «липкою підлогою», які чіпляють їх внизу і не дають сягнути верхівки.

«Липка підлога» – це низькі зарплати, які мало лишають шансів піднятися вище.

«Скляна стеля» стосується більше стереотипів, які не створюють начебто помітних бар'єрів для просування, але й не дають рухатися вперед.

«Скляний підвал» кидає чоловіків на найризикованіші та найнебезпечніші роботи (ст.43 Конституції). Понад 90% усіх смертних випадків, пов'язаних із професією, трапляються з чоловіками.

Участь жінок у військовому конфлікті як постраждалих, підтримка та обслуговування чоловіків і допомога постраждалим часто визнається суспільством, тоді як роль жінок у процесах, пов'язаних з досягненням миру, потребує ще значних зусиль для створення можливостей жінкам реалізуватись у цій сфері. Адже традиційні гендерні стереотипи, які дуже живучі в суспільстві, визначають миробудування та захист Вітчизни як виключно чоловічу справу.

В структурах сектору безпеки широко розповсюджена метафора щодо служби жінок типу «три декрета (декретних відпусток) і полковник», «три декрета і пенсія». Водночас чоловіки, які служать і беруть декретну відпустку, відкрито чи приховано часто також переслідуються колегами і керівництвом, з них знушаються та не вважають повноцінними працівниками. Такі погляди обмежують права і можливості і жінок, і чоловіків, які служать у збройних силах, поліції та інших структурах сектору безпеки.

2. Конфлікти в поліцейських колективах: причини, заходи з їх попередження і вирішення

Однією з особливостей діяльності поліції є суперечливий, конфліктний характер їх функціонування у сфері правопорядку. Саме успіхи або невдачі у вирішенні конфліктів у цій сфері певним чином позначаються і на стані справ у поліцейських колективах, і на соціально-психологічному кліматі в них. Водночас профілактика і вирішення конфліктів у процесі керівництва колективом є порівняно самостійною психолого-управлінською проблемою. Тому вдосконалення управлінської діяльності, підвищення рівня розвитку поліцейських колективів нерозривно пов'язані з оволодінням керівниками

методами соціально-психологічного аналізу конфліктів, їх профілактики та вирішення.

Об'єктивною основою конфліктів у правоохоронній діяльності є суперечності, викликані розбіжністю і протиборством поглядів, думок, інтересів, прагнень індивідів, які виникають під час виконання ними професійних обов'язків. Як соціально-психологічне явище, конфлікти виконують у житті поліцейського колективу конструктивні (творчі) і деструктивні (руйнівні) функції.

Конструктивна функція конфлікту в поліцейському колективі полягає в утвердженні обстановки взаємної вимогливості, подоланні відсталості, підвищенні рівня організованості, поліпшенні психологічного клімату, ініціюванні інновацій в організації правоохоронної діяльності.

Наслідком деструктивних конфліктів є недоброзичливість у взаєминах, психічні травми, розпад колективу, ослаблення його ціннісно-орієнтаційної єдності і зниження згуртованості, знецінення адекватної професійної мотивації.

Вивченню конфліктної ситуації та її учасників сприяє знання форм прояву конфліктів, їх причин і частоти виникнення.

Формами прояву конфліктів у колективі правоохоронців можуть бути: гострі розбіжності в поглядах на службові обов'язки та оцінку їх виконання; взаємна критика, що виходить за рамки пристойності; дратівливість, взаємні образи та недопустимо грубий тон у спілкуванні один з одним, приниження людської гідності, відмова від виконання розпоряджень і наказів, створення «опозиційних угруповань», написання анонімних листів, що містять компрометуючі відомості, утиск критики.

Причини конфліктів у поліцейських колективах зазвичай зводять у дві основні групи: об'єктивні та суб'єктивні.

До *об'єктивних* належать низький рівень організації праці, несприятливі матеріально-технічні умови діяльності (наприклад, «перенаселеність» у кабінетах, відсутність сучасної комп'ютерної та іншої техніки, необхідної для виконання службових обов'язків), екстремальні

умови несення служби і пов'язані з ними психологічні перевантаження, низька престижність деяких служб. Не менш вагомими об'єктивними причинами конфліктів є і недосконалість окремих нормативних актів, які регулюють діяльність поліції, недосконалість організаційної структури.

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані з індивідуальними особливостями особистості працівників і соціально-психологічними явищами в колективі правоохоронців: егоїзмом, хворобливою самолюбністю, пихатістю, інтелектуальною та загальноосвітньою відсталістю, консерватизмом, недисциплінованістю, лінню, нетактовністю, а також слабкою професійною підготовленістю, недостатньо високим культурним рівнем. В основі конфліктів можуть бути також суперечності між самооцінкою співробітника й оцінкою оточуючих, завищений рівень домагань, негативний соціально-психологічний клімат, психологічна несумісність між окремими співробітниками.

Характер конфліктів значно залежить від рівня розвитку колективу. У менш зрілих, недостатньо згуртованих колективах працівники поліції із кожних десяти конфліктів три мають творчий характер, а сім виникають на тлі неприязних взаємин і спричиняють негативні наслідки. У таких колективах частіше виникають конфлікти між досвідченими працівниками і молодими, які проявляються, з одного боку, у постійній незадоволеності старших діяльністю «молодих», з іншого – у скаргах молодих на те, що старший колега не тільки не ділиться з ним досвідом, але і постійно жартує над його недосвідченістю.

Поширені ситуації, коли на новопризначених працівників слідчих підрозділів розподіляють злочини, які завідомо не можуть бути розкриті, що значно знижує професійну мотивацію молодих фахівців. У незрілих колективах частіше трапляються конфлікти, пов'язані з «нездоровим» суперництвом або на ґрунті взаємних звинувачень за провали в роботі. Це і «присвоєння показників» (розкритих злочинів, над якими працювали інші).

У колективах із вищим рівнем розвитку з десяти конфліктів шість мають позитивну спрямованість. Причому гостре протиборство, яке іноді виходить за

рамки нормальних відносин, виникає в одних випадках із приводу того, що одна із сторін вважає себе скривдженою через неприйняття її варіанту вирішення певної службової ситуації, а в інших – через те, що один співробітник у надмірно різких виразах доводить іншому, що той своїм нешанобливим ставленням до громадян ганьбить звання працівника поліції. Тобто загострення взаємин виникає на основі взаємних докорів у недостатній професійній компетентності та оригінальності вирішення професійних завдань.

Результати неодноразово проведених психологами та соціологами досліджень показали, що частота виникнення конфліктів пов'язана зокрема з посадовим становищем співробітників у поліцейському колективі. Так, приблизно половина із загальної кількості конфліктів – це конфлікти між двома працівниками, пов'язаними між собою функціональними обов'язками, 20% – між начальником відділення й одним із його підлеглих, 10% – між начальниками відділень і групами підлеглих йому співробітників. Така ж питома вага (10%) конфліктів між начальниками слідчих підрозділів, з одного боку, і керівниками служб кримінального розшуку – з іншого. Між начальниками й їх заступниками частка конфліктів сягає 5%, між заступниками начальника райвідділів – 2%.

Одним з основних завдань керівників підрозділів є попередження конфліктів, які мають негативні та руйнівні наслідки для колективу.

У колективах із низьким рівнем розвитку керівникові доводиться більше приділяти уваги профілактиці деструктивних конфліктів, що виникають на особистій основі, а не на ґрунті взаємної (може бути і не завжди справедливої) вимогливості. Це відбувається через те, що в таких колективах завдання спільної професійної діяльності часто відсуваються на задній план, а проблема психологічної сумісності ще далека від вирішення; стабільний склад і професійне ядро колективу не склалися. Заходи профілактики в цих випадках полягають у стабілізації колективу, зміцненні керівного і кадрового ядра, закріплення і професіоналізації кадрів, формуванні повноцінного колективу підрозділу і правильних взаємин у ньому. Це неможливе без ефективного

вирішення питань з організації правопорядку та боротьби із злочинністю в регіоні, що згуртовує колектив, випробовує його на міцність і професійну корпоративність.

Профілактика руйнівних конфліктів тісно пов'язана із вирішенням організаційних питань соціально-психологічної адаптації молодих співробітників. Із перших самостійних «кроків» служби важливо організувати правильне сприйняття ними професійного оточення і розуміння необхідності дотримання твердого порядку, діловитості;

дати відчутти властиву колективу атмосферу взаємної вимогливості та доброзичливості:

на позитивних прикладах виховувати у молодих фахівців психологічну стійкість проти негативного впливу осіб з антигромадською спрямованістю, викривати психологічні витoki різних форм прояву професійної деформації, попереджати психологічні зриви в поведінці «новачка»;

стежити за тим, щоб ніхто «не згасив» його натхнення до роботи окриком або принизливим підганянням.

У процесі професійної адаптації правоохоронців до служби центр тяжіння профілактики негативних наслідків конфліктів переміщається на попередження різких розбіжностей у поглядах щодо ставлення до роботи, способів досягнення певних службових показників, на імідж працівників поліції серед населення. Це вимагає від керівника пильної уваги до співробітників, які більшою мірою «вболівають» за інтереси справи, але виявляються надмірно нетерпимими до колег і різкими за формою реагування. Важливо, з одного боку, підтримувати таких співробітників з огляду на займані ними принципові позиції, однак, з іншого – підказувати раціональніші способи поведінки в колективі.

На більш високому рівні розвитку колективу профілактика деструктивних конфліктів пов'язана з подальшим підвищенням ролі свідомого ставлення до справи, розвитку в співробітників відчуття відповідальності та взаємодопомоги. Конфліктних ситуацій буде менше,

якщо керівник постійно не контролюватиме всіх дрібниць, а довірятиме співробітникам, надаючи більше можливостей самим вирішувати проблеми, які виникли.

Створенню сприятливого психологічного клімату як позитивного тла, що зменшує можливість виникнення конфліктів із негативними наслідками, сприяє виконання керівником таких правил:

- не використовувати владу доти, поки не складеться повна картина конфлікту і сформулюються переконання, що всі інші психологічні та виховні засоби впливу вичерпані та не дали результату;**
- не боятися відмінити свої помилкові рішення;**
- уникати оголошення підлеглим зауваження у присутності третіх осіб;**
- навчитися викликати прихильність і довіру до себе підлеглих, уважно, терпляче і прихильно вислуховувати критику на свою адресу;**
- ніколи не сперечатися з підлеглим через дрібниці;**
- допомагати підлеглим розвивати свої професійні здібності, уміння і навички не боячись, що в певних питаннях вони можуть виявитися компетентнішими, ніж керівник.**

Основним, психологічно виправданим способом вирішення конфлікту в момент його прояву є переведення взаємин протиборчих сторін з емоційного на раціональний рівень. Це ґрунтується на тому, що взаємне збудження сторін, «загострення пристрастей» викликають ефект звуження свідомості, неадекватне сприйняття, мислення, «розпалення» уяви учасників конфлікту. Збуджений стан призводить до необ'єктивності стосовно один одного. У ситуації конфлікту в системі «керівник-підлеглий» і під час вирішення конфлікту між підлеглими керівникові слід ослабити емоції, заборонити нетактовні випадки, підвищення голосу та погрози, різкі жести.

Ситуативно це може бути зроблено шляхом «м'яких», спокійних докорів або чітких і, з потреби, різких вказівок, віддання наказу про припинення конфліктних сутичок або шляхом перемикання уваги учасників

конфлікту на аспекти службової діяльності, не пов'язані з предметом загострення взаємин.

Під час переведення конфлікту в раціональне русло керівникові доцільно стимулювати приведення учасниками конфлікту вагомих аргументів у суперечці, допомогти конфліктуючим сторонам розкласти конфлікт на складові та детально розглянути кожен пункт розбіжностей, інтересів та побоювань (наприклад, скласти карту конфлікту).

Психологічно виправданим у «переговорах» зі сторонами є спонукання до взаємних поступок – компромісу, визнання неправильного ставлення один до одного. В окремих випадках керівникові доцільно підібрати обставини, коли конфліктуючі сторони зможуть зробити щось приємне один одному. Виправданим є і такий, вживаний іноді на практиці, спосіб, коли через деякий час після конфлікту обидва його учасники морально або матеріально заохочуються (якщо, звичайно, є відповідні досягнення у службі); їм в обстановці гласності оголошуються заохочення, і під тиском обставин вони змушені взаємно привітати один одного. Згладжуванню конфлікту і надалі його затуханню сприяє також активний відпочинок, перемикання діяльності співробітника на такі доручення, які він виконує з найбільшим бажанням. Це може бути досягнуто шляхом відрядження, а також створенням навколо конфліктуючих суб'єктів обстановки уваги і турботи.

Виправданими на практиці є відомі типові способи вирішення конфліктів керівником поліцейського підрозділу:

- вирішення проблеми, яка є в основі конфлікту;
- «приглушення» суперечностей;
- компроміс;
- «невтручання» у разі, коли надмірно поспішне втручання керівника спричиняє негативні наслідки;
- усунення однієї з конфліктуючих сторін (наприклад, переведення одного з учасників конфлікту в інший підрозділ або клопотання про звільнення його з поліції).

Усунення застосовується тоді, коли керівник простежує факт повної соціально-психологічної несумісності конфліктуючих співробітників, їх нічим не виправданою завищеною самооцінкою і надмірно високим рівнем домагань; компрометацією і дискредитацією окремими співробітниками себе серед оточуючих, спробами «усунення» офіційного керівництва. Радикальне вирішення питання шляхом видалення з колективу конфліктуючих сторін повинне бути у всіх випадках психологічно виправдане і позитивно сприйняті іншими членами колективу як міра, необхідна для нормалізації психологічного клімату і поліпшення службової діяльності.

Джерела виникнення конфліктів у правоохоронних органах

Конфлікти в поліції є відображенням системи міжособистісних професійних стосунків в умовах специфіки професійної діяльності. Безумовно, особливості професійної діяльності поліції накладають відбиток на динаміку спілкування та взаємодії як у колективі, так і з громадянами.

За результатами дослідження І. В. Ващенко, найбільш розповсюдженими причинами конфліктів у діяльності працівників поліції є:

- наявність протилежної спрямованості мотивів;
- зіткнення вимог, розбіжність спрямованості ціннісних орієнтацій окремих особистостей, соціальних груп і суспільства;
- складність, різнохарактерність мотивів особистості, що одночасно залежні і підпорядковані один одному;
- різний ступінь зацікавленості під час взаємодії різних суб'єктів на етапах розкриття і розслідування злочинів;
- низький рівень підготовленості окремих працівників;
- відсутність необхідних коштів для проведення деяких видів експертизи;
- транспортний дефіцит;
- зіткнення двох протилежних тенденцій всередині особистості (внутрішньоособистісний конфлікт);

- тягар невирішених у минулому проблем;
- нечіткість правових норм, що регулюють спільну діяльність під час виконання професійних завдань;
- порушення субординації;
- протиріччя у статусно-рольових позиціях;
- індивідуальні особливості працівників поліції та багато ін.

Під час стратегічного вирішення конфліктів у поліцейських колективах як і в інших доцільно скористатись базовою концепцією Томаса-Кілмена, які визначають п'ять універсальних способів або стратегій завершення конфлікту: ухилення (уникнення); пристосування (поступка); компроміс; конфронтація (суперництво); співпраця (співробітництво).

Відповідно до вказаних стратегій завершення конфлікту, працівники правоохоронних органів реалізують у службовій діяльності відповідні стилі поведінки в конфлікті:

Жорсткий стиль, який використовується у стратегії суперництва і передбачає наполягання на своїх вимогах, непоступливість, прагнення перемогти шляхом тиску на опонента, не проявляючи жодної турботи щодо задоволення його інтересів. Результат цього стилю виражається формулою «виграш-програш». Головна небезпека такого стилю полягає в тому, що якщо опонент також дотримуватиметься його, то результат найімовірніше виражатиметься іншою формулою: «програш-програш» (взаємоприйнятний вихід із конфлікту не буде знайдений).

М'який стиль, який відповідає стратегії пристосування до інтересів опонента і передбачає наявність установки, що налагодження добрих відносин з опонентом є важливішим, ніж відстоювання зайнятої в конфлікті позиції. Проте класична взаємодія в цьому стилі («програш-виграш») може отримати позитивне для обох завершення конфлікту в формулі «виграш-виграш» у випадку, якщо опонент, зі свого боку, також піде на поступки.

Торговий стиль відповідає стратегії компромісу і полягає у прагненні одного опонента добитись вигідного результату, водночас зробивши мінімум

поступок іншому опонентів, необхідних для того, щоб він погодився задовольнити головні вимоги. Результат таких переговорів може бути різним: «виграш-програш», якщо один опонент зуміє наполягти на своєму і примусити другого погодитися на не дуже вигідні для нього умови; «програш-виграш», якщо це зуміє зробити він; «виграш-виграш», якщо угода виявиться обопільно вигідною; і, нарешті, «програш-програш», якщо після укладення оборудки виявиться, що вона завдала збитку обом опонентам.

Стиль співробітництва відповідає стратегії співпраці та спрямований на максимальне задоволення і власних інтересів, і інтересів опонента. Основний зміст стратегії з формулою «виграш-виграш»: то, один опонент проявляє турботу про інтереси іншого, остільки можна сподіватися, що останній підтримає його зусилля щодо пошуку взаємовигідного рішення суперечки.

П'ятою стратегією завершення конфлікту за теорією Томаса-Кіллена є уникнення. Однак у діяльності поліції вона трапляється дуже рідко, а в разі виникнення вирішується радикальними способами – звільнення конфліктної особи або переведення її в інший підрозділ.

У межах вибраної стратегії і стилю поведінки застосовують певні тактичні прийоми вирішення конфліктів.

Жорсткий стиль:

а) *ультимативна тактика*, коли перед супротивником ставлять однозначну вимогу для виконання в конкретний термін; «вибір меншого зла» – пропонується вибір із двох малопривабливих варіантів вирішення проблеми, один з яких може задовольнити опонентів; «затвор» – за принципом «патрон у патроннику», «механізм запущений і зупинити вже не можна» і інші;

б) *тактика вичавлювання поступок* як позиційний і психологічний тиск, який передбачає застосування прийомів: «розрахована затримка» – коли часовий чинник для одного опонента надзвичайно важливий, а для

іншого – ні; «прийом останньої вимоги» – за принципом «питання загалом вирішене, але є маленька проблемка»; «візування» – аналогічно «питання у принципі вирішене, але потрібне невелике узгодження»; «закриті двері» – коли проблема наче вирішується, тільки потрібної людини постійно немає на місці.

У зв'язку з цим працівникам поліції необхідно обов'язково засвоїти прийоми протидії жорсткому стилю, серед яких – «тримати удар», «інформаційна пастка», «ласий шматок», «зрив сценарію», а також найдієвіший у багатьох службових конфліктах і життєвих колотнечах прийом – «психологічне айкідо», коли попереднє знання сильних якостей, особистісно значущих інтересів або «маленьких слабостей» супротивника вміло застосовується проти нього самого.

Наприклад, у контакті з начальником-формалістом неодмінно слід починати з нормативно-правових вимог (наказів, статутів, інструкцій),

з начальником-«страусом» – обов'язково наголосити на можливій персональній відповідальності; до альтруїста потрібно звернутися за співчуттям, а до «всезнайки» – за порадою.

Знаючи «злочинські заповіді» (наприклад, «гроші – болото»), під час умілого допиту легко схилити кримінального авторитета на грошову компенсацію фізичної шкоди потерпілому або його лікування.

У руслі стратегії пристосування – за допомогою відпрацювання м'якого стилю вирішення конфлікту рекомендуються самокритика аж до самознищення, прийоми «поглинання стріл», «техніка м'якого критичного зауваження» (почати з похвали опонента, потім пояснити помилки і, нарешті, підказати потрібний вам вихід); «м'яке залагоджування інциденту» – як алгоритм наступних дій-кроків:

- а) опис об'єктивних труднощів;
- б) вираження вдячності;
- в) пропозиція не найгіршого (для себе) варіанту;
- г) обіцянка винагороди.

Досягнення компромісу – в торговому стилі поведінки і переговорів застосовується шляхом позиційного торгу, що охоплює такі прийоми, як «розвідка», «приховування і відкриття інформації», «блеф», «виявлення точки відмови (опонента)», «гра проміжними пропозиціями», «крок назад – два кроки вперед», «імітація м'якого стилю», «дрібні лестоці», «заплутування і дезорієнтація (опонента)», «логічна дуель» і інші.

У конфлікті з так званою «важкою особою торгаша» найефективніші прийоми: «Так – Але» (коли в кінці тривалого торгу начебто приймається варіант уже доволі стомленого опонента, але «несподівано» розкривається недолік або «слабка ланка» в його позиції, а відповідно – приймається перехід до вигіднішого для вас варіанта), а також – «поступка» і «пропускний режим», – коли, навпаки, опоненту вносять пропозицію зробити перший невеликий крок як умову для початку взаємодії у відповідь.

З КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ

Однією зі складових професійної культури працівників поліції є конфліктологічна культура. Поняття «конфліктологічна культура» досить тісно пов'язане з терміном «конфліктологічна компетентність». Уперше в психології цей термін запропонований російським соціальним психологом Л. Петровською та містить у собі: розуміння природи протиріч і конфліктів між людьми; формування конструктивного ставлення до конфліктів; володіння навичками неконфліктного спілкування у складних життєвих ситуаціях; уміння оцінювати і пояснювати проблемні ситуації, що виникають; наявність навичок управління конфліктними явищами; вміння розвивати конструктивні моменти конфліктів; уміння передбачати можливі наслідки конфліктів та наявність навичок їх усунення.

Особливої уваги тут заслуговує, на нашу думку, така риса особистості, як конфліктостійкість. Зазначимо, що вона є специфічним проявом психологічної стійкості.

Конфліктостійкість – це здатність особистості у тяжких ситуаціях неконфліктно вирішувати виникаючі внутрішні і зовнішні протиріччя з актуальних питань життєдіяльності. Найчастіше вона розглядається як усвідомлене бажання і можливість людини протистояти спокусі включення в конфлікт як активного учасника. Одночасно її можна розглядати як здатність переборювати, стримувати і керувати конфліктними станами, з одного боку, і як несприйнятливість до емоціогенних факторів, що негативно впливають на стан людини, – з іншого. Зазначимо також, що необхідним особистісним фактором, що забезпечує формування конфліктостійкості особистості, здатності протидіяти впливу негативних емоцій, є емоційна стійкість.

Таким чином, враховуючи вищезазначене, конфліктологічна культура особистості, на нашу думку, являє собою сукупність стійких індивідуальних особистісних компонентів, які виявляються на фізіологічному, нервово-психічному, емоційно-вольовому, комунікативному, поведінковому рівнях, виражаються у ставленні до проблемних та тяжких ситуацій взаємодії, організують реакції та поведінку особистості в конфліктах, а також спрямовані на їх розв’язання та попередження. Ці особливості впливають на процес та результат міжособистісного спілкування з оточуючими, керівництвом та підлеглими, дітьми та батьками.

Вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів в поліції

Процес розв’язання конфліктної ситуації всередині будь-якого підрозділу органів внутрішніх справ необхідно починати не імпульсивно, а чітко визначивши його джерела та позиції сторін.

За спрямованістю управлінської дії всі методи управління конфліктними ситуаціями в колективах та підрозділах умовно можна розділити на дві категорії: структурно-організаційні і соціально-психологічні.

До структурно-організаційних методів вирішення конфлікту належать:

- здійснення об'єктивного контролю над організаційною ситуацією;
- залучення до процесу управління конфліктом третіх осіб;
- усунення із конфліктної ситуації конфліктогенних чинників;
- звільнення однієї з конфліктуючих сторін.

Останній метод є досить радикальним та психотравмуючим, але нерідко трапляються ситуації, коли найефективнішим є «очищення» колективу від занадто конфліктних осіб.

Також до структурних методів М. Мескон відносить такі:

1. Роз'яснення вимог до роботи – включає ознайомлення співробітників з очікуваними від діяльності результатами, системою повноважень і відповідальності, а також чітке визначення методів і умов виконання роботи.
2. Використання координаційних та інтеграційних механізмів – закріплення ієрархії повноважень у процесі взаємодії людей і ухвалення рішень, дотримання принципу єдиначальності; оперативні наради і налагоджена система точного інформування персоналу не тільки полегшує процес управління конфліктом, але й попереджує його появу.
3. Установлення загальноорганізаційних комплексних цілей – це діяльність керівника, спрямована на організацію спільних зусиль усіх співробітників на досягнення загальної і зрозумілої для них мети.
4. Використання системи винагород. Винагорода і заохочення тут виступають не тільки як мотиваційний чинник, що забезпечує високу працездатність колективу, але й виконує сигнальну функцію, оповіщаючи співробітників про оцінку керівництвом їхніх заслуг.

До соціально-психологічних (міжособистісних) можна віднести такі методи:

1. Когнітивно-пошуковий. Особистість (або група) задіює увесь свій інтелектуально-розумовий потенціал для пошуку та знаходження оптимального рішення для виходу із конфліктної ситуації та розподілення об'єкта конфлікту і налагодження міжособистісних стосунків.

2. Емоційно-стабілізуючий. Керівник стримує розповсюдження деструктивно спрямованих емоцій та почуттів у колективі, підтримує загальний оптимальний стан та позитивний настрій.

3. Соціально-консолідуючий. Дії керівництва та персоналу, які спрямовані на підкріплення згуртованості, позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, об'єднують «проти проблеми».

Конфліктологи визначають, що процедура завершення відбувається на трьох рівнях: соціальному, міжособистісному і нервово-психічному.

На першому, основному, рівні використовуються практичні засоби: організаційні зміни, впорядкування системи матеріальної винагороди, поліпшення умов праці, призначення працівника на нову посаду і т. д.

Соціальний рівень вирішення конфлікту обмежений об'єктивними можливостями колективу, вимагає адміністративно-правової компетенції його керівників і в плані позитивного результату конфліктної ситуації не вимагає або не завжди вимагає тонкого психологічного мистецтва керівництва.

На міжособистісному рівні впорядковуються стосунки учасників протиріччя, визначається подальший рівень довіри та психологічна дистанція.

Нервово-психічний рівень забезпечує гарантію психологічної безпеки особистості та передбачає зняття психологічної напруги, викликаной конфліктом.

Потреби в мистецтві управління, в умінні розбиратися у психології з'являються переважно тоді, коли конфліктна ситуація не може бути врегульована на соціальному рівні, тобто коли її вирішення з цього рівня пересувається на міжособистісний і нервово-психічний рівні.

На думку Л. М. Гурієвої, для ефективного розв'язання конфліктів у слідчій практиці необхідно дотриматися антагональної моделі морально-правових відносин, а саме надавати перевагу компромісу, відносинам, які

характеризуються взаємною повагою до прав опонента та виконанням своїх обов'язків.

Для цього слідчий при виконанні процесуальних обов'язків повинен мати високий рівень моральної та правової культури, розвинені вміння досягати мети та задовольняти інтереси правовими методами, строго дотримуватись етичної дистанції в характері спілкування, поведінці.

Саме на цьому ґрунтується алгоритм вирішення конфлікту:

Необхідно реалістично оцінити і проаналізувати конфліктну ситуацію, а це означає, що керівник повинен:

а) відрізнити безпосередній привід конфліктного зіткнення від його причини, яка нерідко маскується учасниками конфліктної ситуації. Це особливо важливо, якщо в основі конфліктної ситуації між колегами лежить непримиренність одних до порушення норм поведінки іншими;

б) з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт. Для цього необхідно знати життєвий шлях працівників, особливо останній період, їх погляди і переконання, основні інтереси і запити;

в) визначити спрямованість конкретних дій учасників конфліктної ситуації. У засобах, використовуваних ними, відбиваються мотиви участі людини в конфліктній ситуації;

г) визначити «ділову (об'єктивну) зону» конфліктної ситуації. Важливо встановити, якою мірою предмет неврегульованої розбіжності стосується технології виробництва, системи організації і оплати праці в колективі, а якою – особливостей ділових і особистих взаємин конфліктуючих осіб. Це дозволяє одночасно і встановити характер міжособистісного конфлікту, і частково локалізувати його сферу.

Для того, щоб отримати об'єктивну і всебічну оцінку ситуації, бажано: вислухати всіх учасників конфліктної ситуації, виявляючи при цьому безсторонність, стриманість, не роблячи ніяких передчасних висновків; зосередити основну увагу на предметі конфліктної ситуації і на його ініціаторах; вислухавши всіх порізно і не дійшовши до певної думки, звести

учасників конфліктної ситуації і «програти» конфліктний процес, втручаючись або не втручаючись у нього залежно від результатів.

Найбільш складним і відповідальним етапом у вирішенні конфліктної ситуації є пошук і ухвалення рішення. Будь-яке конструктивне врегулювання питання, зокрема конфліктних ситуацій, ґрунтується на існуючих нормативних процедурах врегулювання, коли конкретна ситуація підпадає під певний тип або клас відомих і стандартно вирішуваних ситуацій, а також на творчому, нестандартному підході керівника до аналізу конкретної ситуації.

Ми рекомендуємо використовувати типологічний підхід, який дозволяє швидко, оперативно і справедливо вирішувати конфліктні ситуації. Керівник при цьому не витрачає багато сил і енергії для ухвалення рішення, яке вже заздалегідь вироблено і передбачено в правових положеннях, кодексах і службових інструкціях.

Типологічний підхід припускає:

- визначення наочної суті конфліктної (проблемної) ситуації;
- опис типової фабули ситуації;
- чітке визначення всіляких варіантів вирішення проблеми (конфлікту). Цьому сприяє складання картотеки типових ситуацій.

Вирішення проблеми (конфлікту).

Універсальних методів розв'язання конфліктів не існує та й не може існувати в природі. Адже кожний конфлікт є специфічним та неповторним. Ми можемо бачити схожі за змістом причини виникнення протиріч, моделі поведінки учасників, але неповторність та індивідуальність конфлікту пояснюється особливостями його суб'єктів, їх мотивами, настроєм, досвідом та ще десятками чинників.