

*Ложкін Г. В., доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології і педагогіки ФСП НТУУ "КПІ" (м. Київ)*

*Осьодло В. І., доктор психологічних наук, доцент, начальник кафедри суспільних наук НУОУ імені Івана Черняхівського (м. Київ)*

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИРА

(за матеріалами зарубіжних джерел)

*У статті розглянуто психологічний зміст управлінської діяльності командира в сучасних умовах ведення збройної боротьби, надано психологічну характеристику складного процесу командування, його етапів та функцій. Наведено психологічні особливості ключових компетенцій командира, які визначають феномен його лідерства.*

**Ключові слова:** командир, збройна боротьба, управлінська діяльність, командування, особливі умови, лідер.

*В статті рассмотрено психологическое содержание управленческой деятельности командира в современных условиях ведения вооруженной борьбы, предоставлена психологическая характеристика сложного процесса командования, его этапов и функций. Показаны психологические особенности ключевых компетенций командира, которые определяют феномен его лидерства.*

**Ключевые слова:** командир, вооруженная борьба, управленческая деятельность, командование, особые условия, лидер.

**Постановка проблеми.** Психологічні особливості сучасного бою зумовлюють специфічність вимог, пов'язаних з командуванням в умовах збройної боротьби, з якими командир повинен упоратися. Він повинен керувати діями військовослужбовців, які, виконуючи накази, перебувають під тиском страху, чинників психологічної війни, синдрому виснаження, і можуть не встояти перед панікою. Командир постійно ухвалює рішення, що стосуються всіх аспектів бойової діяльності й несе за них особисту службу й моральну відповідальність [2, с.169–170].

Розуміючи всю складність діяльності військового командування, неможливо визначити прості й надійні правила його здійснення. У цьому контексті доцільно розглянути основні правила ефективного управління військовим підрозділом в мирних умовах й умовах збройного конфлікту, сформованих на сучасних психологічних, загальних і військових знаннях.

Враховуючи зазначене, **метою** статті є з'ясування психологічного змісту управлінської діяльності командира та визначення психологічної характеристики командування, як складного та багатоаспектного явища.

**Теоретичний аналіз проблеми.** Актуальним правилом у мирний та воєнний час в умовах збройного конфлікту є ситуаційність командування. При цьому розуміння ефективності командування часто

зводиться до теорії управлінських якостей, яка ґрунтується на положеннях про те, що ефективні керівники й командири відрізняються певними особистісними властивостями, які забезпечують успіх в управлінні особовим складом та персоналом [8].

Багато наукових досліджень привнесли нові дані, що вказують, якими особистісними властивостями повинен володіти командир (начальник). Їх групували в певні здатності й уміння, формулювали кваліфікаційні вимоги для кадрів, встановлювали методи оцінювання, а також перевірки управлінських кадрів в окремих галузях професійної діяльності. Однак, точний і критичний аналіз отриманих у дослідженнях даних привів до висновку, що не існує окремого і єдиного типу особистості керівника [2].

Не занурюючись у подробиці ситуаційних теорій управління, враховуючи загальновідомий розподіл стилів керівництва на авторитарний і демократичний можна встановити, що елементи авторитарного стилю ефективні в крайніх ситуаціях – дуже сприятливих і несприятливих, а демократичного – у ситуаціях середньої сприятливості, наприклад у навчанні військ. Під високою сприятливістю ситуації в управлінні розуміється:

– гарні відносини між начальником і підлеглим, засновані на формальному й

професійному авторитеті, його сильній й незаперечній позиції;

– виконання простих або складних завдань, якими військовослужбовці добре опанували, при ясных цілях дій й умовах досягнення й відомих способах виконання цих завдань [там само].

3. Петрасиньски представляє повчальні історичні приклади, що свідчать про ситуаційне відношення до командування, от один з них: “Тотаріо Нельсон, майбутній адмірал, як командир ар’єргарду в морській битві з іспанським флотом при Сен Венсан у 1797 р., замість слухняно дотримуватися правил боротьби і йти у фарватерному строю, перепливаючи між двома угрупованнями кораблів супротивника, помітив можливість досягнення перемоги через відхилення від нього, тому він повернув разом із кораблями за ним і напав на передових іспанських кораблів. Нельсон відмінно здійснив цю ідею й став головним автором великої перемоги. Його маневр відкрив нову сторінку в історії морських боїв, хоча він порушив обов’язкові правила й діяв без наказу. Обов’язковість лінійного строю в морській боротьбі слідувала з колишнього військового досвіду, який указував на легкість передачі команд із командуючого корабля в такому строю й можливість запобігання розділення загонів, що унеможливило яке-небудь командування всіма загонами. Отже, це був прогресивний маневр. На півстоліття раніше англійський військовий суд судив адмірала Матьюса за те, що він не формував кораблі у лінійний стрій, хоча, переслідуючи супротивника, він не зміг зробити це, не втрачаючи дорогоцінного в такій ситуації часу. Під враженням вироку адмірал Бінг, який був суддею в процесі Матьюса, так ретельно встановлював кораблі в запропонований стрій, що, врешті, він не приступив до бою із супротивником, який міг скінчитися успіхом. Військовий суд засудив Бінга до розстрілу, тому що він не насмілився ігнорувати обговорюваний припис з міркувань більш високого значення!” [9, с. 25].

Командування – це також управління людьми, а через них – устаткуванням (танками, літаками, кораблями та ін.), а також процесами (навчанням, збройною боротьбою тощо). “Командування – суспільний процес. Усі основні функції командування здійснюються в суспільній системі командир – підлеглі ..., у певних особливих умовах” [1, с. 150–151].

Командування – складний процес, що виконує одночасно багато функцій, серед яких найголовніші [2]:

– формулювання, повідомлення й роз’яснення підлеглим цілей дій;

– отримання, оброблення й передача інформації;

– передбачення (прогнозування) розвитку подій і наслідків власних дій;

– прийняття рішень і доручення завдань (віддавання наказів);

– планування;

– організація й координація;

– спонукання до дії;

– контролювання [там само].

Жодною з цих функцій командир не може зневажати. Коротко розглянемо їх сутність і психологічний зміст, виявлений в практичному командуванні.

*Формулювання, повідомлення й роз’яснення цілей:* особливо важливо, коли військовослужбовці виконують нові й складні завдання. При цьому можуть виникати сумніви й неясності, а цілі дій можна тлумачити по-різному. Командир повинен наказувати зрозуміло, коротко й чітко. Для досягнення цієї мети командири використовують відомі правила віддавання наказів. Із психологічної точки зору важливий також вплив на свідомість військовослужбовця, тобто певна глибина повідомлення, переконання в правоті й необхідності цілей дії, що веде не тільки до кращого розуміння, але й спонукує до їхнього досягнення. Командир повинен доручати підлеглим такі завдання, здійснення яких є реальним.

*Отримання, оброблення й передача інформації:* кожна із цих дій пов’язана з управлінням. Інформація про ситуацію, про можливість планування дій, інформація про супротивника, його збройні сили й моральний стан, положення власних військ, можливості сприяння й одержання підтримки є підставою всіх процесів прийняття рішень, пов’язаних з командуванням на будь-якому рівні його ієрархії. У сучасній армії командирів підтримує інформація, що дає військова розвідка, у тому числі супутникова, де вони одержують дані з військових штабів і збирають дані з підлеглих їм підрозділів, а також від власних військовослужбовців. Вони користуються також роботою комп’ютерного обладнання, що обробляє доставлену інформацію, задля прийняття оптимального рішення. На сучасному полі

бою обробляється величезна кількість інформації в будь-яку секунду воєнних дій. Обмежені можливості людини збагачуються мікропроцесорними обладнаннями навіть в області наведення зброї на ціль, якщо вона наділена відповідними елементами керування, наприклад лазерного і термосенсорного, які вказують цю ціль. Чим вище рівень командування, тим більше обсяг дій, пов'язаний із придбанням, обробленням й передачею інформації підлеглим частинам. Командири мають пам'ятати, що остаточне рішення завжди ухвалює людина, а трапляються ситуації, у яких найсучасніші технології, інформаційні системи виявляються ненадійними й неспроможними.

*Передбачення розвитку подій і наслідків власних дій:* це найбільш недооцінена функція управління. Вона полягає в обмеженні невпевненості й ризику в бойових діях. Повне їхнє усунення неможливе, однак їх слід обмежити до мінімуму через правильне придбання й оброблення інформації й визначення варіантів дій за допомогою інформаційних засобів, а також власної уяви. Помилки, допущені командирами, пов'язані з психологічним опором перед пошуком чергових рішень проблеми після знаходження першого рішення, яке супроводжується “ефектом батьківства” – надання більшого значення власній ідеї перед рішенням, що вказується іншим, і “ефектом першості” – ми схильні вважати перше рішення, першу думку найкращими. Наглядна ще одна характерна властивість мислення в процесі передбачення наслідків: у нас є схильність до урахування позитивної інформації, яка підтверджує наші погляди, і до недооцінювання суперечливої їм інформації.

*Прийняття рішень і віддання наказів:* це ключова, найважча й найбільш відповідальна функція командування. Вона становить кінцевий ефект усіх процесів, що передують ухваленню рішення, остаточним результатом яких є наказ. Ухваленню рішення передують отримання інформації, її всебічне й багатоаспектне оброблення (осмислення, розв'язання проблем), у тому числі: оцінювання ситуації, аналіз завдання, підготовка проекту і його виконання. На нижчих рівнях командування командир повинен сам виконати ці дії, а на більш високих рівнях начальник, обсяг завдань якого ширший, а кількість оброблюваних даних набагато більша, має у своєму розпорядженні штаб, що готує необхідні для

ухвалення рішення дані. У такому випадку ухвалення рішення, а також віддання наказу також належить до його обов'язків. Проблематика прийняття рішення настільки складна й багатоаспектна, що нею займаються різні науки: математика, економіка, логіка, кібернетика й насамперед – психологія. Сучасна психологія прийняття рішень, на відміну від інших дисциплін, займається не проблемою, як має чинити людина, щоб прийняти раціональне рішення, а тим, як вона чинить у дійсності: яким чином психіка, незалежно від її бажань, впливає на спосіб прийняття рішень, і як можна захищатися від помилок, що найчастіше з'являються в цьому процесі.

*Організація й координація дій:* організація може відбуватися двояким чином. В основному значенні вона полягає в створенні нових структур, наприклад у випадку формування не існуючих дотепер військових підрозділів і частин, або у введенні організаційних змін у вже існуючих структурах, які найчастіше полягають у раціоналізації, пристосуванні до нових приписів або видів технічного встаткування. Командири повинні прикласти багато зусиль до функцій координації. У міру виконання військовослужбовцями, як підлеглими, усе більше спеціалізованих завдань, вони легко можуть втратити загальні цілі або призвести до виникнення конфліктних ситуацій, наприклад через суперництво щодо одержуваних матеріальних засобів. Організація й координація дій – багатоетапний процес, який становлять:

- докладне визначення роботи, яку слід виконати для досягнення цілей військової організації;

- розподіл роботи на дії, виконувані офіцерами й підрозділами;

- комбінація діяльності таким чином, щоб забезпечити ефективні дії всіх військовослужбовців;

- координація дій;

- перевірка ефективності організації і її вдосконалювання для збільшення ефективності у виконанні доручених завдань [2].

*Спонування до дій:* це функція, що полягає насамперед у вивільненні в військовослужбовців бажаної мотивації для виконання завдань у навчанні й бою через активізацію їхньої фізичної й психічної енергії, вивільнення спритності, а також спонування ентузіазму, необхідного для стійких й мужніх дій в умовах небезпеки для

здоров'я й життя. Спонування інших до дії вимагає гарної підготовки, практичного досвіду й особистого прикладу високої мотивації й самовідданої військової служби. У мотиваційних факторах закладене основне джерело сили людини. Спонування підлеглих до дії – важке мистецтво й вимагає від командира (офіцера) повного використання управлінських здатностей і вмінь.

Урахування командиром обговорюваних психологічних чинників повинна слідувати гарна підготовка військовослужбовців до збройної боротьби. Може навіть виявитися, що більші зусилля, прикладені до військового виховання й навчання, не гарантують успіху в боротьбі. Відповідна здатність або вміння полягає в доповненні бойового наказу закликком до боротьби, що мають більшу силу впливу, яка сприяє мобілізації підлеглих до боротьби [2].

Мобілізуючим чинником для військовослужбовців є також сказані командиром кілька добрих слів, що підбадьорюють: “Іноді короткий заклик командира, дружелюбна поведінка, кілька теплих слів, що попадають прямо в солдатські серця дає в сто раз більше, ніж можна було б очікувати. Добре слово командира, потиск руки, похлопування по плечу, підтримування під руку – нібито незначні жести, а як багато енергії вивільняють” [2, с.184].

Психолог повинен урахувати інформацію, що слідує із психологічних досліджень, проведених за допомогою стандартизованого інструментарію, і з психологічного змісту ключових компетенцій командира. Т. Маєвський у своїй статті наводить обсяг цих компетенцій: “За пізнавальними і практичними міркування важливо визначити властивості й види поведінки, що дискредитують командира. У відкритих питаннях досліджувані називали: відсутність професійних умінь, турботи про підлеглих, уміння організувати роботу, нерішучість, гордовитість, безвідповідальність, нечесність, несправедливість, мстивість, відсутність вірності даному слову, недовіра до людей, нестриманість, невпевненість у собі, поступливість перед тиском начальників і підлеглих. Ці результати частково підтверджують велике значення компетенцій, визначених як ключові. Це стосується таких компетенцій, як: професійні уміння, рішучість, відповідальність,

справедливість, повага. В армії традиційно надається велике значення таким властивостям як: вірність своєму слову, чесність, стриманість. Тому відсутність цих властивостей дискредитує командирів – так вважали теж досліджувані офіцери. Командирами не повинні бути також ті, хто відрізняється невпевненістю в собі й піддається необґрунтованому тиску начальників і підлеглих. Ідентифіковані компетенції є функцією досвіду досліджуваних офіцерів, закріплених позитивних і негативних зразків поведінки їх начальників, переваг, що сліднують із особистісних якостей і досвіду, винесеного із сімейного середовища, середньої й офіцерської шкіл. Вони є також вираженням того, що в цей час визнається в армії підходящим і правильним, тобто організаційної культури” [6, с. 103].

Враховуючи справжніх командирів, ми часто намагаємося наслідувати їх. Часто звертаємо увагу на наявні риси особистості, уміння й стиль роботи в групі. Лідерство може здійснюватися при сприянні групи, а її члени повинні ухвалювати лідера. Ефективне лідерство відіграє значну роль у різного роду групах і організаціях. Загалом, ми можемо визначити лідерство як здатність такого впливу на групу, щоб вона досягла певних, значущих цілей. Може статися, що ключовим тут є ознайомлення з її членами, визначення цілей [7].

Справжнє лідерство полягає в одночасній побудові колективу людей, визначенні завдань і розвитку працівників. У сучасному світі усе ще можна помітити роль, яку відіграють люди, які надихають інших, створюють бачення й керують іншими [там само].

Значення суспільних умінь у лідерів підкреслює В. Бенніс. Серед них він звертає увагу на:

- прийняття людей такими, які вони є, не осуд, а розуміння;
- побудова відносин на тому, що відбувається в дану хвилину, без звертання до минулого й розглядання помилок;
- уважне ставлення до працівників і постійне навчання в інших;
- довіра до інших;
- уміння обійтися без постійного схвалення з боку підлеглих і навколишніх [4].

Лідерство асоціюється найчастіше з подвигами й діями у важких обставинах. Подвиги не повсюдні, але дії у важких

обставинах, особливо в армії, не рідкість. Більшим викликом для лідера є допомога групі людей у кожній ситуації, що вимагає цього, а також спільне досягнення цілей [3].

Таким чином, психологічний аналіз складності діяльності військового командування дає підстави для визначення таких базових правил його здійснення:

1. Ефективне управління військовими підрозділами в мирних та бойових умовах має здійснюватися на сучасних психологічних, загальних і військових знаннях.

2. Командування – складний процес, що одночасно виконує низку функцій, серед яких найголовнішими є такі: формулювання, повідомлення й роз'яснення підлеглим цілей

дій; отримання, оброблення й передача інформації; передбачення (прогнозування) розвитку подій і наслідків власних дій; прийняття рішень і доручення завдань (віддавання наказів); планування; організація й координація; спонукання до дії; контроль.

3. Командирами мають бути справжні керівники-лідери, які можуть надихати підлеглих, мотивувати їх, визначати напрямки особистісного та професійного зростання. Під їхнім керівництвом військовослужбовці досягають визначених результатів і посилюють почуття власної гідності. Лідер мотивує підлеглих через власний приклад, ефективно спілкування, довіру, повагу й визнання досягнень особового складу.

### Література

1. Cendrowski J. Psychologia walki i dowodzenia / J. Cendrowski, S. Swebocki. – Warszawa : MON, 1973. – P. 150–163.
2. Cenin M. Psychologia Wojskowa / M. Cenin, S. Chępa. – Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Społeczno - Wychowawczy. – Warszawa : Klio Spółka z o.o., 1998. – P.169–184.
3. Kanarski L. Być dowódcą / L. Kanarski, J. Borkowski. – Departament Wychowania i Promocji Obronności. – Warszawa : MON, 2003. – P. 23.
4. Kożusznik B. Zachowania człowieka w organizacji / B. Kożusznik. – Warszawa : PWE, 2002. – P.153.
5. Kwiatkowski S. Słowa dowódcy / S. Kwiatkowski // Wojsko Ludowe. – 1977. – № 9.
6. Majewski T. Kompetencje dowódcze oficerów / T. Majewski // Przegląd sił zbrojnych. – Akademia Obrony Narodowej. – 2007. – № 1. – P. 103.
7. Milewicz J. Jakich liderów potrzebujemy? // Lider wojskowy u progu XXI wieku / M. Kaliński. – Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Wychowania i Promocji Obronności. – Warszawa, 2003. – P. 21–24.
8. Obuchowski K. Efektywnosc a osobowosc / K. Obuchowski. – Wrocław : PAN, 1981. – P. 28.
9. Pietrasinski Z. Twórcze kierownictwo / Z. Pietrasinski. – Warszawa : PWN, 1975. – P. 25.

*Lozkin G. V., Doctor of Psychology, professor  
Os'odlo V., Doctor of Psychology, associate professor*

### THE PSYCHOLOGICAL SENSE OF THE MANAGEMENT ACTIVITY OF THE COMMANDER

*The article deals with psychological content management of the commander in today's driving armed struggle, given the psychological characteristics of the complex process of command, its stages and functions. The psychological characteristics of commander competencies that define the phenomenon of his leadership are shown.*

*The author considers the psychological sense of the management activity of the leader in the modern conditions of the combat. The author gives the psychological characteristic of the complicated command process, its stages and functions. The article contains the key psychological competences of the officer, which define his leadership phenomenon.*

*The research tells that the effective military units' management in peacetime and during combat conditions has to be performed on the basis of the modern psychological and military knowledge. It is outlined, that the command is a complicated process which performs the following functions: definition, notification and clarification of aims; gathering, processing and transmission of information; foresight of the events and consequences of activities; decision-making and orders; planning; organization and coordination; action tendency; control.*

*The successful command requires the real managers-leaders, which can inspire subordinates, motivate them and define their further development. Under their command military personnel reaches the desired goals and results and strengthen their sense of dignity. The leader motivates them using his own example, effective communication, trust, respect and the acknowledgement of the achievements of the staff.*

**Keywords:** commander, armed struggle, management activity, command, specific conditions, leader.