

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

Кафедра «Тактика и общевойсковая подготовка»

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Пособие

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
высших учебных заведений Республики Беларусь
по военному образованию*

Минск
БНТУ
2022

УДК 005.32(075.8)

ББК 88.5я7

П86

А в т о р ы:

С. А. Савик, А. Б. Жайворонок,

М. И. Капкович, Д. В. Блажко

Р е ц е н з е н т ы:

кандидат педагогических наук, доцент *В. П. Аберган*;
заведующий кафедрой политологии негосударственного
учреждения образования «Институт парламентаризма
и предпринимательства» кандидат философских наук,
доцент *В. И. Стариков*

П86 **Психология** управления: пособие / С. А. Савик [и др.]. – Минск:

БНТУ, 2022. – 115 с.

ISBN 978-985-583-280-6.

Пособие предназначено для оказания помощи курсантам инженерных специальностей при изучении учебной дисциплины «Психология управления».

УДК 005.32(075.8)

ББК 88.5я7

ISBN 978-985-583-280-6

© Белорусский национальный
технический университет, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Задачи и значение курса «Психология управления»	6
1. Психология управления как наука	9
1.1. Понятие о психологии управления. Ее место в науке управления.....	9
1.2. Этапы развития науки управления	13
1.3. Основные управленческие культуры: характерные черты и особенности.....	17
1.4. Объект и предмет технологии управления	20
2. Психология индивидуального стиля управления военного руководителя.....	24
2.1. «Руководство» и «Лидерство» как социально-психологические явления. Основные теории лидерства.....	24
2.2. Требования к личностным и деловым качествам офицера-руководителя	30
2.3. Основные функции управления в деятельности офицера.....	32
2.4. Индивидуальные стили управления.....	35
3. Личность подчиненного. Проблемы управления поведением и деятельностью военнослужащих.....	44
3.1. Личность подчиненного как объект управления. Темперамент как интегративная основа деятельности подчиненного.....	44
3.2. Процесс социализации личности.....	49
4. Проблемы управленческого общения в деятельности военного руководителя.....	57
4.1. Общение как социально-психологическое явление	57
4.2. Взаимовосприятие и взаимодействие в управленческом общении	61
4.2.1. Закономерности формирования первого впечатления	61
4.2.2. Механизмы взаимовосприятия в процессе общения	62
4.3. Формы делового общения в условиях воинской деятельности.....	67
5. Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях воинской деятельности	81
5.1. Особенности военной организации как объекта управления	81
5.2. Основные феномены групповой жизнедеятельности	85
5.3. Основные методы изучения групповых явлений и процессов в условиях воинской деятельности.....	89
6. Управление конфликтными ситуациями в деятельности военного руководителя.....	95
6.1. Конфликт как социальный феномен. Причины и условия, порождающие конфликтные ситуации	95
6.2. Предупреждение и урегулирование конфликтов в деятельности военного руководителя	108
Литература.....	114

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Они думают, что мы не думаем». По своей сути эти нехитрые слова таят в себе глубокую мысль, как бы напоминая каждому из нас о важности учета мнения подчиненных, о ценности того, кто рядом, о его творческом человеческом начале. В современных условиях нужны не просто квалифицированные руководители, а психологически мыслящие, мудрые в управлении профессионалы. Сейчас, как никогда прежде, требуется выработка у руководителей знания психологических основ управления, высокой управленческой культуры.

Долгое время считалось, что обучение в вузе позволяет получить любую профессию; любую, кроме профессии руководителя, потому что руководитель – это опыт плюс призвание. Но мировая практика стучалась в наши двери и ясно давала понять, что управление – это сфера деятельности, которой надо и можно учиться, как и всякой другой.

Углубленной разработкой данных проблем занимается большое число специалистов той или иной области научного знания. Заметное место в этом процессе принадлежит психологии. В настоящее время наблюдается активизация исследовательских усилий в сфере психолого-управленческой проблематики. Знание психологических особенностей людей, всесторонний учет психологического содержания управленческой деятельности, стимулирование работников в процессе совместной деятельности, создание в организации здорового социально-психологического климата – эти и другие проблемы находятся в центре внимания психологии управления.

Ответом на насущную потребность практики стало введение во многих вузах преподавания новой дисциплины – психологии управления. Человек в контексте управленческих отношений – таков основной лейтмотив данной дисциплины. Прежде чем говорить о психологической стороне управления, необходимо рассмотреть, что собой представляет управление вообще, управление как социальный феномен, каков предмет науки управления, каковы основные управленческие культуры и тенденции развития управленческой мысли. Как отмечал известный русский историк С. М. Соловьев, во всякой

науке есть своя обязательная таблица умножения, то есть тот минимум фундаментальных понятий и теоретических идей, без овладения которыми нельзя знать науки вообще. Вот о такой «таблице умножения» психологии управления будет идти речь в первой теме нашего курса.

Общеизвестно, что управление – это особой сложности труд, для которого характерны дефицит времени, избыток информации, ненормированный рабочий день, постоянное давление со стороны начальства и подчиненных. В этих условиях деятельность руководителя оказывается наполненной стрессами, конфликтами, кризисами. Управление перечисленными и другими процессами является тем переносимым грузом, который изучает и решает психология управления.

ЗАДАЧИ И ЗНАЧЕНИЕ КУРСА «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

Изучение курса позволяет понять сущность процесса управления и особенности управления в военной сфере, осмыслить социальный и военно-психологический аспект происходящих в обществе и в воинских коллективах явлений и процессов, глубже уяснить сложность и многообразие проблем взаимодействия между людьми и руководства ими.

Цель изучения данного курса – вооружить курсантов знаниями сущности процесса управления и особенностей управления в военной сфере, знаниями характера социально-психологических процессов и явлений в воинских коллективах, навыками и умениями управления поведением и деятельностью военнослужащих, формирования благоприятного социально-психологического климата, подготовки и принятия управленческого решения, методикой изучения социально-психологических явлений и процессов и на этой основе, наряду с изучением других дисциплин, обеспечить успешное выполнение своих функциональных обязанностей.

Задачами дисциплины являются:

- формирование структурных знаний о личности, путях регуляции поведения и деятельности военнослужащих, умений применять прямые и косвенные методы управления и воспитания подчиненными;

- ознакомление с психологической сущностью подготовки и принятия управленческого решения в целях обеспечения успешного выполнения функциональных обязанностей;

- получение первичных навыков по созданию благоприятного социально-психологического климата в воинском коллективе, управлению поведением и деятельностью военнослужащих;

- развитие навыков и умений в управлении конфликтными ситуациями, в предупреждении и разрешении конфликтов, в преодолении стрессов и кризисов в деятельности военного руководителя.

Учебная дисциплина «Психология управления» относится к циклу социально-гуманитарных дисциплин. Ее преподавание основывается на знаниях курсантов, полученных при изучении учебных дисциплин «Основы психологии и педагогики» и «Основы идеологии белорусского государства».

В результате изучения дисциплины курсант должен знать:

- сущность и содержание процесса управления, его особенности в военной сфере;

- социально-психологические проблемы делового общения и управленческого труда;

- причины и условия, порождающие конфликтные ситуации в воинском коллективе, пути их предупреждения и конструктивного разрешения;

- сущность и способы управленческого воздействия на подчиненных.

Уметь характеризовать:

- социально-психологические явления и процессы, происходящие в воинских коллективах, возможности управления ими;

- основные категории процесса общения;

- личность с психолого-управленческой точки зрения;

- конфликт как социальный феномен.

Уметь анализировать:

- современную психолого-управленческую литературу;

- современные теоретико-методологические подходы и точки зрения в психологии управления;

- современные направления развития отечественной и зарубежной психолого-управленческой мысли;

- социально-психологические процессы, происходящие в настоящее время в Вооруженных Силах и в обществе.

Приобрести навыки и качества:

- организации и проведения социометрии как метода изучения взаимоотношений в воинских коллективах;

- эффективного управленческого общения в типичных ситуациях практической деятельности;

- предупреждения и разрешения конфликтов в воинских коллективах;

- использования знаний в неординарных обстоятельствах и в профессиональной практике.

Преподавание осуществляется на основе социально-психологических и военно-психологических исследований отечественных и зарубежных ученых, а также необходимой учебно-методической литературы, периодической печати, фото-, кино- и видеодокументов.

Изучение курса предполагает систематический анализ имеющегося исследовательского опыта и построение системы социально- и военно-психологических знаний в соответствии с функциональным предназначением выпускника академии. В ходе практических занятий и самостоятельной работы слушатели приобретают навыки и умения прогнозирования и диагностирования социально-психологических явлений и процессов в воинских коллективах, предупреждения и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций, решения актуальных проблем практической социальной и военной психологии.

На всех видах занятий широко используются проблемные ситуации, анализируются острые вопросы становления и развития Вооруженных Сил Республики Беларусь. Каждое занятие призвано активно воздействовать на курсантов, формировать у них профессионально важные качества, творческое мышление и культуру речи, развивать творческую активность, способность к самоорганизации и ответственности за поведение и результаты деятельности. Для усвоения материала тематическим планом предусматривается чтение лекций, проведение семинаров, практических занятий общим объемом 34 часа. Изучение курса проводится в течение одного периода обучения, в конце которого предусматривается проведение зачета по всему курсу.

1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУКА

1.1. Понятие о психологии управления.

Ее место в науке управления

Понятие «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). Существует огромное количество определений этого понятия. В самом общем виде *под управлением понимается элемент, функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей.*

В социальном управлении, в отличие от других видов, главными компонентами выступают либо люди, как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды, (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы), представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений, могут выступать субъектами и объектами управления. Так, ключевыми категориями социального управления являются «организация», «субъект и объект управления», «система управления», «функции управления».

Организация представляет собой форму объединения двух и более людей в группы, деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности.

Организацией может считаться группа людей, которая удовлетворяет трем обязательным требованиям:

- наличие по меньшей мере двух людей, считающих себя частью этой группы;
- наличие хотя бы одной цели, которую члены данной группы принимают как общую;
- наличие членов группы, намеренно работающих вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Различают организации формальные и неформальные.

Формальная организация имеет административно-юридический статус, ставит индивида в зависимость от обезличенных функцио-

нальных связей и норм поведения. Любая формальная организация является социальной средой, где люди взаимодействуют не только так, как предписано, но и исходя из личных симпатий, антипатий и желаний, на основании чего и складывается неформальная организация.

Неформальная организация – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами. В отличие от создания формальной организации, образование неформальной – это непреднамеренный процесс. Она может возникнуть как в рамках формальной организации, так и независимо от нее.

В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектом управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Между субъектом и объектом управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние. При этом важным условием эффективности управления является соответствие субъекта управления его объекту.

Таким образом, *социальное управление* есть непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) в области организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов.

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена, которые мы можем назвать собственно *управлением*, то есть целенаправленным воздействием на определенный объект, и *подчинением*, то есть восприимчивостью и подверженностью целенаправленному воздействию субъекта воздействия. В зависимости от типологических черт, разными людьми не одинаково переживается само чувство подчинения. Исследователи выделяют три типа подчинения:

– *строптивное подчинение*: работник воспринимает подчинение как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для него характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга;

– *равнодушное подчинение*: работник вполне удовлетворен своим положением, так как это освобождает его от принятия ответственных решений, главенствует принцип «пусть думает начальник»;

– *инициативное подчинение*: работник осознает необходимость подчинения, чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативу. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета.

Организации могут иметь разное число уровней управления в зависимости от целей, задач, размеров, формальной структуры и других внешних и внутренних факторов. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления в конкретной организации, руководителей традиционно делят на три категории.

1. *Руководители низового звена* связаны непосредственно с конкретными исполнителями работ. Низовое звено обеспечивает постоянство и воспроизводство заданных параметров элементов системы, их устойчивость. Большая часть руководителей вообще и инженеров в частности – это руководители низового звена. Их работа характеризуется напряженностью и разнообразием, частыми переходами от одной задачи к другой, кратковременностью каждого конкретного действия. Временной период для реализации решений также очень короткий. Более половины рабочего времени руководители низового звена проводят в общении, причем больше они общаются со своими подчиненными, меньше – с другими руководителями низового звена и гораздо меньше – с руководителями среднего и высшего звена.

2. *Руководители среднего звена* координируют и контролируют работу низовых звеньев. Они создают жизнеспособную структуру, функционирующую в единстве и изменчивости элементов и связей. За последнее время среднее звено существенно выросло по численности и значимости. Характер работы среднего звена значительно варьирует от организации к организации, но в основном эти руководители участвуют в процессе принятия решений, определяют проблемы, начинают обсуждение, дают рекомендации по организации деятельности. Руководители среднего звена часто возглавляют подразделения организации – это начальники служб, главные специа-

листы. По данным исследований, около трети рабочего времени руководители среднего звена проводят в одиночестве. Большая часть общения у них проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев.

3. *Руководители высшего звена* – это высший организационный уровень, являющийся гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена всего несколько человек. Они определяют направление развития организации, отвечают за принятие важнейших решений. Сильные руководители высшего звена часто определяют облик организации. Работа их характеризуется большой напряженностью, высоким темпом и огромным объемом. Она не имеет четкого завершения: организация продолжает действовать, внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи. Успешно действующие руководители высшего звена во всем мире ценятся очень высоко.

Система управления – совокупность взаимных связей субъекта и объекта управления, рассматриваемых как управляющая и управляемая подсистемы, характеризующаяся информационным обеспечением, процедурой принятия и исполнения решений.

Система управления характеризуется:

- функциями и целями деятельности;
- конкретным набором составных частей, находящихся в соподчиненности;
- режимом внешних связей (субординация, координация, договорные отношения и т. д.);
- правовым регулированием структуры, связей, полномочий, деятельности системы управления в целом и ее элементов.

Различные виды управленческих действий называют *функциями управления*. Функции управления дают ответ на вопрос: *что* делает руководитель? Среди всех управленческих функций выделяют служебные и социально-психологические.

Служебные функции:

- планирование деятельности подчиненных;
- организация их деятельности;
- координация деятельности подчиненных;
- обеспечение повышения эффективности деятельности;
- контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных;
- поддержание трудовой дисциплины;

– обеспечение профессионального совершенствования подчиненных.

Социально-психологические функции:

– снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственных операций (условиями труда, заработной платой и т. д.);

– моральное и материальное стимулирование;

– регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов, снижение психологической напряженности;

– отстаивание законных интересов подчиненных;

– сохранение постоянного состава подчиненных (управление текучестью кадров);

– расстановка людей согласно индивидуальным особенностям подчиненных и специфике труда;

– воспитательная работа с подчиненными.

1.2. Этапы развития науки управления

Управленческая деятельность – принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные *психологические особенности управленческой деятельности* можно свести к следующим:

– большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

– неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

– ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;

– значительная роль коммуникативной функции;

– высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Таким образом, *управленческая деятельность – это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.*

Главная ее цель – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач. Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необ-

ходимые для функционирования организации в требуемом режиме. Поскольку управленческое воздействие на все сферы деятельности осуществляется через членов организации, приоритетное значение имеет управление живым трудом, то есть целесообразной деятельностью своих подчиненных.

Управление как специфическая деятельность связывается с появлением организации. В этом аспекте можно сказать, что практика управления так же стара, как мир. Достижения крупных организаций в древности, например, в Римской империи, просуществовавшей несколько столетий, свидетельствует о том, что даже в древности были разработаны довольно развитые системы управления.

Однако идея рассмотрения управления как научной дисциплины и профессии возникла в XVIII веке – в позднюю эпоху развития капиталистической формации общества. На этом этапе выделяли чисто управленческие функции. С середины XIX века начала развиваться концепция систематизированного управления.

В начале XX века эта концепция приобрела качественно новое значение – управление стало рассматриваться как самостоятельная область деятельности, способная принести успех организации. Тем самым было положено начало принципиально новому этапу в управлении – научному управлению, центральной фигурой которого стал профессионально подготовленный руководитель – менеджер.

Если сам процесс управления возник с момента появления человеческого общества, то наука управления зародилась лишь в начале XX века. Она возникла в результате назревшей потребности в рациональной организации общественной жизни.

Развитие науки управления можно разделить на три этапа:

1. Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента» (начало XX в. – конец 1920-х гг.). Классический менеджмент основывался на жестком рационализме в управлении. Наиболее полно суть этого этапа была выражена в концепциях «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера и «науки администрирования» А. Файоля. Однако порожденные этими концепциями технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы. Рационализм в управлении, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности деятельности организаций и руководителей.

2. *Возникновение и развитие доктрины «человеческих отношений» (1930-е – вторая половина 1940-х гг.)*. Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний явилось утверждение доктрины «человеческих отношений». Она основывалась на всемерном учете человеческого фактора и привлекала достижения психологии, социологии, культурной антропологии для углубленного понимания реальной сути управления в организациях.

На ее основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», развитию участия членов организации в управлении, повышению эффективности лидерства.

3. *Возникновение и развитие современных теорий управления (1950-е гг. – настоящее время)*. В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок, способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний и появлению ряда научных подходов.

Термин «психология управления» впервые начал использоваться в СССР в 20-е годы прошлого века. На II Всесоюзной конференции по научной организации труда (НОТ) (март 1924 г.) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и проблемам, связанным с ней. Психология управления была призвана решить две задачи: «подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование...»

В многочисленных работах по научной организации труда (труды А. К. Гастева, В. В. Добрынина, П. М. Керженцева, С. С. Чахотина и др.), вышедших в 20–30-е годы, было немало интересных подходов к разрешению психологических проблем управления. Однако недостаточный уровень разработанности этих проблем не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную область знаний. Периодом все более активного приложения психологических знаний к теории и практике управления является середина 60-х годов.

Одними из первых исследователей, поставивших вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, были Е. Е. Вендров и Л. И. Уманский. Среди основных аспектов психологии управления производством они называли социально-психологические проблемы производственных групп и коллективов, психологию личности и деятельности руководителя, вопросы подготовки и подбора руководящих кадров и др. Иная точка зрения была высказана А. Г. Ковалевым, который включил в сферу психологии управления только социально-психологическую проблематику.

Психология управления имеет два основных источника своего возникновения и развития:

– *потребности практики*. Современное общественное развитие характеризуется тем, что человек выступает и объектом, и субъектом управления. Это требует изучения и учета психических данных о человеке с этих двух точек зрения;

– *потребности развития психологической науки*. Когда психология перешла от феноменалистического описания психических явлений к непосредственному изучению механизмов психики, то в качестве первоочередной встала задача управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом деятельностью и поведением человека.

Постепенно в разделах о трудовой деятельности выделился самостоятельный вопрос о психологии управленческой деятельности. Развитие психологии управления с тех пор идет по двум взаимосвязанным направлениям – в недрах психологии и в смежных отраслях знания.

На рубеже XX и XXI веков психология управления переживает особенно интенсивное развитие, ее идеи и практические рекомендации становятся модным поветрием. Именно в этот период появилось множество книг по психолого-управленческой проблематике. Для переживаемого периода характерен ряд черт:

– *прикладной характер разрабатываемых проблем психологии управления*. Большинство изданной в этот период литературы является по сути дела настольной для управленцев различных ступеней;

– *интеграция психолого-управленческого знания*, идущая путем объединения достижений различных отраслей науки. Образно говоря, своеобразное «свидетельство о рождении» психологии управления еще только заполняется, и сделаны лишь первые записи;

– главный упор делается на *рассмотрение особенностей управления в сфере бизнеса и деловых отношений*, относительно меньше внимания уделяется другим отраслям знаний. Предпринимаются попытки свести психологию управления к психологии менеджмента.

1.3. Основные управленческие культуры: характерные черты и особенности

Развитие управленческой мысли в послевоенный период было ознаменовано не только появлением множества концепций и теорий, но и утверждением четырех основных управленческих культур: американской, японской, европейской и советской.

Американская управленческая культура рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и др.). Была создана управленческая структура в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразных научных исследований и публикаций в области управления.

В основе американской управленческой культуры (впрочем, как и европейской) лежит англосаксонский генотип, ядром которого является рационализм. В нем отчетливо выражен индивидуализм, преимущественная опора на собственные силы, расчетливый конкурентный прагматизм. Обычно эти качества связывают с протестантской этикой и духом капитализма по М. Веберу, наиболее благоприятными для развития рыночной экономики.

Однако в 80-е годы прошлого века даже американцы усомнились в правильности своего пути и начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении «наукой управления». Они стали пристально изучать **японскую управленческую культуру**. Японское экономическое чудо развивалось, имея всего три школы бизнеса. Концепция японского менеджмента предусматривала подготовку руководителей прежде всего посредством опыта. Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы. При этом происходило обучение не только

делу, но и искусству человеческих отношений. У руководителей постепенно культивировались необходимые качества.

Европейская управленческая культура занимает промежуточную позицию между американской и японской культурами. С одной стороны, европейцы имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как и американцы, хотя и не в таком количестве. С другой стороны, управление как вид деятельности, которому нужно учиться, до сих пор находится не на очень высоком месте в перечне карьерных предпочтений и, например, в Англии не входит даже в первую десятку.

Требует отдельного рассмотрения **советская управленческая культура**. Даже спустя десятилетия, в условиях смены эпох на постсоветском пространстве, эта культура по-прежнему остается господствующей. Для нее наиболее характерным было не получение специального управленческого образования, а приобретение основательного управленческого опыта и личная преданность рекомендуемому. Как отмечали социологи, произошла канонизация принципа «начальству видней», который взял под контроль инициативу и свободу людей.

Советскую управленческую культуру отличали высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях, относительно низкая в «нормальные» времена. Управленец часто перемещался с должности на должность, каждая из которых требовала специальных знаний и образования. Экстремальность деятельности в таких условиях становилась правилом.

Управленческую деятельность отличал не всегда научный и обоснованный характер, большая доля волюнтаристских решений. В целом для советской управленческой культуры была характерна приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека. Это объективно вело к пренебрежению интересами отдельной личности.

Стремление выстоять и распространить «искры Октября» требовало сжать время, подняться над ним. Все это придавало управленческой деятельности авральный характер. Даже в послевоенный период, когда идея мировой революции явно потускнела, авралы, став пагубной привычкой, передававшейся из поколения в поколения советских управленцев, продолжали торжествовать. Лозунг первых пятилеток «Даешь!» был актуален, как и прежде.

Вместе с тем, перманентная экстремальность, деятельность по принципу «это надо было сделать вчера» позволили выявить и ряд жизнеспособных черт. К ним можно отнести относительную гибкость, умение приспособиться к изменившимся обстоятельствам, непредсказуемость поведения и деятельности, готовность пойти на нестандартные решения.

Говоря о формировании новой белорусской идентичности, следует отметить, что ключевым фактором в постсоветской трансформации национальной и социокультурной идентичности в Беларуси, определяющим ее доминирующие типы, современное состояние и перспективы ближайшего будущего, является уникальное советское социальное и культурно-политическое наследие. При этом очевидно, что духовное наследие советских времен оказывает смешанное воздействие на современное состояние белорусского общества, его массовое состояние, шаблоны поведения его граждан. С одной стороны, современное общество стремится к лучшему, что было создано в прежнюю эпоху, с другой – оно вольно или невольно может способствовать консервации отдельных устарелых практик, стереотипов, подходов.

Будущее управленческих культур. Несмотря на существенные различия между управленческими культурами, в условиях интернационализации всех сфер жизни эта проблема постепенно начинает терять свою актуальность. Более того, по мнению ряда авторов, появление в научном обороте нескольких разновидностей управленческих культур было вызвано необходимостью дать вразумительные объяснения «японскому», «скандинавскому», «корейскому» экономическому чуду.

Сегодня каждый из нас существует не только в национальном духовном пространстве, но и в общем культурно-информационном поле человечества. Для всех открыты модели существования других народов. Это ведет к ускорению процесса конвергенции различных управленческих культур и становлению принципиально новой управленческой культуры. Управленцы различных уровней взаимно обогащают друг друга идеями, наиболее продуктивными методами руководства, современными организационно-техническими формами и средствами управления.

В ходе этого противоречивого процесса важно избежать двух крайностей. Во-первых, замыкания в рамках национально-этниче-

ских подходов к решению актуальных проблем, абсолютизации явных преимуществ нашего менталитета, обожествления и преклонения перед прежней советской управленческой культурой, подпитываемых лозунгом, выраженным словами поэта «у советских собственная гордость».

Во-вторых, ориентации исключительно на зарубежный управленческий опыт, превознося его, как кладезь мудрости на все случаи жизни. Жизнь показывает бесперспективность слепого переноса и приспособления управленческих рецептов, годных для одной страны, для одной ситуации, к потребностям и нуждам другой страны, другой ситуации.

Важно помнить, что у каждого народа своя сверхценность. У американцев это преуспевание и задор молодой нации, у европейцев – прочность, устойчивость жизни, у японцев – верность традициям, «японскому духу». Наша сверхценность – эмоциональное восприятие окружающего мира, бытовая философичность.

Актуальной задачей современной науки управления является строгий отбор всего положительного из советской и зарубежных управленческих культур. Следующей задачей будет постепенная выработка на этой основе своей управленческой культуры. Сделать это будет очень непросто, потому что элементы культуры (в том числе и управленческой) невозможно ввести, используя законы, декреты, приказы. Необходим относительно длительный период утверждения нового начала в умах управленцев, а затем в их каждодневных действиях.

1.4. Объект и предмет технологии управления

К настоящему времени сложились две точки зрения на *объект психологии управления*. Так, в соответствии с первой, ее объектом являются системы «человек – техника» и «человек – человек», рассматриваемые в целях оптимизации управления этими системами (функционально-структурный анализ управленческой деятельности, инженерно-психологический анализ построения и использования автоматизированных систем управления (АСУ), социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов, взаимоотношения в них людей, исследование психологии руководителя, отношений между руководителем и руководимыми, психологи-

ческих аспектов подбора и расстановки руководящих кадров, психолого-педагогических вопросов подготовки кадров руководителей).

В соответствии с другой точкой зрения к объекту психологии управления можно отнести только систему «человек – человек», рассматриваемую также в целях оптимизации управления этой системой. Наряду с этой системой рассматривается еще ряд подсистем: «личность – группа», «личность – организация», «группа – группа», «группа – организация», «организация – организация».

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока еще молодой, быстро развивающейся области научного и практического знаний, занимает прочное место в современном обществе. В настоящее время считается, что руководитель любого уровня призван решать две взаимосвязанные задачи:

- овладеть теоретическими основами рационального управления, то есть наукой управления;
- уметь творчески применять положения этой науки, то есть овладеть искусством управления.

Первая задача решается в процессе обучения, вторая – в процессе практической деятельности.

Управление как наука имеет присущий ей предмет. По мнению большинства отечественных и зарубежных ученых *предметом науки управления являются управленческие отношения*, то есть отношения между:

- субъектом и объектом управления;
- членами организации, находящимися на одном и том же иерархическом уровне и стремящимися к взаимному согласованию действий, исходя из поставленных задач;
- различными организационными подразделениями в пределах одного и того же объекта управления.

Так, в самом общем виде предмет данной науки представляет собой психологические аспекты процесса руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения в организациях, то есть *психологические аспекты управленческих отношений*. Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено в следующих уровнях психолого-управленческой проблематики:

1. Психологические аспекты деятельности руководителя:

- психологические особенности управленческого труда вообще, его специфика в различных сферах деятельности;
- психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;
- психологические аспекты принятия управленческого решения;
- индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции.

2. Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:

- возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;
- закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;
- закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости;
- формальная и неформальная структуры организации;
- мотивация труда членов организации;
- ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования.

3. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:

- проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;
- проблемы управленческого общения;
- оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель – подчиненный»;
- информированность как фактор повышения эффективного управления.

Для того чтобы изучать эти проблемы и давать обоснованные научные рекомендации, психология управления должна использовать достижения целого ряда наук. Это подразумевает активное применение знаний и данных различных отраслей психологической науки, среди которых общая, социальная, педагогическая, инженерная психологии и психология труда.

Наряду с этим психология управления основывается и на соответствующих знаниях, получаемых наукой управления. Отметим

также тесную связь психологии управления и социологии (особенно социологии организаций).

Общепризнанно, что в современных условиях рассмотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, то есть без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др.

Таким образом, *психология управления – это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса.*

2. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ВОЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

2.1. «Руководство» и «Лидерство» как социально-психологические явления. Основные теории лидерства

Личность руководителя. Начало 90-х годов прошлого века знаменовало изменение общей ситуации. Все это в полной мере отразилось на личности руководителя. Если раньше источники его влияния на подчиненных были традиционными и определялись, прежде всего, статусом руководителя и его правами как руководителя, то в настоящее время значительно возросла доля таких источников, как личные способности к управлению, авторитет руководителя, мотивация людей, профессионализм.

Большинство ученых сходятся во мнении, что в настоящее время главными факторами результативности управленческой деятельности являются личные качества руководителя, его управленческие опыт и образование, а также желание быть руководителем. Только учет и воздействие на эти факторы позволяет повысить результативность управленческой деятельности в целом.

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Эмпирическое изучение этой проблемы началось с 20-х годов прошлого века и в настоящее время ведется достаточно интенсивно.

Таким образом, для исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущие организованным общностям. Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующим:

– руководство есть закономерный и необходимый компонент в процессе возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно, как следствие взаимодействия людей;

– руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – как процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

– руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

– руководитель обычно назначается официально, а лидер выдвигается стихийно;

– деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

– руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

– руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда. Преимущества лидера заключаются в том, что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации. Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Над этой проблемой уже не один год трудятся психологи. Во многом этому способствует наличие определенных личностных качеств руководителя.

Издавна люди пытались найти ответ на вопрос: каким набором конкретных качеств должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять подчиненными? В древности существовала притча: *«Вначале Бог наделил человека тремя основными качествами: талантом, волей и порядочностью. А затем по каким-то неведомым нам причинам передумал и оставил каждому представителю рода человеческого только по два качества. Говорят, что с тех пор и ходят по Земле: порядочные и волевые, но бесталантные; талантливые и порядочные, но безвольные; волевые и талантливые, но непорядочные»*. Каждый же руководитель, в силу своей профессиональной деятельности, обязан обладать и организаторским талантом, и развитой волей, и безупречной порядочностью. Как же добиться

гармонии в сочетании этих «первоначально данных» качеств? Каковы их слагаемые?

Различные ученые пытались выделить необходимые черты или характеристики, которыми должен обладать тот или иной руководитель. Начиная с 30-х годов прошлого века, феномену лидерства, качеств лидера уделяется пристальное внимание прежде всего в западной социальной психологии и психологии управления. Первоначально научные поиски нашли свое воплощение в так называемой «теории черт» (иногда она называется «харизматической» теорией, от слова «харизма», т. е. нечто снизошедшее на человека от бога). В соответствии с этой теорией лидером, руководителем не может быть любой человек, но лишь такой, который обладает определенным набором врожденных личностных качеств, набором или совокупностью определенных психологических черт. На основе приведенных взглядов позднее формируются теории «элиты и толпы». Согласно им, обязательным условием жизни всякого общества выступает его дифференциация на два слоя – на «элиту», привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить, и на «толпу», остальную массу людей, которые слепо идут за лидерами.

В XX веке психологи-бихевиористы обосновывают положение о том, что лидерские черты нельзя считать всецело врожденными. Некоторые из них могут быть приобретены в результате обучения и накопления опыта. В этой связи проводятся многочисленные исследования, направленные на выявление универсальных черт, которые должны быть свойственны лидерам.

Особенно тщательно наборы черт разрабатывались в США, потому что они должны были стать основанием для построения системы тестов для отбора лиц, «годных» для руководства.

Однако вскоре выяснилось, что задача эта трудноразрешима. Начав с нескольких фундаментальных качеств, ряд ученых в процессе исследования довели их количество до двух сотен и более. В 1940 г. американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт и качеств, упоминаемых различными исследователями как «лидерских». Однако его смутил «разброс» этих черт у разных авторов: 65 % названных черт были упомянуты лишь однажды, 16–20 % – дважды, 4–5 % – трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Кроме того, нельзя было сбрасывать со счетов и такое наблюдение из практики осуществления руководства: имелось немало случаев,

когда лица, не обладающие «важнейшими чертами», успешно справлялись со всеми функциями лидера. Напротив, наличие этих черт не всегда превращало человека в эффективного лидера. Все это обусловило появление других точек зрения – теории «лидера без черт», «ситуационная теория лидерства» и др.

Достаточно распространенной в западной психологии является «ситуационная теория». В ней акцент переместился с черт лидера на анализ ситуации и объекта управления, т. е. лидерство возникает как ответ на требование ситуации. Другими словами, в данном подходе преуменьшается роль активности личности, ее черт и в ранг высшей силы возводятся обстоятельства. Черты рассматриваются лишь как одна из «ситуационных» переменных. К числу других относятся: размер и структура организации, вид выполняемой деятельности, индивидуальные особенности членов организации (в частности, их ожидания), время принятия решений, психологический климат организации и др. В одних условиях от лидера требуется одна линия поведения, в других – совсем иная. Поэтому ребенок может быть лидером во дворе, но ведомым – в классе, а руководитель – лидером на работе, но не в семье.

Однако часто встречаются люди, чья компетентность вполне удовлетворяет требованиям ситуации, они являются хорошими профессионалами, но не способны к руководящей деятельности. Кроме того, на практике при изменении задач, стоящих перед организацией, а следовательно, при изменении ситуации, слишком частой смены лидеров не происходит. При всех очевидных недостатках «ситуационной теории», прогрессивным является положение о том, что для лидерства важны не только определенные качества личности.

В настоящее время в западной социальной психологии доминирующей является «синтетическая концепция лидерства». Согласно этой теории, лидерство есть процесс организации межличностных отношений в организации, а лидер является субъектом управления этим процессом. При таком подходе лидерство является функцией группы, а значит, и изучать его необходимо, прежде всего, с точки зрения целей и задач группы. Вместе с тем, личность лидера, его качества не должны сбрасываться со счета. Следовательно, эта теория отличается комплексным подходом ко всему процессу управления. На характер осуществления лидерской роли оказывает влияние взаимосвязь трех переменных:

- качества лидера;
- качества последователей или ведомых;
- характер ситуации, в которой осуществляется лидерство.

С одной стороны, лидер воздействует на ведомых и ситуацию, с другой – столь же существенны и их воздействия на лидера.

Такая противоречивость и разногласия среди психологов лишь подчеркнула актуальность проблемы выявления необходимых управленческих качеств, благодаря которым обеспечивается эффективность совместной деятельности. В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать его основные качества. У различных авторов наиболее часто встречаются следующие:

- *интеллект*. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;

- *инициатива и деловая активность*. Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;

- *уверенность в себе*, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;

- *так называемый «фактор геликоптера»*, или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на одной из моделей профессиограмм руководителя (под профессиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, – в данном случае, управленческой – к человеку).

Выделяется три блока качеств.

Первый блок. Общие качества: незаурядный интеллект, фундаментальные знания, достаточный опыт.

Второй блок. Конкретные качества:

- *идейно-нравственные*, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;

- *научно-профессиональные*: знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень своей компетентности;

– организационные: все, что связано с умением подбирать и составлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т. д.

– психофизические: соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

Третий блок. Специфические личностно-деловые качества. К ним относятся прежде всего психолого-педагогические качества – умение вести себя с людьми, располагать их к себе, ладить с ними. Ведь не секрет, что есть руководители, которые общепризнаны как профессионально-компетентные организаторы, однако они не популярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий. Другой пример. Не все руководители умеют быстро «вписаться» в коллектив, расположить людей к откровенности, считаться с их точкой зрения. Некоторые из них безапелляционны в своих рассуждениях, интонация их голоса свидетельствует о непринятии каких-либо возражений. Все это ясно свидетельствует, что этим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств.

Что же имеется в виду, когда речь идет о психолого-педагогических качествах?

– Коммуникабельность – умение быстро устанавливать контакт с людьми, входить с ними в контакт;

– эмпатичность – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;

– способность к психоанализу, т. е. самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;

– стрессоустойчивость, т. е. физическая тренированность, самоуверенность, умение переключаться и управлять своими эмоциями.

– красноречивость – умение в совершенстве владеть своим словом, т. е. умение внушать и убеждать словом;

– визуальность – внешняя привлекательность личности.

Эти шесть качеств призваны создать имидж руководителя, эффект его личного обаяния.

Данные три блока качеств являются своеобразной программой, ориентиром для тех, кто решил развить свои управленческие качества. Таким образом, для управления организацией идеально, когда обе социальные роли принадлежат одному человеку.

2.2. Требования к личностным и деловым качествам офицера-руководителя

Суммируя все вышеизложенное и опираясь на проблемы, обсуждаемые на заседаниях Координационного совета офицерских собраний Вооруженных Сил Республики Беларусь, изложим наше представление об основных качествах, необходимых офицеру-руководителю для успешного осуществления управленческой деятельности. К ним необходимо отнести следующие:

– высокий профессионализм. Каковы бы ни были организаторские качества офицера-руководителя, все-таки главным для него был и остается высокий профессионализм, знание сути и особенностей своей воинской специальности. В этом основа формирования и поддержания авторитета командира, от этого зависит качество выполнения порученных заданий, а в условиях боя – выполнение боевой задачи и жизни подчиненных. Вот почему офицеру-руководителю многое может быть прощено, за исключением непрофессионализма;

– стремление к пополнению и дополнению знаний. Если в начале века с полученным теоретическим багажом можно было двигаться вверх по служебной лестнице от 20 до 40 лет, то в настоящее время срок старения знаний об окружающем мире и своей профессии сокращается (по ряду профессий он составляет 10 лет и менее);

– ответственность и надежность. Дефицит этих управленческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной армейской действительности, пожиная плоды многолетней удручающей безответственности. В настоящее время весьма актуальными направлениями деятельности является возрождение лучших традиций русской армии, среди которых офицерское слово выступало синонимом ответственности и надежности. Оно считалось самым важным мерилom человеческих качеств и сути служебных взаимоотношений. Если офицер не сдерживал слова, то расплатой за это был, по меньшей мере, его добровольный уход со службы. В современных условиях Вооруженных Сил Республики Беларусь необходимо поднять престиж офицерского слова, сделать его эталоном чести, порядочности и ответственности;

– уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных. Успех управленческой деятельности офицера во многом определяется именно этой чертой. Ее проявление находит живой отклик

у подчиненных. Почему? Во-первых, потому, что в трудной ситуации на такого офицера можно положиться. Тем самым создается соответствующий эмоциональный настрой у подчиненных. Во-вторых, уверенность руководителя по закону психологического заражения передается подчиненным, и они действуют соответствующим образом. В-третьих, уверенность руководителя в себе важна при контактах офицера-руководителя с другими руководителями равного или более высокого положения. Сомнительно, чтобы колеблющийся, мечущийся, неуверенный в себе офицер мог вызвать доверие и достойно представить и защитить интересы своей организации;

– самостоятельность. Важно, чтобы офицер-руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это в своих подчиненных. Как бы хороши ни были заместители и консультанты, какие бы советы не получал руководитель от окружающих его людей, конкретное решение он должен принимать сам. Развитие этого качества требует известных пределов, за которыми независимость переходит в волюнтаризм и самодурство. Офицер-руководитель, не замечающий этих рамок в проявлении самостоятельности, подрывает эффективность своей управленческой деятельности, создает нервную обстановку и в коллективе, и в отношениях с вышестоящим командованием;

– способность к творческому решению задач, стремление к достижениям. Здесь мы вплотную касаемся проблемы интеллекта офицера-руководителя. Как отмечал известный психолог Б. М. Теплов в работе «Ум полководца», у человека существуют как бы две разновидности интеллекта: теоретический и практический. Для офицера-руководителя большое значение имеет именно практический интеллект, т. е. способность творчески решать ежедневные проблемы управленческой деятельности;

– эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Офицеру-руководителю крайне важно уметь контролировать свои эмоциональные проявления. Со всеми окружающими, независимо от настроения и личного расположения, он обязан строить ровные и деловые отношения. Доказано, что в большинстве случаев эмоциональная неуравновешенность снижает уверенность человека в своих силах, а тем самым и его управленческую активность;

– коммуникабельность, общительность, близость к подчиненным. По данным ряда авторов, управленец затрачивает на общение

(в виде речевой коммуникации) более 3/4 своего рабочего времени. Большинство руководителей считают, что главная причина, по которой способному управленцу не удастся построить хорошую карьеру, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными. Офицер-руководитель может принимать взвешенные и рациональные решения только в том случае, когда он знает реальное положение дел, активно взаимодействует со своими подчиненными, опирается на них. Все это возможно лишь при развитии в себе коммуникабельности, общительности.

2.3. Основные функции управления в деятельности офицера

Управленческая деятельность офицера требует осуществления (совершения, исполнения) множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуется функциями управления. Все содержание процесса управления расчленяется на специализированные функции главным образом для того, чтобы закрепить отдельные виды работ за определенными исполнителями и этим самым придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ.

Функции – основная категория управления, поскольку в них сливаются воедино принципы, методы и само содержание управленческой деятельности. Общие, или универсальные, функции присущи управлению любой сферой, любой деятельностью. Они расчленяют содержание управленческой деятельности на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения определенного результата. По сути дела весь управленческий цикл включает следующие основные функции: целеполагание, планирование, организацию, координирование (или регулирование), стимулирование и контроль. Рассмотрим эти функции подробнее.

Функция целеполагания заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Ведь жизнь не стоит на месте, поэтому в каждый данный момент офицер-руководитель должен сверять свою деятельность с реальной ситуацией, сложившейся в обществе, в нижестоящих подразделениях, у «соседей»,

с решениями вышестоящего командования. Но сверять мало, надо еще уметь корректировать свои текущие действия и стратегию, т. е. пересматривать цели, менять их положение в системе целей.

Функция планирования заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности руководимой военной организации. Предпосылкой планирования как специализированного вида управленческой деятельности является прогнозирование – выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации в будущем.

Функция организации в деятельности офицера-руководителя заключается, прежде всего, в объединении элементов или частей (людей, идей, процессов и др.) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система. Другими словами, это процесс целенаправленного взаимодействия частей целого как системы для достижения в конкретных условиях и в определенные сроки поставленных целей. Организация взаимодействия членов организации должна быть гибкой, оперативной, надежной, экономичной и самокорректирующейся.

Последовательность реализации функции организации обычно следующая:

- 1) определение целей, задач и особенностей совместной деятельности членов организации;
- 2) выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами;
- 3) установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и сроков их выполнения;
- 4) выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;
- 5) установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненности, координации и др.);
- 6) создание соответствующей мотивации у членов организации в достижении стоящих целей.

Применительно к военной сфере функцию организации можно рассматривать как систему мер, обеспечивающую рациональное сочетание во времени и пространстве всех элементов воинской жизнедеятельности – военнослужащих, боевой техники, вооружения, казарменного и жилищного фонда и др., для обеспечения надежной вооруженной защиты государственных интересов.

Функция стимулирования включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их высокорезультативной деятельности.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит *функции контроля*, учета и анализа деятельности. Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрация и группировка данных;
- сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;
- количественная и качественная оценка эффективности деятельности;
- выявление отклонений, узких мест в развитии системы;
- выявление причин сложившегося состояния;
- определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

Авторы первого в Республике Беларусь учебника «Военная психология и педагогика» рассматривают управленческую деятельность офицера-руководителя как процесс, направленный на определенные цели, осуществляющийся под воздействием определенных мотивов и проявляющийся в реализации определенных функций, способов и приемов.

Целями управленческой деятельности офицера-руководителя являются:

- достижение высокой боеготовности и боеспособности подразделения, части;
- максимально эффективное использование всех материальных и людских ресурсов;
- качественное выполнение планов боевой подготовки и идеологической работы;
- успешное несение боевого дежурства, караульной и внутренней службы;
- успешное решение задач обучения и воспитания.

Исходя из перечисленных целей можно выделить следующие основные функции управленческой деятельности офицера-руководителя:

- организаторская;
- военно-педагогическая и психологическая;
- военно-профессиональная;
- административно-хозяйственная;
- повседневной службы.

Важными структурными компонентами управленческой деятельности офицера выступают способы и приемы. К основным из них относят:

- планирование деятельности;
- постановка и разъяснение задач;
- целесообразная расстановка подчиненных;
- контроль, оценка и стимулирование деятельности подчиненных, внесение необходимых изменений в ход и ритм этой деятельности и др.

2.4. Индивидуальные стили управления

Одним из наиболее изученных вопросов в сфере руководства и лидерства является вопрос о стилях управления.

Проблемой данного направления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно – в начале этого века. Рубеж XIX и XX веков был ознаменован бурным развитием производства. Пристальное внимание к руководителям разного уровня на производстве (к менеджерам), уделяют не только производственники-практики, но и представители различных направлений науки о Человеке. Стимулирующим фактором явилось выявление закономерности: производительность труда во многом объясняется теми конкретными формами управления, которые исповедуют различные руководители. Все это заставило психологов пристальнее взглянуть на всю систему управления и на место в ней руководителей различных рангов.

Наиболее плодотворно в этом направлении работал известный немецкий психолог Курт Левин. Основные усилия он сосредоточил на исследованиях социально-психологических явлений в групповой жизни. Важное место в этих исследованиях занимала проблема роли и значения руководителя в различных групповых процессах.

Объектом изучения К. Левина были группы детей-подростков (мальчики 11–12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. В соответствии с логикой экспериментов,

они были разделены на три группы. Во главе каждой группы стоял взрослый, демонстрировавший разные стили руководства, для простоты названных «авторитарным», «демократическим» и «попустительским» (последний иногда переводится как «анархический», что совсем неточно, хотя и «попустительский» – достаточно вольный перевод термина, предложенного Левиным). Название трех стилей связано с личной биографией и позицией Левина. Эксперименты были осуществлены им после эмиграции из фашистской Германии в США во время начавшейся второй мировой войны. Демонстрируя свою антифашистскую позицию, Левин употребил термины «авторитарный» и «демократический» как имеющие определенный политический смысл. Однако это были своего рода метафоры, и наивно было бы думать, что в чисто психологических экспериментах отыскивались черты авторитаризма или демократизма в том их значении, которое они имеют в политической жизни.

Основываясь на выводах и закономерностях, выявленных в ходе экспериментов, Левин дал характеристику каждому из этих классических стилей управления: авторитарному, демократическому и попустительскому. В литературе встречаются различные их названия: авторитарный называют директивным, попустительский – анархичным, нейтральным, формальным, разрешительным. При раскрытии содержания каждого из этих стилей мы будем использовать следующие понятия: «авторитарный», «демократический» и «либеральный».

К каким же выводам пришел К. Левин на основе своих экспериментов?

В этом классическом исследовании К. Левин и его сотрудники установили, что наиболее целесообразным стилем руководства является демократический, так как он:

- создает более благоприятную атмосферу и способствует более активному включению членов группы в совместную деятельность;
- характеризует группу наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству;
- устанавливает наиболее благоприятные взаимоотношения между руководителем и группой.

При авторитарном стиле руководства группа выполняла бóльший объем работы, чем при демократическом стиле, но имела более низкую мотивацию, оригинальность действий и дружелюбие. В таких группах отсутствовало групповое мышление, проявлялось больше

агрессивности. Она демонстрировалась как по отношению к руководителю, так и по отношению к другим участникам группы. Наблюдалась большая подавленности и тревоги, зависимого и покорного поведения.

В сравнении с демократическим стилем лидерства, при попустительском стиле объем работы уменьшается, ее качество снижается, проявляется больше игры, и в опросах фиксируется предпочтение демократического лидера.

На основании исследования была дана примерная характеристика каждого стиля и целесообразности его использования.

1. *Авторитарный стиль*. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизируемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.

2. *Демократический стиль*. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

3. *Попустительский стиль*. Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Основные черты стиля управления воинскими коллективами определяются воинскими уставами. Но уставные требования каждый военный руководитель реализует по-своему: с учетом решаемых задач, состояния боеготовности, боеспособности и слаженности действий воинского коллектива и др. Это определяет различные формы

индивидуального стиля работы военного руководителя. Каждому конкретному военному руководителю не может быть присущ только один какой-либо стиль. В зависимости от каждой конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-то одного. Один из трех стилей находит свое реальное воплощение в индивидуальном стиле управления. Индивидуальный стиль выражается в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению.

Перестройка военного управления, новые задачи, вставшие перед офицерами-руководителями, вызвали необходимость серьезного совершенствования стиля управления. Методы и формы, которые используются для выработки и реализации принятых решений, отличаются большим разнообразием. Даже в двух совершенно однородных воинских коллективах нередко наблюдаются столь непохожие стили управления. Ведь у каждого офицера-руководителя свое представление о единоначалии, власти и стиле работы с подчиненными. Кроме того, воинская действительность вносит свою специфику в использование того или иного стиля управления. Выделим ряд важных методологических замечаний в связи с этим:

- в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;

- среди изложенных трех стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают свои проблемы;

- эффективность руководства зависит в первую очередь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

Таким образом, речь может идти лишь об адекватном или неадекватном использовании того или иного стиля управления в конкретной ситуации, при различных условиях или потребностях. Например, в условиях боя целесообразен и необходим именно авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный воинский коллектив, удачен демократический стиль руководства. Условия ра-

боты преподавательских, творческих коллективов диктует целесообразность использования элементов либерального стиля.

Выбор командиром того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы:

– тип руководимого коллектива (производственный, учебный, научный, воинский и др.);

– специфика основной деятельности коллектива (производственная, учебная, научная, воинская и др.);

– специфика решаемых задач (простые и сложные; новые и привычные; очередные и срочные; стандартные и нестандартные; текущие и внезапные и др.);

– условия выполнения задач (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);

– способы и средства деятельности коллектива (индивидуальные, групповые, коллективные и др.);

– уровень развития воинского коллектива;

– социальный статус членов коллектива;

– стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего начальника;

– степень управленческой иерархии, на которой находится руководитель. Исследования психологов показывают, что чем выше эта ступень, тем больше руководитель склонен к авторитарным действиям, но и тем более сложные и завуалированные формы приобретает эта авторитарность;

– совпадение стиля руководства командира с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные. Психологи установили, что в группах с высоким уровнем развития и образования ее членов преобладают ожидания демократических действий со стороны руководителя. И наоборот, в группах с низким уровнем развития ее членов преобладают ожидания более жестких и конкретных действий руководителя. Ожидание авторитарного управления происходит также в экстремальной ситуации.

Субъективные факторы:

– индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);

– наличие у командира авторитета. Авторитетный командир, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той си-

лой, которая воздействует на подчиненных, помимо прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета командир пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;

– уровень общей и управленческой культуры, образования (в частности, знание основ теории управления);

– имеющийся общий и управленческий опыт.

Важной функцией военного руководителя является принятие управленческих решений и доведение их до исполнителей. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно, и эффективность всей воинской деятельности. Как правило, имеется цель – идеальное представление желаемого состояния объекта управления или результата деятельности. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то возникает проблема. Средством разрешения этой проблемы и служит управленческое решение. Таким образом, оно представляет собой предписание к действию, перечень мер, позволяющих привести систему в требуемое состояние или изменить само требуемое состояние. Процесс принятия управленческого решения начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения.

Решение – формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации.

Существуют следующие два вида управленческих решений (ст. 33, 34 и 37 Устава внутренней службы Вооруженных сил Республики Беларусь):

– приказ – обязательное для исполнения, выраженное в строгом соответствии с законом, устное или письменное повеление начальника. Формы отдачи – письменно, устно и по техническим средствам связи одному или группе военнослужащих;

– приказание – форма доведения командиром (начальником) задач до подчиненных. Формы отдачи – в письменном виде и устно.

Управленческие решения, принимаемые военным руководителем, должны отвечать ряду требований:

– иметь ясную цель. Приказ должен быть «сформулирован ясно, не вызывать двоякого толкования и сомнения у подчиненного» (Устав внутренней службы);

– быть обоснованными и непротиворечивыми, т. е. всесторонне согласованными как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

– быть правомочными, т. е. опираться на требования законов и воинских уставов («Приказ должен соответствовать законодательству», Устав внутренней службы), указания и распоряжения руководителя и учитывать обязанности и права руководителя и подчиненного;

– быть конкретными, т. е. иметь адресата и сроки исполнения, отвечать на вопросы что, кому, как, когда, где и к какому сроку сделать;

– быть своевременными и эффективными, т. е. наилучшими из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам.

Принятие решения всегда связано с определенной долей риска. Подготовка и принятие решения – психологический процесс. Условно различают три типа решений: *интуитивное, основанное на суждениях и рациональное.*

Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против».

Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что он не срабатывает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя.

Рациональное решение, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически.

Процесс подготовки и принятия рационального управленческого решения предусматривает пять основных этапов.

1. Ориентировочный этап: выявление проблемной ситуации и определение цели решения.

2. Информационный этап: сбор, обработка и анализ информации по проблеме, а также определение тех ограничений, которые зависят как от него самого, так и от конкретной ситуации.

3. Этап выработки и принятия решения:

– выработка критериев принятия решений (экономичность, надежность, оперативность, дизайн и др.);

– формулирование набора альтернативных решений с возможным привлечением исполнителей будущего решения. Это важно в силу действия так называемого закона Р. Ликерта, который гласит, что качество и точность исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений;

– оценка альтернативных решений по степени их достоинств, недостатков и возможных последствий;

– выбор оптимального решения. Проблема соотношения двух параметров: времени, в течение которого необходимо принять решение, и качества управленческого решения. Обычно оптимальное решение не принимается вследствие отсутствия необходимого времени для просмотра всех возможных альтернатив и информации, связанной с оценкой каждой альтернативы. Поэтому в силу возможных ограничений руководитель принимает промежуточное решение, которое указывает направление действия, которое в той или иной степени является приемлемым, но не обязательно самым лучшим из возможных. А затем на основе поступающей информации и результатов реализации этого промежуточного решения принимается окончательное решение. В любом случае, принятие промежуточного решения, но в срок, гораздо важнее идеального решения, принятого с опозданием.

4. Организационный этап: доведение принятого решения и сроков до исполнителей, назначение ответственных, инструктаж, организация взаимодействия.

5. Контролирующий этап: учет и контроль выполнения решения. Как правило, поручается той группе, которая готовила решение. Причем оценка труда этой группы проводится не по количеству проверок, а по удельному весу выполненных в срок приказов.

Самые слабые места при подготовке и принятии управленческих решений – качество управленческих решений и отсутствие контроля.

По мнению ведущих специалистов, управленческие решения *не выполняются* по следующим причинам:

– принимается много решений по одному вопросу, поэтому часть из них не выполняется. Это подрывает авторитет решений;

– вновь принимаемые решения не учитывают предшествующие или дублируют существующий организационный порядок;

– принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания (формулировки типа «обратить внимание...», «усилить...», «заострить...», «поднять...» и др.);

– отсутствие процедуры согласования ряда решений с их исполнителями;

– назначение нереальных («мобилизующих») сроков и аврал;

– низкий контроль исполнения управленческих решений.

Таким образом, руководителей назначают, а лидерами становятся в силу своих внутренних качеств. Управление только выиграет, если офицер-руководитель станет вдобавок лидером воинского коллектива. Для того чтобы это стало возможным, он должен обладать рядом важнейших качеств. Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от стиля управления офицера-руководителя. Чаще всего стиль определяется исходя из типа руководимого коллектива, стоящих перед коллективом задач и стиля вышестоящего руководителя. Многие определяются и тем, насколько психологически образован и подготовлен офицер. Высокий уровень психологической компетентности должен помочь ему правильно определить когда, где и как он должен действовать.

3. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ

3.1. Личность подчиненного как объект управления.

Темперамент как интегративная основа деятельности подчиненного

Согласно общему определению, *личность* – это конкретный человек, являющийся представителем определенного общества, определенной социальной группы, занимающийся конкретным видом деятельности, осознающий свое отношение к окружающему и наделенный определенными индивидуально-психологическими особенностями. Определение с точки зрения военных психологов аналогично.

В психологии для проведения подхода в научных исследованиях понятие «личность» используется в двух основных значениях. Во-первых, личность – это любой человек, обладающий сознанием. Во-вторых, личность обладает таким уровнем психологического развития, который делает ее способной управлять своим поведением и деятельностью, а в известной мере и своим психическим развитием.

Психологическая структура личности схематично представлена на рис. 1.

В структуре личности выделяют следующие составные части:

а) *психические процессы* как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:

– *познавательные*, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

– *эмоциональные*, выражающие отношение к окружающему миру;

– *волевые*, определяющие саморегуляцию деятельности;

б) *психические состояния* как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

– *положительные состояния*, то есть способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

– *отрицательные состояния*, то есть затрудняющие решение задач и жизнь в целом (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

в) *психические образования* как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

г) *психические свойства* как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

– *самосознание*, то есть осознание человеком самого себя и своего места в этом мире («Что такое "Я"?»);

– *направленность*, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»);

– *способности*, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);

– *характер*, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?»).

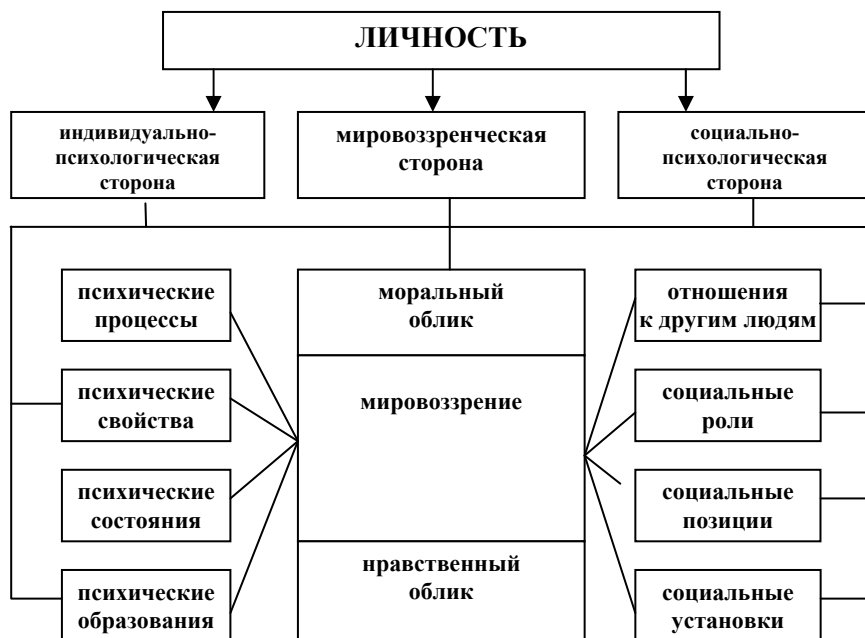


Рис. 1. Психологическая структура личности

Воздействие на характер подчиненного выражается в упорядочении его вполне определенных отношений и воздействии на эти отношения. При этом следует иметь в виду следующую дихотомию характерологических отношений: принципиальность – беспринципность; тактичность – бестактность; организованность – неорганизованность; трудолюбие – лень; уверенность – неуверенность; переоценка своих сил – недооценка своих сил; самокритичность – несамокритичность; требовательность к себе – нетребовательность к себе; аккуратность – неряшливость; бережливость – расточительность; жадность – щедрость;

– *темперамент*, то есть природно-обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»).

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Со времен Гиппократа и Галена известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Прежде чем дать характеристику каждому типу, выскажем ряд предварительных замечаний.

Во-первых, в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако один из этих типов доминирует.

Во-вторых, темперамент как врожденное свойство малоизменячив на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного. Лучше найти ему такую работу, с которой этот тип подчиненных справляется лучше всего.

Наконец, в-третьих, нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои преимущества и свои недостатки.

Согласно учению И. П. Павлова, темперамент зависит от особенностей высшей нервной деятельности человека, основных нервных процессов – возбуждения и торможения – и от их соотношения. Сочетание этих процессов проявляется в том или ином темпераменте (табл. 1).

Характеристика типов темперамента личности

<i>Тип темперамента</i>	<i>Особенности нервных процессов</i>		
	<i>Сила</i>	<i>Уравновешенность</i>	<i>Подвижность</i>
Холерик	Сильный	Неуравновешенный	Подвижный
Сангвиник	Сильный	Уравновешенный	Подвижный
Флегматик	Сильный	Уравновешенный	Инертный
Меланхолик	Слабый	Неуравновешенный	Эмоциональный

Дадим краткую характеристику каждого типа темперамента. Жизненным принципом *холерика* будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Для него обычно не характерна злопамятность. Устроив разговор на повышенных тонах, холерик уже через полчаса способен беседовать как ни в чем не бывало. Вместе с тем, холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с ним недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

В отношениях с *сангвиником* руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Причем эта жизнерадостность и жажда жизни у них видна каждому, достаточно увидеть искреннюю улыбку, которой озаряется все вокруг («посмотришь на сангвиника, и жить хочется!»).

Вместе с тем, *сангвиников* зачастую отличает зазнайство, разбросанность, то есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца, легкомыслие, необязательность, сверхобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык. Беда в том, что он не замечает того, что уже надоел своей контактностью и общительностью. Представим себя

пассажиром поезда, отправляющегося по маршруту «Москва – Минск». В вагон вместе с нами подсаживается пассажир-сангвиник. Подъезжая к Вязьме, наш попутчик перезнакомится с пассажирами всего вагона. Ближе к Смоленску он найдет среди попутчиков не только общих знакомых, но и родственников. В конце концов, его общительность приведет к тому, что в Орше часть пассажиров сойдет, хотя им нужно прибыть в Минск.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с *флегматиком* может быть принцип «не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толстокожесть». Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свое лучшее «Я» на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания.

В отношении с *меланхоликом* необходимо руководствоваться принципом «Не навреди». Его отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; работой, экстремальность в которой сведена к минимуму. В отношении с ним недопустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесу-

шей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, получаемый при этом, весомее совершенных затрат.

Исходя из всего сказанного, существует возможность представить *психологическую структуру личности*:

– *психологическая сторона* личности отражает специфику функционирования ее психических процессов, психические состояния, психические свойства, психические образования;

– *мировоззренческая сторона* отражает общественно значимые ее качества и особенности, позволяющие занимать достойное место в обществе;

– *социально-психологическая сторона* личности отражает ее основные качества и характеристики, позволяющие ей играть определенные роли в обществе, занимать определенное положение среди других людей.

Таким образом, личность является по своей природе социальным образованием, несет на себе отпечаток биологической (природной) организации человека, а отсюда следует, что в своем развитии личность подвергается воздействию как социального, так и биологического факторов.

3.2. Процесс социализации личности

Понятие социализации. Человек рождается и развивается в определенной социальной макро- и микросреде. Личность приходит в организацию из конкретных семей, организаций, компаний сверстников и несет в себе особенности этого своеобразного социального окружения. Хотим мы того или нет, но наш подчиненный не чистый лист бумаги, а вполне сложившийся человек, имеющий свои взгляды, убеждения, потребности, желания, идеалы.

Личность, группа, общество представляют собой диалектическое единство. Личность также немыслима вне общества, вне группы, как общество и группы не существуют без личностей. В основе единства этих трех слагаемых, в основе преломления и закрепления

в личности требований общества, группы лежит процесс *социализации* личности.

Социализация личности (от лат. *socialis* – общественный) – это процесс включения личности в систему общественных отношений, процесс овладения ею общественно выработанными способами деятельности, опытом предшествующих поколений, в результате которого она становится полноправным членом общества.

В результате этого процесса индивид становится полноправным членом общества. Социализация личности, являясь центральной проблемой социальной психологии, призвана гармонизировать взаимоотношения в звене «личность – общество». С первых часов жизни человека начинается этот процесс, в основе которого лежат связи между индивидуумами и освоение социальных навыков. Отчасти этот процесс зависит от врожденных механизмов и созревания нервной системы, однако прежде всего он определяется тем опытом, который человек получает на протяжении жизни.

Социализацию нельзя сводить к воспитанию. Наряду с разнообразными организованными воздействиями общества по формированию личности, то есть воспитанием, социализация включает элементы стихийного, неорганизованного влияния среды. Существенно отличается процесс социализации и от процесса развития индивида. Для развития, то есть процесса непрерывных изменений в психике и организме человека, как и для социализации, большую роль играет влияние социальных факторов, среды, обучения, воспитания. Это то, что сближает эти процессы. Однако имеются и существенные отличия. Во-первых, развитие, наряду с социально-личностными изменениями, включает и психофизиологические изменения, происходящие с индивидом. Во-вторых, в процессе развития личности на первый план выступают внутренние силы самодвижения, саморазвития; процесс социализации предусматривает доминирование внешних факторов при активной роли индивида.

Процесс социализации включает четыре периода: детство, отрочество и юность, зрелость и старость. Важным периодом социализации является *детство*, включающее три стадии:

– первое детство, включающее младенчество (с момента рождения и до одного года) и преддошкольное детство (от одного года до трех лет). На этой стадии развивается функциональная независимость и речь;

– второе, или дошкольное, детство охватывает период с 3 до 6 лет и характеризуется развитием и становлением личности ребенка, а также когнитивных процессов;

– третье детство продолжается с 6 до 12 лет, то есть соответствует младшему школьному возрасту и включению ребенка в принципиально отличную от семьи и дошкольных учреждений социальную группу – школьный класс.

Начало полового созревания знаменует собой окончание детства и вступление ребенка в отрочество.

Отрочество и юность включает две стадии:

– собственно отрочество, или подростковый возраст, которое соответствует половому созреванию и продолжается с 12 до 15 лет. В это время под влиянием конституциональных сдвигов у подростка формируется новое представление о самом себе;

– юность, продолжающаяся с 15 лет до 21 года (первый период – с 15 до 17 лет; второй период – с 17 лет до 21 года), которая соответствует приспособлению подростков обоего пола к семье, школе, среде своих сверстников. Юность представляет собой переходный период от отрочества к зрелости; юности свойственно чувство психологической независимости, хотя человек еще не успел взять на себя никаких социальных обязательств.

Зрелость как период социализации включает две стадии:

– стадию ранней зрелости (с 20 до 40 лет). Она соответствует вступлению человека в интенсивную личную жизнь и профессиональную деятельность;

– зрелый возраст (с 40 до 60 лет), который характеризуется стабильностью и продуктивностью, особенно в профессиональном и социальном отношении.

Заключительный период социализации – *старость* (с 60 до 90 лет) – чаще всего сопровождается отходом человека от активной жизни. После 90 лет человека относят к долгожителям.

Институты социализации (т. е. исторически сложившиеся устойчивые формы организации совместной деятельности людей):

- семья;
- дошкольные детские учреждения;
- школа;
- трудовой и воинский коллективы;

- политические партии и организации;
- неформальные объединения;
- группы «по интересам» и др.

Движущие силы развития личности – противоречия: между потребностями личности и внешними обстоятельствами, между ее возросшими физическими способностями, духовными запросами и старыми формами деятельности, между новыми требованиями деятельности и несформированными умениями и навыками.

Удовлетворение потребностей вновь и вновь воспроизводит ситуацию, в которой обнаруживается противоречие между достигнутым уровнем развития потребности человека и реальными возможностями их удовлетворения, поскольку в процессе своего удовлетворения потребности развиваются, перестраиваются и изменяются.

Преодоление противоречий, ведущее к развитию личности, происходит в действительности путем овладения определенными средствами ее осуществления (приемами, способами, операциями, умениями), что осуществляется с помощью обучения. При этом удовлетворение потребностей посредством активной деятельности закономерно порождает новую, более высокую по уровню потребность. Поэтому развивающаяся личность постоянно производит новые и новые потребности, что в свою очередь является результатом развития потребностей.

Развитие, отбор, воспитание потребностей, приведение их к той нравственной высоте, которая должна быть свойственна человеку, являются одними из центральных задач формирования личности современного человека.

Из всего сказанного выше можно выделить ряд *факторов*, под воздействием которых происходит формирование и развитие личности. Факторы могут быть внутренними и внешними. Внешние – окружающая среда и общество. Внутренние – психологические, биогенетические, физиологические особенности человека и психики.

Первым фактором является *наследственность*, так как в первую очередь на формирование личности оказывают влияние генетические особенности индивида, полученные им при рождении. Наследственные черты являются базой для формирования личности. Такие наследственные качества индивида, как способности или физические данные, накладывают отпечаток на его характер, способ восприятия окружающего мира и оценки других людей. Биологическая наслед-

ственность во многом объясняет индивидуальность личности, ее отличие от других индивидов, так как не существует двух одинаковых индивидов с точки зрения их биологической наследственности.

Вторым фактором, оказывающим влияние на формирование личности человека, является *влияние физического окружения*. Очевидно, что окружающая нас природная среда постоянно воздействует на наше поведение, участвует в формировании человеческой личности. Например, мы связываем с влиянием климата возникновение цивилизаций, племен, отдельных групп населения. Люди, выросшие в разном климате, отличаются друг от друга. Наиболее ярким примером тому является сравнение горных жителей, жителей степей и людей, населяющих джунгли. Природа постоянно влияет на нас, и мы должны отвечать на это влияние через изменение своей личностной структуры.

Третьим фактором формирования личности человека принято считать *влияние культуры*. Любая культура обладает определенным набором социальных норм и разделяемых ценностей. Этот набор является общим для членов данного общества или социальной группы. По этой причине представители каждой культуры должны проявлять терпимость по отношению к этим нормам и системам ценностей. В связи с этим возникает понятие модальной личности, воплощающей в себе те общекультурные ценности, которые общество прививает своим членам в ходе культурного опыта. Таким образом, современное общество с помощью культуры стремится сформировать социальную личность, легко идущую на социальные контакты, готовую к сотрудничеству. Отсутствие таких эталонов ставит человека в положение культурной неопределенности, когда он не осваивает основных культурных норм общества.

Четвертым фактором, формирующим личность человека, является *влияние социального окружения*. Следует признать, что этот фактор можно считать основным в процессе формирования личностных качеств индивида. Влияние социального окружения осуществляется через *процесс социализации*.

Пятым фактором, формирующим личность индивида в современном обществе, следует считать *индивидуальный опыт человека*. Сущность воздействия этого фактора заключается в том, что каждый человек попадает в разные ситуации, в ходе которых он испытывает влияние других людей и физического окружения.

Личность характеризуется пятью потенциалами:

- 1) познавательным (гносеологическим);
- 2) ценностным (аксиологическим);
- 3) творческим (созидательным, продуктивным);
- 4) коммуникативным;
- 5) художественным (эстетическим).

Гносеологический (познавательный) потенциал определяется объектом и качеством информации, которой располагает личность. Эта информация складывается из знаний о внешнем мире (природном и социальном) и самопознания. Этот потенциал включает в себя психологические качества, с которыми связана познавательная деятельность человека.

Аксиологический (ценностный) потенциал личности определяется обретенной ею в процессе социализации системой ценностных ориентаций в нравственной, политической, религиозной, эстетической сферах, т. е. идеалами, жизненными целями, убеждениями и устремлениями.

Творческий потенциал личности определяется самостоятельно выработанными умениями и навыками, способностями к действию созидательному или разрушительному, продуктивному или репродуктивному, мерой их реализации в той или иной сфере (или нескольких сферах) труда, социально-организаторской и критической деятельности.

Коммуникативный потенциал личности определяется мерой и формами ее общительности, характером и прочностью контактов, устанавливаемых ею с другими людьми. По своему содержанию межличностное общение выражается в системе социальных ролей.

Художественный потенциал личности определяется уровнем, содержанием, интенсивностью ее художественных потребностей и тем, как она их удовлетворяет. Художественная активность личности разворачивается и в творчестве, профессиональном или самодеятельном, и в «потреблении» произведений искусства.

Таким образом, личность определяется не своим характером, темпераментом, физическими качествами и т. п., а тем,

- что и как она узнает;
- что и как она ценит;
- что и как она создает;
- с кем и как она общается;

– каковы ее художественные потребности и как она их удовлетворяет.

Отсюда следуют и некоторые пути формирования личности:

1. *Вовлечение в активную деятельность.*

В процессе практической деятельности личность закаляется: во время боевого дежурства, стрельб, тактических учений в различное время суток, в любых погодных условиях и т. д. Все это требует мобилизации умственных способностей, напряжения моральных и физических сил.

2. *Формирование мировоззрения, убеждений.*

В ходе проведения воспитательных мероприятий, занятий по боевой подготовке, участия в общественной работе.

3. *Воспитание в коллективе.*

Личность военнослужащего невозможно воспитывать вне коллектива. Именно в коллективе формируется человек с новыми идеями и нравственными принципами. Здоровый коллектив не терпит проявлений зазнайства и эгоизма. Общественное осуждение проступков и коллективные требования, как правило, оказывают сильное влияние на нарушителей дисциплины.

4. *Влияние личности командира на подчиненных.*

К. Д. Ушинский отмечал, что только личность может влиять на развитие личности. Психологическое воздействие примера выражается в потребности подражать. Отсюда и важнейшее требование к командиру-воспитателю – быть образцом в выработке в себе устойчивых, положительных черт личности.

5. *Правильная оценка воином положительных и отрицательных своих качеств.*

Переоценка же или недооценка их не способствует развитию личности. Большое значение имеет умелая оценка командиром качеств подчиненного: своевременная тактичная критика недостатков и поощрения за достижения стимулируют развитие личности.

6. *Создание условий в соответствии с требованиями уставов.*

Подчинение своего поведения требованиям уставов воспитывает многие качества: дисциплинированность, ответственность, добросовестность умение контролировать свои действия и т. д.

7. *Побуждение к самовоспитанию и самообразованию.*

Успех формирования личности во многом зависит от того, насколько сам человек стремится выработать в себе направленность,

характер и способности. Для успешного самовоспитания необходимо, чтобы воины имели правильное представление об особенностях своей личности, а также об условиях и действиях, которые способствуют ее развитию.

Таким образом, *личность* – сложное и многогранное явление, результат общественно-исторического развития. Знание психической структуры личности военнослужащего поможет офицерам правильно изучать людей, умело руководить их деятельностью, полнее и конкретнее осуществлять обучение и воспитание подчиненных.

Стать личностью значит занять определенную социальную и нравственную позицию, сознавать и нести ответственность за эту позицию, утверждать ее своими поступками, делами, всей своей жизнью.

Психологически грамотное сопровождение естественного развития личности сможет обеспечить максимальную реализацию его возможностей и позволит избежать отклонений в ходе его развития. Понимание уникальности, неповторимости, специфичности, субъективности психологической реальности, внутреннего психологического мира личности, а также знание психологических закономерностей личностного онтогенеза необходимы для оказания психологической помощи человеку, в ней нуждающемуся. Зная закономерности развития личности, можно вычленять истоки личностных отклонений для дальнейшей их коррекции, способствовать личностному росту человека.

4. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

4.1. Общение как социально-психологическое явление

Современный военный руководитель должен быть человеком высокой культуры и всестороннего образования. Он должен обладать разнообразными знаниями, навыками и умениями. Но в первую очередь он должен обладать культурой общения. В данной теме мы и рассмотрим процесс общения в деятельности офицера, структуру этого процесса, его сущность и особенности.

Человеческое общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В процессе общения мы познаем других людей, обмениваемся с ними информацией, взаимодействуем с другими и, вместе с этим, переживаем собственные состояния, возникающие в результате этого. Таким образом, *общение* – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению;
- обмен информацией;
- выработку единой стратегии взаимодействия.

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности, как способ объединения и развития людей. Трудно найти такие психические явления, свойственные человеку, которые так или иначе не были включены в процесс общения. *Социальный смысл* общения заключается в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта. *Психологический смысл* общения состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого, и происходит их духовное обогащение.

Общаясь с другими людьми, человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания, способы деятельности, а также формируется как личность. Другими словами, общение выступает важнейшим фактором психического развития человека. В общем виде общение можно определить как универсальную реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

Существует несколько подходов к структурированию общения. Одним из наиболее употребляемых является подход, при котором выделяют *три* взаимосвязанные стороны общения – *перцептивную, коммуникативную и интерактивную*.

Совершенно очевидно, что эффективное общение невозможно без правильного восприятия, оценки, взаимопонимания партнеров. Процесс общения начинается с наблюдения за собеседником, его внешностью, голосом, особенностями поведения и пр. Данная важная и обязательная составная часть общения получила название *перцептивной стороны общения*. Причем термин «перцепция», или «восприятие», здесь употребляется не совсем в общепринятом понимании. На самом деле речь идет не столько о восприятии, сколько о сознании другого человека.

Коммуникативная сторона общения проявляется в содержании информационного процесса между людьми как активными субъектами формирования, передачи и приема сообщений. Она осуществляется с учетом отношений между партнерами, их установок, целей, намерений и пр., что приводит не просто к «движению» информации, но и к уточнению представлений и обогащению знаний, которыми обмениваются общающиеся.

Интерактивная сторона общения отражает процесс систематической смены коммуникативных ролей и взаимного воздействия собеседников, т. е. взаимодействие между людьми в процессе общения (обмен знаниями, идеями, действиями, эмоциями и т. п.). В профессиональном общении данная сторона характеризует взаимодействие и построение отношений общающихся друг с другом, непосредственно влияя на организацию и результат совместной деятельности.

По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. Способы, сферы и динамика общения определяются социальными функциями вступающих в него людей, их положением в системе общественных отношений, принадлежностью к той или иной общности; оно регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сложившимися в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и др. Исходя из этого различают несколько разновидностей общения.

По характеру связи общающихся общение:

– непосредственное, как контакт «с глазу на глаз»;

– опосредованное, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По включенности в процесс общения социальных слагаемых:

– межличностное (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий);

– ролевое (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, т. к. те или иные его шаги или действия диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, сколько как некая социальная единица, выполняющая определенные функции.

Однако сама по себе социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает как вести общение в главном, основном, оставляя тем самым некоторый «диапазон возможностей» для своего исполнителя, что можно условно назвать определенным «стилем общения» в рамках исполнения конкретной социальной роли. Другими словами, ролевое общение не только не отрицает, но и предполагает привнесение личных моментов в это общение. Правда, они носят по отношению к социальной роли подчиненный характер.

Общение возможно лишь при помощи знаковых систем. Исходя из этого, различают:

– *вербальное (речевое) общение*, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь;

– *невербальное (бессловесное) общение*, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль. По некоторым данным, от 60 до 80 % информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

Разновидностью ролевого общения является *управленческое общение*, т. е. общение между собеседниками, которые занимают социальные позиции соподчиненности между собой (и они об этих позициях знают). Оно направлено на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Основные функции управленческого общения:

1) выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.)

2) получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;

3) выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. От ее качества зависит качество исполнительской деятельности. Но вместе с тем первая функция еще и сложная. На этой стадии чаще всего возникают проблемы и конфликты, так как руководитель изменяет вид деятельности, действия, поведение другого человека, других людей.

Вторая и третья функции могут и не быть в том или ином конкретном акте управленческого общения.

Особенности управленческого общения в военной сфере:

– лаконичность, категоричность и четкость, что объясняется спецификой жизнедеятельности в военной сфере;

– строгая требовательность и большая побудительная сила общения со стороны офицера-руководителя;

– юридическое закрепление основных норм и правил общения в воинских уставах;

– общение в военной сфере требует определенного поведения в процессе общения. Например, подчиненные не могут сидеть разговаривать с начальником. Они должны отвечать либо «Так точно», либо «Никак нет» и т. д.;

– подчеркнутое обозначение субординации, социальных ролей общающихся. Например, даже незнакомые военнослужащие при встрече в актах общения обязаны выполнять ряд требований уставов (отдание воинской чести, приветствие и др.). В гражданской среде желательно, но юридически необязательно, чтобы незнакомые люди при вступлении в общение соблюдали основные нормы этикета.

Управленческое общение в практической деятельности офицера-руководителя может быть следующих видов:

– с вышестоящим командованием;

– с офицерами-коллегами «по горизонтали»;

– с подчиненными офицерами;

– с прапорщиками;

– с сержантами;

- с военнослужащими по контракту;
- с военнослужащими срочной службы – рядовыми;
- с женами подчиненных офицеров и прапорщиков;
- с военнослужащими-женщинами;
- со служащими Вооруженных Сил;
- с родителями военнослужащих;
- с должностными лицами невоенных (гражданских) организаций.

4.2. Взаимовосприятие и взаимодействие в управленческом общении

4.2.1. Закономерности формирования первого впечатления

Перцептивная сторона общения заключается в восприятии внешних признаков собеседника, соотнесении их с его личностными характеристиками, интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдении нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

Воспринимая эти качества, мы определенным образом оцениваем их и делаем некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. В этих умозаключениях обязательно присутствует:

- во-первых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника;
- во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах «нравится – не нравится»).

Другими словами, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «читаем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

Какие же свойства собеседника являются для нас наиболее важными, информативными? На что обращается внимание прежде всего? К таким наиболее существенным свойствам можно отнести:

- выражение лица собеседника (миимику);
- способы выражения чувств (экспрессию);
- жесты (пантомимику);

- позы, положения тела и походку;
- внешний вид (одежду, прическу и др.);
- особенности голоса и речи.

Для офицера-руководителя важно знать, как формируется *фактор отношения к наблюдателю*. Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами.

Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

4.2.2. Механизмы взаимовосприятия в процессе общения

В основе этого процесса лежит действие *механизма стереотипизации*. Под социальным стереотипом понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Например, когда мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение «лицо кавказской национальности», мы это «лицо» не видим, но представить его можем во всей его неповторимой индивидуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения «грубый начальник», «ленивый подчиненный», «нарушитель дисциплины» и др.

Главная задача социального стереотипа – позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения. Ориентировка происходит мгновенно, и мы выстраиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника.

Стереотипы представляют собой инструмент «*грубой настройки*», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов «*тонкой настройки*». Наступает

этап более глубокого и объективного понимания партнера – его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, т. е. стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочитать» внутренний мир другого. К механизмам «тонкой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (позднелат. *identifico* – отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

Эмпатия – это эмоциональное вчувствование или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения.

Аттракция (фр. *attraction*, буквально – привлечение, притяжение) – это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения.

Рефлексия (позднелат. *reflexio* – обращение назад) – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. *causalis* – причинность и *attributio* – приписывание) – это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» схемы причинности, т. е. привычные объяснения чужого поведения. Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, при-

писывать причину произошедшего конкретному человеку. В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе.

Скорость прочтения «внутреннего мира» другого человека и качество этого прочтения у разных людей неодинаковы. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта.

Психологическая сущность взаимодействия. В ходе общения его участники не только воспринимают и понимают друг друга, не только обмениваются информацией, но и осуществляют взаимодействие, то есть планируют общую деятельность, обмениваются действиями, вырабатывают формы и нормы совместных действий. Таким образом, действие – главное содержание интерактивной стороны общения. Описывая те или иные ситуации общения, мы чаще всего используем термины действий. Например, «мы пришли к единому мнению», «он на меня давил, но я не поддался», «мы топтались на месте» и т. д. Между тем речь идет об общении, а не о борьбе. То, что оно передается такими фразами, обычно не приукрашивание, а главный смысл, который увидели партнеры в общении.

Итак, *взаимодействие в общении* – это система взаимно обусловленных действий собеседников, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Эффективность взаимодействия зависит от реализации ряда условий и правил. Говоря *об условиях эффективного взаимодействия в управленческом общении*, необходимо, прежде всего, раскрыть содержательные компоненты процесса взаимодействия. К основным из них необходимо отнести:

- дистанцию в общении;
- позицию в общении;
- время;
- место;
- ситуацию;
- стиль и тон общения и др.

Дистанция в общении. У человека есть свои охранные зоны и территории. Зная их, можно обогатить свои представления о собственном поведении и поведении других, прогнозировать реакцию своего подчиненного в процессе управленческого общения. На основе многочисленных исследований психологи пришли к ряду важных выводов.

1. Физическое тело человека окружено определенной пространственной зоной, которую он считает своей собственной личной территорией.

2. Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народностей средней и северной полосы и в сельской местности она больше).

3. Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения:

а) *интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека).* Из всех зон эта самая главная. Разрешается в нее проникать только тем, с кем человек находится в тесном эмоциональном контакте (супруги, дети, родители, близкие друзья и родственники и др.) В этой зоне имеется еще *сверхинтимная подзона (до 15 см)*, в которую можно проникнуть только посредством физического контакта;

б) *личная зона (от 45 до 120 см).* В пределах этой зоны осуществляется общение между приятелями и знакомыми в условиях каждого дня;

в) *социальная зона (от 120 до 360 см).* Это общение людей в строгом соответствии с их социальной ролью, когда в общении желают подчеркнуть социальный статус общающихся. По сути дела в этой зоне беседуют скорее не личность с личностью, а должность с должностью. В этой зоне мы также общаемся с незнакомыми людьми и с теми, кого мы не очень хорошо знаем.

г) *публичная зона (более 360 см).* Как правило, в этой зоне ведется общение с большой группой людей, когда мы хотим к ней обратиться.

4. Человек с трудом терпит вторжение постороннего в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь,

она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности к бою, к отпору).

5. Современная городская жизнь принесла с собой ряд исключений из этих правил. В условиях невозможности обеспечения всем общающимся необходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в киноконцертном зале, в общественном транспорте и др.). Это не значит что в этих условиях человек не испытывает дискомфорт, но он научился внешне это не выражать. Для того чтобы не усиливать этот дискомфорт, рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не выражать на лице сильных эмоций и оставаться беспристрастным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

Сделаем ряд практических выводов для ситуаций *управленческого общения*:

– во-первых, если вы хотите, чтобы подчиненные чувствовали себя при общении с вами комфортно, то держите дистанцию;

– во-вторых, при выборе дистанции в разговоре учитывайте национальные и социальные особенности собеседника, обсуждаемую проблему, актуальное эмоциональное состояние собеседника и др.

Позиция в общении. Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является *теория транзактного анализа*, предложенная американским психиатром Э. Берном (транзакция – это единица общения, действие (акция), направленное на другого человека).

Концепция Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении. Наблюдая поведение людей, он обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек прямо на глазах может измениться. При этом меняется одновременно выражение лица, речевые обороты, жесты, поза и т. п.

Этот человек то ведет себя, как взрослый, то резвится, как ребенок, то копирует поведение своих родителей. Берн пришел к идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний «Я» («родитель», «взрослый» и «ребенок»), обуславливающих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний в свою

очередь обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает определенные алгоритмы, модели поведения.

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает подавлять другие, что обуславливает нарушение общения и переживается человеком как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний «Я» выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Для оптимального функционирования личности, для эффективного взаимодействия с окружающими, с точки зрения транзактного анализа, чтобы в личности были гармонично представлены в зависимости от ситуации общения все три состояния «Я».

Таким образом, все состояния «Я» хороши, правильны, необходимы и выполняют определенные функции. Вопрос заключается в том, когда и какое состояние «Я» активно, когда и для каких целей его использовать.

Транзакции являются открыто проявляющимся аспектом социальных связей индивида. Одни из них приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту. Почему же это происходит? Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и транзакций. Сделаем важный вывод для различных ситуаций управленческого общения: *взаимодействие между людьми только тогда будет гармоничным и эффективным, когда между ними будут установлены параллельные транзакции.* Пока между руководителем и подчиненными не установлены такие транзакции, ему очень сложно будет добиться взаимопонимания.

Руководитель, говоря первую фразу, задает тон разговора тем, что невольно выбирает себе и собеседнику определенное состояние «Я». Главное – они должны быть уместны и адекватны конкретной ситуации общения.

4.3. Формы делового общения в условиях воинской деятельности

Деловая беседа: правила подготовки и ведения. По мнению югославского психолога П. Мицича, в самом общем виде под деловой

беседой понимается осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

Разнообразны формы деловой беседы. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме, и многое другое.

Традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов:

- 1) начало беседы и установление контакта;
- 2) передача информации;
- 3) аргументирование (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов);
- 4) подведение итогов, принятие решения.

Начало беседы – это мост между нами и собеседником. Задачи первой фазы следующие:

- установление контакта с собеседниками;
- создание приятной (комфортной) атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе;
- иногда, если необходимо, «перехват» инициативы.

Зачастую многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Почему? Потому что первые фразы беседы оказались слишком незначимыми. А ведь именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, то есть на его решение выслушивать нас дальше или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора – часто из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе (рабочую атмосферу).

П. Мицич выделяет три типичных примера «самоубийства» в начале беседы:

1. *Извинения и проявления признаков неуверенности.* Фразы типа: «Извините, если я помешал...», «Я вас умоляю выслушать меня...»;

2. *Неуважение и пренебрежение к собеседнику.* Фразы типа: «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил на минутку к Вам...», «Давайте с Вами быстренько рассмотрим этот вопросик...».

3. *Попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.* Например, «Я бы хотел с вами обсудить следующую проблему. Мне кажется, вы крайне заинтересованы в ее обсуждении именно сейчас». На вполне логичный ответ: «Но меня сейчас эта проблема не волнует», – следует парирование: «А почему она вас не волнует сейчас? Какие на это есть причины?». Таким образом, собеседник оказывается в оборонительной позиции, он должен, хочет этого или нет, искать объяснения, аргументы, о которых заранее и не думал.

В начале беседы рекомендуется использовать следующие темы:

- какая-либо новость (не шокирующая);
- собеседник и все, что с ним связано;
- общие интересы и темы.

Последний вариант требует определенной подготовительной работы, так как здесь надо будет действовать наверняка и с первых фраз заинтересовать собеседника.

Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с так называемого «Вы – подхода», то есть умения человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы его лучше понять.

Фаза передачи информации – вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- обозначение проблемы;
- собственно передача информации;
- закрепление информации;
- обозначение нового направления информирования.

Для того чтобы успешно пройти все четыре этапа, необходимы:

– *лаконичное и четкое построение передаваемой информации:* чем больше информации будет адресоваться собеседнику и чем неудобоваримей она будет, тем меньший объем информации запомнит наш собеседник;

– *умелая постановка вопросов:* закрытых – на первом этапе, когда мы хотим ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности (например: «Вы согласны, что проблема требует всестороннего обсуждения?»); открытых – на вто-

ром этапе (требующих какого-либо объяснения); риторических («Можем ли мы считать подобные явления нормальными?») и вопросов на обдумывание («Правильно ли я понял ваше сообщение о том, что...») на третьем этапе; переломные на четвертом этапе, когда получено достаточно информации по одной проблеме и мы хотим перейти к следующей, или когда мы почувствовали сопротивление собеседника и пытаемся «пробиться»;

– *изучение реакций собеседника*: не выпускаем собеседника из виду, наблюдая за его внешней реакцией и движениями; осуществляем визуальный контакт, то есть смотрим в глаза собеседнику, когда он излагает свою точку зрения и позицию;

– *умение слушать собеседника*: общеизвестна истина – все слушают, но далеко не все слышат.

Фаза аргументации – наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника. Основные правила тактики аргументирования:

1. *Применение аргументов*. Фазу аргументации начинать в живом стиле, без особых колебаний. Главные аргументы излагать при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом свете. На длительных переговорах не следует сразу же использовать все оружие из арсенала – что-то нужно оставить и напоследок.

На собеседника, мнение которого не совпадает с нашим, гораздо больше повлияет двусторонняя аргументация, когда мы указываем как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда собеседник менее образован, когда у него уже сложилось свое мнение или он открыто выражает положительное отношение к нашей точке зрения.

Выводы практической психологии свидетельствуют: решающее значение оказывает начальная информация, поэтому в фазе аргументации сначала перечисляют преимущества, а потом недостатки какого-либо решения. Еще лучше использовать следующий порядок использования аргументов «сильные – средние – самый сильный».

Применение аргументов требует учета ряда психологических закономерностей. Дело в том, что убедительность аргументов зависит от имиджа и статуса убеждающего:

– более крупный и высокий воспринимается и как более основательный;

– статус обвиняющего воспринимается как более высокий;

– в вопросах морали, семьи, быта более убедительны женщины, в вопросах политики, бизнеса, техники – мужчины;

– молодежь и пожилые менее убедительны, люди средних лет более убедительны;

– к аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – с предубеждением.

2. *Выбор техники.* Он зависит от психологических особенностей собеседников. Так, было бы ошибкой применить метод опроса к замкнутому и чувственному собеседнику. В то же время для хладнокровного специалиста четыре цифры будут значить больше, чем тысяча слов.

Кроме того, убедительность доказательства прежде всего зависит от восприятия слушателей (а они не критичны к самим себе), мы приходим к мысли, что нужно сначала попытаться выявить позицию собеседника и потом включить ее в нашу конструкцию аргументации или, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила нашим предпосылкам. Достичь этого можно:

– путем прямого обращения к собеседнику («Что вы думаете об этом предложении?», «Как, по вашему мнению, можно решить эту проблему?»);

– путем эмоционального и открытого одобрения («Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!», «Замечательно!» и др.). Признав прямоту, проявив внимание или аплодируя открыто, мы тем самым поощряем собеседника. А теперь наступает его очередь вернуть долг – собеседник, которого мы тем или иным образом заставили почувствовать себя обязанным, примет нашу аргументацию с меньшим сопротивлением;

– путем использования простого правила, которому более двух тысяч лет, но которое актуально и сейчас: если нам на два простых вопроса ответили «да», по всей видимости, и на третий важный тоже ответят «да».

3. *Избегать обострений.* Для нормального хода аргументации важно избегать обострений или конфронтации, так как это зачастую сказывается на принимаемых решениях. Поэтому рекомендуется:

– рассматривать критические вопросы либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

– по особо деликатным вопросам переговорить с собеседником наедине до начала деловой беседы, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо большего, чем в зале заседаний или за столом переговоров;

– в исключительно сложных ситуациях сделать перерыв, чтобы «остыли» головы, а затем вновь вернуться к этому вопросу.

4. «*Стимулирование аппетита*». С психологической точки зрения удобнее всего предложить собеседнику варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса и требований. Другими словами, сначала нужно описать текущее состояние дел с упором на возможные негативные последствия, а потом (на основе «спровоцированного аппетита») указать направление возможных решений с подробным обоснованием всех преимуществ.

Можно с блеском вести аргументацию, но не достичь желаемой цели только потому, что не сумели обобщить предлагаемые факты и сведения. Поэтому, чтобы добиться как можно большей убедительности, мы должны сами сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты никогда не говорят сами за себя.

Четвертая фаза беседы – *принятие решения* – венчает наши усилия и всю деловую беседу. С помощью принятого решения достигаются основные цели, стоящие перед нами.

Соблюдение каких правил позволяет успешно завершить беседу? К ним можно отнести следующие:

– свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нашей целью. Во всех случаях ждите, чтобы собеседник сам согласился с нашими целями;

– не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения и не держите себя слишком напряженно. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник;

– постарайтесь сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с вашими выводами и рекомендациями.

Если собеседник противится:

– не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все возможное;

– всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Например: «Да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя»;

– попытайтесь привести положительный пример – сошлитесь на случай, имевший место с тем, кто похож на вашего собеседника, чтобы дать стимул для принятия положительного решения;

– пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. При этом оставайтесь последовательным с точки зрения истины.

Какими же приемами мы можем посылать партнеру эмоционально положительные сигналы и добиваться благоприятного расположения собеседника к нам? К основным из них можно отнести следующие:

– *обращение к собеседнику по имени (имени-отчеству)* при всяком удобном случае в ходе делового контакта. Ведь имя и личность нераздельны. Когда к человеку обращаются по имени, то таким образом показывают внимание к данной личности. Внимание к данной личности есть ее утверждение. Это вызывает у человека чувство удовлетворения. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

– при общении с нашим деловым партнером у нас присутствует *естественное и доброжелательное (естественное, а не по случаю) выражение лица, мягкая и искренняя улыбка*. Лицо – это зеркало души, зеркало нашего отношения к человеку. Если у нас именно такое выражение лица и именно такая улыбка, то скорее всего это сигнал «Я – ваш друг». Друг повышает защищенность, то есть удовлетворяет одну из потребностей;

– при общении с партнером мы разумно *используем комплименты и любезности в соответствии с правилами делового этикета*. Комплименты, в отличие от лести, представляют собой слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств партнера. История не знает примеров, когда человеку, которому были адресованы уместные и правдивые слова о нем, вдруг стало неприятно и неуютно. Скорее, наоборот. Если комплимент сделан по всем правилам (о них речь пойдет дальше), то возникает эффект внушения. Следствие внушения – «заочное» удовлетворение потреб-

ности «выглядеть» в этом вопросе лучше. Следствие удовлетворения потребности – положительные эмоции.

Проблемные или дисциплинарные беседы. Этот вид бесед вызван к жизни фактами нарушения дисциплины или же отклонениями от установленных правил и распорядка дня. По мнению А. А. Романова (1995), главная цель таких бесед – не наказать виновного, а ликвидировать «бреши», то есть несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников делового процесса. Опыт зарубежных специалистов по управлению свидетельствует, что от 70 до 85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть исправлено только руководителем.

Подготовка и проведение такой беседы включает три основных этапа: подготовительный, этап проведения и заключительный.

В ходе *подготовительного этапа* руководитель должен беспристрастно изучить состояние «бреши», то есть когда, как, у кого, почему она возникла, что этому способствовало. Далее необходимо тщательно продумать тактику беседы. Главная цель при этом заключается в том, чтобы подчиненный принял позицию руководства как по отношению к конкретному проступку, так и относительно меры наказания; чтобы беседа сказалась на улучшении будущей работы подчиненного.

В ходе *этапа проведения* главное – это создание положительного (в крайнем случае, нейтрального) фона у подчиненного. И только после создания этого фона следует приступать к неприятной части разговора. Естественно, что для такого разговора руководитель должен найти и время, и место, где есть возможность поговорить наедине.

На самом деле бывает не так. Обычно беседа, а точнее «разнос», проводится на месте и спонтанно, по «горячим» следам. Руководитель, как правило, гремит и громит, и достается часто и виноватому, и правому: всем, кто попался под руку. Почему так поступают? Потому что хотят показать всем бескомпромиссность, четкость и непрерывность руководства. На самом деле такая тактика неэффективна по двум причинам:

во-первых, раздраженность и гнев будят у подчиненных агрессивность и враждебность. А это может вылиться в открытый спор, перебранку, скрытый отпор или тихий «саботаж»;

во-вторых, как бы ни был виноват подчиненный, отчитывая его на виду у всех, руководитель делает из него «мученика», которому будут сочувствовать и оказывать моральную поддержку остальные коллеги. А бороться на два фронта значительно сложнее.

Целесообразнее на этом этапе сосредоточиться на получении ответов на следующие вопросы:

- не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания и доведения своих личных претензий;

- не вызвана ли проблема личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью родных и др.);

- не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения.

Переход к неприятной части разговора, в которой могут быть высказаны претензии подчиненному, лучше использовать прием «двух персон». Он может быть выражен во фразе следующего содержания: «Беседуя с Вами, я не совсем понимаю, с кем я говорю сегодня. Я знаю Иванова – первоклассного специалиста, который известен у нас своими отличными результатами. Но, оказывается, есть и другой Иванов, который вчера...». И только после такого противопоставления, которое призвано поколебать негативный настрой подчиненного, можно переходить ко второй части. В ней осуждается (оценивается должным образом), фактическое поведение подчиненного (подчеркнем, не личность, а только поведение).

Весьма ответственным является *заключительный этап* беседы. Заигрывание, сюсюканье или запугивание не годятся для финала. Принятое решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося. Например: «Как Вы понимаете, наказания Вам не избежать. Конечно, увольнения с работы Вы не заслужили (именно: не заслужили), но выговора (строгого выговора, предупреждения, лишения денежного вознаграждения и др.) Вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости Вам не прибавит, но как бы высоко не ценил Ваши другие заслуги, иначе поступить не могу». Важно, чтобы провинившийся услышал фразу об оценке своих былых заслуг.

Самое правильное в данный момент – сохранить выдержку и размеренный темп речи, чтобы работник не смог перебить. Если такие попытки будут, то следует их прекратить словами: «Подождите минуточку. Я еще не закончил».

После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 10–15 секунд, чтобы продемонстрировать свои размышления о правильности выбранного наказания (решение дается руководителю нелегко, особенно, если приходится наказывать своих коллег). Но в большей степени эта пауза нужна для резкого поворота разговора, когда руководитель вдруг, помолчав, обращается к провинившемуся с просьбой.

Такой контраст совершенно необходим, так как ситуация складывается крайне необычно: после наказания следует просьба руководителя. Например: «А теперь, Сергей Петрович, у меня к Вам личная просьба... Если можно, конечно? Пожалуйста, Сергей Петрович, избавьте меня на будущее от таких разговоров. Они мне неприятны, как и Вам. Я прекрасно знаю, какой Вы отличный специалист. Вот совсем недавно, как мне говорили, Вы совершенно правильно (умело, прекрасно, точно и др.)...». И дальше должно следовать заключение всей беседы.

Важно помнить, что любая беседа (в том числе и проблемная) должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте. Это создает соответствующий эмоциональный фон, позволяющий выстроить беседу в нужном руководителю направлении.

Особенности телефонной деловой беседы. Телефон – важное средство повышения эффективности управленческого труда, оперативности делового общения. По некоторым исследованиям на общение по телефону у делового человека уходит от 4 до 25 % рабочего времени. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником помех и недоразумений. Телефонные звонки – наиболее сильный и частый раздражитель, который зачастую исключает возможность сосредоточенной работы. Кроме того, особенностью общения по телефону является и то, что работает только один канал приема информации – аудиальный, а значит, особое значение имеет интонация, паузы, темп речи.

Схема общения по телефону включает:

- слово приветствия;
- само представление, то есть фамилия, имя, отчество (что касается социального статуса, должности и звания и др., то они указываются для каждой конкретной ситуации специфично);
- осведомление о наличии времени у собеседника;
- краткое изложение сути проблемы, вопросов, которые надо выяснить (лучше их предварительно наметить);

– завершение разговора (при равенстве собеседников первым оканчивает тот, кто позвонил; при наличии старшинства – старший; если у младшего появилась потребность прервать разговор, то он должен извиниться, пояснить причину и попросить разрешения закончить разговор).

К *основным рекомендациям* по ведению деловых телефонных разговоров необходимо отнести следующие:

– прежде чем позвонить, уясните себе с какой целью вы будете звонить и примерное содержание разговора (если необходимо, набросайте краткое содержание разговора);

– трубку снимайте лучше после первого звонка (и желательно до четвертого);

– откажитесь от нейтральных ответов «Да», «Алло», «Слушаю» и перейдите на информационные (внятно и без скороговорки сообщите свою должность и фамилию);

– задавайте хорошее настроение собеседнику (важно не только что вы будете говорить, но и как);

– во время разговора будьте кратки, сконцентрируйте основную информацию в одном или двух предложениях и не вдавайтесь без необходимости в излишние подробности; вместе с тем не забывайте о вежливости и тактичности;

– подробно о проблеме предстоящего делового разговора говорите только с тем, кто компетентен решать эту проблему;

– разговор желательно закончить вопросом «Все ли мы обсудили?»; после разговора запишите его итог;

– нежелательно после обсуждения проблемы обсуждать бытовые и политические вопросы;

– при предъявлении каких-либо деловых претензий, попросите представиться, дайте высказаться и не перебивайте, затем сообщите, что будете выяснять, как обстоит дело, и позже перезвоните.

После выяснения перезвоните сразу же: чем дольше вы не звоните, тем дольше партнер работает против вас. Помните о закономерности: когда проблема окончательно решена, партнер чувствует себя вашим должником.

Особенности подготовки и проведения служебного совещания.

Различают три основных вида совещаний: *проблемное, инструктивное и оперативное (диспетчерское)*. Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии используется *проблем-*

ное совещание. В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрейшего исполнения используют *инструктивное совещание.* Зачастую возникает необходимость получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. В этих целях проводят *оперативное (диспетчерское) совещание.*

Чтобы совещание дало желаемый результат, его необходимо серьезно готовить. В *период подготовки совещания* руководитель должен:

- четко определить порядок дня, ключевую проблему и желательный круг участников (желательно не более 8–10 человек);

- довести до участников совещания дату, время и место встречи, а также ключевую проблему и порядок дня. Время и дата должны совпадать с днем, который традиционно отводится для такого рода деятельности. Непредвиденные совещания возможны лишь как исключения;

- ознакомить участников совещания со справочными и информационными материалами, относящимися к обсуждаемой проблеме;

- продумать регламент совещания. Примерный расчет может быть следующим: общее время проведения – не более 1,5–2 часов работы, перерывы на 10 минут после 45–50 минут работы. Если в порядке дня совещания предполагается обсуждение нескольких вопросов, то психологически вернее будет внести на рассмотрение вначале более простые, которые требуют меньше времени и умственной энергии;

- подготовить помещение для проведения совещания. В нем должны обеспечиваться необходимое освещение, оптимальная температура (22–24 °С), проветриваемость, необходимая наглядность (скажем так: от мела и доски до видеотехники). Кроме того, каждый участник должен иметь возможность не только сесть, но и записать услышанное, набросать план своего выступления, разложить необходимые документы и материалы.

Деловой настрой совещания зависит от его начала, а точнее, от *поведения руководителя в начале совещания.* Он должен:

- начать точно вовремя (здесь как никогда верна пословица «Семеро одного не ждут»);

- в небольшом вступительном слове четко сформулировать цель и задачу совещания;

- согласовать правила и регламент совещания;

- назначить ответственного за ведение протокола совещания;
- не начинать совещание с критики и разноса подчиненных.

Если вы начали с критических реплик, то считайте, что ваше совещание на этом закончилось.

После вступительного слова с докладом или с основной информацией по обсуждаемой проблеме выступает либо руководитель, либо назначенный руководителем сотрудник. Доклад (основную информацию) должны отличать:

- конкретность и конструктивность;
- понятность языка и используемых терминов;
- наглядность;
- уверенность.

В ходе обсуждения главной проблемы совещания руководитель должен:

- сначала предоставить слово для выступления младшим по статусу и должности;
- не прерывать выступления в прениях (за исключением нарушения регламента и неконкретности выступления);
- обеспечить беспристрастность в оценке выступлений;
- время от времени переключать внимание участников на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.);
- не давать возможность уходить в сторону от главной проблемы или топить поиск решения проблемы в пустых речах.

Главная цель любой дискуссии – поиск истины. Найти истину в споре, принять в результате дискуссии правильное решение можно лишь с соблюдением выработанных в процессе функционирования деловых отношений норм цивилизованной дискуссии:

- уважительное отношение к чужому мнению, каким бы абсурдным оно не казалось на первый взгляд;
- стремление понять чужое мнение, для чего набраться терпения и мобилизовать внимание;
- во что бы то ни стало избежать превращения дискуссии в конфликт. Дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации;

– главным оружием в дискуссии могут быть только факты и их добросовестная интерпретация.

Кроме ведения хода совещания руководитель должен:

- пояснять сказанное другими;
- подчеркивать различия между высказанными мнениями;
- время от времени резюмировать обсуждение;
- собирать и формулировать различные гипотезы и предложения.

В заключение совещания руководитель:

- подводит итоги обсуждения;
- свое мнение излагает в принимаемом решении (хотя иногда свое решение он может принять и после совещания, обдумав все предложенные варианты);
- благодарит всех участников совещания за работу.

После проведения совещания руководитель должен:

- организовать доведение принятых решений до непосредственных исполнителей (если они не присутствовали на совещании);
- организовать контроль за выполнением принятых на совещании решений.

Таким образом, важной разновидностью общения является управленческое общение. Результативность его зависит от знания и использования руководителем основных психологических закономерностей. Взаимодействие в управленческом общении эффективно строится при условии выбора оптимальной дистанции и позиции в общении. Важными формами делового общения военного руководителя являются деловые беседы и совещания.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. ГРУППОВЫЕ ЯВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССЫ В УСЛОВИЯХ ВОИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

5.1. Особенности военной организации как объекта управления

Индивид, как бы он ни был самостоятелен, не может существовать вне общения с другими людьми, вне взаимодействия с группой людей, социумом. В начале жизни самой первой социальной группой, в которой человек пребывает и где закладываются основы его личности, является семья, затем идут компании сверстников, учебные группы, любительские и профессиональные объединения и т. п. Мы будем рассматривать социальные группы, в которых человек реализует себя при выполнении трудовой деятельности.

Прежде чем управлять объектом, надо представлять себе его основные характеристики. Что же такое группа, каковы ее количественные и качественные параметры? Какие структуры существуют в группах и как они влияют на эффективность работы в организации? Какие механизмы действуют в социальных коллективах, как их можно использовать в управлении? Какова динамика организаций и групп? Все это нам предстоит узнать в ходе изучения данной темы.

Организация – определенный вид социальной системы, характеризующийся многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью. Как уже говорилось в теме 1, носителем признака организации является группа людей (2 и более), деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Наиболее существенными характеристиками организации считают следующие: специализация каждого ее члена на какой-либо трудовой операции, синхронность и однонаправленность.

Цели существования организации реализуются в отношении многих сфер жизни коллектива: финансы, производство, социальная сфера и т. д. Кроме того, специалисты указывают, что в рамках каждой из этих сфер персоналом организации осуществляются несколько совершенно своеобразных подсистем деятельности и поведения. Эти подсистемы деятельности и образуют структуру организации.

Степень совпадения–расхождения интересов индивидов с их должностными функциями, со структурой и программой организации

влияет на эффективность ее деятельности. Взаимодействие индивидуального и общего характерно для всех организационных отношений и предопределяет другие, более частные проблемы. Анализ социально-психологических феноменов (межличностных феноменов, мотивации, лидерства, конфликтов и пр.) в организациях нужно рассматривать с учетом структуры организационных отношений.

В организации выделяются социальная, функциональная, социально-демографическая, профессионально-квалификационная структуры.

Социальная структура в организации может быть представлена такими категориями, как рабочие (в том числе квалифицированные и неквалифицированные), управленческий персонал (руководители, специалисты и технические исполнители).

Функциональную структуру специалисты по управлению обычно представляют таким образом: работники преимущественно физического труда (основные, вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, счетно-конторские работники, производственно-технический персонал).

Важна и *социально-демографическая структура*, в которой выделяются группы по полу, возрасту, национальности и т. п. Для руководителя знание этой структуры важно с организационной точки зрения, так как каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать. Кроме того, при формировании организации должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу. Особенности мужской и женской психологии также накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений.

В трудах классики педагогики содержатся положения о том, что наибольшие возможности для развития индивидуальных способностей личности представляет такая форма организации, как коллектив.

Коллектив – понятие латинского происхождения, означающее «собранность», т. е. целостность, сохраняющая неприкосновенность индивидуальности. Понятие же группы тождественно смыслу старого русского слова «кружок». В основе того и другого – связь, соединяющая людей. Дух коллектива хорошо отражает понятия «товарищество», «воинское братство».

Вследствие этого в отечественной военной психологии под *воинским коллективом* понимается организационное объединение воен-

нослужащих на основе общности их идейных и морально-нравственных позиций, совместной службы и боевой (служебной, вахтенной и др.) деятельности под руководством единоначальника.

Следовательно, его отличительными признаками выступает то, что это:

– высокоорганизованная группа идейно убежденных и дисциплинированных военнослужащих, способных самостоятельно (автономно) выполнять служебно-боевые, служебные, учебные и другие задачи;

– специфическая социальная общность, предназначенная для защиты Отечества, характеризующаяся единством понимания воинского долга, общностью коллективистской психологии.

Однако в зависимости от характера и направленности функционирования каждый из коллективов наделен соответствующими особенностями, характеризующими данный коллектив как воинский. Воинский коллектив отличается от других видов коллективов целями, задачами вооруженной защиты Отечества.

Коллектив подразделения является действительно воинским, если все его члены глубоко осознают его задачи и назначения. Особенности воинского коллектива связаны с тем, что решение стоящих перед ним задач достигается использованием оружия, боевой техники и вооруженным насилием по отношению к врагу, в соответствии с этим, подлинным воинским коллективом является тот, все члены которого выработали у себя не только мужество, настойчивость, выносливость, но также глубокие навыки и умения мастерски использовать технику и вооружение. Нынешний воинский коллектив также отличается и тем, что с перечисленными признаками, уже известными связями, создающими прочный психологический потенциал, в нем также проявляется ряд других нравственно-психологических сил. Имеется в виду то духовное, нравственное, деловое начало, содержание внутреннего мира каждого члена коллектива, которое их объединяет, связывает, «притягивает» друг к другу. Оно складывается из следующих компонентов: общности нравственных норм, которыми люди руководствуются в своем поведении (эти нормы закреплены в воинских уставах); совместной деятельности, имеющей государственное значение; наличия у всех членов коллектива воинского мастерства или стремления к его приобретению и др. Стержневой в понятии коллектива воинского подразделения высту-

пает идея межличностных связей военнослужащих. Именно взаимные связи между людьми являются решающим фактором (условием), определяющим сплоченность подразделения, активность и жизнеспособность объединения, членами которого они становятся.

В свою очередь, духовные связи между военнослужащими зависят от того, как они воспринимают друг друга, как относятся к общей цели военно-профессиональной деятельности и т. д. В связи с этим, в отечественной военной психологии существуют два подхода к пониманию условий формирования коллектива.

Согласно первому подходу, коллектив подразделения представляется как социальное образование, нечто самостоятельное, не сводимое к совокупности составляющих его индивидов. Этот подход назван «антропоморфным», потому что в этом случае объединение военнослужащих рассматривается как целостный социальный объект, жизнь и деятельность которого воспроизводит активность каждого своего члена, за счет которой он сам существует.

С позиции второго подхода коллектив воспринимается как социально-психологическая среда жизни и деятельности военнослужащих, среда, которую они создают друг для друга. Сторонники этого подхода предпочитают говорить не о группах и коллективах, а о «личности в группе». Эта концепция выражает личностно-ориентировочную точку зрения на коллектив. Обе позиции не свободны от крайностей как теоретического, так и практического порядка.

Первая позиция, как показывает отечественный опыт военного строительства советского периода, может привести к недооценке личности, абсолютизации «единства», что опасно нивелированием человеческой индивидуальности и ее личностных ценностей, стремлением добиться того, чтобы все члены коллектива не только действовали одинаково, но и были «все как один». Между тем известно, что именно в коллективе подразделения происходит необходимая для полноценного развития и естественная для военнослужащего личностная дифференциация. По мере формирования, развития и функционирования коллектива за его членами закрепляются определенные социально-психологические роли, согласовывающие в себе потребности коллектива и личности. Каждый человек вносит в совместную деятельность собственные взгляды на актуальные проблемы, предлагает свои способы их решения. Он предоставляет в распоряжение коллектива свои способности и обращается за помощью

в связи со своими собственными трудностями. Все это очень индивидуально. Поэтому единство, без которого нет ни коллектива, ни группы, достигается не путем выравнивания членов коллектива воинского подразделения, а на основе согласования различий, поиска психологической совместимости, максимального учета и поощрения межличностных симпатий.

Как итог, структура коллектива воинского подразделения имеет два взаимосвязанных, дополняющих друг друга, но разных по содержанию психологических комплекса. Один из них ориентирован на общую деятельность коллектива, связанную с решением стоящих перед ним служебных, боевых и др. задач, второй – на его внутреннюю, социально-психологическую сферу. Несомненно, что оба они необходимы, так как имеют объективную природу и взаимозависимы. Однако это лишь условия, которые необходимы для объединения людей в социальные группы.

5.2. Основные феномены групповой жизнедеятельности

Тема групповой динамики – одна из самых актуальных в психологии управления, поскольку каждая организация неизбежно имеет в своем составе самые различные группы. Перед руководителем всегда стоят проблемы формирования коллектива из группы и поиск путей его оптимального функционирования. Руководитель работает с группой, состоящей из разных людей, связанных между собой сложной системой межличностных отношений. Он должен по возможности понять закономерности образования коллектива, чтобы помочь этому процессу.

Групповая динамика – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад. По определению американского психолога А. Ребера, групповая динамика – это любые коллективные взаимодействия, имеющие место внутри группы.

Понятие *групповой динамики* включает психологические изменения, происходящие в группе, и процесс взаимодействия членов группы в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

К процессам групповой динамики относят:

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- нормообразование – выработку групповых мнений, правил и ценностей;
- формирование функционально-ролевой структуры группы;
- сплочение;
- конфликты;
- групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения.

Эти психологические изменения в группе обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, складывающимися в результате взаимодействия двух взаимно переплетающихся тенденций групповой активности – интеграции и дифференциации.

Интеграция нацелена на упрочение психологического единства группы, стабилизацию и упорядочение межличностных отношений и взаимодействий и является необходимой предпосылкой сохранности и воспроизводства группы.

Дифференциация проявляется в специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов группы, а также в соответственном различии их функциональных ролей и психологических статусов, неизбежно сопутствующих любой коллективной жизнедеятельности; она является стимулом и результатом развития группы, но может повлечь также нарушение гармонии в отношениях членов группы.

Сосуществование этих тенденций приводит к неравномерности развития малой группы, чередованию состояний равновесия и его нарушения, что характеризуется качественно различающимися этапами. Группа может, как восходить на более высокие уровни развития, так и двигаться в сторону распада.

На работу группы особое влияние оказывают следующие факторы:

- мотивация (потребности, реализации которых ожидают члены группы);
- структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы);
- состояние коммуникации (уровень межличностного общения);
- ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе;

- четкость представлений о цели членов группы;
- степень ответственности за результаты деятельности;
- свобода деятельности (как условие успеха группы).

По мнению психологов, любая группа в своем развитии проходит следующие стадии: *возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад.*

Стадия возникновения – создание новой организации, изменение структуры организации, замена значительного числа работников, приход нового руководителя или нового лидера. При этом задаются целевые установки, формируются органы управления, система отчетности и т. д. Взаимоотношения между членами группы в системе «начальник–подчиненные» только вырабатываются. Психология организации на этой стадии – исполнительская.

Стадия формирования – образование неформальных групп, формирование группового мнения. Главное для руководителя на этой стадии – умелое распределение баланса сил между неформальными группами и организация совместных мероприятий.

Стадия стабилизации – достижение определенной зрелости организации, когда создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сложилось групповое мнение, существуют групповые нормы. Такой коллектив достаточно стабилен и может сопротивляться внешним воздействиям.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо *стадия совершенствования*, либо *распад организации*.

При разворачивании указанных процессов в группе формируются следующие групповые феномены:

- система социальных связей и контактов (общение и взаимоотношения сотрудников);
- групповое мнение (обобщенное выражение групповых убеждений, взглядов, установок);
- групповое настроение (сходные эмоциональные состояния, овладевающие на какое-то время всей группой на основе совместного переживания конкретных событий);
- внутригрупповые обычаи, традиции, привычки (устойчивые способы реагирования на окружающую среду, нормы и стереотипы поведения).

Психолог Д. Майерс разделил все многообразие человеческих проявлений в группе на шесть основных групповых феноменов.

1. Феномен *социальной фасилитации* (от англ. *facility* – легкость, благоприятные условия). Это феномен возрастания активности индивида в присутствии членов своей группы.

Присутствие других может положительно влиять на количественные характеристики деятельности и отрицательно на качественные, соответственно повышая результативность относительно простых видов деятельности и затрудняя выполнение трудных действий и решение сложных задач.

2. Феномен *социальной лени*. Люди трудятся ради общей цели хуже, когда их усилия анонимны, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого в общее дело.

Социальная лень проявляется в гораздо меньшей степени при наличии трудности и увлекательности совместной деятельности, если члены группы друзья, если трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам, если работники считают других членов группы неспособными к продуктивной деятельности и если группа состоит преимущественно из женщин.

3. Феномен *деиндивидуализации*. Это утрата самосознания и индивидуальной ответственности, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает. В определенных групповых ситуациях люди склонны к нарушению запретов, импульсивному самовыражению.

На этот феномен влияют размер группы (чем больше группа, тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения), физическая анонимность и обезличенность, возбуждающие и отвлекающие действия (аплодисменты, хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии), ослабленное самоосознание (алкогольное опьянение).

4. Феномен *групповой поляризации*. Обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные (желая понравиться другим, члены группы могут начать выражать более жесткие мнения, если обнаруживают, что другие разделяют их взгляды).

Это происходит из-за информационного влияния идей, согласующихся с доминирующей точкой зрения. Кроме того, сравнивается свое мнение с мнением других, и наибольшее воздействие на нас оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем.

5. Феномен *влияния меньшинства*. Меньшинство группы наиболее influentially при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства (даже если аргументы меньшинства не убедят большинство принять их взгляды, они пробудят у них сомнения в себе и склонят к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению).

6. Феномен *группового мышления*. Для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Особенно это верно для группы с сильной потребностью в единстве, если она изолирована от альтернативных идей и лидер дает понять, чего он хочет от группы.

Таким образом, для того чтобы дать оценку группе, прогнозировать ее развитие, обязательно надо рассмотреть и проанализировать динамику развития социальной группы с психологических позиций.

5.3. Основные методы изучения групповых явлений и процессов в условиях воинской деятельности

Руководитель (командир, начальник) подразделения, несомненно, заинтересован в наибольшей эффективности его функционирования. Для этого ему необходимо постоянно влиять на протекающие в его психологической сфере процессы. Однако, как показывает практика, достичь этого нелегко. Офицер не сможет эффективно управлять своими подчиненными, если не будет иметь достаточно полной и точной информации о содержании каждого из элементов коллективной психологии, особенностях взаимоотношений между военнослужащими.

Современная отечественная военная психология предлагает достаточно большой арсенал соответствующих методов изучения психологии коллектива. Их можно условно объединить в три относительно самостоятельные группы.

1. *Всеобщий метод* (диалектический), реализуемый для изучения всех явлений объективной и субъективной действительности, в том числе и внутриколлективных, но предоставляющий лишь ориентировочную информацию.

2. *Общие методы* включают в себя те из методов, которые позволяют получать уже более точную информацию о содержании

изучаемого явления. Большинство психологов к ним относят методы наблюдения, изучения документов (контент-анализа), анализа результатов деятельности и независимых характеристик.

Наблюдение – целенаправленное восприятие поведенческих характеристик военнослужащего, обусловленное задачей выявления предрасположенности к неуставным взаимоотношениям. Этот метод предполагает регистрацию, фиксацию особенностей поведения военнослужащего в ходе общения, делового взаимодействия с товарищами на занятиях по боевой и гуманитарной подготовке, особенно в нестандартных ситуациях, неофициальной обстановке. Руководствоваться при наблюдении необходимо следующими критериями: характер взаимодействия, уровень взаимопонимания, наличие одобрений и упреков, готовность к взаимопомощи или недоброжелательность. Наблюдение должно быть планомерным, систематичным и целеустремленным, это позволяет увидеть и зафиксировать изменения, динамику развития поведенческих характеристик, помогает изучить скрытые на первый взгляд процессы через прямой контакт с военнослужащим в различных служебных и внеслужебных ситуациях. В интересах диагностики неуставного поведения командир подразделения составляет программу наблюдения. Она включает: подбор, расстановку, инструктирование офицеров, младших командиров, активизацию воздействий (индивидуальных и общественных) на военнослужащего, предрасположенного к антиуставным проявлениям.

Большую роль в выявлении деформаций во взаимоотношениях военнослужащих может играть *беседа*. Первую беседу с солдатом командир должен стремиться провести как можно раньше, в день прибытия военнослужащего в подразделение. В целях изучения личности прибывшего, такая беседа даст наилучший результат. Итог беседы записывается в рабочую тетрадь, а в дальнейшем при систематическом их проведении результаты сравниваются, делаются выводы и прогнозы. Возможности беседы ограничены. Боязнь «разоблачения» состоявшегося разговора с офицером побуждает некоторых солдат к сокрытию негативных явлений и фактов. Кроме того, опасаясь получить ярлык «информатора», «доносчика» и быть отвергнутым, групповой человек, как правило, ведет себя в беседе неискренне.

Анализ документов позволяет на основе зафиксированной информации сделать предположение о склонности некоторых военнослужащих к отклоняющемуся поведению в общении с товарищами. В со-

вокупности с методами наблюдения, беседы и другими методами выявления предрасположенности к неуставным действиям он дает положительные результаты. К наиболее информативным документам относятся:

- автобиография;
- характеристика военного комиссариата;
- заключение медицинского учреждения;
- психолого-педагогический дневник командира подразделения, в котором солдат ранее проходил службу;
- листы нарядов;
- сержантские книжки;
- журнал боевой подготовки;
- служебная карточка;
- отчеты по дисциплинарной практике и др.

3. *Специальные методы* позволяют получать достаточно полную и точную информацию об изучаемых социально-психологических явлениях. В их числе наибольшее распространение в последние годы получил метод опроса, предполагающий изучение социально-психологических явлений воинского коллектива на основе анализа ответов респондентов на определенный перечень вопросов. Этот метод реализуется в различных методиках.

Опрос, как правило, проводят штатные психологи, социологи, юристы, но это под силу и любому инициативному командиру. Цель опроса – выявить в коллективе, особенно в период прибытия молодого пополнения, основную направленность отношений старослужащих к прибывшим воинам, их намерения в обучении и оказании помощи в становлении новичков. Кроме этого важно знать настрой самих молодых солдат, их интерес к службе. На основе информации, полученной в процессе опроса и с помощью других методов диагностики, вырабатывается план работы по гармонизации взаимоотношений. Значительными возможностями по сравнению с остальными методами диагностики располагает *социометрическая методика* американского социального психолога и психиатра Якоба Морено – совокупность приемов и средств, используемых для количественной оценки и графического представления межличностных отношений в группах и коллективах на основе анализа выборов, сделанных военнослужащими для различных видов совместной деятельности.

С этой целью формулируются вопросы, ответы (выборы) на которые позволяют выявить индивидуальное отношение военнослужащего к другим членам коллектива по определенному критерию (например, деловому, нравственному, коммуникативному, эмоциональному, ролевому). Вопросы позитивной и негативной направленности могут звучать примерно так: «С кем из членов группы Вы хотели бы выполнять ответственные боевые задачи? Кто бы мог возглавить группу для выполнения ответственной задачи, поставленной командиром?» (деловой критерий); «У кого попросили бы совет? С поведением и взглядами каких военнослужащих Вы бы не согласились?» (нравственный критерий); «С кем бы Вам хотелось поговорить, пообщаться в свободное от службы время?» (коммуникативный); «С кем бы Вы хотели вместе отдыхать (пойти в увольнение, на вечеринку и т. п.)?» (эмоциональный критерий) и т. д.

Для регистрации ответов подготавливаются опросные листы, форма которых показана в таблице, рассчитанной на 10 задаваемых вопросов (по 2 на каждый из критериев). Справа от алфавитного списка всех военнослужащих подразделения выделяются несколько колонок, в которых опрашиваемые должны проставить свой выбор. Опыт проведения социометрических опросов в войсковых условиях показывает, что наиболее значимыми критериями для непараметрической оценки групповой сплоченности является выбор респондентами тех военнослужащих, с которыми они могли бы успешно выполнять различные виды деятельности в пределах собственной компетенции.

Социометрическая методика опроса позволяет:

- выявить структуру межличностных отношений путем определения взаимных чувств, симпатий, неприязни, безразличия среди военнослужащих – членов данной группы;
- определить уровень авторитетности лидера, а также место (статус) каждого члена группы в структуре межличностных отношений;
- определить наличие и состав микрогрупп, взаимоотношения между ними;
- дать оценку групповой сплоченности.

В войсковой практике социометрическая методика применяется в двух вариантах: параметрическом и непараметрическом. Сущность параметрической социометрии состоит в том, что испытуемым предлагается сделать строго определенное число выборов по заданному критерию. Например, назвать пять военнослужащих, которые обла-

дают наибольшей совместимостью и бесконфликтностью или могут составить самую надежную команду для выполнения специального задания. Непараметрическая социометрия позволяет выбирать и отвергать любое число лиц при условии, что военнослужащие положительно относятся к проводимому опросу. В противном случае могут быть ответы «Выбираю всех» или «Отвергаю всех», которые существенно искажают получаемые результаты.

Достоинствами социометрии являются: возможность за короткое время собрать значительный материал, который поддается статистической обработке и может быть представлен наглядно; возможность регистрации отношений между всеми членами коллектива (группы). Одновременно к числу ее недостатков относятся: фиксация преимущественно эмоциональных отношений, выраженных в симпатиях и антипатиях военнослужащих; невозможность выявления истинных мотивов выборов; отражение в числе выборов не столько сплоченности, сколько дружеских связей.

Психологические явления в любой социальной общности, в том числе и в воинских коллективах, оказывают существенное влияние на качество всех видов групповой военно-профессиональной деятельности. Для того чтобы сформировать в подчиненном коллективе положительный социально-психологический климат, офицеру-руководителю необходимо знать сущность и закономерности формирования и проявления основных психологических явлений в социальной общности его подчиненных.

Психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляемая в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе; это типичный эмоциональный настрой коллектива.

Психологический климат зависит от следующих факторов:

- условия организации труда, оценка и стимулирование;
- стиль руководства;
- отношения в коллективе (сплоченность, перспектива);
- здоровье работников;
- эмоциональный настрой в семьях;
- общее отношение к жизни (оптимизм – пессимизм). С повышением уровня образования психологический климат улучшается, но возрастают требовательность и критичность.

Экспериментально установлены причины конфликтов в организации: примерно в 45 % случаев они происходят по вине руководителей, в 35 % – из-за психологической несовместимости исполнителей и в 15 % – из-за неправильного подбора кадров.

Психологический климат коллектива рассматривается в контексте таких понятий, как духовная атмосфера, эмоциональный настрой, стиль и окраска общения, которые определяют отношение друг к другу, к работе, к происходящим событиям. Преобладающий настрой людей обуславливает не только меру включенности каждого в деятельность, но и характер ее направленности, ее эффективность. Характер социально-психологического климата в группе в целом зависит от уровня группового развития.

Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и о состоянии дел;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих фрустрацию у кого-либо из членов коллектива. Фрустрация – психическое состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения некоторых потребностей, возникающее при наличии реальных или мнимых непреодолимых препятствий на пути к некоей цели;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Для формирования положительного психологического климата в коллективе необходимо при его комплектовании учитывать психологическую совместимость, использовать социально-психологические тренинги, деловые игры.

Одна из особенностей психологического влияния коллектива на личность проявляется в таком явлении, как конформизм. Конформ-

ность – это осознанное или неосознанное подчинение личности влиянию группы, в которую она включена.

Существует три модели конформности:

- 1) поведенческая – тенденция идти вместе с группой, т. е. действовать так, как действует большинство;
- 2) внешняя – относится к изменению отношения или убеждения в результате давления, что не может не отражаться на поведении;
- 3) внутренняя – выступает как свойство личности.

Овладев доступными методиками оценки социально-психологических явлений в первичном воинском коллективе, офицер сможет быстро и достаточно глубоко их диагностировать (изучать), оказывать на них эффективное управленческое влияние, повышая качество решения стоящих перед воинским коллективом боевых и служебных задач.

6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

6.1. Конфликт как социальный феномен. Причины и условия, порождающие конфликтные ситуации

В практически любой сфере деятельности человека, связанной с сотрудничеством с другими людьми, невозможно избежать конфликтов или конфликтных ситуаций. Ранее мы отмечали, что все люди очень сильно отличаются друг от друга характерами, темпераментами и, что наиболее важно, своей целеустремленностью, желаниями, мотивами и т. д. Именно несовпадение данных факторов для разных личностей обуславливает возникновение конфликтов. Неспособность найти оптимальное для различных сторон решение, незнание такого решения, нежелание его находить и пр. приводят к их развитию.

Воинский коллектив тоже не исключение, и в повседневной деятельности офицеры постоянно сталкиваются с подобными ситуациями. Любой конфликт нарушает нормальное течение жизни воинского коллектива. Вот почему весьма важно уметь предотвращать их, а если они все же возникли, то быстро разрешать, стараясь при этом направлять их энергию на сплочение коллектива.

В офицерских коллективах неизбежны разногласия, споры и даже конфликты, обусловленные различиями в понимании новых идей, методов и форм разрешения учебно-боевых и творческих проблем. Выбор правильных решений, стимулирование инициативы возможны при соблюдении ряда этических условий, особенно субординации, когда старший начальник не подчеркивает своего преимущества, а младший имеет право на собственную точку зрения и несет ответственность за ее аргументацию.

Руководителю часто приходится сталкиваться с конфликтами, когда подчиненный – офицер или прапорщик – предъявляет ему претензии за какие-то неудовлетворяющие его обстоятельства: отсутствие перспектив продвижения по службе, невозможность получить отпуск в летнее время, необеспеченность жильем и т. п. В этой ситуации у руководителя возникает ответная реакция протеста, связанная с тем, что либо решение этой проблемы от него не зависит, либо он считает требования подчиненного несвоевременными. Неумение или нежелание разрешить трудную ситуацию, не доводя ее до конфликта, затрудняет взаимопонимание, что резко обостряет отношения между начальником и подчиненным. Наиболее часто способствуют конфликтам такие качества людей, как склонность настаивать на своем, не считаясь с доводами другого, категоричность суждений, импульсивность, необдуманность слов, склонность к обвинению.

Молодой офицер, имеющий небольшой опыт руководства воинским коллективом, будет испытывать трудности, если пути выхода из конфликтной ситуации он будет искать, опираясь только на собственный опыт и здравый смысл. Для того чтобы принимать правильные решения по управлению конкретными конфликтами, руководителю необходимо знать основные положения теории конфликта. Все это и обуславливает актуальность данной темы.

Конфликтующие стороны, независимо от вида конфликта, количества его участников и их интеллектуального статуса, действуют примерно по одним и тем же схемам, используют одни и те же тактики и приемы конфликтного противоборства, причем, что интересно, в строго определенной последовательности.

Естественно, что отсюда возникают и неизбежные вопросы:

- как распознавать истинные причины возникновения конфликтов?
- как научиться предвосхищать их появление?
- как правильно вести себя с конфликтующими сторонами?

– как научиться управлять ими и разрешать их на справедливой и конструктивной основе?

Необходимость ответа на данные вопросы потребовала углубленного изучения самих конфликтов, разработки системы специальных знаний о конфликтах. В результате произошло формирование и оформление новой науки – конфликтологии.

Конфликтология – это наука о закономерностях возникновения и развития конфликтов в различных областях человеческого взаимодействия и методах их разрешения и предотвращения.

Переход общественной жизни на рельсы рыночной экономики резко повысил уровень конфликтности в социальной и профессиональной сферах жизнедеятельности человека. В связи с этим повысились значимость и потребность специалистов в области конфликтологии.

По мнению американских исследователей, успех делового человека на 85 % определяется его коммуникативными качествами и способностью решать или предотвращать разногласия и лишь на 15 % – профессиональными знаниями. При конфликте теряется от 37 до 63 % производительности труда.

За рубежом специалисты (конфликтологи или менеджеры по конфликтам) готовятся систематически, как и врачи, и эта специальность является престижной во всех сферах производства, бизнеса, образования.

Профессиональный подход к решению проблемы подготовки специалистов-конфликтологов помогает психологическому оздоровлению не только человека, но и общества, а значит, имеет не только личностное, но и государственное значение.

Конфликтология, как зарождающаяся наука, опирается на синтез социально-психологических, юридических и педагогических знаний.

Конфликтология не только наука, но и искусство, которое включает *мастерство ведения спора и диалога*.

Исходя из вышесказанного, можно сделать *вывод*, что всем, работающим с людьми, необходимо владеть искусством профилактики решения конфликтов и предупреждения их отрицательных последствий. Специалист любой профессии, особенно в сфере управления, дорого расплачивается за свое незнание науки конфликтологии. Это ведет к потере авторитета, профессионализма, к нервозному состоянию, ухудшению здоровья и, как результат, снижению производительности труда.

Для предотвращения отрицательных последствий и использования конфликтов в конструктивных целях необходимо, прежде всего, знать психологическую структуру конфликта.

Каждый в своей жизни неоднократно сталкивался с таким социальным феноменом, каким является конфликт. Что же включает это емкое понятие?

Впервые понятие конфликта вводится на рубеже XIX–XX столетия в социологии. Конфликт рассматривался как неизбежное явление в общественной жизни, связанное со свойствами человеческой природы, в частности с проявлением инстинкта агрессивности.

В процессе дальнейшей разработки темы конфликта высказываются и отстаиваются разные взгляды на природу конфликта. Рассмотрим проблему конфликта с позиций современных психологов.

С начала изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт – благо или зло. Ряд психологов утверждает, что *конфликт есть благо*, потому что он:

- помогает выявить проблему и различные точки зрения на нее, разные подходы к устранению проблем;
- способствует повышению эффективности деятельности;
- зачастую может сплотить коллектив, если является внешним.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что *конфликт есть зло*, потому что он:

- ведет к ухудшению социально психологического климата;
- повышает нервозность людей, приводит к стрессам;
- отвлекает внимание от выполнения непосредственных служебных обязанностей многих людей.

Выскажем свою точку зрения: правы и те, и другие, потому что конфликт – это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление, к изучению глубинных причин возникновения и развития которого ученые только приступают. При всех плюсах и минусах конфликтов они неизбежны, более того, зачастую необходимы.

Дадим определение, что же такое *конфликт*.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, мнений взглядов и др.) на почве соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Диапазон конфликтов чрезвычайно широк: от семейных ссор до вооруженных конфликтов. Но при всем их различии у них много общего:

– во-первых, в конфликте всегда присутствует противоречие, столкновение позиций, за которыми стоит различие интересов, ценностных или нормативных представлений сторон;

– во-вторых, в конфликтах всегда затрагиваются значимые для личности или группы людей интересы, ценности;

– в-третьих, конфликт представляет собой особый вид взаимодействия – конфликтное взаимодействие, в котором противоборствующие стороны прилагают усилия для достижения своих целей, ведут «борьбу», пытаются усилить свои позиции и т. п.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что *конфликт – это открытое противоборство*.

Выделяются два вида конфликтов:

– случайные;

– неслучайные.

Случайные конфликты, которых никто не ожидал, возникают чаще неслучайных, и главную роль в их возникновении играют конфликтогены (КГ).

Конфликтогены – это слова, действия, бездействия, способствующие возникновению конфликта.

Случайный конфликт развивается по *закону эскалации конфликтогенов* (ЗЭК), т. е. когда на конфликтоген в наш адрес мы отвечаем более сильным конфликтогеном.

Универсальная модель возникновения случайного конфликта:

$$КГ1 + КГ2 + КГ3 + \dots + КГn = К.$$

Приведем одно наблюдение.

В автобус вошла девушка – стройная и симпатичная. Проходя по проходу, она случайно, так как автобус дернулся, толкнула мужчину средних лет. «Ну ты, корова!» – отреагировал тот. В ответ девушка предложила ему выйти с ней на следующей остановке, что он и сделал. Выйдя, она достала из сумочки баллончик и брызнула ему в лицо. Мужчина упал, а девушка вскочила в автобус и уехала.

Как видно, ни грубиян, ни решительная попутчица не только не смогли оставить без внимания действия другой стороны, но каждый из них употреблял конфликтогены, неизмеримо более сильные, по существу, максимально сильные из всех возможных в данной ситуации. То есть эскалация конфликтогенов нашла здесь свое подтверждение.

Подобных примеров можно привести множество. Объясняет их то, что повсюду действует названный закон эскалации конфликтогенов.

Существует каталог конфликтогенов (он включает 5 групп).

1. Нарушение правил этики, дорожного движения, внутреннего распорядка, пожарной безопасности и т. д.

2. Проявление агрессивности – ситуативной, природной.

3. Проявление эгоизма:

- обман;
- перекалывание ответственности;
- утаивание информации;
- просьба одолжить.

4. Неблагоприятное стечение обстоятельств.

5. Проявление стремления к превосходству:

- прямые: угроза, замечание, критика, насмешка;
- хвастовство;
- снисходительное отношение, проявление превосходства с оттенком доброжелательности;
- категоричность и безапелляционность;
- навязывание своих советов;
- перебивание собеседника;
- подшучивание.

В числе основных структурных компонентов неслучайных конфликтов можно выделить следующие:

- объект конфликта;
- участники (оппоненты) конфликта;
- конфликтная ситуация;
- инцидент.

Объект конфликта – социальное явление (зачастую, спорный вопрос, проблема), вызвавшее данную конфликтную ситуацию. Борьба за право владеть (руководить, манипулировать и др.) этим явлением и приводит к конфликту. Объект конфликта характеризуется тем, что он:

- может быть как материальным, так и психологическим;
- всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть ситуативной;
- обычно является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих.

Вот почему точное знание объекта позволяет относительно точно спрогнозировать это поведение.

Участники (оппоненты) конфликта – это отдельные лица (военнослужащие), группы людей и даже организации (подразделения и т. д.).

Наличие объекта и участников (оппонентов) конфликта образует конфликтную ситуацию (КС).

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие первопричину конфликта.

Участники (оппоненты) конфликта связаны определенными отношениями, каждый из них претендует на единоличное манипулирование объектом.

Однако конфликтная ситуация может существовать, но конфликта может не быть. Другими словами, конфликт может долго оставаться на потенциальном уровне, не переходя в реальную плоскость.

Для того чтобы конфликт перерос из потенциального в реальный, необходим *инцидент (И)*, то есть действия со стороны участников (оппонентов) конфликта, направленные на владение объектом и ущемляющие интересы другой стороны. Иначе говоря, это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Итак, конфликт (К) есть конфликтная ситуация плюс инцидент.

То есть вторую формулу конфликта можно изобразить следующим образом:

$$КС + И = К.$$

Существует еще и третья формула конфликта:

$$КС + КС2 + \dots + КСn = К,$$

когда сумма нескольких конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Наряду с основными структурными элементами конфликта существуют и дополнительные, служащие фоном. К ним необходимо отнести следующие:

1. Условия протекания.

Характер любого разногласия существенно определяется внешней средой, в которой возникает конфликт. Основными параметрами могут быть:

- пространственно-временные (место осуществления и время, в течение которого конфликт должен быть разрешен);

- социально-психологические (климат в конфликтующей группе, тип и уровень взаимодействия (общения), степень конфронтации и состояние участников конфликта);

- социальные (вовлеченность в конфликт интересов различных социальных групп: половых, семейных, профессиональных, этнических, национальных и других).

2. *Образы конфликтных ситуаций*, то есть своеобразные идеальные представления участников конфликта о себе, о противоположной стороне, о среде и условиях, в которых протекает конфликт.

Почему необходим анализ образов?

Во-первых, потому что именно образы, а не реальность конфликта сама по себе, непосредственно определяют конфликтное поведение. Во-вторых, потому что изменение этих образов при внешнем воздействии на участников позволяет эффективно разрешать конфликты.

3. Возможные действия участников конфликта:

- характер действий (наступательные, оборонительные, нейтральные);

- степень активности в их осуществлении (активные, пассивные; иницилирующие, ответные);

- направленность действий (на оппонента, на самого себя, апеллирование к третьим лицам и др.).

4. Возможные исходы конфликтных ситуаций:

- полное или частичное подчинение другого;

- компромисс;

- прерывание конфликтных действий;

- интеграция и др.

Какова же динамика возникновения и развития конфликта?

В реализации конфликта как процесса выделяют четыре основные стадии:

- возникновение объективной конфликтной ситуации;
- осознание участниками объективной конфликтной ситуации;
- переход к конфликтному поведению;
- разрешение конфликта.

Рассмотрим более подробно все четыре стадии.

1. *Возникновение объективной конфликтной ситуации.*

Эта стадия не сразу осознается будущими участниками конфликта, поэтому ее можно назвать «*стадией потенциального конфликта*». Стороны оказываются участниками конфликта, если стремление одной из них к достижению определенного состояния, цели, потребности объективно препятствует достижению другой стороной желаемого состояния.

2. *Осознание участниками объективной конфликтной ситуации.*

При переходе одной из сторон к действиям, ущемляющим интересы другой стороны, конфликт осознается, он становится реальностью. Только восприятие ситуации как конфликтной порождает соответствующее поведение.

При этом может наблюдаться несколько вариантов соответствия между субъективным и объективным в конфликте:

- адекватно понятый конфликт, то есть имеется объективная конфликтная ситуация, и стороны правильно ее понимают;
- неадекватно понятый конфликт, то есть имеется объективная конфликтная ситуация, стороны понимают ее, но с некоторыми отклонениями от реального положения вещей;
- непонятый конфликт, то есть имеется объективная конфликтная ситуация, но она не осознается потенциальными оппонентами;
- ложный конфликт, то есть объективная конфликтная ситуация отсутствует, но стороны воспринимают свои отношения как конфликтные.

3. *Переход к конфликтному поведению.*

После того как конфликт осознан и когда вторая сторона, отвечая на действие первой, переходит к аналогичным действиям, начинается третья стадия, то есть *стадия конфликтного поведения*.

Конфликтное поведение, как правило, направлено на блокирование достижений противоположной стороны, ее стремлений, целей, намерений. Конфликт переходит из потенциального в актуальный.

Конфликтное поведение может протекать в следующей последовательности:

– постепенное усиление позиций участников за счет введения все более активных сил, а также за счет накопления опыта противостояния;

– увеличение количества проблемных ситуаций и углубления первичной проблемной ситуации;

– повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону его ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц;

– нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные взаимодействия, которое может оказать как мобилизующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников конфликта;

– изменение отношения к проблемной ситуации и к конфликту в целом.

4. Разрешение конфликта.

Оно возможно при:

– изменении объективной конфликтной ситуации;

– преобразовании образов конфликтной ситуации, имеющих у оппонентов.

Разрешение может быть:

– частичным или мнимым (конфликтные действия исключаются, но побуждение к конфликту, конфликтная ситуация остаются);

– полным (конфликт устраняется на уровне внешнего поведения и на уровне внутренних побуждений).

Теперь поговорим о типологии конфликтов. Очевидно, что любая классификация предполагает наличие критерия, или основания, по которому эта классификация осуществляется. В литературе по конфликтологии можно найти различные основания. Классифицируем некоторые из видов конфликтов:

а) по направленности:

– горизонтальные (то есть в них не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении);

– вертикальные (то есть между руководителями и подчиненными). Эта разновидность конфликтов составляет от 70 % до 80 %;

– смешанные (то есть между руководителями и подчиненными по социальному статусу, но не находящимися в прямой соподчиненности);

б) по источнику возникновения:

– личностные конфликты (синонимы: внутриличностные, внутренние, интрасубъективные, интраперсональные, психологические), которые возникают при столкновении противоположных мотивов, потребностей, интересов у человека;

– межличностные конфликты. Эта разновидность конфликтов возникает при наличии проблемной ситуации, в которой личности преследуют несовместимые цели, придерживаются несовместимых ценностей и норм, пытаясь реализовать их во взаимоотношениях друг с другом, одновременно в острой конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели;

– межгрупповые конфликты. В качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели. Часто этот вид конфликтов является результатом межличностного, когда его оппоненты поддерживаются единомышленниками;

в) по последствиям:

– конструктивные;

– деструктивные.

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы (в соответствии с законом диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей – источник развития).

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях:

– когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны;

– когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его;

г) по сфере существования (деловые, бытовые, семейные конфликты и т. д.);

д) по длительности протекания (кратковременные, затяжные, единичные и повторные);

е) по накалу (остроте) и т. д.

Та или иная классификация используется в зависимости от конкретных обстоятельств.

Причины, вызывающие конфликты, могут носить как объективный, так и субъективный характер.

Объективное начало конфликта – это сложная проблемная ситуация, в которой оказался человек.

Если говорить о военнослужащем, то это может быть неопределенность задач, нечеткое распределение служебных обязанностей, бытовая неустроенность, социальная незащищенность, плохие условия армейской жизнедеятельности и т. д. Испытывая те или иные лишения, военнослужащие, независимо от эмоционального настроения и характера взаимоотношений, вступают в конфликт. Но как только объективная ситуация улучшается, конфликт прекращается.

К объективным причинам, вызывающим конфликт, следует отнести:

- негативные психические состояния, дискомфорт и т. п., вызываемые самими условиями воинской службы, территориальные условия дислокации воинской части, режим деятельности, проблемы социально бытовой сферы и т. д.;

- недостатки в организации и осуществлении учебно-боевой деятельности частей и подразделений;

- отражение в сознании и поведении военнослужащих антиармейских настроений;

- наличие и культивацию в воинских коллективах устойчивых негативных традиций, связанных с неуставными взаимоотношениями;

- недостаточную подготовленность, неопытность отдельных руководителей воинских коллективов, неумение управлять личным составом, коллективами, определенными видами деятельности (несоответствие стиля руководства уровню зрелости коллектива, нарушение принципов социальной справедливости при определении задач и оценке результатов деятельности, проявление негативных черт характера, слабая психолого-педагогическая подготовка и др.);

- отсутствие заботы об удовлетворении материальных и духовных потребностей военнослужащих и членов их семей, необеспеченность их социальной защищенности;

- противоречия общественных, групповых и личных интересов, когда военнослужащие, коллективы отстаивают только свои интересы и игнорируют другие (ведомственность, местничество и т. п.) и др.

Субъективные причины вытекают из индивидуальных психических особенностей военнослужащих, проявляющихся в их поведе-

нии, деятельности. Так как большинство конфликтов возникают в сфере «начальник-подчиненный», т. е. управленческой сфере, то важно выделить субъективные причины, связанные как с индивидуальными особенностями личности военнослужащего, так и с индивидуальными качествами и деятельностью руководителя.

Субъективные причины, вытекающие из индивидуальных психических особенностей личности военнослужащего:

- несоответствие устоявшихся в воинском коллективе нравственных ценностей, ориентаций, духовных интересов и запросов позициям отдельных военнослужащих;

- недостаточная нравственная воспитанность военнослужащего, проявляющаяся в негативных чертах его характера, таких как нечестность, лживость, грубость, черствость, эгоизм и т. п.;

- низкая культура взаимоотношений, взаимопонимания или нежелание понять отдельными военнослужащими и др.;

- психологическая несовместимость отдельных военнослужащих друг с другом, столкновение несовместимых черт темперамента, характера, противоположных потребностей, мотивов, интересов и целей;

- противоречия, связанные со способом самоутверждения военнослужащих в коллективе (стремление к излишним и незаконным притязаниям, завышенная самооценка, неадекватная и болезненная реакция на воздействие окружающих, неточность восприятия и понимания обстановки и т. п.).

К субъективным причинам, вытекающим из недостатков управленческой деятельности руководителя, его свойств личности и стиля работы, можно отнести:

- слабую военно-профессиональную и морально-психологическую подготовленность руководителя, его неопытность, недостаточное знание военной психологии и педагогики, методики воспитательной работы;

- отрицательные черты характера, проявляющиеся в процессе управленческой деятельности (высокомерие, чванство, равнодушие, грубость, отсутствие должного чуткого отношения и такта в общении и др.), ведущие к психологическим вспышкам, резкости в общении, конфликтам;

- игнорирование традиций и норм поведения, уже сложившихся в подразделении;

- неадекватность стиля руководства уровню зрелости коллектива;
- предвзятое отношение начальника к подчиненным и наоборот;
- снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным, что ведет к послаблениям в службе, снижению требовательности, завышению личной самооценки подчиненными и др. В результате возникают сложности во взаимоотношениях в экстремальных ситуациях, а значит – конфликты;

- культивацию руководителем в личных интересах отрицательных традиций, поддержку микрогрупп с отрицательной направленностью и др., приводящее к формированию негативного морально-психологического климата в коллективе, появлению постоянных источников конфликтов;

- выбор приближенных и избранных, которым руководитель всячески начинает покровительствовать;

- перенос проблем, разрешаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений.

Таким образом, причин, которые могут вызвать конфликт, очень много, поэтому прежде, чем начать искать пути разрешения конфликта, необходимо выявить причины, которые стоят за симптомами конфликта, необходимо выяснить, что вызывает дискомфорт (отрицательные эмоции) участника или участников конфликта. Ведь одна и та же эмоция может быть вызвана разными причинами. В зависимости от этого способы выхода из конфликта будут разными. Знание причин позволит найти решение, т. е. ответить на вопрос, как выйти из конфликта.

6.2. Предупреждение и урегулирование конфликтов в деятельности военного руководителя

Командир должен всегда помнить аксиому: *«Конфликт легче предупредить, нежели разрешить»*. Поэтому акцент в работе необходимо перенести на предупредительную, профилактическую работу.

Предотвратить конфликт командиру позволит следующее:

- уставное исполнение функциональных обязанностей, поддержание уставного порядка в подразделении, части;

- высокая требовательность к себе и подчиненным, сочетающаяся с постоянной заботой о них;

– эффективная воспитательная работа по формированию высоких морально-психологических качеств у подчиненных, здорового морально-психологического климата в воинских коллективах;

– педагогически умелое использование способов предупреждения конфликтов: поддержание в ходе взаимодействия баланса ролей, умение общаться, понимать подчиненных, быть терпимым к инакомыслию и т. д.;

– проведение в установленные дни и часы приема военнослужащих и членов их семей, действенное реагирование на жалобы и заявления, опора на общественность в предотвращении конфликтных ситуаций и конфликтов;

– своевременность и эффективность разрешения возникающих противоречий, проблем, глубокий анализ их причин и внесение корректив в управленческую деятельность;

– высокая педагогическая культура и педагогический такт командира.

Для предотвращения конфликта командиры располагают системой педагогических и административных мер воздействия.

Педагогические меры, формируя единство целей, взглядов и отношений у военнослужащих, обеспечивают сплоченность коллектива, его морально-психологическое развитие, способствует исключению конфликтных явлений.

Административными мерами воздействия являются перемещение, наказание и т. п. К ним следует прибегать лишь в крайних случаях, когда другие меры не дали позитивных результатов.

Если принятые меры не предупредили конфликт, то командиру очень важно психолого-педагогически правильно его разрешить.

Стратегия разрешения конфликта включает в себя 2 этапа.

1. Прежде чем принимать решение по улаживанию конфликта, командиру необходимо узнать:

а) в чем суть конфликта. Уяснить ее – значит понять, какая проблема породила этот конфликт, какова его причина и т. д.;

б) кто является его участником, т. е. чьи интересы затрагиваются в данной ситуации и в какой степени, какие категории военнослужащих принимают участие в нем, кто является конфликтующими сторонами;

в) каковы отношения участников конфликта и их эмоциональные установки по отношению друг к другу;

г) каковы позиции и интересы участников конфликта, т. е. в чем суть позиции конфликтующих, чего они добиваются, под чьим влиянием они сформированы, кто их носитель, каков характер проявления.

2. Принятие решения о процедуре разрешения конфликта.

Довольно часто мы бываем вовлечены в разного рода конфликты – служебные, бытовые, личные. Ни один конфликт не проходит для нас бесследно. Их итогом становятся стрессы различной интенсивности, ведущие к расстройствам нервной системы, общему снижению тонуса организма, к заболеваниям. Чтобы успешно преодолевать разрушительные последствия конфликтов, нужно научиться обходить их и, оказавшись втянутым в них, выходить из острых ситуаций.

Необходимо помнить 4 правила бесконфликтного поведения при случайном конфликте:

1) старайтесь не использовать конфликтогены;

2) не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген. Сдерживайтесь в начале, потому что потом сдержаться уже не сможете;

3) проявляйте эмпатию к обидчику;

4) для профилактики конфликтов делайте как можно больше благожелательных проявлений к окружающим (внимание, уважение, интерес, сопереживание, доброжелательность, участие, улыбка, комплимент, похвала и др.).

В любом конфликте существует, как правило, три пути его разрешения:

1) самый легкий, но не всегда реальный: изменить себя или изменить свое отношение к проблеме;

2) самый трудный, а поэтому практически нереальный: изменить оппонента, его мнение, повлиять на него в нужном нам направлении;

3) самый оптимальный и реальный: найти взаимоприемлемый вариант решения проблемы и бороться за его реализацию.

Возможные пути разрешения конфликта заключаются в поиске ответов на вопросы: «Что бы я сделал для разрешения конфликта?», «Что мог бы сделать для этого партнер?», «Каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?».

По роду своей управленческой деятельности руководитель часто выступает в роли *«третьей стороны»*, так как ему приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих в подчиненных отделах и подразделениях, между подчиненными сотрудниками.

Прямые и косвенные методы управления конфликтами в роли «третьей стороны».

Прямые методы:

а) руководитель поочередно приглашает к себе конфликтующих и просит каждого изложить суть и причину конфликта. Главное при этом пресекать любую попытку очернения одного другим и требовать фактов, а не эмоций. «Все плохое о ... надо говорить при нем, а не за глаза. Я еще предоставлю вам такую возможность»;

б) руководитель вызывает обоих конфликтующих и просит в его присутствии поочередно высказать суть проблемы. При этом он прерывает оппонентов, если начинают преобладать эмоции, держится строго и подчеркнуто независимо и беспристрастно;

в) руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг другу при группе сослуживцев, товарищей по работе. При этом он принимает решение на основе высказываний, выступлений участников этого разговора;

г) если конфликт не утихает, то руководитель прибегает к санкциям, при этом диапазон этих санкций колеблется от повторных критических замечаний и бесед с конфликтующими до административных взысканий и кадровых перемен.

Наряду с изложенными прямыми методами вполне допустим ряд *косвенных методов* разрешения конфликта:

а) в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «выхода чувств». Психолог К. Роджер отмечал, что если человеку дать выразить отрицательные эмоции, то постепенно они «сами собой» сменяются положительными. Вот почему руководитель обеспечивает во время беседы выход отрицательных чувств. Его позицию при этом можно выразить словами «понимаю и внимательно слушаю»;

б) в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует «принцип эмоционального возмещения». Следование этому принципу предполагает, что человек, обращающийся к руководителю с сетованием на оппонента, должен рассматриваться как пострадавшее лицо. Внутренняя картина ситуации, сложившаяся у собеседника, именно его выставляет жертвой. И чем более он не прав, тем активнее выгораживает себя перед собственной совестью в качестве «мученика». Со страданием следует считаться, будь оно даже «неправедным». Показав, что вы считаетесь с этим, вы уже «эмоцио-

нально возмещаете» удрученное душевное состояние собеседника. Особенно согревает похвала, комплимент. Это ключ к совести собеседника. Возможные примеры таких комплиментов следующие: «Вы ведь такой тонкий и деликатный человек, как же это так угрозило быть таким грубым и жестким в конфликте с ...?»; «Старинная мудрость гласит, что из двух спорящих не прав тот, кто умнее. А Вас все считают умным человеком. Умнее тот, кто замолчит первым»; «Если бы Вы видели себя в зеркале в тот момент, когда оскорбляли Злоба никому не к лицу, а Вам – в особенности». Следует подчеркнуть, что льстить конфликтующему нельзя. Это легко распознается, а льстец вызывает открытое или тайное презрение собеседника. Надо сказать о том хорошем, что в человеке действительно есть. Этого бывает достаточно, чтобы вызвать целую лавину раскаяния и искреннюю готовность пойти на мировую;

в) в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «*авторитетного третьего*». Состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие враждующими сторонами друг друга. Им трудно принять от соперника невольную похвалу, неожиданное одобрение. В этих проявлениях человеческого партнерского общения им слышится скрытая издевка либо мерещится скрытый замысел. Примиряющие добрые намерения одного из противников по отношению к другому в таком случае могут быть переданы только через третье лицо, авторитетное для обоих. Для обиженного человека положительное суждение о нем со стороны обидчика – это толчок к размышлению, который обязательно направит мысли на путь поисков межличностного компромисса;

г) в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «*обнажения агрессии*». Он намеренно предоставляет конфликтующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу. На людях это следует делать исключительно в замаскированном виде: можно столкнуть партнеров конфликта в спортивном состязании, диспуте, игре и др. Прямая форма обнажения агрессии реализуется следующим образом: в кабинете руководитель побуждает оппонентов конфликтовать в его присутствии. Как правило, при третьем лице конфликт не достигает таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле слова разнимать враждующих. Дав им выговориться, руководитель не отпускает их и продолжает работу. В ee

основе принудительное слушание оппонентами друг друга и расширение их горизонта;

д) при реализации требования «*принудительного слушания*» оппонентами друг друга руководитель добивается, чтобы каждый из оппонентов, прежде чем ответить другому, с предельной точностью повторил последнюю реплику противника. Руководитель вмешивается в диалог, настойчиво требуя выполнения этого требования. Обычно при этом обнаруживается, что оппоненты не в состоянии правильно воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит в основном себя, а противнику приписывает слова, которые в действительности не были произнесены. Фиксируя внимание конфликтующих на этом факте, руководитель принуждает их к добросовестному слушанию друг друга. Непривычность такой ситуации уменьшает накал взаимного ожесточения и способствует росту самокритичности спорящих;

е) для расширения духовного горизонта конфликтующих используются различные методы своеобразного *протоколирования конфликта* с помощью аудио- или видеозаписи. После конфликта запись воспроизводится. Как правило, конфликтующие подавлены тем, что услышали и увидели. Оба начинают понимать, что вели себя недостойно либо некрасиво. На этом фоне руководитель приступает к разбору конфликта, разоблачая все мелкое, непринципиальное и примитивное, что сопровождало либо вызывало конфликт. Перед конфликтующими намечаются жизненные ценности более высокого порядка, духовные цели, в стремлении к которым оппоненты едины. Беседа завершается призывом ориентироваться именно на эти высокие принципы и цели, оставив позади уязвленное самолюбие и мелочные личные счёты.

Следует подчеркнуть, что косвенные методы управления конфликтами уместны лишь на фоне общей трудовой активности группы, включая конфликтующих. В атмосфере безответственности и разобщённости эти методы не только не устраняют конфликты, но и могут даже способствовать их нарастанию и углублению.

В своей практической деятельности командиру необходимо уметь правильно разрешать тот или иной конфликт, ту или иную конфликтную ситуацию, при этом используя все дозволенные методы предупреждения и разрешения конфликта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Безруков, И. Н. Психолого-педагогические аспекты управленческой деятельности офицера : пособие / И. Н. Безруков. – Минск: ВА РБ, 2009. – 121 с.
2. Вайнштейн, Л. А. Психология управления и основы лидерства : учебное пособие / Л. А. Вайнштейн. – Минск: ГИУСТ, 2008. – 279 с.
3. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология / Н. Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – 246 с.
4. Военная психология / под ред. А. Г. Маклакова. – СПб.: Питер, 2005. – 367 с.
5. Володько, В. Ф. Психология управления : учебно-методическое пособие : в 2 т. / В. Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 1: Психология объекта и субъекта управления. – 428 с.
6. Володько, В. Ф. Психология управления : учебно-методическое пособие: в 2 т. / В. Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 2: Психология делового общения. – 414 с.
7. Гуминский, А. П. Конфликты в повседневной жизни : практическое руководство по разрешению / А. П. Гуминский. – Минск: ТЕСЕЙ, 2002. – 107 с.
8. Дьяченко, М. И. Военная психология и педагогика : учеб. для вузов / М. И. Дьяченко. – Минск: ВА РБ, 1999. – 432 с.
9. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 400 с.
10. Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей... : пер. с англ. З. П. Вольской, Ю. В. Семенова / общ. ред. и предисл. В. П. Зинченко, Ю. М. Жукова. – Минск: Полымя, 1990. – 291 с.
11. Корчемный, П. А. Военная психология: методология, теория / П. А. Корчемный. – М.: Воениздат, 2010. – 340 с.
12. Коупленд, Н. Психология и солдат / Н. Коупленд. – М.: Воениздат, 1991. – 64 с.
13. Протосеня, С. М. Основы военной психологии и педагогики : конспект лекций / С. М. Протосеня [и др.]. – Минск: БНТУ, 2014. – 136 с.
14. Парыгин, Б. Д. Социально-психологический климат коллектива : пути и методы изучения / Б. Д. Парыгин. – Л.: Наука, 1981. – 191 с.

15. Перевалов, В. Ф. Воинский коллектив : динамика отношений / В. Ф. Перевалов. – М.: Воениздат, 1991. – 227 с.
16. Подоляк, Я. В. Личность и коллектив : психология военного управления / Я. В. Подоляк. – М.: Воениздат, 1987. – 180 с.
17. Мананникова, Е. Н. Психология управления : учебное пособие / Е. Н. Мананникова. – 2-е изд. – М.: Издательская торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 211 с.
18. Современная военная психология : хрестоматия / сост. А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003. – 345 с.
19. Стволыгин, К. В. Социально-психологический климат воинского коллектива. Пути предупреждения и преодоления конфликтов / К. В. Стволыгин. – Минск: МВВКУ, 1993. – 81 с.
20. Тонких, Ф. П. Как вы управляете? Психологические аспекты повседневной управленческой деятельности офицера / Ф. П. Тонких, Ю. Г. Фокин. – М.: Воениздат, 1984. – 179 с.
21. Урбанович, А. А. Учет психологических особенностей межличностного общения в практике работы младшего командира : учебно-методическое пособие / А. А. Урбанович. – Минск: МВВКУ, 1993. – 118 с.

Учебное издание

САВИК Сергей Анатольевич
ЖАЙВОРОНОК Андрей Борисович
КАПКОВИЧ Михаил Иванович и др.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Пособие

Редактор *Н. А. Костешева*
Компьютерная верстка *Н. А. Школьниковой*

Подписано в печать 05.01.2022. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 5,27. Тираж 100. Заказ 754.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя
печатных изданий № 1/173 от 12.02.2014. Пр. Независимости, 65. 220013, г. Минск.