

*Гаврюшенко В. В., кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри військової педагогіки та психології ВІКНУ імені Тараса Шевченка (м. Київ)*

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВІЙСЬКОВОГО КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМ

*У статті автором розглядається та обґрунтовується психологічні особливості взаємодії, що являє собою зовнішній план стосунків особистості до оточуючих її людей. Проаналізовано сутність взаємодії військового керівника з підлеглим, яка полягає у тому, що будучи включеною у загальну систему взаємодій, що функціонує у військовому підрозділі (частині), у соціально-психологічному аспекті описується структурою та динамікою.*

*Ключові слова: міжособистісна взаємодія, соціально-психологічний клімат, військовий керівник.*

*В статті автором рассматривается и обосновывается психологические особенности взаимодействия, что представляет собой внешний план отношений личности к окружающим его людям. Проанализировано сущность взаимодействия военного руководителя с подчиненным, которая заключается в том, что будучи включенной в общую систему взаимодействий, которая функционирует в воинском подразделении (части), в социальнопсихологическом аспекте описывается структурой и динамикой.*

*Ключевые слова: межличностное взаимодействие, социально-психологический климат, военный руководитель.*

**Постановка проблеми.** Сформовані стереотипи, не завжди вдалий індивідуальний досвід взаємодії та спілкування, нездорові традиції в деяких військових підрозділах і частинах приводять до закріплення й репродукції деструктивних способів вирішення проблемних ситуацій міжособистісної взаємодії між військовим керівником (командиром, начальником) та підлеглим. Знижується ефективність індивідуальної і спільної діяльності, погіршує міжособистісні відносини офіцерів (прапорщиків, сержантів), у цілому соціально-психологічний клімат військового колективу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Протягом останніх десятиліть вітчизняними вченими проведена значна кількість теоретичних та практичних (прикладних) досліджень психології військових підрозділів, в яких подано глибокий аналіз соціально-психологічних процесів, що відбуваються у військових підрозділах, запропоновано шляхи й способи гармонізації соціально-психологічного клімату в них, розроблено рекомендації з покращення управління, спілкування, підвищення ефективності індивідуальної спільної діяльності (В. Барко, В. Лефтеров, О. Матеюк, О. Макаревич, Є. Потапчук, О. Сафін, В. Стасюк, В. Хіміч, В. Ягупов та ін.).

**Метою статті** є теоретико-психологічний та практичний аналіз обґрунтування міжособистісної взаємодії військового керівника та підлеглого.

**Виклад основних результатів дослідження.** Взаємодія як соціально-психологічне явище являє собою процес впливу суб'єктів один на одного, взаємну обумовленість і опосередкованість їхньої спільної діяльності або спілкування. На сьогодні у психології сформувався понятійне поле опису взаємодії, що містить у собі: сутність взаємодії; її генезу; структуру; типологію; механізми й закономірності; динаміку; функції; чинники; ефекти й результати. Дослідження взаємодії у військовій психології йде за такими напрямками: теоретико-методологічний аналіз військово-соціальної взаємодії; вивчення процесу спілкування військовослужбовців; комплексне дослідження конфліктів між військовослужбовцями; соціально-психологічний аналіз спільної діяльності військовослужбовців.

Взаємодія являє собою зовнішній план ставлення особистості до оточуючих її людей. Основними компонентами взаємодії є спонукальний (мотиваційно-цільовий обмін), когнітивний (комунікативний процес як взаємоінформування й перцептивний процес як взаємосприйняття, самооцінка й взаєморозуміння), регулятивний (поведінковий процес як зміна поведінки один одного) й емоційний процес (як формування симпатії-антипатії). Ці процеси взаємодії розгортаються і здійснюються за допомогою певних психологічних механізмів і засобів, породжують низку ефектів, у яких

втілюється й проявляється багатогранність міжособистісної взаємодії.

Внутрішньоособистісною основою відносин є взаємовідносини, які включають мотиваційний (чому мені необхідний інший), комунікативний (довіра до іншого), перцептивний (образ іншого), поведінковий (установки й очікування певної поведінки) та емоційний (емоційні реакції на іншого) аспекти. Взаємовідносини формуються в процесі взаємодії в різних ситуаціях життєдіяльності керівників, у тому числі й у проблемних ситуаціях.

Ситуація як об'єкт наукового дослідження розуміється як:

а) обстановка, сукупність об'єктивних умов і обставин;

б) перцептивний конструкт особистості;

в) як об'єктивно-суб'єктивна реальність.

Основними видами ситуацій є ситуації професійної діяльності, побутові, міжособистісні й внутрішньоособистісні. Залежно від стану відносин людини із світом виділяють комформні, прості й проблемні ситуації. Проблемна ситуація життєдіяльності – це ситуація розбалансованості системи «завдання – особисті можливості й (або) мотиви – умови середовища». Сутнісними ознаками проблемної ситуації є: наявність труднощів, перешкод, проблем; стан психічної напруженості; помітна зміна звичних параметрів діяльності, поведінки або спілкування, вихід за рамки звичайності.

Існує низка об'єктивних й суб'єктивних умов та обставин, які створюють проблемні ситуації життєдіяльності між військовим керівником та підлеглим. Ці ситуації можуть бути класифіковані на основі двох критеріїв: типу відносин, у яких виникла ситуація й рівня її труднощів (загрози) для командира (загроза потенційна, безпосередня або така, що вже реалізується). Виділяються: такі важкі ситуації професійної діяльності – проблемні, критичні (або аварійні) і екстремальні (бойові); буттєві – ситуації невідомості, небезпеки й втрати); міжособистісні й ситуації внутрішньоособистісного плану – внутрішньоособистісні ускладнення, конфлікти й кризи.

Проблемна ситуація являє собою психічно напружену ситуацію, у якій суб'єкт взаємодії (його присутність, дія або бездіяльність) розглядається у вигляді

загрози, перешкоди для реалізації свого «Я» (бажань, прагнень, інтересів, цінностей, цілей, переконань і т.п.). Вона характеризується наявністю протиріччя, напруженим психічним станом, перекручуванням сприйняття, конкурентною взаємодією. Основними типами проблемної міжособистісної ситуації є власне проблемні, доконфліктні й конфліктні ситуації.

Психологічним результатом міжособистісної взаємодії є встановлення нового рівня відносин між сторонами. Це може бути їхнє нарощування або ж руйнування, повне припинення. Часто сталі між суб'єктами взаємовідношення розглядаються лише як емоційні відносини. Виходячи з розуміння взаємовідносин як внутрішньої, особистісної основи взаємодії [4] і запропонованої нами структури взаємодії, ми виділяємо в міжособистісних відносинах п'ять аспектів: спонукальний, комунікативний, перцептивний, емоційний і поведінковий.

Основною закономірністю мотиваційно-цільової взаємодії командирів в проблемній міжособистісній ситуації є боротьба їх цілей і мотивів. Вона виражається в тому, що прагнення командира здійснити свої цілі, як правило, блокує задоволення інтересів опонента, перешкоджає досягненню ним своїх цілей. Встановлено, що в більшості проблемних ситуацій командири найчастіше відстоюють службові інтереси. Інтереси, що відстоюються військовим керівником, не впливають на гостроту розвитку проблемної міжособистісної ситуації. В умовах проблемної міжособистісної ситуації задоволення інтересів однієї сторони веде до зменшення можливостей по задоволенню інтересів іншої.

Основним психологічним механізмом, за допомогою якого здійснюється боротьба мотивів керівників в умовах проблемної міжособистісної ситуації, є узгодження їх цілей і інтересів. Оптимальною з погляду досягнення загальної узгодженої мети є спрямованість на справу і на іншого. Найбільша ефективність вирішення проблеми досягається при спрямованості керівників на справу і значно нижче – при спрямованості на себе або на іншого.

Найбільш важкою для командира сприймається передконфліктна ситуація, що пов'язано з її швидкоплинністю і необхідністю ухвалення рішення на

конфліктні дії. При виникненні проблемних ситуацій основну роль грають об'єктивні чинники, а для конфліктних – суб'єктивні. Загостренню проблемної міжособистісної ситуації сприяють: непоступливість опонентів; блокування базових потреб опонента; відстоювання обома керівниками особистих інтересів; високий рівень негативних емоцій; незалежність керівників один від одного; присутність інших керівників, які можуть надати підтримку. Основною закономірністю перцептивних процесів в проблемній міжособистісній ситуації є зростання ступеня перекичування сприйняття та оцінки ситуації. Перекичуванню піддаються як сама проблемна ситуація в цілому, так і її окремі складові: мотиви, вислови, дії і вчинки сторін, а також їх особистісні риси.

Показником точності сприйняття проблемної міжособистісної ситуації може служити точність прогнозу її розвитку. Найчастіше конфліктні ситуації не прогножуються. Найменш точно прогножуються передконфліктні ситуації. Точному прогнозу розвитку ситуації найчастіше заважають її швидкоплинність, відсутність інформації про можливі дії опонента і недооцінка важливості проблеми. Основними чинниками, що впливають на точність прогнозу розвитку ситуації, є: емоційний стан командира; його вміння концентрувати увагу на ключових параметрах ситуації; професійна приналежність командира і його вік. Найточніше проблемна ситуація прогнозується, коли командир дещо збуджений або роздратований; при врахуванні ним статусу, інтересів і душевного стану опонента.

Перекичування сприйняття мотивів поведінки сторін в проблемній міжособистісній ситуації полягає в приписуванні собі соціально схвалюваних мотивів, а опонентів – соціально непривабливих мотивів. Із зростанням напруженості ситуації росте полярність в оцінках мотивації сторін, особливо при переході від передконфліктної до конфліктної ситуації. При сприйнятті висловів, дій і вчинків власна позиція розглядається як нормативна, обґрунтована і ситуативно доцільна. Позиція опонента сприймається як помилкова, бездоказова, нормативно не підкріплена. В оцінці

особистості опонента фіксується посилення і гіперболізація її негативних рис і властивостей.

У більшості проблемних ситуацій відбувається погіршення оцінки етичних рис опонента. При цьому, чим важче ситуація, тим більш низькі оцінки даються порядності опонента. Перекичування сприйняття іншого в умовах проблемної міжособистісної ситуації приводить до формування негативного образу цього іншого. Цей негативний образ в гострих, напружених і затяжних ситуаціях виявляється у вигляді «образу ворога».

Основною психологічною закономірністю комунікативного процесу в проблемній міжособистісній ситуації є розширення спектру і зростання кількості вживаних засобів впливу у поєднанні з ослабленням зворотного зв'язку.

Важливими психологічними закономірностями комунікації в умовах проблемної ситуації є: домінування феномена «говоріння» над феноменом «слухання»; руйнуюча дія на комунікацію негативних емоційних станів керівників; зниження відкритості і відвертості по відношенню один до одного; зростання ролі невербальних засобів комунікації; посилення критичності висловів на адресу опонента; переважання спонукальної інформації над констатувальною.

Вибір конкретних комунікативних засобів в умовах проблемної міжособистісної ситуації залежить від стратегії взаємодії, якій надається перевага, ефективності зворотного зв'язку, гостроти ситуації, присутності в проблемній міжособистісній ситуації інших військовослужбовців.

Основною закономірністю поведінки військових керівників в проблемній міжособистісній ситуації є прагнення до реалізації такої стратегії поведінки, яка забезпечує досягнення поставлених цілей. Стратегія поведінки командира в проблемній міжособистісній ситуації може бути розглянута як його орієнтація по відношенню до ситуації, установка на певні форми поведінки у взаємодії з опонентом. Параметрами, якими описується стратегія поведінки, є жорсткість позиції керівника і модальність його ставлення до опонента, тобто він розглядається як об'єкт дії або як суб'єкт взаємодії.

Поєднання цих параметрів визначає чотири основні стратегії поведінки керівників в проблемній міжособистісній ситуації: нормативну, конфронтаційну, маніпулятивну і переговорну. Стратегії поведінки реалізуються за допомогою тактик. Основними тактиками поведінки керівника в проблемній міжособистісній ситуації є: захоплення і утримання об'єкту, фізичне насильство, психологічне насильство, тиск, демонстративні дії, санкціонування, тактика коаліцій, фіксація своєї позиції, дружелюбність, операції. Названі тактики також можуть бути розглянуті як жорсткі, нейтральні і м'які. Вибір командиром стратегії поведінки визначається співвідношенням ситуаційних та особистісних чинників. Ситуаційними чинниками є: прогноз командиром успішності застосування саме цієї стратегії; статус командирів; гострота і напруженість ситуації; ступінь важкості вирішуваної проблеми; стратегія, яку обрав і реалізує опонент; залежність військового керівника від свого опонента по неслужбових питаннях. Найбільшою мірою від ситуаційних чинників залежить вибір директивної і переговорної стратегій.

До особистісних чинників, що визначають вибір стратегії поведінки керівника в проблемній міжособистісній ситуації, можуть бути віднесені: орієнтація мотивів учасників ситуації; переважаючий тип ставлення до навколишніх; рівень когнітивної складності особистості; ступінь порядності начальника. Більш за усе від особистісних особливостей залежить вибір конфронтаційної і маніпулятивної стратегій, меншою мірою – переговорної.

Основною закономірністю емоційної взаємодії командирів у проблемній міжособистісній ситуації є посилення регулюючої ролі емоцій і переживань в поведінці офіцерів. У проблемних ситуаціях вони є: індикатором важкості ситуації; регуляторами власної поведінки і поведінки опонента; проявом ставлення до останнього. Дослідження механізмів емоційної взаємодії показало, що відображення і особливо поляризація емоцій є деструктивними психологічними механізмами, а емпатія – механізмом конструктивної взаємодії офіцерів у проблемних ситуаціях.

Встановлено, що основним психологічним механізмом, за допомогою

якого здійснюється боротьба мотивів, є узгодження їх цілей і інтересів. В якій би мірі кожен з них не вважав себе правим в ситуації суперечності, у міру її розвитку, а тим більш її вирішення, неминуче відбувається взаємна корекція раніше задекларованих цілей і, відповідно, і інтересів, які спонукали їх піти на загострення ситуації. Ця взаємна корекція може бути симетричною, але найчастіше буває несиметричною, тобто одна із сторін свої цілі реалізує в більш повній мірі порівняно з протилежною стороною. Найчастіше це виявляється в тих ситуаціях, де суперечність виникла між керівником і підлеглим або ж опонент був явно не правий, і офіцерові вдалося довести це.

Як видно, в цілому лише кожна четверта проблемна ситуація переростає в конфліктну. У повсякденних умовах керівники поводяться стриманіше, частіше вирішують виниклі між ними протиріччя за допомогою діалогу на етапі проблемної ситуації, і співвідношення числа конфліктних і проблемних ситуацій, тобто лише кожна сьома проблемна ситуація переростає в конфлікт. Проте у міру зростання відповідальності і важливості виконуваних професійних завдань співвідношення числа проблемних і конфліктних ситуацій міняється у бік збільшення кількості конфліктних ситуацій. Звідси можна зробити висновок – службово-бойова діяльність служить могутнім об'єктивним чинником в розвитку і загостренні проблемних ситуацій. У службово-бойовій обстановці офіцери жорсткіше і безкомпромісно вирішують суперечності в службових відносинах і за допомогою конфлікту. Хоча, з іншого боку, як було виявлено В. Стасюком, в бойовій обстановці конфлікти набагато більш швидкоплинні, ніж в повсякденних умовах [4].

Одним з ключових елементів спільної військової діяльності офіцерів є ієрархічні відносини між ними, відносини «керівництва-підпорядкування». Проблемні міжособистісні ситуації виникають переважно в ланці «керівник-підлеглий». Крім того, велика частина конфліктів по вертикалі виникає в ланці «безпосередній керівник – підлеглий».

Таким чином, спільна діяльність є основною детермінантою взаємодії керівників у проблемних ситуаціях. Виявлено, що частіше всіх такі ситуації виникають в основному виді військової діяльності командирів – в процесі службової діяльності.

Службова діяльність служить могутнім загострюючим об'єктивним чинником розвитку ситуації. Передконфліктна ситуація пов'язана з її швидким протіканням і необхідністю ухвалення рішення на конфліктні дії. Чинник ієрархічних відносин діяльнісного типу є більш значимим в порівнянні з чинником міжособистісних відносин в аспекті впливу на виникнення і розвиток проблемних ситуацій. При їх виникненні основну роль грають об'єктивні чинники, а для конфліктних – суб'єктивні. Загостренню проблемних ситуацій сприяють: непоступливість опонентів; блокування базових потреб опонента; відстоювання обома керівниками особистих інтересів; високий рівень негативних емоцій; незалежність командирів один від одного; присутність інших, які можуть надати підтримку.

Особливістю комунікативного процесу в проблемних ситуаціях є переважання спонукальної інформації порівняно з констатувальною. Значний обсяг інформації у проблемній ситуації спрямований на зміну поведінки або діяльності опонента. У керівника це накази, розпорядження, вказівки, вимоги, нагадування про службовий обов'язок. Підлеглий, взаємодіючи з керівником, може апелювати до правових або етичних норм, висловлювати критичні зауваження, висувати пропозиції, звертатися з проханням. Всі ці комунікативні дії спрямовані або на активізацію діяльності (поведінки або спілкування) опонента, або на її зміну або припинення. Аналіз засобів дії командирів на своїх опонентів в проблемних ситуаціях показав, що в проблемних і передконфліктних ситуаціях спонукальна інформація всієї мовленнєвої інформації.

Отже, обирання конкретних комунікативних засобів в проблемних ситуаціях залежить від стратегії взаємодії, якій віддається перевага, ефективності зворотного зв'язку, гостроти ситуації, присутності в проблемних ситуаціях інших військовослужбовців.

Для проблемних ситуацій, як і для буденних, характерним є найбільш часте використання засобів переконання. Передконфліктна ситуація характеризується посиленням застосування засобів переконання з акцентом на їх правове обґрунтування і частішим застосуванням прихованих погроз. У конфліктних ситуаціях

опоненти концентрують свою увагу на критиці один одного, апеляції до моральних принципів і значно частіше застосовують погрози, у тому числі й відкриті. Роз'яснення своїх цілей, чітка аргументація не розвивають проблемну ситуацію, а, навпаки, гасять, вирішують її. Загостренню проблемних ситуацій служить інтенсивне використання критики і погроз на адресу опонента.

Розглянуті стратегії поведінки керівників в проблемних ситуаціях реалізуються через різні тактики. Одна і та ж тактика може використовуватися в рамках різних стратегій. Так, загроза або тиск, що розглядаються як деструктивні дії, можуть бути використані у разі неготовності або нездатності однієї із сторін поступатися далі певних меж.

Як видно, військові керівники найчастіше орієнтовані в проблемних ситуаціях на вибір таких стратегій, як нормативна і маніпулятивна. Крім того, керівники частіше використовують дані стратегії, ніж їх підлеглі, а також коли командири не перебувають у відносинах підлеглості. Якщо у проблемній ситуації командир перебуває в ролі підлеглого, то він найчастіше прагне вирішити проблему за допомогою нормативної або переговорної стратегії. В цілому підлеглий порівняно з керівником, рівними за посадовим статусом, частіше використовує переговорну стратегію і найрідше маніпулятивну і конфронтаційну. Коли проблемні міжособистісні ситуації виникають між командирами різних рівнів, які не перебувають у відносинах підлеглості, то вони найчастіше орієнтовані на нормативну або переговорну стратегії.

Таким чином, коли у керівника виникає суперечлива ситуація у відносинах з підлеглим, він прагне максимально реалізувати свій службовий статус і можливості психологічної залежності підлеглого від нього. Підлеглий же прагне спиратися на правові основи своєї позиції і вести активний діалог з начальником.

Готуючи керівників до оптимальної взаємодії в проблемних ситуаціях, тим самим підвищуємо їх психологічну стійкість, у тому числі і готовність до успішних дій у проблемних ситуаціях професійної діяльності.

**Висновки:** Дослідження на різних вибірках (за професіями, віком, статтю)

показали, що найгостріше переживаються конфлікти неадекватної самооцінки, адаптаційні і рольові конфлікти. Менш гостро переживаються мотиваційні і етичні конфлікти. Значущим чинником, що впливає на тип внутрішньоособистісного конфлікту, який виникає в проблемних ситуаціях, є статус опонента. Коли керівники рівні за своїм посадовим статусом, то найчастіше у них в умовах проблемних ситуаціях виникають конфлікти нереалізованого бажання та етичні конфлікти. Якщо керівник у проблемній ситуації виступає в ролі підлеглого, то найчастіше виникають конфлікти нереалізованого бажання і мотиваційні конфлікти. У керівників найчастіше виникають етичні і мотиваційні конфлікти. Як бачимо, у підлеглих внутрішньоособистісні конфлікти найчастіше пов'язані з блокуванням керівником їх інтересів і цілей. У начальників внутрішньоособистісні конфлікти частіше визначаються невпевненістю і сумнівами в правильності дій і вчинків по відношенню до підлеглих. В умовах проблемних ситуацій підлеглі майже в 1,5 рази частіше переживають

внутрішньоособистісні конфлікти, ніж керівники в аналогічних ситуаціях, причому підлеглими внутрішні конфлікти переживаються значно гостріше, ніж керівниками. Це пояснюється, як правило, більшою залежністю підлеглого від керівника.

Таким чином, взаємодія являє собою зовнішній план відносин особистості до оточуючих її людей. Основними компонентами взаємодії є спонукальний, когнітивний і регулятивний. Спонукальний компонент розглядається як мотиваційно-цільова взаємодія. Когнітивний компонент поданий такими сторонами взаємодії як комунікативна (взаємоінформування) і перцептивна (взаємсприйняття, самооцінка та взаєморозуміння), а регулятивний – поведінковою (зміна поведінки один одного) і емоційної (симпатія-антипатія) сторонами.

Дане дослідження не вичерпує всіх особливостей взаємин між військовим керівником та підлеглим різних штатних категорій у військових підрозділах. Що буде нами розглянуто, в подальших наших розвідках.

### Література

1. Анцупов А. Л. Психология взаимоотношений в воинском коллективе / А. Л. Анцупов, В. В. Федотов. – М.: ГАВС, 1992. – 68 с.
2. Дьяченко М. И. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях: психологический аспект / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович, В. А. Пономаренко. – Минск, 1985. – 205 с.
3. Макаревич О. П. Стиль індивідуальної поведінки військовослужбовців у міжособистісних конфліктах: дис... канд. психол. наук / О. П. Макаревич/ Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 1996. – 192 с.
4. Стасюк В. В. Система соціально-психологічного забезпечення функціонування аеромобільних військових підрозділів в умовах збройних конфліктів: дис... д-ра психол. наук / В. В. Стасюк/ Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2005. – 365 с.
5. Хімич В. В. Особливості діяльності командирів прикордонних підрозділів з розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих: дис... канд. психол. наук / В. В. Хімич / Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2008. – 152 с.
6. Шрамченко А. Ф. Вопросы психологии управления войсками : [текст] / А. Ф. Шрамченко. — М. : Воениздат, 1973. — 196 с.

*Havriushenko V. V., candidate of psychological sciences, senior lecturer*  
**PSYCHOLOGICAL FEATURES OF INTERACTION BETWEEN MILITARY LEADERS AND SUBORDINATES**

*The article deals with psychological characteristics of interaction that reflects external plan of relations between a personality and people surrounding it. The essence of interaction between a military leader with his subordinates is analyzed, the interaction is being included in the overall system of interactions that occur in a military unit. The socio-psychological aspects are described by structure, and dynamics. Structurally speaking, we divide interactions into three components: incentive, cognitive and regulatory. The content and specifics of interaction between a military leader and his subordinates are largely determined by the objectives and tasks of the military professional activity, macro-and micro conditions in which it occurs, and individual psychological characteristics of the interacting parties.*

*Keywords: interpersonal interaction, socio-psychological climate, military leader.*