

## УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИЦТВА – УМОВА СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ВІЙСЬКОВОГО КОЛЕКТИВУ

Вадим ДЕНИСОВ

Copyright © 2006

**Постановка проблеми.** Досить складні сучасні умови служби щодо охорони Державного кордону України потребують від особового складу прикордонних підрозділів використання не тільки матеріальних, фізичних, а й моральних, психологічних резервів для підтримки належного рівня їхньої можливості виконувати поставлені завдання. Одним з таких резервів є позитивний соціально-психологічний клімат, який сприяє підвищенню ефективності службової діяльності, поліпшенню ділових умов служби, розкриттю потенціалу особистості прикордонника.

**Метою** цієї статті є спроба на основі наукової літератури та сучасної військової практики розглянути таке явище як *культура керівництва* та проаналізувати її вплив на формування психологічного клімату у прикордонних колективах.

**Сутнісний зміст:** автором на основі аналізу наукової літератури, військової практики, особистих спостережень та проведеного опитування прикордонників здійснено спробу розглянути вплив культури керівництва на формування сприятливого психологічного клімату у військових колективах прикордонних підрозділів та її вдосконалення як один із шляхів підвищення ефективності цього процесу.

**Ключові слова:** *соціально-психологічний клімат, культура керівництва, авторитет військового керівника, стиль керівництва, прикордонний колектив.*

**Результати теоретичного аналізу.** Особливу роль серед інших чинників формування соціально-психологічного клімату первинного

колективу відіграють відносини керівництва і підпорядкування. Більш того, військовий керівник первинного колективу тією чи іншою мірою впливає на переважну більшість інших чинників, що спричиняють психологічний клімат колективу на мікрорівні. Для частин і підрозділів охорони кордону це набуває особливого значення у зв'язку зі специфікою їхньої дислокації.

Зі свого боку, стан психологічної атмосфери в колективі, її стимулювальний вплив на особистість прикордонника може розглядатися у ролі одного з показників ефективності діяльності керівника первинного колективу, сили його позитивного навіювання на підлеглих. Звідси походить очевидна значущість характеристики цього клімату як показника діяльності самого керівника, від активності, ступеня творчої участі котрого у справах колективу вирішальним чином залежить і стан актуального соціально-психологічного клімату [8].

Вся різнопланова діяльність керівника так чи інакше відображається на психологічному стані колективу, на психологічній участі кожного його члена у спільній праці. При цьому командир підрозділу впливає на чинний клімат, з одного боку, стилем керівництва, під яким розуміють “стабільні особливості взаємодії керівника з колективом, що формуються під дією як об’єктивних і суб’єктивних умов керування, так і індивідуально-психологічних особливостей особистості керівника” [9; 12], з іншого – своїми особистісними рисами. Те й інше може впливати на колектив мимоволі або стихійно, головню через сформований у керівника стереотип взаємин з підлеглими. Дія особистості

і стилю діяльності командира на клімат у підрозділі може бути прямою, безпосередньою, коли він ставить вимоги до підлеглих, вирішує проблеми міжособистісних стосунків. У разі непрямого тиску командир здебільшого організує оптимальні умови служби прикордонників, керує виховною роботою й особисто бере участь у ній. Гарна організація служби, зведення до мінімуму “авралів” у позаслужбовий час сприяє психологічній урівноваженості, позитивно позначається на настроях підлеглих.

Водночас вплив особистості і стилю керівника може бути як стихійним, так і вираженням свідомо виробленої стратегії і тактики задля ефективної діяльності і розвитку колективу. Закономірно, що прямий і непрямий, безпосередній і опосередкований, свідомий і стихійний вплив керівника на психологічний клімат прикордонного колективу здійснюються головним чином у рамках реалізації командиром основних функцій керівництва.

На основі емпіричного аналізу діяльності керівника, результатів спостереження і даних літературних джерел [5; 6; 7; 10; 13] доцільно виділити такі функції командира, що здійснюють найбільший вплив на стан психологічного клімату в підрозділі: 1) адміністративна (організації і контролю діяльності підлеглих); 2) психологічна та педагогічна (виховання); 3) експертно-консультативна (у конфліктних ситуаціях); 4) комунікативна (зворотний зв'язок); 5) представницька – у зовнішньому організаційно-соціальному середовищі (відстоювання інтересів колективу) та інші. При цьому немає потреби контрастно розмежовувати функції керівника на службові і психолого-педагогічні, оскільки в аналізованому контексті між ними існує тісний взаємозв'язок і взаємозумовленість. Особливості діяльності керівника при реалізації вище перерахованих функцій здебільшого описуються поняттям “стиль керівництва”, на що вказувалося вище.

Виникнення поняття “стиль керівництва”, як відомо, пов'язане з ім'ям відомого соціального психолога К. Левіна. У 30-і роки минулого століття він разом із групою своїх співробітників провів серію експериментів, під час яких виявив стилі керівництва, які стали класичними – авторитарний, демократичний, нейтральний (чи анархічний) [14]. Назви стилів значною мірою були зумовлені особливостями того часу, хоча за своєю психологічною

сутністю вони відображали лише характер прийняття рішень у соціальній групі. Пізніше були спроби термінологічних змін, у тому числі і вітчизняними дослідниками, і ті ж самі стилі керівництва нерідко позначаються тепер як директивний, колегіальний та нейтральний [4]. Г.М. Андреева, скажімо, розробила двомірний опис кожного стилю, включаючи його змістовну і формально-технологічну характеристики, що наведені в *табл.*

З таблиці видно, що кожен стиль має специфічні ознаки. Для авторитарного характерне тверде одноособове прийняття керівником рішень, а також слабкий інтерес до підлеглого як до особистості. При демократичному стилі керівник прагне до вироблення колективних рішень, демонструючи при цьому інтерес до неформального, людського аспекту взаємин. Нейтральний стиль означає повну відокремленість керівника від справ колективу. Зрозуміло, що не завжди ці стилі реально наявні у чистому вигляді.

Констатуючи в цілому універсальність зазначених характеристик колективів з різними стилями керівництва, на нашу думку, все ж очевидно, що в умовах охорони державного кордону така класифікація може бути застосована досить умовно. Це пов'язано зі специфікою діяльності, котра організується на основі принципу єдиноначальності. В окремих випадках не може бути іншого стилю керівництва, крім директивного чи авторитарного (скажімо, під час ведення бойових дій, виконання завдань з охорони кордонів тощо). У цих ситуаціях командир (начальник), по-перше, сам діє на основі наказів і директив вищого керівництва, а по-друге, його накази і розпорядження щодо підлеглих цілком слушно мають директивний характер. Їхнє невиконання передбачає відповідальність, включаючи карну. Тому у військових колективах доцільно говорити про оптимальність поєднання авторитарних і демократичних методів, властиве стилю керівництва командира підрозділу (частини) залежно від характеру завдань, які актуально вирішуються.

При класифікації стилів керівництва варто брати до уваги той факт, що мова тут йде про якісну процедуру, матеріальною засадою якої є інтуїтивні процеси мислення. Формалізація в будь-якому її вигляді завжди ускладнена через велику кількість змінних величин. Іншими словами, визначити ефективність стилю ке-

Таблиця

*Характеристика стилів керівництва (за Г.М. Андрєєвою)*

Формальна сторона	Змістова сторона
<b>Авторитарний (директивний) стиль</b>	
Ділові, короткі розпорядження Заборони без полегшення, з погрозою Чітка мова, непривітна тональність мовлення Похвала й осудження суб'єктивні Емоції не беруться до уваги Показ прийомів – не система Позиція лідера – поза групою	Справи у групі плануються заздалегідь (у всьому обсязі) Визначаються лише безпосередні цілі, далекі – невідомі Голос керівника – вирішальний
<b>Демократичний (колегіальний) стиль</b>	
Інструкції у формі пропозицій Не суха мова, а товариський тон Похвала й осудження – з порадами Розпорядження і заборони – з дискусіями Позиція лідера – усередині групи	Заходи плануються не заздалегідь, а у групі За реалізацію пропозицій відповідають усі Всі аспекти роботи не тільки пропонуються, а й обговорюються
<b>Нейтральний стиль</b>	
Тон – конвенціональний Відсутність похвали, осуджень Ніякого співробітництва Позиція керівника – непомітна з боку групи	Справи у групі йдуть самі собою Керівник не дає вказівок Аспекти роботи складаються з окремих інтересів або виходять від лідерів підгруп

рівництва, характер його впливу на психологічний клімат колективу є можливість лише тоді, коли відомі конкретні умови його реалізації. У зв'язку з цим важливо обґрунтувати параметри управлінської взаємодії керівника і колективу, що характеризують стиль керівництва командира підрозділу і мають пріоритетне значення у спричиненні соціально-психологічного клімату в ньому.

У цьому аналітичному контексті можна виділити певні психологічні умови, які пов'язані з особливостями стилю керівництва військового керівника і які сприяють формуванню сприятливого ділового клімату в колективі:

**А.** Доброзичливе, поважливе ставлення керівника до підлеглого. Прикордонник важко переживає байдуже, а тим більше негативне ставлення до нього з боку начальника. При цьому виникає відчутний внутрішній дискомфорт, котрий на тлі не зовсім сприятливих зовнішніх соціально-побутових, матеріальних чинників може спонукати його до прийняття рішення перейти в інший колектив чи навіть звільнитися.

**Б.** Своєчасна об'єктивна і компетентна оцінка службової діяльності кожного прикордонника. Адже кожна людина розраховує на те, що її робота буде схвалена. Якщо керівник, хоча б морально, заохочує сумлінну службу, то підлеглий відчуває і на свідомому,

і на підсвідомому рівні позитивні емоції, задоволення від суспільної значущості своєї праці. Байдуже ставлення до сумлінної служби нерідко наносить і моральні травми прикордонникам, призводить до зниження їхньої службової активності. Навіть критика іноді переноситься легше, аніж байдужість до того, що робить військовослужбовець.

У той же час винятково важливе значення має об'єктивність і компетентність такої оцінки. Від її глибини, відповідності реальному стану справ безпосередньо залежать і психологічний стан підлеглих, і успіх діяльності самого керівника, і характер його взаємостосунків з підлеглими. Як з'ясувалося під час дослідження, для підвищення якості навичок і вмінь об'єктивної і всебічної оцінки результатів діяльності підлеглих керівникам доцільно дотримуватися таких рекомендації [2]:

1. Якість оцінки буде тим вище, чим краще той, хто оцінює, знає специфіку діяльності, результати якої він оцінює. Оцінка має бути компетентною. У іншому разі вона вводить в оману і тих, кого оцінюють, і керівників, призводить до конфліктів. Рекомендація, на перший погляд, очевидна, але у повсякденному житті її часто не дотримуються.

2. В основі повинні оцінюватися кінцеві і головні, а також перспективні результати діяль-

ності. Якщо підсумкові результати оцінити важко, то треба експертувати проміжні, причому сутнісно, а не формально.

3. Важливо в кожній конкретній ситуації правильно визначити, з чим можна порівняти досягнуті результати. Не слід обмежуватися оцінкою того, що не зроблено у порівнянні з поставленими цілями і завданнями, зі станом справ в інших підрозділах. Завжди треба оцінювати те, що зроблено порівняно із вихідною ситуацією. Це особливо актуально тоді, коли діяльність організована не найкращим чином, коли поставлені завдання не підкріплені матеріальними й іншими ресурсами.

4. Безпосередній вплив на оцінку здійснюють не тільки компетентність, а й моральні риси того, хто оцінює, і ступінь його зацікавленості в об'єктивності самої оцінки-результату.

5. Той, хто оцінює, повинен відповідати за її глибину, всебічність і безпристрасність.

6. Критерії оцінки повинні бути простими, негроміздкими і давати максимально повну інформацію про стан справ. Якщо критерії незрозумілі і багаточисельні, то вони "не працюють", підлеглі не зможуть правильно організувати свою діяльність. І навпаки, правильно визначивши і чітко сформулювавши критерії оцінювання, командир підрозділу, частини може підвищити ефективність спільної діяльності, практично не вкладаючи в це ніяких засобів.

7. При доведенні до підлеглих оцінки результатів їхньої діяльності важливо звернути увагу на форму, в якій вона здійснюється. Повідомляючи тому, хто оцінюється, результати, треба максимально об'єктивно дати загальну характеристику одержаних результатів, показати не стільки негативи, скільки досягнення; обов'язково розкрити причини досягнень і промахів; намітити основні напрямки подальшого удосконалення роботи, чітко сформулювати нові цілі і завдання; надихнути підлеглих на продуману, енергійну співпрацю.

**В.** Забезпечення умов для зростання професійної майстерності, самовдосконалення прикордонників і просування їх по службі. Переважна більшість підлеглих зацікавлена у своєму професійному самовдосконаленні і просуванні службовими щаблями. З цим пов'язане не тільки матеріальне становище, а й престиж у колективі і, що теж важливо, самоповага. Практика показує, що перебування на одній і тій же посаді протягом тривалого часу (5 років

і більше) поступово знижує інтерес прикордонника до служби, гальмує розвиток його творчих здібностей, призводить до зміни ціннісних орієнтацій і навіть спричиняє деградацію особистості.

**Д.** Високий авторитет керівника, котрий є не тільки однією з найважливіших умов, але й засобом успішної реалізації управлінської функції і, щонайперше, формування сприятливої психологічної атмосфери в колективі. Недостатньо високий авторитет, і тим більше його відсутність викликають значні труднощі у взаємостосунках начальника з підлеглими. І навпаки, високоавторитетний командир здебільшого немає комунікативних проблем і значно легше домагається виконання завдань, які стоять перед колективом. При цьому очевидно, що авторитет – це сутнісно впливовість керівника серед навколишніх, котра зовнішньо набуває різної форми.

У літературі зустрічаються різні підходи до класифікації авторитету. Найчастіше досліджують три його форми – моральний, функціональний (професійний) і формальний (службовий чи посадовий) [9]. Перші дві форми створюють психологічний авторитет, третя – посадовий авторитет керівника. Зокрема, формальний авторитет заданий тими повноваженнями, правами, які дає керівнику займана посада. При цьому особистість носія владних повноважень немає вирішального значення, хоча зрозуміло, що можливості командира підрозділу і командира частини істотно різні за діапазоном управлінських дій.

Функціональний авторитет ще не гарантує дієвого впливу на підлеглих, на що вказують й інші дослідники [7]. Встановлено, що цей авторитет здатний забезпечити не більше ніж 65% впливу керівника на підлеглих. Стовідсоткового навіювання керівник може досягнути, лише сукупно спираючись і на свій бездоганний психологічний авторитет. Останній поєднує моральну та функціональну складові особистісної вагомості. Ядром функціонального авторитету є професійна компетентність командира, різноманітні його ділові риси, ставлення до професійної діяльності, прагнення до самовдосконалення. Тоді як основу морального авторитету становлять моральні риси особистості, рівень її загальної і психолого-педагогічної культури. Як зазначає В.І. Вдов'юк, "високий рівень морально-педагогічного розвитку командирів... впливає на результати бо-

йової підготовки особового складу підрозділу, на створення сприятливого психологічного клімату у військовому колективі, що знаходить відображення в усіх сферах військового життя й особливо – у зміцненні військової дисципліни, забезпеченні і підтримці постійної бойової готовності частин і підрозділів” [3]. Ефективність спільної діяльності колективу, високий рівень його культурного розвитку ґрунтуються на виразній наявності усіх складових психологічного авторитету. Професійно неспроможний керівник, навіть якщо він є високоморальною людиною, навряд чи зможе створити в колективі атмосферу, яка б сприяла самореалізації кожного прикордонника як особистості. Більше того, як показують спостереження, професійна неспроможність військовика іноді викликає агресивну реакцію з його боку до підлеглих. Тоді це негативно позначається і на моральному авторитеті такого командира.

Морально-психологічні риси людини різноманітні. Але найчастіше, поряд з позитивними, в ній вживаються й негативні, а окремі з них домінують чи перебувають на периферії психічного життя. Як і саме риси переважають, залежить і від самої людини, і від зовнішніх впливів, що спричиняють ті чи інші прояви його характеру. Але, за словами І.П. Павлова, людина – це така система, яка сама себе регулює, виправляє і навіть удосконалює. Тому керівник, розуміючи важливе значення оптимального психологічного клімату в колективі, може свідомо будувати і контролювати свою поведінку, вибирати найбільш оптимальний стиль керівництва, удосконалювати у собі соціально та особистісно значущі риси, підвищувати рівень психолого-педагогічної культури. Проте риси особистості керівника безпосередньо не визначають стиль його керівництва, а тільки сприяють або перешкоджають тому чи іншому характеру роботи. Керівник, котрий адекватно розуміє свою соціальну роль у колективі, зобов'язаний вчиняти і діяти відповідно до логіки службових вимог, регулюючи свою поведінку, виховуючи себе. Усе це зумовлює високу роль самосвідомості керівника, що формовивається в адекватній чи неадекватній самооцінці, ставленні до себе і всіх його міжособистих відносинах у колективі.

Отже, військовий керівник покликаний самокритично ставитися до своїх, почасти досить стабільних і звичних, критеріїв щодо потенціалу

колективу в цілому і кожного підлеглого, стосовно лідерів і свого стилю діяльності, уявлень про свої ділові й особистісні риси. Це, фактично, є передумовою формування сприятливої психологічної атмосфери у військовому колективі, однією зі складових високої ділової культури міжсуб'єктних стосунків.

**Висновок.** Одним з найважливіших напрямків формування сприятливого соціально-психологічного клімату є підвищення культури керівництва колективом, що являє собою сукупність особистісних властивостей військового керівника, які інтегрують його позицію, професійні і моральні риси і виявляються в умінні оптимально поєднувати інтереси служби і турботу про підлеглих. Досягненню цієї мети сприяють доброзичливе, поважливе ставлення керівника до підлеглих, своєчасна й об'єктивна оцінка службової діяльності кожного прикордонника, забезпечення умов для зростання рівня професійної майстерності і просування по службі, високий авторитет керівника, його систематична робота щодо підвищення рівня своєї психолого-педагогічної культури, а також уміння створити передумови для оптимального міжособистісного спілкування підлеглих в інтересах ефективної службової діяльності та благодатної психологічної атмосфери в колективі.

1. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект-Пресс, 1999. – 376 с.
2. Анутов А.Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. – М.: ГА ВС, 1992. – 261 с.
3. Вдовюк В.И. Военно-педагогическая этика советского офицера. – М.: ВПА, 1981. – 167 с.
4. Журавлев А.Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива // Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. – М.: Наука, 1979. – С. 134–145.
5. Іщенко Д.В. Військово-педагогічний процес / Курс лекцій. – Хмельницький: Вид-во НАПВУ, 1999. – 136 с.
6. Ковалёв А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М., 1975. – 271 с.
7. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
8. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. – Спб.: ИГУП, 1999. – 592 с.
9. Потатчук Є.М. Військова психологія. – Хмельницький: НАДПС України імені Богдана Хмельницького, 2003. – 150 с.
10. Психолого-педагогические основы руководства воинской частью. Учебное пособие / Под общ. ред. А.В. Барабанщикова. – М.: ВПА, 1973. – 218 с.
11. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / Под ред. П.Д. Парыгина. – Л.: Наука, 1986. – 239 с.
12. Русалинова А.А. Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах // Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения – М.: Наука, 1979. – С. 117–134.
13. Савельева В.С. Психология управления: Навч. посібник. – К.: Професіонал. 2005. – 320 с.
14. Levin K. and Lippit R. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy // Sociometry. – 1938. – Vol.1.