

УДК 159.9

Василенко С.В., к. психол. н., старший науковий співробітник, доцент кафедри морально-психологічного забезпечення діяльності військ гуманітарного інституту Національного університету оборони України ім. Івана Черняхівського, м. Київ

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМАНДИРА (НАЧАЛЬНИКА) З ВІЙСЬКОВИМ КОЛЕКТИВОМ

У статті розкриваються основи управлінської діяльності військового керівника в сучасних умовах.

Ключові слова: військовий колектив, суспільна думка, соціально-психологічне явище.

В статье раскрываются основы управленческой деятельности военного руководителя в современных условиях.

Ключевые слова: военный коллектив, общественная мысль, социально- психологическое явление.

Постановка проблеми. Життя й діяльність військового колективу, процеси його формування, розвитку й функціонування соціально-психологічних явищ, підтримка здорового морального стану, високої військової дисципліни – усе це являє собою складний комплекс завдань, виконанням яких займається будь-який командир (начальник). Проблема полягає в тому, щоб охопити ідейним і організаторським впливом усю сукупність процесів, що мають місце усередині колективу, не пускати їх на самоплив.

Керівництво військовим колективом має два аспекти:

1. Організація колективної діяльності, забезпечення своєчасного і якісного виконання завдань, поставлених перед колективом.

2. Згуртування й розвиток самого колективу, зміцнення в ньому дисципліни й порядку, підвищення його бойових і виховних можливостей.

Як перший, так і другий напрямки в керівництві колективом опираються на глибоке й всебічне його вивчення, точне знання реального стану справ взагалі й сфери духовного життя зокрема.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивчення психології військового колективу не обмежується вивченням індивідуальних особливостей його членів, хоча ця робота є необхідною, для того, щоб розуміти, що відбувається частині (установі, організації). Для проникнення у психологію колективу важливо при вивченні індивідуально-психологічних особливостей підлеглих звертати увагу насамперед на такі сторони їх особистості, які характеризують їхню участь у соціально-психологічних процесах: колективізм, товариськість, дисциплінованість, рівень загального і спеціального розвитку, організаторські здатності, лідерські тенденції, емоційна стійкість, рівень авторитетності, місце в системі міжособистісних відносин, значущість особистості для вирішення проблем колективу [2; 3; 5 – 7].

З особливою увагою вивчається психологія тих членів колективу, які займають у ньому провідне положення, а також і тих, хто відіграє значну роль у

неофіційній системі відносин. Точно так само пильно вивчаються індивідуальні особливості підлеглих, що не користуються належною повагою, слабо пов'язаних з колективом. У ході вивчення встановлюються причини низького статусу цих людей [1; 4; 6; 7]. Свідомо не можна сказати, що неприйняття їх колективом пов'язане саме з їхніми недоліками: мають місце окремі випадки, коли в такому положенні опиняються принципи, морально чисті військово-службовці, непримиренні до недоліків, що прагнуть, можливо, невміло, зайво різко виправити їх.

Важливим об'єктом у процесі вивчення колективу й уточнення стану справ у ньому є неофіційні мікрогрупи. Їхнє існування, склад, основи утворення, роль, яку вони відіграють у житті й діяльності військової організації, – усе це повинно бути добре відомо командирові.

Це одна сторона в роботі з вивчення колективу, у сутності тільки підхід до пізнання власне колективної психології.

Друга сторона вивчення психології військового колективу орієнтована безпосередньо на соціально-психологічні явища. Тут найважливіше завдання полягає в тому, щоб оцінити спрямованість колективу, тобто його стійкі відносини, позиції за конкретними актуальними питаннями (заняття з бойової підготовки, інші елементи військової служби; загальнополітичні питання, умови побуту, техніка й устаткування тощо). Соціально-психологічним механізмом цих позицій є суспільна думка колективу, отже, справа зводиться до встановлення ступеня єдності поглядів військовослужбовців, їх готовності відстоювати свої позиції.

У ряді випадків суспільна думка колективу лежить мовби на поверхні, вона є всім відомою. Нерідко, однак, дійсна позиція та справжні інтереси колективу усвідомлюються не відразу, суспільна думка носить недостатньо усвідомлений і явний характер, що, звичайно, ускладнює його виявлення й вивчення. В остаточному підсумку отримана інформація характеризує загальну сукупність колективних думок з різних питань. Аналіз їх дозволяє судити про моральну й військово-спеціальну орієнтацію колективу, а також про його згуртованість: чим більш згуртованим є колектив, тем сильніше виражена єдність думок, поглядів, інтересів, відносин, позицій.

Істотним показником згуртованості колективу є якість і стан взаємин між його членами, ступінь їх відповідності статутним нормам. Чим більш міцними й морально зрілими є ці відносини, тем міцніше колектив, тем вище його бойова ефективність. Важливим критерієм в оцінці взаємин є те, як вони забезпечують діяльність підрозділу, виконання конкретних завдань. Цінність має не просто дружба, але бойова дружба, не просто гарні відносини, але міцне військово товариство. Окремими критеріями при оцінці взаємин служать: зміст норм, якими військовослужбовці керуються, спілкуючись один з одним, оцінні принципи, за допомогою яких виробляються їхні думки один про одного, глибина взаєморозуміння і ступінь задоволеності членів колективу тим, як до них ставляться їхні товариші по службі.

Військовий колектив призначений, як відомо, для розв'язання певного кола завдань (бойових, навчальних, педагогічно-управлінських тощо). Отже, його командиру завжди потрібно знати рівень працездатності (боєготовності,

боездатності) і ефективності колективу як суб'єкта військової діяльності. Ця ефективність обумовлюється всіма позитивними якостями колективу, усією його психологією, але безпосередню роль тут відіграють злагодженість і згуртованість підрозділу, якість бойової взаємодії між окремими фахівцями й групами. Винятково високим вимогам має відповідати взаємодія по лінії командування й підпорядкування (виконання) [6; 7].

Мета статті – розкрити напрями здійснення управлінської діяльності військового керівника в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Уміння керувати підлеглими, з одного боку, і рівень ретельності – з іншого, а в цілому рівень керованості повинні при вивченні колективу оцінюватися з особливою старанністю. Важливо не упустити й таких деталей: наскільки високий рівень колективізму в роботі підлеглих; якою є увага до резервів, що несе в собі розподіл праці; наскільки зручно підлеглим здійснювати ділове спілкування при даному розміщенні особового складу й технічних засобів зв'язку.

У колективній психології істотне місце займають колективні традиції, свого роду міжособистісні звички, які поширюють свій ненав'язливий, але сильний вплив і на сферу діяльності (відпочинку), і на внутрішнє спілкування військовослужбовців, і на їхнє ставлення до позаколективних явищ (у тому числі й до інших колективів). Вивчення традицій є дещо більш складнішим, ніж інших соціально-психологічних явищ, тому що ступінь їх словесного оформлення найчастіше є незначним. Тільки в деяких колективах чітко сформульовані, а іноді й записані та цілеспрямовано доводять до всіх військовослужбовців, насамперед новачків, специфічні традиції, які не тільки у своєрідній формі відтворюють загальнонародні традиції і традиції Збройних Сил у цілому, але й включають деякі результати власної колективної творчості. Оцінка традицій колективу здійснюється шляхом співвідношення їх зі статутними вимогами, з нормами моралі й права.

Уявлення про колектив не буде повним, якщо упустити той настрій, який існує в ньому в розглянутий час. Більше того, навіть показники, що стосуються інших сторін колективної психології, можуть виявитися неточними, якщо не врахувати впливів на них поточного стану. Колективний настрій проявляється через настрої окремих підлеглих, насамперед тих, які найбільше емоційно чутливі до різних впливів і подій. Він визначається загальним станом справ, перемогами й досягненнями, а також наявністю невирішених важливих для колективу проблем, незадоволених запитів, інших джерел занепокоєння і хвилювання. Настрій залежить також від загальноколективної моральної й емоційної стійкості, рівня психологічного загартування і згуртованості особового складу.

Стан колективу, що характеризується рівнем соціального сприйняття і мірою задоволеності його членів різними сторонами спілкування і взаємодії, прийнято називати соціально-психологічним кліматом.

Соціально-психологічний клімат має таку особливість як неадекватність індивідуальних і групових психічних станів. Істотний вплив на соціально-психологічний клімат здійснюють управлінська діяльність командира, його особистісні якості, стиль керівництва. Найбільш сприятливий клімат установ-

люється тоді, коли методи керування позитивно сприймаються колективом. Якщо вимогливість керівника викликає групову незадоволеність через недисциплінованість окремих підлеглих, процвітання кругової поруки, то такий тип соціально-психологічного клімату називається *відстаючим*. Буває, що управління наче не встигає за розвитком колективу й особовий склад висуває підвищені вимоги до самого керівника, який не спроможний забезпечити статутного порядку і дисципліни. У цьому випадку соціальні психологи визначають клімат як *перспективний*.

При поганому керівництві і повній задоволеності ним з боку підлеглих соціально-психологічний клімат характеризується як *незрілий, дуже несприятливий*.

Найважливішими задачами з керування соціально-психологічним кліматом є всебічне вивчення взаємовідносин, колективної думки, настрою, а також традицій військового колективу.

Командир повинен будувати свої взаємини з підлеглими відповідно до вимог статутів, проводити у життя принцип єдиноначальності й суворої субординації як найважливішої умови забезпечення згуртованості й організованості військових колективів.

Ставлення до підлеглих має характеризуватися довірою до них, принциповістю, щирістю, чуйністю й уважністю, доброзичливістю, повагою й іншими рисами.

Зрозуміло, увесь обсяг відомостей про психологію військового колективу в обмежений термін одержати нелегко. Однак треба мати на увазі, що командир поступово накопичує ці відомості, перевіряє й уточнює їх. Тому його завдання – вчасно помітити позитивні й негативні зрушення в колективній психології, передбачити можливість їх появи. Важливо не закривати очі на внутрішнє життя колективу, не вважати його малозначущим або повністю вивченим і зрозумілим без особливих зусиль.

Так вирішується завдання вивчення колективу. Однак вивчення – це не самоціль, а одержання вихідних даних для ефективної організаторської й навчально-виховної роботи, підйому колективної свідомості на більш високий рівень зрілості.

Управління колективом – це насамперед організаторська робота, головна мета якої полягає в тому, щоб добитися раціонального застосування моральних і фізичних сил підлеглих, направити їх на виконання конкретних навчальних і бойових завдань. Інша сторона – це вирішення педагогічних проблем, згуртування підлеглих, розвиток і зміцнення їх колективної свідомості, відновлення витрачених резервів і примноження його бойових можливостей.

Організаторська робота є необхідною внутрішньою ланкою всякої складної діяльності, виконуваної зусиллями багатьох людей. Її слід розглядати як частину сукупної діяльності колективу, яка полягає в підготовці й забезпеченні виконання завдання, поставленого перед особовим складом. У роботі військового керівника з організації конкретної діяльності його підлеглих виділяється кілька взаємозалежних етапів.

Першим етапом організаторської діяльності є підготовка й ухвалення рішення про мету, зміст і способи дій усього колективу й кожного окремого

підлеглого виконавця; ядром вирішення є спосіб виконання отриманого завдання, у силу чого його розробка виступає як теоретичне виконання завдання. Важливість цього етапу є очевидною. У ряді випадків як перший етап може виступити твердження пропозицій підлеглого про мету й характер його дій.

Змістом *другого етапу в організаторській діяльності* є постановка завдань (віддача наказу, розпорядження) виконавцям, внаслідок чого рішення командира стає власним рішенням підлеглого й, відповідно, загально-колективним рішенням особового складу. Командир фактично управляє процесом вироблення цього виконавського рішення, допомагає підлеглим усвідомити отримане завдання, поставитися до нього з почуттям відповідальності, виявити ініціативу, знайти найбільш зроблений спосіб виконання вимог начальника. Ціль буде досягнуто, якщо:

- підлеглі зрозуміли, що, де і як, в які строки вони повинні робити (ціль і спосіб дій);
- в їхній свідомості сформувалися активні й морально зрілі мотиви майбутньої діяльності (почуття відповідальності, гордості за доручену справу, рішучість будь-що виконати наказ);
- підлеглі впевнені у виконанні завдання, в успіху, у своїх силах і в силах своїх товаришів, не відчують страху, розгубленості та інших негативних переживань (психологічна готовність).

Третій етап організаторської діяльності являє собою контроль і оперативне управління діями підлеглих з виконання поставленого їм завдання. У цей час можуть виявитися неточності раніше ухваленого рішення й колись сховані помилки в з'ясуванні його підлеглими. Рішення може частково застаріти у зв'язку зі змінами в обстановці. Може зненацька намітитися успіх там, де раніше його ймовірність була незначною. Усе це враховується у процесі оперативного управління, і в такий спосіб забезпечуються координована робота підлеглих, їхня взаємодія, своєчасне одержання ними допомоги й підтримки.

Останній, *четвертий етап у структурі організаторської діяльності* має оцінно-педагогічний характер. Після того як завдання виконано, потрібно розібратися у зробленому, виявити причини успіхів і недоліків, оцінити дійсний внесок кожного з підлеглих до загального результату, заохотити тих, хто відзначився, та зробити висновки на майбутнє (провести "розбір польотів").

Описаними заходами діяльність керівника військового колективу далеко не вичерпується. Існує цілий ряд соціально-психологічних проблем, вирішення яких становить другу сторону керівної діяльності, в якій особливо тісно взаємодіють командири. Основний напрям цієї роботи - згуртування колективу на основі патріотичних ідеалів, принципів моралі, цілей і завдань військової діяльності, підтримка його у стані високої бойової готовності. Соціально-психологічний аспект цієї роботи являє собою формування морально здорової системи соціально-психологічних явищ у військовому колективі - суспільної думки, взаємин, традицій і норм поведінки, підтримка високого морального стану і зміцнення військової дисципліни, виховання підлеглих у дусі бойового колективізму.

Управління формуванням суспільної думки припускає опору на закономірності цього процесу. Треба мати на увазі, що суспільна думка з того або

іншого питання може сформуватися і стихійно, без цілеспрямованого впливу командира. Але в цьому випадку немає гарантії, що утворена таким шляхом думка буде ідеологічно й морально витриманою та зіграє позитивну роль у діяльності підлеглих. Щоб спрямувати процес формування суспільної думки у потрібному напрямі, командир спирається на свою особисту переконаність і знання сутності справи, яка стала предметом обговорення й вироблення загальної позиції. Він широко використовує вміння переконувати людей, враховуючи ступінь їх поінформованості й характер тих джерел інформації, з яких вони одержали перші відомості. Він ураховує колективні позиції, що раніше сформувалися, з подібних питань і намагається обпертися на них, якщо вони довели свою доцільність і дієвість, або показати особовому складу, до чого призвела помилкова думка, що мала місце в минулому.

Вивчення накопиченого досвіду роботи з особовим складом показує, що в керуванні процесом формування колективних думок існує два основні підходи. Перший полягає в тому, що керівник колективу пропонує підлеглим ідею майбутньої колективної думки, роз'яснює її, аргументує й переконує в необхідності зайняти дану позицію. При другому підході ним організовується колективна дискусія, для того щоб підлегли самі прийшли до доцільного рішення.

Цей другий підхід має ряд особливостей. Незважаючи на те, що командиріві може бути із самого початку ясно, яку позицію з даного питання повинен зайняти колектив, він особисто не поспішає визначити її. Керівник дає підлеглим можливість широко розглянути поставлену проблему, скеровуючи дискусію так, щоб виділялися й привертали увагу корисні думки окремих військовослужбовців, щоб вони нарощувалися ідеями інших і закріплювалися в колективній пам'яті. Таке справді колективістське керування формуванням суспільної думки може здійснюватися на нарадах керівного складу, заняттях, а також індивідуально з підлеглими наодинці.

Точно так само не можна пускати на самоплив формування міжособистісних відносин у підрозділі. Основне завдання – добитися неухильного виконання статутних норм спілкування підлеглих, принципів військової ввічливості й колективізму. Загальноколективні інтереси, завдання підтримки постійної бойової готовності, підвищення якості навчання повинні стати керівними принципами у відносинах між підлеглими, додати товариству й дружбі ділового настрою. Поліпшення взаємин здійснюється шляхом розвитку колективістської свідомості в кожній людині, шляхом навчання тому, як треба відноситися один до одного в умовах військової служби. Повчальним, як завжди, є особистий приклад командира. Тут діє таке правило: як командир відноситься до підлеглих, так і вони відносяться один до одного.

У ряді випадків поліпшення внутрішньо-колективних відносин досягається зміною розміщення військовослужбовців, характеру контактів між ними, удосконалюванням структури колективу. Із самого початку служби молодому (новому) підлеглому необхідно допомогти знайти своє місце, увести його в колектив, задати правильний тон відносин до нього.

Слід рішуче припиняти можливі спроби окремих підлеглих претендувати на надзвичайний статус у системі внутрішньо-колективних відносин під-

порядкованого колективу. Такі спроб можуть мати місце в умовах, коли існують образи, які були, можливо, нанесені підлеглому в минулому, а також інші фактори, що викликають напруженість внутрішньо-колективної обстановки, нервозність, розрив справді товариських контактів.

Процес управління підпорядкованим колективом включає також і вплив на утворення й функціонування внутрішніх традицій. Збереження й вироблення нових традицій здійснюється з урахуванням того, що групам людей властива тенденція до пошуку й стабілізації доцільної послідовності дій, призначених для розв'язання тих питань, які звичайно виникають у житті й діяльності цієї групи й мають періодично повторюваний характер.

У процесі діяльності з формування й закріплення традицій командиром виділяються такі етапи:

1. Цілеспрямований пошук або випадкове виявлення суспільно значимої дії.
2. Роз'яснення цієї значущості підлеглим і вироблення позитивного ставлення до нього.
3. Підтримка ініціативи й ентузіазму тих підлеглих, які прийняли ідею нової традиції і стали її прихильниками;
4. Створення серед підлеглих позитивного емоційного настрою в тих випадках, коли дотримується нова традиція.
5. Забезпечення високоефективних дій, позитивних результатів діяльності як наслідків нової традиції.

Наполегливість військового керівника та ентузіастів швидко приводить до того, що нова традиція стає елементом повсякденного життя колективу й починає справляти мобілізуючий і організуючий вплив на нього.

Управління колективом передбачає формування й підтримку бадьорого, активного, ділового настрою підлеглих. Повсякденний настрій у колективі залежить від тих зовнішніх умов, у яких живуть і діють люди, і від внутрішніх факторів, наприклад, таких як зміни в самопочутті окремих військовослужбовців. Велику роль відіграє вміння командира піднімати дух підлеглих, знімати зайву напруженість, попереджати й ліквідувати небажані конфлікти, підтримувати й заохочувати активність тих членів військового колективу, які сприятливо впливають на настрій своїх товаришів.

Висновки.

1. Ефективність управлінської діяльності командира та якість його взаємодії з підпорядкованим військовим колективом багато в чому пов'язана з його здоровим моральним авторитетом. Ми вже розглядали аспекти цього поняття раніше. Авторитет проявляється у високих якостях взаємин з підлеглими й підсилює вплив командира на виконання поставлених завдань. Він пов'язаний з військово-професійними й особистісними якостями керівника, зі ставленням підлеглих до нього, з їхніми оцінками судженнями, загальною морально-психологічною атмосферою в колективі, ступенем згуртованості й показниками рівня боєздатності, дисципліни, бойової підготовки особового складу. В основі авторитету керівника лежать реальні позитивні якості особистості й тієї справи, якою він займається.

2. Помітна роль у структурі авторитету командира належить емоційним відносинам, симпатіям. Вони також залежать від реальних якостей керівника, від їхнього розуміння підлеглими. Зрозуміло, що в колективі якась частина людей, наприклад, новачків, спочатку ставиться до командира, виходячи із тих відносин до цих керівників, що вже сформовані.

Боротьба за авторитет – це постійна робота командира (начальника) над собою, самовиховання якостей, необхідних для навчання й виховання підлеглих. Це створення в колективі здоровішого емоційного відгуку на всі починання керівника, попередження негативних реакції окремих осіб або їх колективний осуд. Уся ця складна, важлива й надзвичайно потрібна робота проводиться командирами тим більш успішно, чим більше вони враховують її соціально-психологічний аспект та спираються на знання психології військового управління.

3. У кожній з названих сфер повсякденної діяльності військового керівника значне місце займають її соціально-психологічні аспекти. Якщо їх не брати до уваги, то не може бути правильно усвідомлена й виконана сама діяльність. Військова психологія допомагає командирові (начальникові) повно представити позицію й обов'язкові функції керівника, вихователя тощо; закономірності процесу передачі інформації; зміст і особливості засвоєння знань; закономірності навмисно розрахованих, підкріплених теоретичними знаннями дій та вчинків; процес оцінки дій за їхньою внутрішньою психологічною основою.

ЛІТЕРАТУРА

1. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – СПб. : Питер, 2013. – 304 с.
2. Балабанова Л. В. Управление персоналом: [підручник] / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Военная педагогика и психология / А. В. Барабанщиков, В. П. Давыдов, Э. П. Утлик, Н. Ф. Феденко ; под ред. А. В. Барабанщикова. – М. : Воениздат, 1986. – 239 с.
4. Кибанов А. Я. Конфликтология / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : Инфра-М, 2012. – 301 с.
5. Перевалов В. Ф. Воинский коллектив: динамика отношений / Перевалов В. Ф. – М. : Воениздат, 1991. – 112 с.
6. Подоляк Я. В. Личность и коллектив : психология военного управления / Я. В. Подоляк. – М.: Воениздат, 1989. – 349 с.
7. Стасюк В. В. Психологія управління військами : [підручник] / Василь Васильович Стасюк. – К. : НУОУ, 2013. – 574 с.