



ПСИХОЛОГІЯ

управління військами

Підручник

Кафедра внутрішніх комунікацій

ПСИХОЛОГІЯ
УПРАВЛІННЯ
ВІЙСЬКАМИ

Підручник

Видання друге, перероблене та доповнене

Затверджено Міністерством освіти і науки України
як підручник для слухачів, курсантів та студентів вищих навчальних закладів
(лист № 1/11 – 13162 від 19.08.2013)

Рецензенти: *Кокун О. М.*, доктор психологічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, заступник директора Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України з науково-інноваційної роботи;
Сафін О. Д., доктор психологічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри психології Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;
Клочков В. В., начальник Головного управління морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України, генерал-майор.

Авторський колектив: *В. Г. Дикун* (п. 1.1–1.2); *С. М. Павлушенко* (п. 2.1–2.5, 7.7); канд. психол. наук, доц. *О. П. Ковальчук* (п. 2.6, 4.6); д-р філософії *І. О. Москальов* (п. 3.1–3.5); канд. психол. наук *С. О. Поздишев* (п. 3.6); д-р філософії *Д. П. Лисенко* (п. 4.1–4.5, 4.7); *В. М. Українець* (п. 4.8); *Л. А. Кіщук* (п. 4.9, 5.1–5.2, 5.4); д-р психол. наук, проф. *В. В. Стасюк* (вступ, п. 5.3, 6.4, 7.5, до читата); *А. В. Кириченко* (п. 6.1–6.3, пп. 6.5.1–6.5.2); канд. військ. наук *М. М. Бочаров* (п. 7.1–7.3); д-р іст. наук, доцент *В. М. Грицюк* (п. 7.4); канд. іст. наук *В. І. Кидонь* (п. 7.6); д-р психол. наук, проф. *В. І. Осьодло* (п. 8.1, 9.5); *С. М. Грилюк* (п. 8.2–8.3); *І. І. Шерешкова* (пп. 6.5.3, п. 9.1–9.4; 9.6).

За загальною редакцією *В. В. Стасюка*, доктора психологічних наук, професора, заслуженого працівника освіти України.

Психологія управління військами : підручник ; вид. 2-ге, перероб. та допов. / [В. І. Осьодло, О. П. Ковальчук, Д. П. Лисенко та ін.] ; за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ : НУОУ, 2024. 532 с.

ISBN 978-617-7187-91-1

Підручник базується на аналізі та узагальненні досвіду застосування психологічних аспектів в управлінні військами. Складається з дев'яти тем відповідно до напрямів психологічного забезпечення управління військами, а саме: особистість командира та її детермінанти; компоненти пізнавальної сфери психіки командира; компоненти та аспекти управлінської діяльності командира; психологічні аспекти управлінської взаємодії командира з підпорядкованим військовим колективом; психологічне забезпечення особового складу під час ведення бойових дій; психологія управління в бойових умовах; психологічна реабілітація військовослужбовців; психологічні аспекти девіантної поведінки військовослужбовців.

Підручник призначений для командирів, офіцерів структур морально-психологічного забезпечення, науково-педагогічних працівників та слухачів Національного університету оборони України, курсантів, студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за програмами військової підготовки офіцерів запасу.

УДК 355:159.9(477)(075.8)

Наука та вміння завжди перевершать удачу та забобони.

Ісороку Ямамото (1884–1943), маршал флоту Японії, головнокомандувач Об'єднаного флоту Японської імперії під час Другої світової війни

Сучасне життя постійно ставить перед людиною професійні та особисті проблеми, для вирішення яких необхідно аналізувати як власну поведінку, так і поведінку інших людей, передбачати наслідки власних учинків і взаємин з людьми, формувати вміння керувати своїми почуттями, емоціями, діями та ін. Саме тому останнім часом суттєво актуалізувалася роль психології – науки про сукупність психологічних явищ і поведінку людини, яка пояснюється на основі цих явищ.

Психологія (від грец. ψυχή (psyché) – “душа”, “дух” та λόγος (logos) – “вчення”, “наука”) у буквальному значенні цього слова є наукою про психічний світ особистості. Як самостійна наука психологія сформувалася лише наприкінці ХІХ ст., після того, коли отримала експериментальну базу й природничо-наукову, фізіологічну основу. Шлях розвитку наукової психології не був простим, адже відображає різноманіття практики й життєдіяльності людей. Спочатку розробки в психології були виключно теоретичними, але потім, особливо у зв'язку з розвитком виробництва й техніки, актуалізувалися практичні проблеми, які необхідно було вирішувати за допомогою психологічних знань та умінь (працездатність, взаємини в групі, мотивація поведінки тощо). Поступово виникла необхідність в залученні знань із різних галузей психології для вирішення життєво важливих проблем людської діяльності. Це привело до появи нового напрямку в психологічній науці – практичної психології.

Відмінності теоретичної (науково-дослідної) і науково-практичної психології пов'язані з предметом й об'єктом вивчення. Науково-практична психологія завжди має справу з реальним об'єктом, який містить і особистісну структуру, і систему функціональних і психічних станів з їхньою динамікою. Розуміння природи реального об'єкта має спиратися не тільки на певне предметне розуміння, що є в психологічній науці, а й на ту реальність, до якої включений цей об'єкт, тобто людина. Отже, у центрі уваги практичної психології має бути реальна жива людина з її особливостями, яка включена в сферу життєдіяльності. Ось чому зміст практичної психології осмислюється як

інтеграція знань і методів з різних областей психології для вирішення проблем, які виникають у людини в різних сферах її життєдіяльності.

Практична психологія складається з чотирьох основних частин: психологія індивідуальності; психологія взаємин і взаємодії в групі; психологія професійної діяльності; психологія особистого й повсякденного життя. Логіка такого поділу зумовлена тим, що в центрі проблем сучасного життя перебуває людина з її неповторною індивідуальністю. Однак людина інтегрована ще й у групові відносини, які визначаються певними закономірностями взаємин і взаємодії в групі, знання яких допомагає раціонально діяти. Дві інші частини практичної психології розкривають можливості й особливості поведінки людини в основних сферах її життєдіяльності: у професійному, особистому й повсякденному житті.

Підтримання нормального функціонування, забезпечення життєдіяльності, цільове регулювання будь-якої системи (соціотехнічної, соціокультурної, економічної, воєнної та ін.) здійснюються або безпосередньо людиною, або за допомогою створених і керованих нею машин. Проте в обох випадках в основі реалізації цих функцій лежить одна з найскладніших форм діяльності – управління. Якщо в буденній свідомості поняття “управління” викликає цілком зрозумілі й однозначні асоціації, то наукове його осмислення досить складне. Варто погодитися, що управління – це керований вплив на певний об’єкт для зміни його стану або надання йому нової якості.

За сутністю та науковими принципами функціонування військова організація як система не відрізняється від інших суспільних утворень. В основу її функціонування покладено процеси професійної діяльності та взаємодії окремих людей і колективів, ними утворюваних, а також процес управління цією діяльністю та взаємодією. Очевидно, що практична психологія закладає наукове підґрунтя для організації та здійснення цих процесів, а також їх контролю та корекції.

Після створення Збройних Сил незалежної України з’явилася необхідність у зміні (трансформації) наукової основи для здійснення процесу управління військами. Військове керівництво опинилося перед необхідністю заново вибудовувати та втілювати засади науково-методичного й практичного підґрунтя для забезпечення процесу життєдіяльності військ. Пошуки тривали довго, періодично змінювалися пріоритети та терміни (“соціально-психологічне забезпечення”, “гуманітарні питання”, “виховна робота”, “робота з особовим складом”, “морально-психологічне забезпечення”). На цей час вітчизняні підходи щодо ролі та місця командира в процесі здійснення психологічного забезпечення діяльності військ є тотожними загальносвітовому баченню, тобто визначають його як ключову фігуру цього процесу. Крім того, психологічне забезпечення стало складовою морально-психологічного забезпечення.

Центральною фігурою у морально-психологічному забезпеченні оперативної та бойової підготовки військ (сил) є командувач (командир), який відповідає за управління цим процесом, його організацію, дає вказівки посадовим особам, органам військового управління на організацію та здійснення морально-психологічного забезпечення підготовки та застосування військ (сил). Командувач (командир) здійснює контроль за станом і організацією морально-психологічного забезпечення, підвищенням його якості та ефективності. Управління морально-психологічним забезпеченням здійснюється в загальній системі військового управління особисто командувачем (командиром) через структури морально-психологічного забезпечення.

Командири (начальники) відповідних рівнів управління передусім є організаторами вищевказаної діяльності, а також частково й виконавцями. Отже, військові керівники як сьогодні, так і в майбутньому повинні мати здатність виявляти й вирішувати психологічні проблеми, які виникають у ході життєдіяльності підпорядкованих військ. Для цього їхнє мислення має базуватися не тільки на суб'єктивних емпіричних уявленнях і навичках, а й на розвиненому понятійному апараті. Формування у командирів (начальників) понятійного апарату, здатності виявляти і вирішувати психологічні проблеми – завдання сучасної системи підготовки і підвищення кваліфікації військових керівників.

Логічно, що на тлі практичної психології активно має розвиватися психологія військового управління як наукова дисципліна та сфера практичної діяльності. Поняття “психологія управління” зафіксоване у багатьох психологічних словниках. Так, як **психологію управління** найчастіше розуміють галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство й керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо. При цьому психологічна культура продовжує лінію фізичної культури в плані турботи людини про власне психічне здоров'я й включає такі компоненти: пізнання самого себе, іншої людини, культуру поведінки та спілкування.

Психологія військового управління (управління військами) має базуватися на таких галузях знань і навчальних дисциплінах: “Загальна психологія”, “Військова психологія”, “Соціальна психологія”, “Психологія менеджменту”, “Психологія особистості”, “Психологія екстремальної діяльності”, “Конфліктологія”. При цьому передусім розкриватиметься роль людського (психологічного) та особистісного факторів у процесі успішної військово-професійної діяльності, всебічно розглядатимуться психологічні аспекти управлінської діяльності та взаємодії з підпорядкованими військовими колективами, а також особлива увага звертатиметься на ефективне забезпечення виконання

ними поставлених завдань. Керуючи підпорядкованим військовим колективом, командир також має стимулювати роботу підлеглих, розкривати їх творчі можливості.

Отже, маючи за основу психологію управління (яка є складовою психології праці), психологія управління військами виступає як комплексне поєднання різних аспектів психологічних наук, які певним чином мають бути відображені в діяльності командирів (начальників) та використання яких зумовлює ефективну діяльність військової організації в сучасних умовах.

Цей підручник є спробою дати зацікавленому читачеві відповіді на низку питань щодо психологічних аспектів військової управлінської діяльності, підказати шляхи вирішення проблем, пов'язаних з людською психікою, які виникають як у повсякденній діяльності військ, так і в бойових умовах.

1. ВВЕДЕННЯ В ПСИХОЛОГІЮ УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКАМИ

Зміни – закон життя. І ті, хто дивиться тільки в минуле чи лише на сьогодні, безперечно пропустять майбутнє.

Джон Ф. Кеннеді (1917–1963), американський політичний діяч, 35-й президент США

1.1. Управління військами як наука та мистецтво

Розгляд психологічних аспектів управління військами доцільно розпочати з висвітлення понять “армія”, “військо” в інституціональному контексті, ураховуючи основні сутнісні ознаки війська як соціального феномена. Армія – явище конкретно історичне. Армія з’явилася на певному етапі розвитку суспільства, коли виникли необхідні передумови.

В умовах первіснообщинного ладу політичного насильства як такого не було, не було воєн у сучасному розумінні, а отже, не було й армії. У цей період функціонувала так звана “самодіюча збройна організація населення”. Рід, плем’я, громада існували у стані постійної боротьби за виживання в межах особливої організації, подібної до військової в сучасному розумінні. Ця самодіюча збройна організація захищала загальні інтереси всього роду, племені. За первіснообщинного ладу не було інших засобів примусу, окрім суспільної думки.

У змістовному плані етап виникнення армії складається з двох періодів: прихованого й явного.

У *прихованому періоді* умовою появи армії могли виступати компоненти колишньої військової організації. Однак походження армії пов’язане з появою й поступовим безперервним збільшенням нових елементів у самодіючій збройній організації, виникненням у них певних функціональних властивостей. Як наслідок, з’являються окремі характеристики армії, які зумовлюють її виникнення.

У *явному періоді* кількісні зміни виходять за межі міри, а елементи, що з’явилися, поєднуються з новою структурою. На цьому етапі відбувається якісний стрибок від самодіючої до нової військової організації. Це відбувалося під впливом економічних передумов і переважно стихійно. Військова організація племені, заснована на родових зв’язках, традиційно протиставлялася військовим формуванням інших племен. Ці формування спочатку було важко об’єднати й організувати їхню бойову взаємодію. Поступово племена

об'єднувалися в союзи племен. Їхню збройну силу становили всі боєздатні чоловіки, а збройний народ очолювала вже рада (збори) воєначальників. Виникає специфічна організація влади – військова демократія.

З переходом від зборів воєначальників до верховного військового начальника військова демократія переросла у військово-ієрархічне правління. Передача функцій захисту союзу одній особі зумовлює відсторонення народного самоврядування від керівництва збройною організацією.

Таким чином органи родового ладу зі знаряддя народної волі перетворилися в самостійні органи панування. Спіратися на самодіючу військову організацію вони вже не могли. Саме тому родова знать створювала органи збройного насильства. Організована збройна сила, яка не збігається за складом із масою населення, стає основою створення армії. Отже, перший період виникнення армії характеризувався появою нових елементів, не властивих колишній військовій системі.

Після утвердження відкритого панування заможних верств населення завершилося становлення політичного устрою, утворилася держава. Найважливішою ознакою виникнення держави є публічна влада, яка вже не збігається безпосередньо з населенням та організовує себе як збройна сила. Найважливішим органом публічної влади стала військова дружина, що не збігалася за складом із масою населення. Поступово військова дружина, якісно трансформуючись, перетворилася у військо (другий період).

Армія стає особливою силою, особливими загонами озброєних людей у державі. З її допомогою державна влада почала виконувати такі основні функції:

- захист території держави від зовнішнього нападу;
- ведення війн для економічного й політичного підпорядкування суміжних держав або забезпечення власних інтересів;
- придушення виступів внутрішньополітичних противників.

Утворення армії має два джерела:

- *самодіяльний* (стихійний), який іде “знизу”, процес об'єднання первісних племен у збройну організацію для захисту (або придбання) природних умов життя;
- *усвідомлений* (організований), який іде “згори”, процес утворення спеціальної військової організації для ведення збройної боротьби в ході війн.

За соціально-політичним змістом виникнення армії зумовлено утворенням класового суспільства, антагонізмом його основних класів, боротьба між якими викликала потребу створення спеціального знаряддя політичного насильства, тобто армії. Зародившись як специфічна збройна організація і як матеріальне знаряддя в руках певних сил, армія стала використовуватися ними для зміцнення панування в державі.

Які ж відмінності є у функціях самодіючої збройної організації й армії? Функція першої полягала насамперед у захисті природних умов існування

роду й племені. Функції ж армії є загальносоціальними, тобто соціально значимими.

Отже, можна виділити такі етапи розвитку армії як державного інституту:

- самодіюча збройна організація;
- військова демократія;
- збройна публічна влада як спеціальна збройна сила;
- військова дружина;
- особливі загони озброєних людей;
- військова організація для ведення бойових дій;
- армія.

Крім цієї точки зору на армію, яка оприявнює її як історично перехідне явище, існує й інша, відповідно до якої армія – вічний і незмінний соціальний інститут. Цього підходу дотримуються прихильники теорії договірного походження армії, до яких належать *Ж. Доорн* (Нідерланди), *П. Блау* (США), *Д. Шосселер* (Німеччина) та інші. Учені наголошують на зміні загальносоціальних функцій збройної організації всього населення первісного суспільства. Разом з тим прихильники обох точок зору під час розгляду феномена організованого застосування армії вживають терміни “військове управління” або “управління військами”.

Поняття “військове управління” (владно-розпорядча функція органів державної влади й посадових осіб з керування людьми, зайнятими військовою діяльністю) давно закріпилося в науковій і політичній мові. Одне з перших його тлумачень можна знайти в “Енциклопедії військових і морських наук” кінця XIX ст. “Управління військове обіймає численні й різнобічні галузі, для завідування якими закладаються відповідні спеціальні органи...” Часто це поняття вживається й у сучасних офіційних документах. Правда, за духом, а часто й за законом, йдеться про органи державної влади й військового управління, або іншими словами, про інститут управління збройними силами, іншими військами, військовими формуваннями й структурами.

Предметом аналізу військового управління є питання управління військами. Для того щоб розмова була предметною, слід визначитися у вихідних поняттях.

Управління – вид людської діяльності, що полягає у свідомому й цілеспрямованому впливі на людей, об’єкти й через них на процеси для надання їм бажаних параметрів функціонування й розвитку (характеру, спрямованості, динаміки та ін.). Термін “військове” характеризує все, пов’язане з війною й армією. **Військове управління** – владно-розпорядча функція органів державної влади й посадових осіб із управління людьми, зайнятими військовою діяльністю. Військове управління – особливий тип соціального регулювання, що забезпечує створення, збереження й розвиток військової організації (у широкому значенні слова) кількісно та якісно відповідно до реальних викликів і загроз національній безпеці держави, а також підтримання режиму її діяльності.

Військовою діяльністю в державі зайняті особи, які функціонально й організаційно входять до її військової організації:

- особовий склад військових і воєнізованих державних формувань, у тому числі іррегулярних;
- представники органів державної влади й управління, які безпосередньо займаються питаннями безпеки й оборони держави;
- працівники підприємств і установ, повністю або частково зайняті створенням озброєння та військової техніки й забезпеченням ними збройних сил;
- установи й органи, що належать до військової організації держави.

Військове управління має такі види:

- військова політика;
- управління військами;
- управлінська діяльність військового персоналу;
- морально-психологічне забезпечення діяльності військ (сил).

Управління військами визначається як цілеспрямована діяльність командирів, штабів та інших органів управління з підтримання постійної боєздатності й бойової готовності військ (сил), підготовки їх до ведення бойових дій і керівництва військами (силами) під час виконання поставлених їм завдань. Як зазначав генерал Л. Рендулич, німецький і австрійський військовий діяч, до основних принципів управління військами, які застосовуються з урахуванням конкретної обстановки в бою, належать такі:

- єдиноначальність;
- особиста відповідальність командирів (начальників) за прийняті рішення й результати виконання поставлених завдань;
- централізація управління в комбінації з ініціативою підлеглих;
- постійне знання й глибокий аналіз обстановки, передбачення ходу подій;
- твердість і наполегливість у проведенні ухвалених рішень і планів у життя;
- висока організованість і творчість у роботі органів управління;
- знання особового складу, опора на підлеглих командирів.

Єдиноначальність – найважливіший принцип управління військами, який означає, що командир наділений усією повнотою розпорядчої влади стосовно підлеглих. Хоча в управлінні військами найдіяльнішу участь беруть штаби, проте завжди й у всіх ланках треба неодмінно дотримуватися принципу єдиноначальності. Єдиноначальність виражається в тому, що командир особисто ухвалює рішення на бій, віддає підлеглим необхідні накази й розпорядження, організує їхнє виконання.

З єдиноначальністю нерозривно пов'язаний принцип *особистої відповідальності командирів (начальників) за прийняті рішення й результати виконання поставлених завдань*. У разі ухвалення неправильних рішень військові

підрозділи під час ведення бойових дій можуть бути застосовані неефективно, а поставлені бойові завдання виконані або не повному обсязі, із порушенням встановлених термінів, або зовсім не виконані.

Необхідність дотримання принципу *централізації управління* зумовлена тим, що сучасні бойові дії ведуться відповідно до замислу старшого командира, й для досягнення загальної мети потрібні узгоджені зусилля всіх сил і засобів, які беруть участь у бою. Водночас централізація не виключає, а припускає широку ініціативу підлеглих. Сміливі й розумні дії, прагнення знайти найкращі способи виконання поставлених бойових завдань, здатність до прояву самостійності в складних умовах завжди відігравали значущу роль.

Повну ініціативу у визначенні способів виконання поставлених завдань потрібно надавати підлеглим на всіх рівнях керування військами. Командир підрозділу повинен, не боячись відповідальності, у критичний момент бою використовувати всі можливості для досягнення успіху. Щоб діяти рішучіше й цілеспрямовано під час раптових і різких змін обстановки та відсутності вказівок старшого командира, командири й штаби повинні вчасно орієнтувати підлеглих про можливі дії військ у ході бою.

Постійне знання й глибокий аналіз обстановки належать до основних принципів, адже без цього управління просто неможливе. Знання й глибокий аналіз обстановки дають змогу виділити в обстановці головне, найістотніше, виявити моменти, які ускладнюють виконання отриманого завдання у встановлені терміни, і вчасно визначити заходи щодо усунення їх негативного впливу на дії підлеглих військ, прийняти оптимальне рішення на бій. Однак, якщо під час бойових дій обмежитися реагуванням лише на ті події, які вже відбулися, то у разі швидких і різких змін обстановки важко розраховувати на успішне виконання поставлених завдань. Зараз, як ніколи, зростає роль передбачення ходу подій на полі бою.

Передбачення перспектив розвитку подій дає змогу успішно долати такі труднощі сучасного бою, як неповнота даних обстановки й брак часу, заздалегідь обґрунтовано намічати шляхи й засоби досягнення поставленої мети. Передбачити можливі зміни обстановки командир повинен значно глибше й з більшим випередженням у часі, ніж це було потрібно раніше. Це залежить від ступеня підготовленості командира й інших посадових осіб, які беруть участь в управлінні військами, від знання ними тактики дій противника, від урахування факторів, які впливають на розвиток подій, ведення активної та цілеспрямованої розвідки, наявності надійного зв'язку, своєчасності доповідей підлеглих і постійної інформації з боку вищих органів управління та сусідніх підрозділів.

Як показує досвід, *твердість і наполегливість у проведенні ухвалених рішень і планів у життя* завжди сприяли досягненню успіху в бою. Особливо зростає значення цього принципу під час ведення бою в сучасних умовах, які нерідко породжують безліч непередбачених труднощів, порушують заздалегідь

гідь визначені плани дій військ. У деякої частини особового складу можуть з'явитися розгубленість, панічні настрої, а в командира, який організує бій, – непевність, сумніви в правильності дій, а іноді й втрачена віра в перемогу. Усе це поставить війська у складне становище.

У критичні моменти бою, коли напруження сил протиборчих сторін досягає найвищої межі, перемагає той, хто зберігає віру в перемогу й прагне довести до кінця виконання ухвалених рішень і планів. На успіх можна розраховувати тільки за умови, якщо завдяки високій вимогливості командира, штабу, інших органів управління всі зусилля військ рішуче з'єднуються й спрямовуються на подолання труднощів, які виникли, на повне й точне виконання ухвалених рішень і планів. Єдність волі командира й підлеглих, прагнення всіх успішно завершити початий бій, виконати задум старшого командира й домогтися успішного виконання загального бойового завдання дають змогу послабити вплив на хід подій будь-яких несподіванок, звести до мінімуму вплив несприятливих випадковостей.

Твердість і наполегливість у проведенні ухвалених рішень та планів у життя не є прагненням всупереч здоровому глузду або необхідності дотримуватися рішень і планів, які вже не відповідають реальній бойовій обстановці; мають проявлятися, поки це забезпечує знищення противника якомога меншими силами, інакше це викличе невиправдані втрати сил, засобів і часу, зменшить боєдатність військ, підірве віру в здатність командирів привести війська до перемоги. Уникнути цього можна вчасним уточненням або зміною рішень і планів, які перестали відповідати обстановці, а у разі потреби й відмовою від них, прийняттям і втіленням у життя нових рішень і планів.

Історичний досвід показує, що успішним керівництвом військами може бути тільки у разі досягнення *високої організованості й творчості в роботі* органів управління. Командири та штаби всіх рівнів повинні діяти як єдиний згуртований колектив. Кожен зобов'язаний добре знати й уміло виконувати функціональні обов'язки, а дії всього управлінського організму в цілому мають відрізнятися чітким розподілом завдань і функцій між виконавцями й погодженістю в їхній роботі, дисциплінованістю, суворим порядком, що забезпечують точне й вчасне виконання заходів щодо керування військами в складних умовах сучасного загальновійськового бою. Професійні навички офіцерів органів військового управління необхідно максимально використовувати для вироблення оригінальних прийомів і способів дій, несподіваних для противника. Відмова від шаблонних дій, постійні пошуки нових, нестандартних шляхів виконання завдань, які виникають у процесі керування військами, значно сприяють успіху управління військовими підрозділами під час підготовки та бойового застосування.

Без належного *знання особового складу й довіри підлеглим командирам* не можна розраховувати на успішне управління військами в сучасному бою. Особовий склад підрозділів і військових частин є безпосереднім творцем так-

тичного мистецтва. Саме людський фактор, моральна та психологічна готовність військовослужбовців, їх мотивація багато в чому визначають прийоми й способи ведення бойових дій.

1.2. Предмет, структура, основні принципи і методи науки військового управління

Поведінка воїнів та механізми впливу на неї, управління військовою організацією та її оптимальна структура – це вічні проблеми, які виникли на перших етапах розвитку людського суспільства та існують до цього часу, постійно ускладнюючись. Постійно існувала необхідність вивчення цих проблем, причому у кожній епосі намагалися вирішити їх по-своєму.

Спроби наукового осмислення проблем управління військовою організацією здійснювалися вченими ще за часів Давньої Греції, однак розвиток теоретичних досліджень розпочався лише наприкінці XIX – початку XX ст. Хоча й на початку XXI ст. не можна вважати, що процес формування цієї науки завершився. На думку окремих вчених, наука військового управління як дисципліна, яка вивчає аспекти управління у військовій сфері, взагалі позбавлена перспективи бути відокремленою в самостійну галузь знання, і що її проблеми цілком можуть вивчатися в межах інших наук. Проте з таким підходом навряд чи можна погодитися.

Науку військового управління можна зарахувати до суспільних наук, але як таку, що межує з військовими науками. Це зумовлено її об'єктом, яким є військове управління як реальний феномен, певна ділянка соціальної практики, своєрідна людська діяльність. Він включає суспільні відносини, пов'язані необхідною функцією – управлінням у військовому середовищі та його складовими – різними військово-соціальними системами. Водночас характерологічні особливості здійснення військового управління дають змогу іноді зараховувати його до військових наук.

Відомо, що суспільні науки виконують переважно теоретичні функції – опис, пояснення, прогнозування. Так само наука військового управління безпосередньо впливає на перетворення практики й її можна розглядати як прикладну галузь знання, яка не виключає наявності власних фундаментальних ідей. Ці ідеї дають змогу вважати її одночасно і методологічною дисципліною, зокрема для наукових дисциплін, які досліджують окремі аспекти військового управління. Це підтверджує необхідність формування самостійної та єдиної науки управління.

Предметом науки військового управління є певне коло об'єктивних закономірностей військового управління, які стосуються військово-правових, психологічних та організаційно-технічних аспектів управлінських відносин у різних сферах військової життєдіяльності.

На відміну від об'єкта науки, її предмет є суб'єктивним, адже залежить від ступеня розвитку знань і з їх поглибленням розширює межі. Об'єктивні ж

закономірності діють незалежно від волі та свідомості людей, відображаючи причинно-наслідкові зв'язки в організації систем та процесів військового управління.

Науковість військового управління визначається глибиною з'ясування його закономірностей. Унаслідок зростання й поширення використання знань про них відповідно знижується значення у військовому управлінні стихійних регуляторів. Однак деякі об'єктивні умови, закономірності залишаються непізнаними. Таким чином, завданням науки військового управління залишається найповніше дослідження власного предмета, формування принципів і правил військово-управлінської діяльності.

Зважаючи на викладене, можна дати визначення науки військового управління.

Наука військового управління – військово-суспільна комплексна (інтегративна) наука, яка досліджує загальні та специфічні об'єктивні закономірності організації й функціонування військово-соціальних систем, виробляє на підставі їх пізнання загальні принципи і теоретичні поняття, а також правила, методи та прийоми управлінської діяльності, спрямовані на підвищення їх ефективності.

Зміст науки військового управління зумовлений комплексністю самого військового управління, ступенем дослідженості його окремих аспектів різними науками. Наука військового управління не є арифметичною сумою “внесків” у неї інших галузей знання. Будучи на перетині багатьох із них, вона інтерпретує встановлені різними науками окремі закономірності, які належать до сфери управління. У зв'язку з цим науку військового управління можна зарахувати до складних комплексних дисциплін. Комплексність науки управління відображається в її змісті, у якому можна виокремити основні аспекти: військово-правовий, психологічний та організаційно-технічний.

Військово-правовий аспект передбачає визначення цілей, які стоять перед системами військового управління, напрямів та завдань управлінської діяльності. Важлива роль належить військовому праву, оскільки воно значно регулює військові управлінські відносини. У цьому контексті право є засобом, інструментом, який забезпечує реалізацію відповідних законів у військовому управлінні. Науку управління та юридичні науки зближує вивчення діючих у суспільстві регулятивних механізмів, хоча вони нетотожні наукові дисципліни.

Суб'єктами та об'єктами військового управління виступають окремі особи (військовослужбовці) або військові групи, колективи (підрозділи, військові частини). Саме тому під час розроблення проблем науки військового управління обов'язково враховують психологічний аспект. Положення психології використовують під час дослідженні проблем, пов'язаних з виявленням впливів на учасників процесу військового управління, прищеплюванням їм певних

поглядів і формуванням міжособистісних взаємин, підвищенням ініціативності, усуненням конфліктних ситуацій тощо.

Науковий підхід необхідний під час дослідження організаційно-технічного аспекту військового управління, у межах якого розробляють проблеми, які не є предметом вивчення інших галузей знання, а складають частину власного змісту науки військового управління. Так, представники військового управління спеціально аналізують функціональну та організаційну структуру військового управління, його інформаційне забезпечення, циклічність, практику наукової організації військової служби та ін. Під час дослідження організаційно-технічних проблем наука військового управління на основі накопичених нею емпіричних даних розробляє власні поняття.

Наука військового управління інтегрує всю сукупність знань, пов'язаних з організацією та регулюванням функціонування військово-соціальних систем. У процесі її формування дані інших наук перетворюються відповідно до завдань теорії та потреб практики військового управління. У такому вигляді вони асимілюються в структурних частинах науки військового управління, тобто в теоріях функцій, організаційних структурах, прийняттях управлінських рішень, наукових організаціях військової служби та ін.

Оскільки основне завдання військового управління – організувати діяльність військовослужбовців для досягнення певної мети та виконання завдань, то наука військового управління як певна система знань про закономірності військових організаційно-управлінських процесів і про шляхи їх використання для впливів на ці процеси, урешті-решт, підпорядковується цілям і завданням практичної діяльності військової спільноти.

Наука військового управління – це наука, яка досі розвивається і перебуває в процесі становлення. Людство тривалий час удосконалювало машини, механізми, знаряддя праці тощо, але мало займалося розвитком людських відносин. Зараз наука намагається усунути прогалини в цій сфері, у тому числі й у військовій.

Існують різні точки зору на зміст науки управління, її структуру, місце в системі наук, у тому числі і військового управління. На думку одних учених, логічно говорити про існування теорії управління, другі – вважають, що є наука управління, треті – що є система управлінських наук, четверті – що не треба вигадувати науку управління, цілком достатньо вже існуючої кібернетики.

Зміст науки військового управління становить система знань про військове суспільство, яка включає наукові теорії, принципи, поняття, категорії, сформульовані в результаті дослідження об'єктивних закономірностей військового управління притаманними їй методами. До змісту науки військового управління слід включити і систему обґрунтованих нею рекомендацій щодо удосконалення практичної діяльності. У науці військового управління, хоча вона сама щодо світоглядних суспільних наук є прикладною, існує власна

теоретична частина, тобто до її предмета входять загальні закономірності управління, які не вивчаються іншими галузями знання.

Сучасну науку управління характеризують два рівні знання.

Перший рівень послуговується теоріями військово-соціального управління, які є частиною загальніших політико-економічних і соціально-філософських концепцій, що пояснюють механізм функціонування військового соціуму на різних історичних етапах.

Другий рівень знань конкретніший і забезпечує науково-методичну базу для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення військового управління та раціоналізації праці у вигляді прикладних теорій організації й управління. Обидва рівні знань ґрунтуються на основних законах і закономірностях розвитку військової спільноти у суспільстві і військово-соціального управління, а також конкретному історичному досвіді, який відображає революційні зміни в управлінні.

Теорія військового управління – комплексна система знань, яка використовує різні методи кібернетики, теорії систем, військово-соціальних наук; вивчає і розробляє шляхи комплексного використання методів впливу на військовослужбовців у військово-соціальних процесах.

Отже, наука військового управління досі дещо абстрактне, збірне поняття. Досі не з'ясовано питання про її структуру, тому можна казати про систему управлінських наук, а як варіант цієї системи запропонувати таке:

- *загальнотеоретичні науки* – теорія управління, або загальна теорія організації та управління; теорія державної організації; теорія державного управління та ін.;
- *галузеві (військові) організаційно-управлінські науки* – управління військовою організацією; організація управління діяльністю військ (сил) тощо;
- *міжгалузеві управлінські науки* – теорія систем; теорія інформації; теорія прийняття рішень та ін.;
- *спеціальні науки* – психологія військового управління; етика військового управління та ін.

Особливе місце в цій системі належить теорії управління, яка включена в єдину державну класифікацію наук України. Саме в межах цієї науки потрібно розробляти основні поняття та категорії організації військового управління.

Існують інші думки щодо структури управлінських знань. Наприклад, у вигляді шести блоків, які передусім відображають той факт, що військовослужбовець є основою військового управління, що військово-управлінські знання є комплексними.

Перший блок – знання про людину як суб'єкта управління. Цей блок включає знання про сутність військового управління, його поняття, принципи, методи, роль людини в управлінні, керівництво та ін.

Другий блок – знання про людину як об'єкта управління. У цьому блоці містяться знання про формування, розвиток та функціонування об'єкта управління, напрями оптимізації його діяльності, фактори, які впливають на нього, та ін.

Третій блок – знання про відносини між суб'єктом та об'єктом. До цього блоку належать відомості про структуру військових систем управління, методи її розроблення, розвиток і функціонування структур, управлінське рішення, управлінський процес та ін.

Четвертий блок – знання про інформацію. Цей блок містить знання про методологію збирання, оброблення, зберігання та видачі інформації, її перетворення для військового управління. Найважливішу частину знань цього блоку складають знання про автоматизовані системи управління. Наука управління досліджує соціальні, організаційні та правові аспекти автоматизованих систем управління. Технічну та матеріальну сторони автоматизації управління вивчає кібернетика.

П'ятий блок – знання про психологію військового управління. Це знання людини про управління власними станами, психологію військового керівництва, психологічні характеристики колективів і взаємини в них, стимулювання поведінки, шляхи формування оптимального психологічного клімату в організації.

Шостий блок – знання юридичної основи військового управління. Право об'єднує різні сторони військово-управлінської діяльності, регламентує та упорядковує її. Правові рішення розраховані на їх неодноразове використання в процесі військового управління. Право є фактором, без якого неможливі законність військового управління, забезпечення військової дисципліни та відповідальності, захист організаційної структури військової системи.

Поширеним є ще один варіант структури науки управління, який є найпростішим і виокремлює в науці військового управління такі частини:

- управління в статичі;
- управління в динаміці;
- наукова організація військової служби.

Кожна з частин має певний зміст.

Усі варіанти структури науки військового управління свідчать про комплексний характер цієї науки, що пояснює високий рівень взаємодії науки військового управління з іншими науками про суспільство: філософією, правом, соціологією, психологією, економічною теорією, педагогікою та ін.

Завдання, які має вирішувати наука військового управління, виокремлюють за такими групами:

- *функціонально-організаційні* – спрямовані на створення найефективніших систем військового управління;
- *ресурсні* – пов'язані з логістичним та іншими видами забезпечення системи військового управління;

- *методичні* – передбачають розроблення досконаліших способів і прийомів підготовки, прийняття та реалізації військово-управлінських рішень;

- *технологічні* – спрямовані на поліпшення процесу функціонування систем військового управління на всіх його етапах і стадіях.

Вирішуючи ці завдання, наука військового управління розглядає об'єкти дослідження в динаміці і шукає шляхи подальшого розвитку та вдосконалення систем, визначає правила і принципи їх найефективнішої діяльності.

Особливу роль у науці військового управління відіграють методи дослідження її предмета. У формуванні змісту наука військового управління, як і наука управління загалом, спирається насамперед на системний підхід, який є загальним методом пізнання, що вбирає такі підходи, як історичний, комплексний, функціональний. Наука військового управління застосовує і загальнонаукові методи: логічні (аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, висування гіпотез), соціологічні (інтерв'ювання, анкетування, аналіз документів, бесіда, спостереження), евристичні (інтуїція), соціометричного аналізу, експериментальні та ін.

До *спеціально-наукових методів* науки військового управління належать власне управлінські (системний аналіз, організаційне проектування та ін.), методи дослідження операцій (мережевого планування й управління), теорії масового обслуговування, теорії ігор, лінійного й динамічного планування, метод побудови дерева цілей, програмно-цільовий метод, моделювання, експеримент, формалізовані методи (статистичні, математичні, кібернетичні, графічні) тощо.

Незважаючи на різні підходи до осмислення структури науки військового управління, у ній виділяється такий системний елемент, як “психологія військового управління (управління військами)”, аналізу якого й присвячено цю працю.

У загальному значенні поняття “**психологія військового управління**” можна сформулювати так: це спеціальна наука, яка вивчає психологічні аспекти управлінської діяльності у військових організаціях, а також психологічні характеристики військових колективів і взаємин у них, особливості індивідуального впливу на військовослужбовців, стимулювання їх поведінки, шляхи формування оптимального психологічного клімату у військових підрозділах.

Результативність і ефективність управління сучасною військовою організацією залежать від принципів військового управління та методів їх реалізації.

Принципи військового управління – правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система військового управління. Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку.

Універсальні принципи військового управління мають такі функції:

- відображають загальні положення, характерні для військових організацій (установ) різних типів і видів;
- відповідають законам розвитку природи, суспільства і збройних сил як інституції;
- об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління військовою організацією;
- є керівною установкою для військового середовища, визнаною суспільством.

Дотримання раціональних правил в управлінні – одна з умов успіху організації, на що першим вказав *Ф. Тейлор*. У праці “Принципи наукового управління” (1911) він виокремив принципи управління індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників;
- кооперація з робітниками;
- розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками.

Означені принципи стосувалися порядку планування і контролю за виконанням роботи та стали відправною точкою для подальших досліджень у цій сфері, адже їх використання зумовило підвищення ефективності управління виробничими процесами.

Емерсон Г. доповнив дослідження *Ф. Тейлора* кількома фундаментальними положеннями щодо ролі і місця керівника:

- підлеглий існує для продовження і розширення роботи керівника;
- керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;
- компетентні фахівці повинні формулювати основні правила, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями;
- кожен рівень управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче;
- для здійснення будь-якої операції в організації необхідно застосовувати знання і вміння, які тільки є у світі.

Досліджував цю проблему й *А. Файоль*. Виокремивши основні управлінські функції і визначивши взаємозв'язки між ними, Файоль розглядав управління як безперервний процес. Вивчаючи зміст цих функцій, він дійшов висновку, що ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками, і запропонував власні принципи управління, які проєктуються й на військову сферу:

1. *Розподіл праці*. Спеціалізація є природним станом справ. Мета розподілу праці – виконання роботи: більшої за обсягом і кращої за якістю за однакових зусиль. Це досягається скороченням кількості цілей, на які мають бути спрямовані увага та зусилля.

2. *Повноваження і відповідальність*. Повноваження – право давати накази, а відповідальність є його протилежністю. Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність.

3. *Дисципліна*. Дисципліна передбачає слухняність і повагу до угод між організацією та її робітниками. Встановлення цих угод, з яких виникають дисциплінарні формальності, має залишатися одним із основних завдань керівників. Дисципліна також передбачає справедливе використання санкцій.

4. *Єдиновладдя*. Робітник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5. *Єдність напрямку*. Кожна група, яка діє в межах однієї мети, повинна мати єдиний план і одного керівника.

6. *Підпорядкованість особистих інтересів загальним*. Інтереси одного робітника або групи робітників не повинні превалювати над інтересами організації.

7. *Винагорода персоналу*. Для забезпечення вірності і підтримки політики організації працівники повинні одержувати справедливу заробітну плату за службу.

8. *Централізація*, як і розподіл праці, свідчить про нормальний стан справ. Однак відповідний ступінь централізації буде варіювати залежно від конкретних умов. Звідси виникає питання про розумні пропорції між централізацією і децентралізацією.

9. *Ланцюг командування (ієрархія)*. Це особи, які займають керівні посади, починаючи від особи, яка займає найвище місце в цьому ланцюзі. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без необхідності, але було б ще більшою помилкою підтримувати її, коли вона шкодить бізнесу.

10. *Порядок*. Місце – для всього і все на власному місці.

11. *Справедливість*. Справедливість – це поєднання доброти і правосуддя.

12. *Стабільність робочого місця для персоналу*. Висока плінність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно має перевагу над видатним, талановитим менеджером, який не тримається за робоче місце і швидко залишить організацію.

13. *Ініціатива*. Ініціатива означає розроблення плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає організації сили й енергії.

14. *Корпоративний дух*. Спілка – це сила, а вона є результатом гармонії персоналу.

Багато з цих принципів і нині мають практичну цінність, незважаючи на розвиток управлінської науки.

Отже, нові умови діяльності збройних сил потребують нових принципів військового управління для успіху. Зважаючи на це, найважливішими стають ті принципи, які дають змогу командирі (начальнику) повністю розкрити потенціал військовослужбовця і спрямувати його на користь військового підрозділу, а саме:

- розвиток творчих здібностей військовослужбовців;
- залучення підлеглих до розроблення управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед підлеглих та особисті контакти із зовнішнім оточенням;
- використання методів співпраці з підлеглими, які забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи військовослужбовців;
- чесність і довіра у взаєминах;
- прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення розміру внеску кожного підлеглого у загальні результати;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність перед підлеглими.

Методи управління, їх сутність та особливості. Функції управління реалізуються за допомогою методів управління. Привести в дію організовану систему можливо лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовують командири (начальники) для активізації ініціативи, творчості підлеглих і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами є методи управління.

Методи управління – способи впливу на окремих військовослужбовців і військовий колектив загалом для досягнення визначених цілей.

Ефективність функціонування військового підрозділу залежить від правильності застосування методів управління. Основою класифікації методів управління є мотиви, якими керується людина у процесі діяльності.

Мотив (лат. *moveo* – рухаю) – спонукальна причина дій і вчинків. Мотиви прямо або опосередковано впливають на поведінку, інтереси і потреби людей.

Виокремлюють такі основні групи методів: організаційно-розпорядчі (адміністративні), економічні та соціально-психологічні. Використання командиром (начальником) лише адміністративно-розпорядчих методів може завдати значної шкоди військовому підрозділу, адже підлеглі здебільшого звикнуть бути пасивними виконавцями чужої волі або відчуватимуть дискомфорт і стануть їй опиратися. З огляду на це доцільніше застосовувати і соціально-психологічні методи.

Соціально-психологічні методи управління – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між військовослужбовцями, а також на соціально-психологічні процеси у військовому колективі. Ці методи управління ґрунтуються на використанні моральних стимулів, діють на особистість військовослужбовця за допомогою психологічних прийомів для перетворення офіційного наказу на свідомий обов'язок, внутрішню потребу

підлеглого. Головна мета застосування соціально-психологічних методів – формування у військовому колективі позитивного соціально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного військовослужбовця, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Як стверджують японські соціологи, залежно від настрою, бажання людини працювати і морально-психологічного клімату в колективі продуктивність праці може зростати або знижуватись у півтора рази.

Застосування соціально-психологічних методів можливе за умов гнучкості командирів (начальників), розуміння ними внутрішнього світу підлеглих і особливостей їх психології. Це сприяє застосуванню найефективніших форм активізації військового колективу.

Соціально-психологічні методи за способом дії поділяють на соціальні і психологічні. *Соціальні методи управління* ґрунтуються на врахуванні особливостей взаємодії військовослужбовців, форм спілкування, культурних норм і цінностей. За їх допомогою здійснюється управління відносинами у військовому колективі. Соціальні методи управління забезпечують формування і розвиток військових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою військовослужбовців через потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, схильності та ін.

Залежно від специфіки управлінських цілей виокремлюють такі соціальні методи управління:

- підвищення службової активності (нововведення, обмін досвідом, змагання, моральне заохочення, обговорення, критика, визначення проблем і перспективних цілей);
- історичне успадкування (традиції, ритуали);
- управління рольовою поведінкою. Професійна роль характеризується змістом, правами і відповідальністю, статусом, престижем. Роль завжди є фактором, що визначає діяльність людини. Ця особливість ролі використовується для вдосконалення службових відносин, що досягається зміною характеристик ролі, яку виконують. Наприклад, загроза пониження військовослужбовця у посаді змушує його відповідальніше ставитися до службових обов'язків;
- удосконалення системи внутрішніх комунікацій (налагодження ефективного комунікаційного процесу, формування довірливіших взаємин у військовому підрозділі);
- соціальне регулювання (укладання неформальних угод, взаємні зобов'язання, використання різних систем компромісу та об'єднання інтересів);
- власний приклад (командир (начальник) має бути взірцем у виконанні службових обов'язків, поведінці, ставленні до підлеглих);

- організаційні умови (формування організаційної культури, військового етносу).

Психологічні методи управління застосовують для гармонізації взаємин військовослужбовців і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього військового підрозділу. Розрізняють такі психологічні методи управління:

- *формування і розвитку військового колективу*, які дають змогу підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між військовослужбовцями обслуг (екіпажів) з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових взаємин усередині колективу;

- *гуманізації стосунків*, які зорієнтовані на вироблення стилю керівництва, культури управління, етики управлінської діяльності, створення оптимальних відносин між підлеглими і командиром (начальником);

- *психологічного спонукання (мотивації)*, які спрямовані на формування у військовослужбовців мотивів до якісного виконання службових обов'язків через розвиток ініціативи;

- *професійного відбору і навчання*, які передбачають відповідність психологічних характеристик військовослужбовця діяльності, до якої він залучений.

Для ефективного застосування соціально-психологічних методів військового управління на практиці командир (начальнику) необхідно володіти інформацією про міжособистісні та групові взаємини у військових колективах, здібності й риси характеру кожного військовослужбовця, психологічну сумісність підлеглих, їхні симпатії та антипатії, вплив стилю керівництва на морально-психологічний клімат у підрозділі. Урахування всіх соціально-психологічних та індивідуальних особливостей військовослужбовців сприяє розвитку соціальних ресурсів військового підрозділу, його можливостей, необхідних для ефективного виконання поставлених завдань.

Контрольні запитання

1. Яке утворення первинно захищало інтереси людей зі зброєю в руках?
2. Дайте визначення поняттю “управління військами”.
3. Які вимоги до управління військами?
4. Які принципи управління військами визначив Л. Рендулич?
5. Що є об'єктом та суб'єктом військового управління?
6. Дайте визначення поняттю “психологія військового управління”.
7. Дайте визначення поняттю “методи управління”.
8. Які відомі групи методів управління?

Рекомендована література

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков : Фортуна-пресс, 1998. 484 с.
2. Капосльоз Г. В., Глова Л. А., Куліда І. М. Соціальна психологія у військовій діяльності : навч. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 160 с.
3. Лісовський П. М. Військова психологія : методологічний аналіз : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 290 с.
4. Осьодло В. І., Будаг'янц Л. М. Соціально-філософські та психологічні аспекти сучасних війн : монографія. Київ : Видавничий дім "АртЕк", 2018. 408 с.
5. Прикладна психологія військової діяльності: підручник / За заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2022. 292 с.
6. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / За ред. В. Г. Воронкової. Київ : ВД "Професіонал", 2006. 576 с.
7. Філософсько-методологічні проблеми військової теорії та практики : навч. посіб. / За заг. ред. В. Ж. Богайчука. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 540 с.
8. Чорний В. С. Військова організація України: становлення та перспективи розвитку : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2009. 368 с.

2. ОСОБИСТІТЬ КОМАНДИРА ТА ЇЇ ДЕТЕРМІНАНТИ

Мало хто народжується хоробрим, багато хто стає таким завдяки тренуванням і силі дисципліни.

Публій Флавій Веґецій Ренат (кінець IV – початок V ст. н. е.), давньоримський військовий теоретик, письменник

2.1. Поняття особистості керівника в сучасній психології

Прихід до керівництва військовими організаціями керівників із сучасним управлінським мисленням актуалізує проблему врахування в управлінні персоналу психологічних особливостей кожної людини як особистості, її потреб, мотивів, цінностей, відносин.

Людина є суб'єктом і творцем матеріальної і духовної культури. Здатність працювати, уміння спілкуватися з оточуючими, мислити і переживати – набуті у процесі суспільно-історичної практики якості, які характеризують людину в її індивідуальному втіленні і проявах.

У широкому розумінні поняття “людина” вживають для підкреслення її ролі як суб'єкта осмисленої діяльності. Конкретну людину як представника певної групи людей позначають поняттям “індивід”. Для підкреслення неповторності якостей індивіда застосовують поняття “індивідуальність” (сукупність особистих якостей, які відрізняють одну людину від іншої). Індивідуальність охоплює як успадковані, так і набуті, вироблені в процесі розвитку індивіда фізичні, психологічні, соціальні, етичні, культурні та інші особливості. Поняттям “особистість” позначають конкретну людину, представника певної соціальної групи, наділеного розвиненими на основі задатків індивідуальними особливостями.

Особистість характеризують:

- стійкість (якості, що дають змогу передбачити поведінку службової особи у певних повсякденних і екстремальних ситуаціях);
- цілісність (взаємозв'язаність якостей);
- багатогранність діяльності, спрямованої на всебічне пізнання, перетворення себе і навколишнього світу.

Отже, **особистість** – системна соціальна якість, якої набуває індивід у предметній діяльності та спілкуванні, що характеризує рівень і якість вияву в нього суспільних відносин.

Постать керівника стала об'єктом інтенсивного дослідження психологів у 70-ті рр. ХХ ст. – період революції в управлінні, яка розширила його сферу за межі економіки і промислових підприємств, сприяла вдосконаленню, оновленню управлінських методів і технологій. Вказане зумовило нові вимоги до керівників та їхньої управлінської діяльності.

Виокремлення психології управління в самостійну галузь психологічного знання привело до теоретичного осмислення ролі й місця керівника в системі управління, особистість якого вчені розглядають з різних позицій.

Інженерна психологія. З погляду представників інженерної психології, принципових відмінностей між діяльністю оператора і керівника не існує. Інженерно-психологічний підхід вивчає психологічні особливості перероблення і генерування інформації, структури й елементів управлінської діяльності, організації управлінської праці. Не обмежуючи реалізацію управлінських рішень збиранням інформації про зовнішнє середовище, стан системи управління і перебіг управлінського процесу, важливими ознаками вказаного підходу є активний пошук інформації, її первинне оброблення, пізнавальна діяльність, спрямована на виявлення значущої ситуації. У цьому потоці інформації керівник повинен здійснювати цілеспрямовану селекцію, узагальнювати існуючі ознаки, прогнозувати розвиток подій.

Оскільки інформаційна підготовка рішень не є досконалою, а орієнтація керівників на джерела інформації залежить від їх ціннісних орієнтацій та відносин в організації, важливою є оптимізація підготовки, розвитку суб'єкта управління. Інформаційні потреби людини, яка приймає рішення, значною мірою базуються на індивідуальному баченні світу, яке узагальнено відтворює індивідуальність. Більшість засобів підготовки рішень не використовують на практиці через невідповідність типу особистості керівника стійкому поєднанню особистісних особливостей збирання інформації (відчуття – інтуїція) та її оброблення (логіка – почуття). Це породжує проблему регресивного розвитку керівника та його управлінської діяльності, пов'язану з віковою динамікою інтелекту, одним із наслідків якої є зниження швидкості перероблення інформації.

Інженерна психологія аналізує зміни психічних функцій керівника, швидкість оброблення інформації, стійкість уваги. Розглядаючи прийняття рішення як кінцевий акт процесу інформаційної підготовки, вона під різними кутами зору досліджує цей процес і його передумови. Встановлено, що для прийняття оптимального рішення в різних ситуаціях керівнику потрібно мати різні якості:

- у системі “проблемна ситуація – особистість, яка приймає рішення” важливими є особливості творчого мислення, здатність до систематизації, ранжування, узагальнення, єдність і рівновага аналізу і синтезу;
- у разі дефіциту інформації та часу вагомою є роль розвинутої інтуїції;

- у конфліктних ситуаціях перевагу надають здібності до рефлексивного управління.

На процес і результат прийняття рішення впливають співвідношення раціонального й емоційного компонентів, рівень емоційно-вольової стійкості, мотиваційна сфера, попередній досвід, установки, стереотипи, характерологічні особливості.

В інженерній психології виокремлюють дві фази процесу реалізації управлінських рішень:

- аналіз умов реалізації, що складається з пізнавальної діяльності, планування і розроблення стратегії досягнення мети;

- реалізація рішення, до якого входять її основні (процес комунікацій) і побічні (створення певних умов) дії.

Контроль за виконанням управлінського завдання розглядають як вагомий чинник ефективності їх реалізації.

Соціальна психологія. Дослідження особистості керівника в контексті цієї галузі психології орієнтовані на пошук сукупності стійких рис. Предметом особливої уваги є сутність індивідуального стилю керівника та можливості його цілеспрямованого розвитку. У соціально-психологічних дослідженнях виокремлюють та аналізують якості особистості керівника, його комунікативні можливості, уміння взаємодіяти із соціальним оточенням.

Психологія кар'єри вивчає різні аспекти просування особистості керівника в організаційній ієрархії, набуття ним рольового досвіду, досягнення організаційних і особистих цілей. Дослідження кар'єри передбачає з'ясування закономірностей здобуття особистістю нових позицій людини в організаційній системі, розроблення схем і модельних уявлень про посадове просування. Усе це розкриває особливості реалізації кар'єрних цілей у різних організаціях залежно від освітнього рівня керівників. Під час таких досліджень високу продуктивність виявили статистичний та організаційний підходи.

Статистичний підхід у дослідженні управлінської кар'єри дає змогу доповнити кількісні характеристики описом професійно-посадових вимог. Основними при цьому є такі показники:

- швидкість і темп посадового зростання;
- час досягнення певного посадового рівня;
- час перебування керівника у системі управління.

Організаційний підхід у дослідженні управлінської кар'єри розглядає зв'язок між типом організації та кар'єрою, а також вплив на особливості кар'єри таких організаційних змінних, як структура і технологія. Якщо статистичний підхід пов'язаний з кількісним описом перебування керівника на різних рівнях ієрархії системи управління, то організаційний – більше з якісним описом. Проте обидва підходи відтворюють зовнішній аспект кар'єрного процесу. Сучасні дослідження в галузі психології кар'єри зосереджені на таких проблемах:

- чинники, що забезпечують просування по службі (особистісні, індивідуальні та зовнішні);
- біографічні чинники;
- вікові особливості індивіда;
- гендерні відмінності та їх вплив на професійний розвиток особистості;
- особистісні змінні, що сприяють прискоренню посадового зростання (комунікабельність, уміння взаємодіяти з людьми, мотивація на досягнення, адаптивність тощо);
- відмінності особистісних якостей, властивих успішним керівникам і керівникам, які успішно просуваються рівнями ієрархії в системі управління;
- шляхи оптимізації кар'єри (аналіз реальних критеріїв відбору керівників на кожному з рівнів та індивідуальних уявлень про кар'єру в конкретній організації);
- чинники, що сприяють зниженню швидкості посадового зростання, управлінського розвитку;
- вплив неформальної структури організації на кар'єрне зростання;
- випадки відмови від кар'єрного зростання;
- ситуації відсутності кар'єрного зростання при сформованій мотивації.

У сучасних умовах теорію і практику особливо цікавить проблема створення механізму управлінської кар'єри: прогнозування професійного розвитку, розроблення принципів ділового зростання керівників і теоретичних моделей планування кар'єри.

На початку ХХ ст. у галузях психології (соціальной, організаційній, військовій, психології праці тощо) було розроблено низку концепцій (підходів, теорій) керівництва та лідерства.

Теорія рис. Основні положення теорії рис зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішної діяльності. Серед них є як універсальні, які стосуються статусної ролі керівника, так і специфічні якості, необхідні для успішної діяльності на конкретній посаді. У надрах теорії рис зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками керівника (лідера), лідерство (керівництво) послане окремим особистостям як благодать, “харизма” (грец. *charisma* – дар, милість Божа).

Конкурентний підхід передбачає наявність у керівників особливих індивідуальних властивостей, які відрізняють їх від інших людей. Пошук цих властивостей здійснюють порівнянням груп керівників і осіб, що до них не належать, а також успішних і неуспішних керівників різних посадових рівнів.

Конкурентний підхід, як і теорія рис, визначається тим, що зовнішнє середовище незмінне, а можливості розвитку особистості керівника в діяльності обмежені. У контексті цих підходів розробляють ідеальні, еталонні моделі керівника, проте по суті вони статичні, негнучкі, містять абсолютизовані, а

інколи й недостатньо аргументовані формулювання. Наприклад, твердження, що “ідеальний” керівник повинен мати енциклопедичні знання, визначні особистісні якості, знижує самооцінку багатьох реальних керівників.

Парціальні концепції передбачають психологічне дослідження та корекцію особистісних способів і методів орієнтації керівника в середовищі, спрямовані на зміну поведінки й самооцінювання керівників, орієнтують на перебудову їх мислення.

Концепція “сила особистості” означає почуття відповідальності, впевненість у власних силах, прагнення до керівництва і лідерства, уміння переконувати, суспільну активність. Доповненням для неї є концепції “почуття внутрішньої узгодженості” та “Я-ефективності”. Високий рівень узгодженості передбачає розуміння власного “внутрішнього світу”, осмисленість й усвідомленість діяльності керівника. Якщо робота сповнена сенсу і керівник переконаний у здатності досягти поставлених цілей, – “Я-ефективність”.

Факторний підхід передбачає аналіз окремих чинників та їх вплив на розвиток особистості керівника. До однієї групи чинників належать виробничі, організаційні й соціальні (структура і тип організації, система комунікацій, ієрархія влади, масштаб контролю, характер інформаційного забезпечення), до іншої – індивідуальні особливості розвитку особистості керівника (адаптаційна мобільність, контактність, стресостійкість, чинник інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство, рівень підготовки й обсяг знань).

Ситуаційна теорія лідерства не заперечує теорії рис повністю, однак стверджує, що лідерство є продуктом ситуації. Різні ситуації групового життя виокремлюють у групі конкретних осіб, які мають переваги над іншими хоча б в одній якості. Оскільки ця якість необхідна в конкретній ситуації, то наділена нею людина стає лідером. Відкинувши ідею про вродженість якостей, представники цієї теорії визнають можливість лідера-керівника краще за інших актуалізуватися у певній ситуації.

Поведінковий підхід. Представники цього підходу вважають, що лідером (керівником) стає людина, наділена необхідною формою поведінки. Ефективність керівництва (лідерства) визначається не так особистими якостями індивіда, як стилем його поведінки стосовно підлеглих. При цьому абсолютизувався один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації: змінювалася ситуація – змінювався і стиль. Попри численні дослідження в межах цього підходу, вчені відмовилися від нього і повернулися до ситуаційного підходу.

Системний підхід. Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномена як цілісної системи, сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування цілої системи. Для теоретичного й емпіричного дослідження процесу розвитку особистості керівника важливе

методологічне значення мають такі принципи системного підходу, як цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозв'язок системи із середовищем, принципова невідповідність властивостей системи сумі властивостей її елементів.

Професіоналізм особистості також є системною якістю. Психічні властивості людини не можуть бути розглянуті ні як функціональні, ні як матеріально-структурні, оскільки належать до системних властивостей.

Системний підхід до психології управлінського розвитку особистості керівника потребує аналізу розвитку пізнавальної активності особистості, шляхів реалізації її психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалів, механізмів переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки. Психічні властивості особистості виявляються, формуються і розвиваються у професійній діяльності, яка має багато ступенів свободи й визначається особистими якостями керівника.

Розвиток і формування особистості керівника неможливо дослідити без урахування її життєвого шляху, початком якого є вступ на першу посаду, а завершенням – звільнення з останньої займаної посади. Саме тому психологія тлумачить цей процес як багаторазові переходи від однієї стадії до іншої. Відповідно управлінський шлях можна поділити на періоди і фази, які є значними подіями, пов'язаними зі змінами системи цінностей, життєвих планів, і визначаються загальними закономірностями розвитку залученої до управлінської діяльності особистості в часі й просторі. На основі специфічних для людей психофізіологічних передумов керівник набуває суспільного досвіду (у формі цінностей, норм поведінки, знань, умінь тощо), переробляє його і на цій основі впливає на соціум і на себе.

Розвиток виробничих сил, економічний і технічний прогрес суспільства визначають можливості, способи і межі управлінського розвитку особистості керівника. Управлінську діяльність керівника можна розглядати тільки в соціальному контексті, залежно від технологій, зумовлених рівнем технічного й економічного розвитку суспільства. Властивості індивіда як суб'єкта управлінської діяльності формуються і розвиваються в динамічному процесі суспільних відносин. Реальний соціальний процес охоплює не тільки співробітництво, а й суперечності між особистостями, особистістю і групою, між групами і т. д., може не тільки сприяти прогресивному розвитку керівника, а й гальмувати його, призводити до професійної деформації. Отже, у процесі формування психічних властивостей керівника важливо брати до уваги єдність прогресивних і регресивних змін.

Системний підхід передбачає макро- та мікроскопічний аспекти вивчення особистості керівника.

Макроскопічний аспект – це опис розвитку особистості керівника у його взаємодії із системним оточенням (вивчення розвитку системи без деталізації її структури, тобто як підсистеми більшої системи).

Мікроскопічний аспект є різноплановим (функціональним, морфологічним, аксіологічним, процесуальним, інформаційним). Це налаштовує на осмислення розвитку особистості керівника як категорії діалектики, процесу індивідуального і групового формування сутності людини, а також на розкриття її психофізіологічного, морально-професійного потенціалу.

Одним з основних чинників розвитку особистості керівника є здатність до засвоєння соціального, морального, професійного досвіду, перетворення абстрактної можливості на реальне володіння соціальним, моральним, професійним статусом, функціями та якостями. Вказане виявляється в процесі утвердження і самоутвердження особистості як суб'єкта управлінської діяльності. Цей нерівномірний і поступальний процес починається з елементарного самовизначення, орієнтації переважно на зовнішні регулятори, а з часом виходить на рівень саморегуляції, самовияву, самоактуалізації.

Розвиток особистості керівника передбачає його входження в систему управлінських відносин і самостійне їх відтворення, здійснюється як під впливом цілеспрямованих зусиль, так і під безпосереднім впливом соціуму за його активного вибіркового ставлення до норм, цінностей середовища, взаємодії з оточенням.

Різноплановість роботи керівника передбачає вміле оперування поняттями “людина”, “індивід”, “індивідуальність”, а також поняттями, які пов'язані з особистістю і становлять її структуру: “темперамент”, “характер”, “здібності”, “емоції”, “вольові якості”, “мотивація”, “соціальні установки”. Таким чином, структура особистості військового керівника у загальному вигляді охоплює такі компоненти:

- загальнолюдські (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);
- соціально-психологічні (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);
- індивідуально-психологічні (темперамент, поєднання ролей, само-свідомість).

На тлі загальнолюдських фізичних і психічних особливостей у кожного військового керівника помітно виокремлюються індивідуальні особливості, які позначаються на його житті, поведінці, службовій діяльності.

Фізичні індивідуальні особливості – це конституція організму, його фізіологічні процеси: гуморальні, ендокринні, нервові. У кожному окремому організмі ці процеси відбуваються своєрідно, хоча у них є багато спільного для всіх людей, що зумовлено антропогенезом, тобто походженням і розвитком людини.

Психічні індивідуальні особливості виявляються в різній швидкості реакцій, порогах чутливості, у властивостях уваги, пам'яті, спостережливості, кмітливості, в інтересах. Особливо яскраво вирізняються люди за індивідуальними здібностями: музичними, образотворчими, спортивними, художньо-літературними.

Індивідуально-психологічні особливості – це неповторна своєрідність психіки кожної людини. Природною передумовою індивідуальних особливостей людини є передусім спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму. Дитина народжується з властивими їй конкретними задатками, на ґрунті яких за життя залежно від умов виховання розвиваються й формуються притаманні певному індивіду будова та функції організму, особистісне психічне буття. Проте природжені біологічні особливості не визначають фатально індивідуальних якостей особистості.

Багатьма спеціальними психологічними та фізіологічними дослідженнями доведено, що природжене змінюється залежно від умов життя і виховання. Так, *І. Павлов* у своїй праці “Відповіді фізіолога психологам” зауважував, що завдяки надзвичайно великій пластичності вищої нервової діяльності ніщо в ній не залишається нерухомим, непіддатливим, а все завжди може бути досягнуте, змінюватися на краще, аби тільки були створені відповідні умови.

Таким чином, розглядати особистість військового керівника необхідно як багаторівневу систему, що об’єднує психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за рівнем інтелекту, який утворюється системою пізнавальних процесів (відчуття, сприймання, пам’ять, мислення, мова, увага, уява), індивідуально-психологічними властивостями (темперамент, характер, спрямованість). Індивідуальні особливості особистості військового керівника найяскравіше виявляються в темпераменті, характері та здібностях.

2.2. Темперамент військового керівника

Діяльність і поведінка військового керівника зумовлена не лише соціальними умовами життя військового колективу, а й індивідуальними особливостями його психофізичної організації. Це виразно виявляється в темпераменті особистості командира (начальника).

Темперамент (лат. *temperamentum* – узгодженість, устрій) – відносно стійке закономірне співвідношення індивідуально-психологічних особливостей людини, що характеризує динамічну сторону її психічної діяльності і поведінки.

Виокремлюють два найважливіших аспекти темпераменту: активність і емоційність. Активність характеризує ступінь швидкості, енергійності, стрімкості й, навпаки, повільності, інертності, млявості індивіда у його діях і вчинках, а емоційність – особливості перебігу його емоційних переживань (позитивні чи негативні) і їх модальність (радість, сум, гнів тощо).

Вважають, що вчення про динамічні аспекти поведінки людини сформувався в працях *Гіппократа* (V ст. до н. е.), який стверджував, що тіло людини містить чотири елементи – гумори (рідини): кров (тепло), слиз (холод), чорну жовч (вологість) і жовту жовч (сухість). Поєднанням цих рідин він по-

яснював усі особливості людського організму і його захворювання. Домінування однієї з них і визначає тип поведінки людини. На основі цього вчений виділив чотири основні типи поведінки: *холеричний* (від грец. *chole* – жовч), *сангвінічний* (від лат. *sanguis* – кров), *флегматичний* (від грец. *phlegma* – слиз) і *меланхолічний* (від грец. *melas* і *chole* – (чорний і жовч).

Термін “темперамент” запровадив давньоримський лікар *Клавдій Галлен* (II ст. до н. е.). На відміну від Гіппократа він вважав, що існує значно більше типів темпераментів. Гіппократова гуморальна (рідинна) теорія темпераменту існувала тривалий час, хоч і не давала правильного пояснення фізіологічних основ властивостей темпераменту людини.

Пізніше в психології було зроблено ще кілька спроб розкрити сутність темпераменту, автори яких намагалися визначити фізіологічні показники темпераменту на основі морфологічних особливостей людської голови (*Ф.-Й. Галь*), товщини нервових волокон (*В. Бехтерев*), конституційних особливостей організму (*Е. Кречмер*, *В. Шелдон*) та ін.

У сучасній психології найпоширенішою є теорія *І. П. Павлова*, яка пов’язує типи темпераменту з діяльністю центральної нервової системи. Виокремлюючи в центральній нервовій системі основні властивості нервових процесів – силу, рухливість і врівноваженість, він об’єднав їх у вигляді чотирьох типів вищої нервової діяльності, кожен з яких відповідає певному темпераменту.

Головними властивостями нервових процесів – збудження і гальмування – є сила, врівноваженість і рухливість.

Сила – показник працездатності нервових клітин і нервової системи в цілому, здатність нервової системи тривалий час витримувати сильні подразники. Холеричний, сангвінічний, флегматичний темпераменти належать до сильного типу нервової системи (сильного темпераменту), меланхолічний – до слабого типу нервової системи (слабого темпераменту).

Урівноваженість – показник співвідношення (балансу) процесів збудження і гальмування. У сангвінічного і флегматичного темпераментів процеси збудження і гальмування однакові за силою (збалансовані). У холеричного темпераменту процес збудження домінує над процесом гальмування, у меланхолічного – процес гальмування домінує над процесом збудження.

Рухливість – показник швидкості зміни процесів збудження і гальмування. Холеричний і сангвінічний темпераменти є рухливими, флегматичний темперамент – інертним, меланхолічний – рухливим або інертним.

Отже, комбінація співвідношення властивостей нервової системи характеризує тип нервової системи, який і визначає тип темпераменту. Дослідження, проведені *Б. Тепловим* і *В. Небиліциним*, показали, що структура основних властивостей нервової системи є значно складнішою, і існує більша кількість їх поєднань. Проте виділені *І. Павловим* типи є найбільш узагальненими і найчастіше використовуються під час характеристики індивідуальності.

Для вивчення індивідуальності застосовують чотири основні типи темпераменту, які мають такі психологічні характеристики:

- *холерик* – сильний, неврівноважений тип нервової системи. Активний, енергійний, швидкий, різкий, рвучкий, нестриманий. Схильний до швидких змін настрою, емоційних зривів, запальний, іноді агресивний;

- *сангвінік* – сильний, урівноважений, рухливий тип нервової системи, характеризується високою активністю, енергійністю, жвавістю та багатством виразних рухів, міміки. Легко змінює одне заняття на інше. У складних ситуаціях невизначеності поводить себе адекватно і конструктивно;

- *флегматик* – сильний, урівноважений, інертний тип вищої нервової діяльності, що характеризується спокоєм і стабільним настроєм. Міміка і рухи флегматика невиразні. Повільний і розважливий, довго розмірковує перед роботою, але послідовний і терплячий;

- *меланхолік* – слабкий тип вищої нервової діяльності, який характеризують низький рівень психологічної активності, уповільненість рухів, стриманість мови і швидка стомлюваність. Властива висока емоційна активність, глибина і стійкість емоцій, але зовні його риси виражено слабо.

Темперамент як динамічна характеристика психічної діяльності особистості має певні властивості, які позитивно або негативно позначаються на його проявах. Головними властивостями темпераменту є:

- *емоційна збудливість* (емоційність), яка характеризує зміст, якість і динаміку емоцій та почуттів людини. Динамічні відмінності в емоційності виявляються в мірі вразливості (деяким людям досить незначного приводу, щоб викликати емоційну реакцію, водночас іншим для цього необхідний підсилений вплив), в імпульсивності (цим терміном позначають швидкість, з якою емоція стає спонукальною силою вчинків, без попереднього обмірковування і прийняття рішення їх виконати), в емоційній лабільності (ідеться про швидкість, з якою припиняється емоційний стан або відбувається зміна одного переживання іншим);

- *активність поведінки* – міра енергійності, стрімкості, швидкості, з якою людина долає перепони, впливає на навколишній світ;

- *реактивність* – міра повільності, інертності, підвищена чутливість, готовність реагувати на незначні подразники.

Співвідношення реактивності й активності характеризує те, від чого здебільшого залежить діяльність людини, – зовнішніх обставин чи внутрішніх умов (мети):

1. *Сензитивність* характеризується найменшою силою подразника, яка викликає ту чи іншу реакцію людини на вплив подразників навколишнього середовища, і виявляється в підвищеній чутливості до подій, що відбуваються.

2. *Пластичність* характеризує легкість, швидкість пристосування людини до умов, що змінюються.

3. *Ригідність* характеризує складність у пристосуванні до умов середовища, що змінюється.

4. *Екстраверсія* – характеристика індивідуально-психологічних відмінностей, яка відповідає переважаючій спрямованості людини на явища зовнішнього світу.

5. *Інтроверсія* – характеристика індивідуально-психологічних відмінностей, яка відповідає переважаючій спрямованості людини на явища власного суб'єктивного світу.

6. *Темп реакцій* – кількість актів за певний проміжок часу, що залежить від швидкості перебігу кожного акту і величини інтервалів між ними.

Український науковець *С. Д. Максименко* називає темперамент характерологічною якістю особистості керівника та зараховує його до суб'єктивних чинників, які формують стиль керівництва. Безумовно, темперамент командира (начальника) досить сильно впливає на те, як він співпрацює з підлеглими. Не знаючи власного темпераменту та не маючи уявлення про темперамент підлеглих, військовому менеджеру не варто й думати про ефективне управління військовими колективами.

Командирам (начальникам) *холеричного темпераменту* характерні неврівноважена поведінка, сильні, короткочасні емоційні переживання, хиткий настрій з перевагою бадьорості. Мова їх голосна, різка, нерівномірна. Командири-холерики мають слабку витримку, товариські, добре адаптуються в новому середовищі, але нерідко агресивні. Вони бурхливо переживають критику, поводяться і діють пристрасно, із захопленням, позитивно ставляться до нового, ідуть до мети з повною віддачею сил, піднесено, переборюючи будь-які труднощі. Іноді після піднесення активності впадають у депресію.

Командири-холерики самолюбні, прямолінійні, схильні переоцінювати власні здібності, помірно сугестивні й підозрілі. Неврівноваженість їхньої нервової системи часто створює проблему сумісності з підлеглими. Такий начальник у спілкуванні з підлеглими частіше віддає перевагу або авторитарному стилю, або демократичному. У цьому разі підлеглим ще складніше: доводиться вловлювати найменшу зміну в настрої начальника, який змінюється по кілька разів на день. Холерик може спокійнісінько базікати про життя зі своїми підлеглими посеред робочого дня, а через п'ять хвилин – кричати на них і погрожувати доганами за недотримання субординації. Утім, авторитарний холерик також любить зриватися на підлеглих.

Холерик остигає так само швидко, як і заводиться, тому догана може бути скасована вже через чверть години, а погроза про виклик на атестаційну комісію перетвориться на дисциплінарне заохочення. Холерики зазвичай активні та ініціативні і швидко просуваються по кар'єрних сходах, часто просуваючи разом із собою власну команду.

Командира (начальника), який має *сангвінічний темперамент*, характеризує висока працездатність. Командир-сангвінік легко переключається в

діяльності і спілкуванні, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Він швидко опановує нову обстановку, легко контролює емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірним терпінням, миролюбною поведінкою, невеликою сугестивністю (навіюваністю) і підозрілістю. Командир-сангвінік спокійно ставиться до критики, розважливий, адекватно сприймає небезпеку. Він спокійний, демократичний і впевнений, не боїться новаторських ходів і незвичайних ідей, воліє працювати без конфліктів і завжди підтримує добрі стосунки з підлеглими. Єдиним мінусом військових керівників-сангвініків є їх зайва безпечність.

Командир-*флегматик* відрізняється врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким (без великих радощів і смутку) настроєм. Він витриманий, повільно адаптується до певних умов, недостатньо товариський, стриманий у поведінці. Мова його монотонна, повільна, ставлення до критики й небезпеки байдуже, незворушне. Він повільно, але завзято йде до мети. У флегматика слабка сугестивність, оцінка власних здібностей реальніша, ніж у сангвініка, який їх дещо переоцінює.

Командири-флегматики здебільшого перебувають у хороших взаєминах зі своїми підлеглими. Вони неконфліктні, миролюбні й спокійні і навряд чи будуть при першій нагоді застосовувати стягнення. Тим не менш, зловживати їх терпінням не варто: доведений до точки кипіння флегматик страшний у гніві і рідко зупиняється, не рознісши опонента в “пух і прах”.

Командир-флегматик – частіше начальник середньої ланки (командир батальйону, начальник служби управління військової частини), аніж командир військової частини. Причина його відносно повільного просування по кар’єрних сходах полягає у пасивності в комунікації та відсутності схильності до ризику. Водночас надійний і щедрий флегматик цінує хороших підлеглих.

Для командира (начальника) *меланхолійного темпераменту* характерна невисока працездатність нервової системи, слабка витримка, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього, що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка дуже неврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, емоційні переживання глибокі й тривалі, у настрої переважає песимізм. Прагнення до мети в командира-меланхоліка то сильне, то слабке (головне при цьому – уникнути перешкод), небезпека викликає розгубленість, пригніченість.

Найчастіше командир-меланхолік недооцінює власні здібності, надмірно сугестивний і підозріливий. Мова меланхоліка тиха, із задиханням, рухи сковані, невпевнені, навички виробляються важко й легко гальмуються. Командир-меланхолік зазвичай відсторонений від підлеглих, спілкування обмежується вказівками та звітами про виконану роботу. Він ніколи не кричить на підлеглих, не влаштовує скандалів і не терпить цього від інших, хоча іноді і може влаштувати “розбір польотів”, якщо ситуація справді того потребує. Частіше від нього можна чекати зовсім несподіваних, але, якщо задуматися, завжди обґрунтованих дисциплінарних стягнень практично на рівному місці.

Похмурі й нетовариські меланхоліки досить уїдливо висловлюють зауваження підлеглим, воліють накопичувати їх і видавати цілим скопом, що для винного загрожує серйозними наслідками аж до звільнення. З неконфліктним і тихим меланхоліком потрібно бути дуже уважними. Начальники-меланхоліки дуже цінують надійних і оптимістично налаштованих підлеглих, які вносять нотку спокою в їх повне тривоги життя.

Таким чином, військова діяльність висуває вимоги не лише до знань і рівня розумового та емоційно-вольового розвитку особистості військового керівника, а й до типологічних особливостей нервової системи, а отже, до темпераменту командира (начальника). Залежно від змісту та умов діяльності, рівня професійної підготовки, досвіду військової служби сила, врівноваженість і рухливість нервової системи (темпераменту) особистості військового керівника виявляються по-різному, позитивно або негативно впливають на ефективність військово-професійної діяльності.

Знання командиром (начальником), особливо на тактичному рівні, темпераменту своїх підлеглих дає змогу доцільніше розподіляти службове навантаження між ними та використовувати їх внутрішній потенціал під час виконання завдань, покладених на підрозділ. Підлеглі із сильним типом нервової системи (холерики, сангвініки, флегматики) можуть краще виконувати відповідальну, складну і напружену роботу. Підлеглі зі слабким типом нервової системи (меланхоліки) менш витриваліші, однак це компенсується високою слуховою, зоровою чутливістю та творчістю.

2.3. Характер військового керівника

Кожному військовому керівнику, крім динамічної складової дій, яка виявляється в його темпераменті, притаманні особливості, які позначаються на його службовій діяльності та поведінці. Про одних говорять, що вони працьовиті, дисципліновані, скромні, чесні, сміливі, відповідальні, а про інших – лінкувати, хвалькувати, неорганізовані, честолюбні, самовпевнені, нечесні, егоїсти, безвідповідальні тощо. Вказані й подібні до них риси виявляються настільки виразно й постійно, що являють собою типовий вид особистості командира (начальника), індивідуальний стиль його службової поведінки.

Такі психологічні особливості особистості військового керівника називають *рисами характеру*. Ці риси характеризують і цілі, до яких прагне військовий керівник, і способи досягнення цілей. Знати це важливо, оскільки особистість характеризується не тільки тим, що вона робить, а й тим, як вона це робить. Сукупність таких стійких рис становить характер особистості військового керівника.

Характер (від грец. *character* – ознака, риса) – складне, індивідуальне поєднання стійких рис людини, яке формується під впливом умов її життя і виховання та зумовлює типові для неї способи поведінки. Поняття “характер”

для позначення властивостей людини ввів давньогрецький філософ *Теофраст*, сучасник Арістотеля, який у своїй книзі “Характеристики” описав з погляду мораліста 30 типів людських характерів – людей хвалькуватих, балакучих, неширих, нудних, улесливих тощо.

Спочатку як характер розуміли сукупність примет, ознак, які відрізняють одну людину від іншої. Згодом до характеру стали включати не всі істотні риси людини, а тільки ті, які характеризують властивий їй спосіб дій, поведінки в суспільстві.

Риси характеру як найстійкіші, істотні особливості особистості визначають:

- ставлення до себе (міру вимогливості, критичності, самооцінку);
- ставлення до інших людей (індивідуалізм або колективізм, егоїзм або альтруїзм, жорстокість або доброту, грубість або ввічливість та ін.);
- ставлення до справи (лінь або працьовитість, акуратність, відповідальність або безвідповідальність, організованість).

У характері також відображаються вольові якості (готовність долати перешкоди, душевний та фізичний біль, наполегливість, самостійність, рішучість, дисциплінованість).

У повсякденному житті існує думка, що характер властивий тільки деяким людям. У такому разі як характер розуміють тільки позитивні риси людини, які виявляються в її енергійності, рішучості, наполегливості тощо, тобто про деяких людей говорять як “про людей з характером”. При цьому їх протиставляють “слабохарактерним” і “безхарактерним”, але безхарактерність також є виявом особливостей характеру.

Характер – стійка характеристика особистості, тому знання характеру дає змогу передбачити і коректувати очікувані від неї дії та вчинки. Риси характеру особистості слід відрізнити від її ситуативних реакцій. Людина може бути не досить ввічливою та грубою в стресовій ситуації, але це зовсім не означає, що вона груба та неввічлива. Отже, рисами характеру є не всі особливості людини, а найістотніші та найстійкіші.

Характер людини формується протягом усього життя. Значну роль у цьому відіграють суспільні умови й конкретні життєві обставини, у яких відбувається життя людини.

Дуже часто характер порівнюють з темпераментом, а іноді ці поняття ототожнюють. У психологічній літературі існує щонайменше чотири погляди на проблему співвідношення понять “темперамент” і “характер”:

- ототожнення характеру і темпераменту (*Е. Кречмер, А. Ружицький*);
- протиставлення характеру і темпераменту, констатація антагонізму між ними (*П. Вікторов, В. Віреніус*);
- визнання темпераменту елементом характеру, його ядром, незмінною частиною (*С. Рубінштейн, С. Городецький*);

• визнання темпераменту природним підґрунтям характеру (Л. Виготський, Б. Ананьєв).

Ґрунтуючись на матеріалістичному розумінні психічних явищ і властивостей людини, слід зазначити, що спільним для характеру і темпераменту є залежність від фізіологічних особливостей людини, передусім від типу нервової системи. Характер розвивається на основі темпераменту. Темперамент визначає в характері такі риси, як урівноваженість або неуврівноваженість поведінки, легкість входження в нову ситуацію, рухливість чи інертність реакцій та ін. Однак темперамент не визначає змістовного боку характеру.

У людей з однаковими властивостями темпераменту можуть бути абсолютно протилежні риси характеру. Особливості темпераменту можуть сприяти або протидіяти формуванню тих чи інших рис характеру. Так, холерику важко бути врівноваженим і стриманим, меланхоліку – сміливим і рішучим, флегматику – товариським і рухливим, сангвініку – “наполегливим трудівником життя” (І. П. Павлов). Властивості темпераменту також можуть суперечити характеру. Так, П. І. Чайковський долав свою схильність до меланхолії підвищеною працездатністю.

У людини із сформованим характером темперамент перестає бути самостійною формою вияву особистості, а стає його динамічним боком, виявляючись в емоційній спрямованості властивостей характеру, швидкості перебігу психічних процесів і виявів особистості, характеристикі виразних рухів та дій особистості.

Таким чином, риси темпераменту і характеру органічно пов’язані і взаємодіють одна з одною в єдиній цілісності людини, утворюючи неподільний сплав – інтегральну характеристику її індивідуальності.

Акцентуації характеру. Деякі риси характеру мають у певних особистостей надмірну вираженість. Ідеться про *акцентуацію характеру* – надмірну вираженість окремих рис характеру та їх поєднань, які є крайніми варіантами норми.

Поняття “акцентуація” вперше ввів німецький психіатр і психолог, професор неврологічної клініки Берлінського університету *Карл Леонгард*, який розробив й описав класифікацію акцентуацій особистості.

У працях *К. Леонгарда* використовується як поняття “акцентуїтована особистість”, так і “акцентуїтовані риси характеру”. Він замінив термін “психопат” терміном “акцентуїтована особистість”. Акцентуація характеру, за *К. Леонгардом*, – це щось проміжне між психопатією і нормою. Акцентуїтовані особистості – це не хворі люди, а здорові індивіди з індивідуальними особливостями. На питання про межі, які відокремлюють акцентуїтованих від психопатів та неакцентуїтованих, *К. Леонгард* не дає чіткої відповіді.

У вітчизняній психології поширеною є інша класифікація акцентуацій, яка була запропонована відомим дитячим психіатром професором *А. Є. Лічком*, який вважає, що акцентуації характеру подібні до психопатій.

Головна їх відмінність від психопатій полягає у відсутності ознаки соціальної дезадаптації. Акцентуації не є головними причинами патологічного формування особистості, але можуть стати одним із чинників у розвитку межових станів. На думку А. Є. Лічка, акцентуацію можна визначити як дисгармонійність розвитку характеру, гіпертрофоване вираження окремих його рис, що зумовлює підвищену чутливість особистості щодо певних впливів і ускладнює її адаптацію в деяких ситуаціях.

Усі акцентуації А. Є. Лічко розглядає як тимчасові зміни характеру, які зникають у процесі розвитку дитини. Водночас багато з них переходять у психічні захворювання або ж зберігаються все життя. Прогноз залежить від міри і виду акцентуацій – прихована вона чи явна, а також від соціальних умов.

Таким чином, **акцентуація** – це межова величина, крайній варіант вияву норми. Для неї характерна підвищена чутливість лише до певного роду психотравмуючих впливів, які адресовані до “місця найменшого опору” цього типу характеру при збереженні стійкості до інших. Ця слабка ланка в характері людини виявляється не у всіх ситуаціях, а лише в тих, які ставлять підвищені вимоги до функціонування саме цієї ланки. У всіх інших ситуаціях ця слабка ланка характеру не виявляється.

Акцентуації мають різну міру вияву, тому розрізняють явні та приховані (латентні) акцентуації характеру. Явні акцентуації належать до крайньої межі норми і характеризуються постійними рисами певного типу характеру. Прихована акцентуація є звичайним варіантом норми, який слабо виражений або не виражений зовсім. Такі акцентуації можуть виявлятися несподівано під впливом психогенних ситуацій, які стосуються “місця найменшого опору”, при цьому не викликаючи психічних розладів у разі дії сильних психогенних подразників іншого типу. Обидва типи акцентуацій можуть переходити один в інший під впливом різних чинників, серед яких особливості сімейного виховання, соціального оточення, професійної діяльності та ін.

Спроба адаптації запропонованої А. Є. Лічком типології акцентуацій до особистості військового керівника може виглядати так:

1. *Гіпертимний тип*. Військові начальники цього типу відрізняються рухливістю, товариськістю, схильністю до дещо не виважених рішень. У подіях, що відбуваються навколо них, завжди докладають значний особистий внесок. Настрій у них завжди гарний, піднесений. Зі старшими начальниками в них нерідко виникають конфлікти. Такі особистості мають багато різних захоплень, але ці захоплення здебільшого поверхові і швидко проходять. Командири гіпертимного типу часто переоцінюють власні здібності, бувають надто самовпевненими, прагнуть показати себе, здобути визнання.

2. *Циклоїдний тип*. Характеризується підвищеною дратівливістю і схильністю до апатії. Представники цього типу воліють побути на самоті, аніж у колективі. Вони важко переживають навіть незначні неприємності,

украї роздратовано реагують на зауваження та критику. Настрій у них періодично змінюється від піднесеного до пригніченого (звідси назва цього типу) з періодами приблизно у два-три тижні.

3. *Лабільний тип*. Цей тип непередбачуваний, характеризується різкими змінами настрою. Приводом для зміни настрою можуть бути дрібниці: незначний службовий епізод, образливе слово, непривітний погляд та ін. Такі люди, перебуваючи у пригніченому настрої, потребують допомоги та підтримки з боку тих товаришів по службі, хто може їх відволікти, підбадьорити або розвеселити. Вони гарно розуміють те, як до них ставляться колеги та підлеглі.

4. *Астеноневротичний тип*. Командир із таким типом характеру має підвищену підозрілість і претензійність, стомлюваність і дратівливість. Особливо часто стомлюється під час виконання важких мисленневих завдань.

5. *Сензитивний тип*. Цей тип характеризується підвищеною чутливістю до всього: до того, що радує, і до того, що викликає смуток або лякає. Такі військові керівники відчувають дискомфорт у керуванні великими військовими колективами, в організації виконання ризикованих, складних, багатоопераційних завдань. Вони дещо сором'язливі і боязкі у спілкуванні, тому часто складається враження про їхню замкнутість. Бувають товариські лише з тими, хто їм добре знайомий, віддають перевагу спілкуванню з підлеглими, а не зі старшими військовими начальниками. Можуть мати "комплекс неповноцінності". Разом із тим у таких командирів добре розвинене почуття обов'язку, високі моральні вимоги до себе та підлеглих. Недостатність здібностей компенсують перевагою складних видів діяльності і підвищеною наполегливістю в організації професійної діяльності. Такі люди розбірливі у друзях, виявляють велику прив'язаність у дружбі, люблять спілкування з товаришами, старшими за віком.

6. *Психастенічний тип*. Ці військові начальники характеризуються інтелектуальним розвитком, схильністю до розмірковувань, самоаналізу й оцінювання поведінки інших людей. Самовпевненість поєднується з нерішучістю, а безапеляційність суджень – з імпульсивністю дій, які здійснюються в ті моменти, коли необхідні обережність і обачливість.

7. *Шизоїдний тип*. Характерною рисою таких військових керівників є замкнутість, вони не надто прагнуть до товариства колег, надають перевагу перебуванню на самоті або у компанії старших товаришів. Вони зовні демонструють байдужість та відсутність інтересу до інших людей, не здатні розуміти стану інших, їхніх переживань, позбавлені співчуття. Досить стримано виявляють свої почуття. Підлеглі не завжди розуміють їх, тому часто їх не дуже люблять.

8. *Епілептоїдний тип*. Військові керівники з таким типом характеру часто несправедливі щодо підлеглих, іноді знущаються над тими, хто не може чинити опору. Бажають мати статус не просто військового керівника, а

“володаря”. Характерні риси: жорстокість, егоїзм, владність. У військових організаціях (частинах, підрозділах), якими вони керують, встановлюють суворі, майже терористичні порядки, причому їхня влада тримається на добровільному підпорядкуванні підлеглих такому керівництву або на страхові. Відчувають себе на висоті в умовах суворої дисципліни, уміють догодити вищому керівництву, досягти певних переваг, а також можуть встановити диктат.

9. *Стероїдний тип*. Такі військові начальники характеризуються егоцентризмом, потребою в увазі до власної особи. Виражена схильність до артистизму, демонстративності. Вони не люблять, коли в їх присутності хвалять когось іншого, коли іншим приділяють більше уваги. Важливою є потреба в захопленості ними з боку підлеглих. Такі командири претендують на виняткове становище серед людей, намагаються впливати на тих, які їх оточують, привертати їхню увагу. Часто проявляють командну ініціативу. Однак вони не здатні виконувати роль лідера, організувати справи, заслужити неформальний авторитет у керованому ними військовому колективі.

10. *Нестійкий тип*. Військові керівники цього типу виявляють підвищену схильність та потяг до розваг, байдикування та неробства. Відсутні будь-які серйозні, у тому числі професійні інтереси, майже не думають про власне майбутнє. Нерідко цей тип характеризують як слабовільний, такий, що “пливе за течією”. Керівні посади такі люди зайняли не через професійну придатність, а швидше завдяки протекціонізму.

11. *Конформний тип*. Цей тип характеризується бездумністю, некритичністю, а також підпорядкуванням будь-яким авторитетам, колективній більшості. Схильні до моралізаторства й консерватизму, а головне життєве кредо – бути таким, як усі. Це тип пристосуванця, який заради власних інтересів здатний на все, у тому числі на зраду, хоча завжди знаходить виправдання своїм вчинкам. Військовий колектив під керівництвом такого начальника є, як правило, ситуативно некерованим або слабко керованим.

У повсякденній діяльності здебільше мають справу не з “чистими” типами військових керівників, а зі змішаними формами акцентуацій як результатом одночасного розвитку кількох типових рис або як накладання нових рис характеру на його структуру. Урахування характерних особливостей типу акцентуації дає орієнтовну характеристику кожного військового керівника. Водночас військовому керівнику, який знає власні негативні у професійному контексті якості, доцільно враховувати їх у діяльності та намагатися нейтралізувати їх вольовими зусиллями.

Таким чином, від сукупності рис характеру залежать поведінка командира (начальника) у повсякденній діяльності та бойовій обстановці, його рішучість під час прийняття відповідальних рішень, наполегливість у досягненні поставленої мети, винахідливість у разі уникнення небезпеки, взаємини у підпорядкованому військовому колективі.

2.4. Здібності військового керівника

Необхідною умовою успіху будь-якої діяльності є здібності. Здібності та діяльність органічно взаємозв'язані. Людські здібності виникли й розвинулися у процесі праці, у ній вони й проявляються.

Здібності – це індивідуально-психологічні особливості людини, що виявляються в діяльності та є умовою її успішного виконання. Здібною до певного виду діяльності вважають ту людину, яка за рівних умов швидше і легше за інших опановує її, виявляє ініціативу та творчий підхід. Предметом спеціального вивчення здібності стали в другій половині XIX ст., коли англійський дослідник *Ф. Гальтон* розпочав експериментальні і статистичні дослідження людських відмінностей.

Здібності тісно пов'язані із *загальною спрямованістю особистості*. Співвідношення спрямованості особистості й рівня здібностей неоднозначне: високий рівень здібностей впливає на стиль поведінки та формування особистості. Ще значнішим є той факт, що розвиток здібностей визначається умовами виховання, особливостями сформованості особистості, її спрямованістю, яка або сприяє розкриттю здібностей або, навпаки, перешкоджає їхньому формуванню. Основою однакових досягнень під час виконання певної діяльності можуть бути різні здібності. Крім того, одна й та сама здібність може бути умовою успіху різних видів діяльності, що забезпечує можливості компенсації здібностей.

На думку *С. Л. Рубінштейна*, вихідною передумовою для розвитку здібностей є ті природні задатки, з якими дитина з'являється на світ. Водночас біологічно успадковані властивості людини не визначають її здібностей. Мозок концентрує не ті чи інші специфічні людські здібності, а лише здатність до їх формування.

Рівень розвитку здібностей залежить від таких чинників:

- якостей знань і умінь, міри їхнього об'єднання в єдине ціле;
- природних задатків людини, якості природних нервових механізмів елементарної психічної діяльності;
- більшої чи меншої “тренованості” самих мозкових структур, які беруть участь у здійсненні пізнавальних і психомоторних процесів.

Природну основу розвитку здібностей становлять *задатки* – природжені анатоμο-фізіологічні особливості нервової системи й мозку, які виявляються в типологічних особливостях людини. Однак задатки є лише передумовою здібностей. Лише своєчасний вияв і розвиток задатків людини через виховання зумовлює формування у неї здібностей.

Задатки бувають різних видів. Одні з них не визначають ні змісту здібностей, ні рівня можливих досягнень, а лише надають своєрідності процесу розвитку здібностей, полегшують їхній розвиток або заважають йому. До цієї категорії задатків можна зарахувати типологічні властивості нервової системи. Інші задатки впливають на змістовий бік здібностей.

Тільки за умов хороших задатків здібності можуть розвиватися дуже швидко навіть у несприятливих життєвих обставинах. Утім, навіть найкращі задатки автоматично не забезпечують високих досягнень. До того ж, і за відсутності хороших задатків (але не за цілковитої відсутності) людина за певних умов може досягнути значних успіхів у діяльності. Труднощі багатьох неуспішних людей – наслідок не їхньої розумової або фізичної відсталості, а їхніх уявлень про себе як про нездібних до серйозного навчання й особистісного зростання. Ніщо так не сприяє успіхові, як упевненість у ньому, і ніщо так не визначає невдачі, як свідоме її чекання.

Виокремлюють дві сторони розвитку здібностей – загальну й особистісну. Незважаючи на наявність у здібностях загальнопсихологічного, “родового”, вони завжди індивідуальні по суті.

Із здібностями тісно пов’язані *нахили*, тобто вибіркова спрямованість індивіда на певну діяльність, що спонукає нею займатися. Основою цієї спрямованості є стійка потреба. Нахили – передумови розвитку здібностей.

Нахили і здібності нерідко збігаються, що можна пояснити індивідуальними проявами активності й саморегуляції особистості, які є основними психологічними детермінантами розвитку нахилів і здібностей. Інколи активність є “надміром енергії”, дає змогу безпосередньо, без особливих зусиль витримувати значне нервово-психічне навантаження. Планувальна активність ґрунтується на довільності: вона проявляється вибірково і найефективніша в тих видах діяльності, які не потребують швидких реакцій, відбуваються в спокійних умовах.

Здібності характеризуються якісними і кількісними показниками. *Якісний аналіз* здібностей спрямовано на виявлення таких індивідуальних характеристик людини, які є необхідними для ефективного здійснення будь-якого конкретного виду діяльності. *Кількісні виміри* здібностей характеризують міру їх наявності.

2.4.1. Якісна характеристика здібностей

Кожна здібність людини є складною її властивістю. Як внутрішня можливість людини впоратися з вимогами до певної діяльності здібність спирається на кілька властивостей, а саме: життєвий досвід людини, надбані нею знання, вміння та навички. Здібності людини виявляються в особливостях використання наявних знань і набутті нових знань, умінь та навичок, необхідних для вирішення життєвих завдань.

Здібною є та людина, яка може вирішити і вирішує завдання, володіє засобами, необхідними для його вирішення, технікою роботи в тій чи іншій галузі. Здібності людини мають в основі наявні в неї знання, вміння та навички, системи тимчасових нервових зв’язків. Здібності розвиваються в процесі формування цих зв’язків, набування людиною знань, умінь та навичок.

Здібності людини і життєвий досвід взаємозв'язані. Здібності залежать від досвіду. Відсутність потрібних знань і умінь затримує розвиток та вияв здібностей.

Кожна здібність – *синтетична властивість* людини, яка охоплює низку *часткових властивостей* у відповідному поєднанні. До цих властивостей належать уважність людини, її здатність тривало і стійко зосереджуватися на завданні, об'єкті діяльності. Невід'ємними складовими здібностей людини є чутливість, сприйнятливність до зовнішніх вражень, спостережливність. Будь-яка здібність включає якості пам'яті людини. Особливо важливе значення мають такі її риси, як швидкість запам'ятовування, його міцність, повнота, готовність, точність відтворення. Зазвичай у людей з високими здібностями спостерігається гарна пам'ять. Відомі випадки феноменальної пам'яті на зорі враження у видатних художників (*І. І. Левітан* та ін.). У багатьох видатних композиторів була пам'ять на музичні враження: почувши один раз складний музичний твір, вони могли його записати нотами, пригадати через тривалий час після сприймання і точно відтворити на роялі (*В. А. Моцарт, М. О. Балакірєв, С. В. Рахманінов* та ін.).

Діяльність людини потребує певного перетворення, закріпленого в її попередньому досвіді, створення нових образів, уявлень. Здатність перетворювати дійсність в образах, уявленнях – необхідна умова успіху будь-якої діяльності людини.

Особливо важливу роль у структурі здібностей відіграє здатність людини мислити, розкривати безпосередні зв'язки предметів і явищ об'єктивної дійсності, глибоко розуміти їхню сутність та закони. Вагоме значення мають такі якості мислення, як широта, глибина та ясність думки, послідовність, самостійність, критичність, свобода від стереотипних способів вирішення завдань, здатність змінювати ці способи відповідно до конкретної ситуації, швидко зосереджуватися на нових завданнях і активно, енергійно працювати над їхнім вирішенням. Якості мислення і пов'язаної з ним мови займають важливе місце в структурі здібностей до наукової, технічної, винахідницької та іншої діяльності.

Здібності людини мають не тільки пізнавальні, а й емоційні властивості. Так, для музичних здібностей людини характерна її емоційна реакція на музичні враження, здатність емоційно реагувати на музику, переживати її. Емоційна вразливість становить характерну рису й інших мистецьких здібностей. Емоційні компоненти є і в структурі здібностей до наукової та будь-якої іншої творчої діяльності, яка не може відбуватися і не відбувається без емоцій.

Успішне виконання людиною поставлених завдань потребує умінь переборювати труднощі. Звідси зв'язок здібностей людини з її вольовими якостями, а саме: її ініціативністю, рішучістю, наполегливістю, вмінням володіти собою та ін.

2.4.2. Кількісна характеристика здібностей

Кількісні параметри здібностей характеризують ступінь їхньої виразності. Найпоширеніша форма оцінювання міри вираженості здібностей – тести. В останні десятиліття українські психологи розробили значну кількість оригінальних тестів, а також адаптували до наших умов низку зарубіжних. У процесі дослідження здібностей вони використовували систему тестів, які поступово ускладнюються. Ця система дістала назву *батареї тестів* (тести досягнень, тести інтелекту, тести креативності).

Здібності людей поділяють на види, передусім за змістом і характером діяльності, в якій вони виявляються. У контексті теми слід розрізнити загальні й спеціальні здібності військових керівників.

Загальними є здібності військового керівника як людини, які тією чи іншою мірою виявляються в усіх видах його діяльності. Такими є здібності до навчання, загальні розумові здібності, здібності до праці. Загальні здібності спираються на загальні вміння, необхідні в кожній галузі діяльності, зокрема такі, як уміння усвідомлювати завдання, планувати й організовувати їхнє виконання, використовуючи наявні засоби, розкривати зв'язки тих речей, яких стосується діяльність, оволодівати новими прийомами роботи, переборювати труднощі на шляху до досягнення мети.

Як *спеціальні* розуміють здібності, які виразно виявляються в окремих спеціальних галузях діяльності.

Загальні та спеціальні здібності розрізняють умовно. Йдеться про взаємозв'язок загальних і спеціальних аспектів у здібностях людини. Загальні здібності виявляються в спеціальних, тобто здібностях до якоїсь певної, конкретної діяльності. З розвитком спеціальних здібностей розвиваються і загальні їхні сторони. Високі спеціальні здібності мають в основі достатній рівень розвитку загальних здібностей. Так, високі технічні та інші здібності пов'язані з високим рівнем розвитку загальних розумових здібностей. Водночас люди з однаковим рівнем розвитку загальних здібностей здебільшого розрізняються за спеціальними здібностями.

Кожна здібність має структуру, у якій розрізняють провідні й допоміжні властивості. Так, підґрунтям здібностей є:

- *літературних* – творча уява та мислення, наочно-образна пам'ять, розвиток естетичних почуттів, відчуття мови;
- *математичних* – уміння узагальнювати, гнучкість процесів мислення, легкий перехід від прямого до зворотного ходу думки;
- *педагогічних* – педагогічний такт, спостережливість, любов до дітей, потреба в передаванні знань;
- *художніх* – особливості творчої уяви і мислення, властивості зорової пам'яті, що сприяють створенню і збереженню яскравих образів, розвиток естетичних почуттів, що проявляються в емоційному ставленні до сприйнято-

го, вольові якості особистості, що забезпечують перетворення задуму в дійсність.

До важливих здібностей сучасного військового керівника належать моральність, комунікабельність, рішучість, спостережливість, довгострокова й оперативна пам'ять, креативне мислення, вміння концентруватися на головному, психологічна інтуїція, відчуття часу, вміння виражати і відстоювати інтереси підлеглих, брати відповідальність на себе, висока працездатність.

Шляхи розвитку спеціальних здібностей специфічні. Наприклад, раніше порівняно з іншими проявляються здібності до музики, математики. Виокремлюють такі рівні здібностей: *репродуктивний* (забезпечує високе вміння засвоювати знання, оволодівати діяльністю) і *творчий* (забезпечує створення нового, оригінального). Однак зауважимо, що кожна репродуктивна діяльність має елементи творчості, а творча діяльність включає і репродуктивну, без якої вона неможлива.

Належність особистості до одного з типів (“художнього”, “розумового” і “проміжного”, за термінологією І. П. Павлова) істотно визначає особливості її здібностей. Відносна перевага першої сигнальної системи в психічній діяльності людини характеризує художній тип, другої сигнальної системи – розумовий тип, певна їхня рівновага – середній тип людей. Ці відмінності в сучасній науці пов'язуються з функціями лівої (словесно-логічний тип) і правої (образний тип) півкуль головного мозку. Художньому типові властива яскравість образів, розумовому – перевага абстракцій, логічних конструкцій. В одній людині можуть бути різні здібності, але одна з них більш значуща за інші. Водночас у різних людей спостерігаються однакові здібності, які різні за рівнем розвитку.

Поняття *обдарованості* не має загально визнаної дефініції. Найпоширенішим є визначення німецького психолога *В. Штерна*: “Обдарованість – це загальна здатність індивіда свідомо орієнтувати своє мислення на нові вимоги; це загальна здатність психіки пристосовуватися до нових завдань і умов життя”. Обдарованість – це природний дар, який людина отримує, щось спадково зумовлене. Обдарованість – функція всієї системи умов життєдіяльності в її єдності, функція особистості, яка нерозривно пов'язана з усім життям особистості й виявляється на різних етапах її розвитку.

Природні задатки організму не детермінують обдарованості людини, а лише є невід'ємним компонентом тієї системи умов, які визначають розвиток особистості, її обдарованість. Обдарованість виражає внутрішні можливості розвитку не організму як такого, а особистості. Однак, якщо обдарованість виражає внутрішні особливості особистості, то її визначає концептуальне положення: внутрішнє завжди опосередковане зовнішнім і невіддільне від нього.

Обдарованість виявляється лише через умови, в яких відбувається конкретна діяльність людини. Вона виражає внутрішні задатки й можливості людини, тобто внутрішні психологічні умови діяльності. Для динаміки обда-

рованості важлива оптимальність рівня вимог, які висуваються під час діяльності людини, наприклад вимог, які ставить слухачеві освітня програма. Щоб стимулювати розвиток, ці вимоги мають бути досить високими, проте посильними.

Спеціальна обдарованість визначається співвіднесенням внутрішніх психічних умов з вимогами спеціальних видів діяльності. Це не тільки абстрактний, а й реальний зв'язок, що зумовлює формування обдарованості. Спеціальні здібності визначаються нахилом до окремих спеціальних різновидів діяльності. У середині тих чи інших спеціальних здібностей проявляється *загальна обдарованість* індивіда, що пов'язана із загальнішими умовами провідних форм людської діяльності.

У літературі, присвяченій вивченню проблеми обдарованості, питання про загальну і спеціальну обдарованість є найбільш дискусійним.

Психолог *Ч. Спірмен*, стверджуючи існування загальної обдарованості, у теорії “двох чинників” розглядає її як “загальну обдарованість” (*genetal ability*), або “загальний чинник” (*general factor*), разом із спеціальними здібностями. Існування загальної обдарованості визнають також *В. Штерн*, *Е. Мейман* та ін. Опонентами цього погляду є представники асоціативної психології *Т. Циген*, *Е. Торндайк*. Як зазначає *Т. Циген*, загальної здібності інтелекту або обдарованості не існує. Як **обдарованість** розуміють певні інтелектуальні задатки, пам'ять з її численними підвидами, утворення понять і так зване “комбінування”. Бувають не тільки спеціальні здібності, а й загальна обдарованість у спеціальних здібностях (*С. Л. Рубінштейн*). Під час визначення досягнутого рівня чи результату розвитку обдарованості потрібно врахувати умови розвитку.

У психології особистості здібності й обдарованість, які є важливими складовими загальної структури особистості, пов'язані з характером і темпераментом, спрямованістю індивідуально-психічного розвитку особистості в процесі її виховання та суспільно-практичної діяльності. Природною основою індивідуально-психологічних відмінностей і особливостей є тип нервової системи та спеціальні типи вищої нервової діяльності людини.

Спеціальні здібності визначаються об'єктивними вимогами, які ставить перед людиною певна галузь діяльності. Кожна спеціальна здібність – це синтез певних властивостей особистості, що утворюють її готовність до активної й продуктивної діяльності. Здібності не тільки проявляються, а й формуються в діяльності. Спеціальні здібності становлять продукт розвитку спеціальних видів діяльності, які мають важливе значення в загальному розвитку особистості. Продуктом же загального розвитку є обдарованість, яку *С. Л. Рубінштейн* називає “загальною здібністю”.

Таким чином, актуалізується фундаментальніша проблема – співвідношення загального і спеціального розвитку. У генетичному плані співвідношення між загальним і спеціальним розвитком, а відповідно між обдарованіс-

тю і спеціальними здібностями з віком змінюється. Використання вказаних психологічних понять доцільне, однак не слід забувати про їхню відносність. Спеціальні здібності генетично і структурно пов'язані з обдарованістю, яка проявляється в спеціальних здібностях і розвивається в них.

Обдарованість є своєрідним поєднанням здібностей, від яких залежить можливість досягнення більшого або меншого успіху у виконанні діяльності. Розуміння обдарованості залежить від значення, яке надається різновидам діяльності і від розуміння успішного виконання кожної діяльності. Поняття обдарованості традиційно розглядають як кількісне. Якісний підхід до обдарованості обмежується з'ясуванням виду обдарованості, тобто загальної чи спеціальної. Щодо спеціальної обдарованості питання формулюється так: наскільки велика ця обдарованість у тієї чи іншої людини? Який її рівень? Прикладом такого кількісного підходу до проблеми обдарованості є теорія Ч. Спірмена, згідно з якою "розумова обдарованість" визначається кількістю "розумової енергії".

Обдарованість і здібності людей відрізняються не кількісно, а якісно. Якісні відмінності обдарованості виражаються не тільки в тому, що одна людина обдарована в одній сфері, а інша – в другій, а й у рівні сформованості обдарованості. Пошук у здібностях якісних відмінностей – важливе завдання психології. Мета дослідження обдарованості полягає не в ранжуванні людей за її рівнем, а в розробленні способів наукового аналізу якісних особливостей обдарованості та здібностей. Основне питання полягає в тому, якими є обдарованість, здібності цієї людини.

Талант – вищий рівень здібностей людини до певної діяльності. Це поєднання здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну трудову діяльність. Талант – це високий рівень розвитку спеціальних здібностей; сукупність таких здібностей, що дають змогу одержати продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості й суспільною значимістю. Формування і розвиток таланту дуже залежить від суспільно-історичних умов життя й діяльності людини.

Талант може проявитися в усіх сферах людської праці: в організаторській і педагогічній діяльності, науці, техніці, найрізноманітніших видах виробництва, у військовому управлінні та керівництві. Для розвитку таланту велике значення мають працьовитість і наполегливість. Талановитим людям притаманна потреба у залученні до певного виду діяльності, яка часом виявляється у пристрасті до обраної справи. Тому можна говорити про талант військового керівника як явище.

Поєднання здібностей, які є основою таланту, у кожному випадку буває особливим, властивим тільки певній особистості. Про наявність таланту слід робити висновок за результатами діяльності людини, які мають вирізнятися принциповою новизною, оригінальністю підходу. Талант людини спрямований потребою у творчості.

Геніальність – найвищий рівень творчих проявів особистості, утілюється у творчості, що має історичне значення для життя суспільства.

Геній створює нову епоху в окремій царині знань. Для генія характерні творча продуктивність, оволодіння культурною спадщиною минулого і водночас рішуче долавання старих норм і традицій. Геніальна особистість творчою діяльністю сприяє прогресивному розвитку суспільства.

Отже, важливою характеристикою сучасного командира (начальника) є вміння управляти собою, власним розвитком, іншими, об'єктами і процесами. Насамперед, військовому керівнику в цьому сприяють його здібності й навички ефективного впливу на підпорядкований військовий колектив. До параметрів, які свідчать про ефективність військового керівника, належать: здатність управляти собою, особисті цінності, чіткі власні цілі, спрямування на постійне особистісне та професійне зростання, знання сучасних управлінських підходів, завзятість вирішувати проблеми, винахідливість і здібність до інновацій, здатність впливати на оточення, комунікативні й організаторські здібності, здатність прогнозувати ситуацію.

2.5. Необхідні якості і риси військового керівника

Німецький письменник *Х. Кноблок* у книзі “Важко бути директором” писав з гумором про керівника: “Прийде на роботу вчасно, кажуть: “Бач, прибіг спозаранку, хоче замилити очі”. Прийде пізно, скажуть з іронією: “Начальство не запізнюється, воно затримується”. Поцікавиться, як дружина, діти: “Суне ніс не у свою справу”. Якщо не поцікавиться: “Ну і черства ж людина!”. Запитає: “Які є пропозиції?” – відразу шепіт: “Сам ніяких, мабуть, не має”. Чи не запитає: “До голосу колективу не прислухається!”. Справи йдуть добре: “У кінці-кінців – це ми працюємо, заслуга наша!”. Якщо керівника зняли з посади за невиконання плану: “От справи, так йому і треба! Він один винен”. У цьому уривку відображено, що незалежно від результатів діяльність керівника постійно оцінюють підлеглі. Помічають усе: і зовнішній вигляд, і манери, і рівень професіоналізму, і ставлення до підлеглих, і моральні якості тощо. Безумовно, для ефективного управління колективом військовому керівнику необхідно володіти професійно важливими якостями, обґрунтування яких є однією з найактуальніших проблем психології військового управління.

2.5.1. Загальний підхід з позицій менеджменту

Якості особистості військового керівника – найстійкіші характеристики, які визначають управлінську діяльність; залежать від психологічних особливостей, характеру, спрямованості, досвіду, здібностей, умов військової служби. Це складні, багатогранні утворення, прояви яких залежать від структури

особистості і від дії різних чинників. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення соціальної ролі, а також від боязні несподіваного контролю вищих управлінських структур.

Професійно важливі якості військового керівника – це особистісні характеристики, що забезпечують максимальну ефективність та успішність у сфері управлінської діяльності. До таких якостей належать:

- спостережливість;
- рефлексія;
- інтроспективність;
- вимогливість;
- самокритичність;
- гнучкість;
- емоційний інтелект;
- вольові якості (цілеспрямованість, наполегливість, принциповість, організованість, сміливість, пунктуальність, витримка, дисциплінованість, самостійність);
- комунікабельність;
- інтуїція.

Зазвичай виокремлюють такі обов'язкові для військового керівника якості:

- компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати роботу на високому професійному рівні);
- фрустраційна толерантність (володіння високим опором до фрустрації), холоднокривність;
- висока відповідальність, особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо вирішувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, швидке сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- уміння налагоджувати ефективні контакти з людьми, використовувати вербальні та невербальні засоби спілкування;
- володіння ораторським мистецтвом, уміння ясно, точно, коротко виражати власні думки;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все як найдосконаліше;
- заохочення членів колективу до обговорення проблем, здатність визначити свою провину, прийняти іншу точку зору;
- увага до підлеглих;
- здатність відповідати за отримані завдання, підпорядкований колектив.

Усі ці якості складаються з простіших компонентів. Наприклад, здатність творчо вирішення проблеми залежить від загального складу особистості, типу мислення, інтуїції та ін. Якості і риси військового керівника умовно можна класифікувати на психологічні, інтелектуальні, професійні й соціальні. Попри те, що більшість якостей універсальні, їх пріоритетність залежить від багатьох чинників.

Узагальнений портрет військового керівника складається з біографічних характеристик, здібностей, особистісних рис, а також вікових особливостей.

Біографічні характеристики військового керівника. Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності чи суспільних наук. Багато сучасних українських військових керівників також мають технічну й гуманітарну освіту.

Здібності військового керівника – це психологічні особливості військового керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації. Здібності поділяють на загальні й специфічні. Згідно із спостереженнями американських дослідників, найефективнішими виявилися ті керівники, які мають не дуже високі показники інтелекту: не всі, хто відмінно навчається, стають умілими керівниками. Аналізуючи подібні особливості, *Б. Теплов* стверджував, що немає підстав вважати роботу практичного розуму простішою й елементарнішою, ніж роботу теоретичного розуму. Специфічні здібності особистості керівника виявляються у його спеціальних знаннях, уміннях, компетентності, поінформованості під час конкретного виду діяльності.

До таких здібностей належить здатність до ефективного військового управління в екстремальних умовах війн та воєнних конфліктів. На переконання Міністра оборони України Олексія Резнікова “... в Європі немає більше жодного воєначальника, який би мав досвід військового управління, який мають українські керівники Збройних Сил. Жодного! У всьому світі таких – одиниці”. В інтерв’ю вітчизняним засобам масової інформації 4 квітня 2022 р. він назвав керівників нової генерації стратегічного рівня, серед яких головнокомандувач Збройних Сил генерал Валерій Залужний: “Можна сказати багато. Головне – це Воїн, який відповідає рівню викликів, що стоять перед Україною. А вони – величезні”.

Ефективне керівництво Збройними Силами України головнокомандувача стало можливим завдяки злагодженій роботі його команди: заступників головнокомандувача генерал-лейтенанта Євгена Мойсюка та генерал-полковника Миколи Балана; начальника Генерального штабу Збройних Сил, Героя України, генерал-лейтенанта Сергія Шаптали; командувача Сухопутних військ Збройних Сил генерал-полковника Олександра Сирського, який безпосередньо відповідав за оборону Києва та області; Героя України, генерал-лейтенанта Олександра Павлюка, який гідно зустрів російську навалу в

зоні проведення операції Об'єднаних сил, а зараз очолює Київську обласну військову адміністрацію; командувача військ Оперативного командування "Північ", Героя України, генерал-майора Віктора Ніколюка, який очолював оборону Чернігівщини та Сумщини; начальника Головного управління розвідки генерал-майора Кирила Буданова.

До *позитивних особистісних рис військового керівника* належать стресостійкість, фрустраційна толерантність, здатність до лідерства, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційна врівноваженість, відповідальність, наполегливість, надійність, незалежність, товарицькість. Вказаний перелік не вичерпує всіх можливих характеристик керівників, про що свідчать зарубіжна та українська управлінська теорія і практика. Динаміка військово-політичних та соціально-економічних процесів потребує постійного розвитку управлінських здібностей і навичок військового керівника. Отже, кожен небайдужий до військової справи командир повинен постійно самовдосконалюватися.

Вікові особливості військових керівників. Українські та зарубіжні вчені використовують таке поняття як "психологічний вік людини", характеризуючи його не лише як природну, а значною мірою як соціально детерміновану властивість індивіда. Це дає змогу науково обґрунтовано планувати кар'єрне зростання управлінських кадрів, висувати до них об'єктивні вимоги, мати реальні очікування результатів їх діяльності. Зазначимо, що середній вік президентів великих японських компаній становить 63,5 роки, американських – 59 років. Оптимальний вік вступу на посаду керівника у Японії – 30...50 років і більше. Наприклад, видатний американський менеджер Лі Якокка в 36-річному віці став віце-президентом, згодом – президентом автомобільної компанії Генрі Форда, а через 25 років після того привів до тріумфу корпорацію "Крайслер", яка перед тим була на межі катастрофи.

Серед особистісно-ділових, професійних якостей керівника вчені виокремлюють головні й важливі. Головними якостями є компетентність і комунікабельність.

1. *Компетентність військового керівника* – наявність у нього спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки. Компетентність стосується особистісних рис, умінь і навичок, які визначені раціональною (інтелектуальною) сферою особистості.

Компетентність передбачає *системність мислення* (практичний розум, швидкість розуміння проблеми, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та *наявність організаторських якостей* (уміння підбирати, розподіляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Організаторські якості – наслідок прояву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать такі:

- психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію військового колективу, правильно реагувати у різних ситуаціях та ін.);
- здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх;
- критичність та самокритичність (уміння бачити вади у власних діях та вчинках підлеглих);
- психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з урахуванням індивідуальних особливостей);
- вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації);
- схильність до організаторської діяльності.

2. *Комунікабельність військового керівника* (лат. *communico* – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості. Комунікабельність пов'язана з вродженими задатками особистості й розвивається у процесі її життєдіяльності.

До *важливих особистісно-ділових, професійних якостей керівника* за цією класифікацією належать такі:

- стресостійкість (здатність протистояти сильним негативним емоційним впливам, які викликають високе психічне напруження);
- фрустраційна толерантність (стійкість до несприятливих факторів, в основі якої лежить адекватне оцінювання фрустраційної ситуації та прийняття оптимальних рішень);
- морально-етичні якості (чесність, порядність, принциповість та ін.);
- підприємницькі якості (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику та ін.).

Дослідження сутності самореалізації керівника за допомогою різних аналітичних підходів визначило появу різних класифікацій їх особистісних ділових якостей. Специфіка цих класифікацій зумовлена відмінностями у поглядах, яких дотримуються конкретні наукові школи. Найпоширеніші класифікації ілюструють, наскільки широким є діапазон вияву професійних якостей керівника. Більшість учених доводять, що особистість здібного військового керівника відрізняється від особистості нездібного специфічними властивостями.

1. *Психологічна вибірковість* – полягає у здатності співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливність в описі та демонструванні психологічних об'єктів; оперативно й адекватно характеризувати психологічні особливості людей, виявляти вибіркочувачу пам'ять і спостережливість у бесідах, у вирішенні управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних; мати переконаність у силах, здібностях і можливостях групи людей; подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, міркувати “з її погляду”, приймати рішення, ставлячи собі запитання “А як би вчинив я, будучи на її місці?”.

2. *Практично-психологічний розум* – це здатність розподіляти обов’язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей; оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які потребують практичного застосування знань у вирішенні проблем “справи – люди”, “люди – справи”; виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя та діяльності; сприяти формуванню мотивів, які стимулюють діяльність, способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості; ураховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час групування їх для виконання спільної діяльності; вирішувати практичні проблеми крізь призму наявних людських можливостей (це є результатом вибіркової пам’яті та здатності розуму керівника, а також виявом його практичності й реалістичності).

3. *Психологічний такт*. Особливість цієї якості – почуття міри у взаєминах і взаємодії з людьми, відсутність якої долає межі, за якими руйнуються оптимальні стосунки керівника з підлеглим. Психологічний такт можна розвивати за допомогою мовної адаптації до різних людей, відсутності “мовленнєвого шаблону”, комунікативної винахідливості під час першого знайомства тощо; індивідуалізації спілкування з людьми на основі врахування їхніх індивідуально-психологічних особливостей; розвитку почуття ситуації; урахування зовнішніх обставин, які впливають на взаємини індивідів; вияву чуйності, уважності, співчуття до людей; простоти, природності у спілкуванні, здатності бути собою у стосунках з людьми; почуття справедливості, вияву об’єктивності у ставленні до підлеглих та колег, здатності засвідчити й довести цю об’єктивність.

4. *Суспільна енергійність* – це емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній і пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння мовленнєвою функцією вольового спонукання виражається у здатності організатора користуватися різними словесними формами: проханням, побажанням, порадою, закликком, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом та ін. Суспільну енергійність характеризують такі показники:

- здатність впливати на людей ставленням до них, а також до справ, подій;
- логічна переконливість впливу словом і ділом, уміння реалізувати логічну послідовність у мовленнєвій та практично-діяльній формах;
- практично-діяльна форма впливу, що виявляється у здатності організатора продемонструвати зразок виконання справи, яку він доручає іншим, тобто здатність впливати особистим прикладом;
- впевненість у своїх силах, віра в здійсненність справи, оптимізм, бадьорість духу;

- здатність оптимально обирати момент вирішального впливу, сміливість, наполегливість у важкій ситуації, здатність до ризику.

Суспільна енергійність – важливий чинник організаційного і комунікативного процесу.

5. *Вимогливість* як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонукання підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей виражається в таких показниках:

- сміливість висунення вимог;
- постійність, усталеність, неепізодичність вимог;
- гнучкість висунення вимог з урахуванням конкретної ситуації;
- самостійність, невимушеність вимог;
- категоричність вимог;
- різноманітність форм вияву вимог, особливо здатність подати їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей та стану людей.

Вимогливість застерігає від непередбачуваних ситуацій у трудовому процесі.

6. *Критичність* як здатність аналітично ставитися до дійсності, конкретних справ виявляється в таких аспектах:

- критична спостережливість (уміння побачити та виокремити недоліки);
- самостійність критичності (посилання на власні оцінні спостереження);
- мобільність критичного аналізу;
- логічність та аргументованість критичних зауважень;
- прямота та сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина та істотність критичних зауважень;
- постійність, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки стану справ та про дії людей (без прискіпливості та в'їдливості);
- доброзичливість критичності.

Ця властивість – один із стимулів розвитку військової організації.

7. *Схильність до організаторської (управлінської) діяльності* засвідчують такі показники:

- спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність;
- перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у важких та несприятливих умовах;
- потреба в організаторській діяльності, усталене, безкорисливе прагнення та готовність до неї;
- природність входження в організаторську діяльність, що відбувається ніби “само собою”;

- невтомність в організаторській роботі;
- емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання;
- незадоволеність, нудьга без організаторської діяльності;
- здатність побачити необхідність в організаторській діяльності за обставин, які наочно її не потребують.

Ця схильність виражається в упорядкуванні, налагодженні єдності спільної діяльності.

Охарактеризовані вище властивості становлять цілісність, порушення якої ускладнює, а то й унеможлиблює оволодіння навичками управлінської діяльності, а також їхню практичну реалізацію.

Особливості управлінської діяльності, тобто діяльності керівника, характеризують і специфічні інтегральні чинники, які, на думку *В. Трет'яченко*, охоплюють такі якості особистості:

1. *Адаптаційна мобільність*. Визначає роль і місце особистості в міжособистісній взаємодії у малих соціальних групах, її статус, позицію у структурі ділових взаємин. До психологічних якостей адаптаційної мобільності належать прагнення впливати на інших, схильність до постійних якісних змін умов праці, здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки та ін.

2. *Емоційне лідерство*. Виявляється під час горизонтальної та вертикальної взаємодії у неформальних групах, які діють в організаційній структурі. Ділове (інструментальне) лідерство – у неформальній групі підрозділу під час вирішення проблемних ситуацій.

3. *Здатність до інтеграції соціальних функцій* (ролей) – пристосування поведінки особистості до рольових очікувань інших учасників групи. Ця здатність виявляється в умінні одночасно бути неформальним емоційним лідером і адміністратором.

4. *Контактність*. Реалізується у здатності встановлювати позитивні соціальні контакти. Передумови контактності: відкритість у спілкуванні, високий рівень домагань, прагнення утвердитись, здатність встановлювати ділові зв'язки, схилити людей до себе, вміння розгледіти конфліктну ситуацію протилежними сторонами, здатність вислуховувати та переконувати та ін.

5. *Стресостійкість*. Пов'язана з неабиякою емоційною напруженістю управлінської роботи, яка активізує роль емоційних регуляторних механізмів у структурі особистості керівника. У практиці управління ситуація часто суперечить звичці, що змушує за допомогою інтелектуальних, вольових зусиль знаходити оптимальні рішення. Із кожним вольовим напруженням відбуваються емоційні перенапруження, що спричиняє зриви, неврози, намагання всупереч ситуації та логіці приймати рішення за виробленими заздалегідь і вже недостатньо точними “алгоритмами”.

Типологізація загальних і спеціальних властивостей і якостей військових керівників умовна, а якості й властивості поліфункціональні, що потребує від

керівника прояву відразу кількох якостей в умовах домінування однієї з них. Для того щоб особистість могла реалізуватися як ефективний керівник, постійно розвиватися, зберігаючи оптимальне “професійне самопочуття”, вона повинна бути наділена мінімумом якостей для управлінської діяльності та постійно збагачувати їх.

Для з’ясування професійного потенціалу і придатності особистості до управлінської діяльності використовують такі методи:

- вивчення та аналіз професійної діяльності кандидата в минулому (результати діяльності на попередніх та схожій посаді, здатність долати перешкоди, спрацьовуватися з колегами і пристосовуватися до нових умов);
- аналіз документів особової справи;
- співбесіда.

Під час оцінювання військових керівників найбільш значущими є такі риси:

- навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію);
- орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику);
- соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки);
- практичний інтелект (здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її вирішення);
- здатність до складної праці (стресостійкість, фрустраційна толерантність, уміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу);
- соціальна пристосованість (уміння працювати з підлеглими та керівництвом, адаптуватися до організаційної культури, традицій, норм, ритуалів);
- лідерство (здатність спонукати інших добровільно слідувати за собою).

На думку вчених, разом з цими рисами слід оцінювати такі якості та характеристики особистості керівника, як здатність інтегрувати емоційні оцінки та інтуїтивні уявлення у процесі прийняття рішень, міру емоційної та психологічної стійкості, уміння налагоджувати ефективну комунікацію, делегувати повноваження, здатність до усвідомлення власних інтересів та інтересів підлеглих, можливості працювати в організації, уміння чітко формулювати власну позицію і розуміти чужу, контактувати з іншими, взаємодіяти на основі їхніх індивідуальних особливостей, фізичного, психічного і морального стану.

Слід також оцінювати і такі показники ефективності управлінської діяльності керівника:

- бачення в кожному підлеглому особистості, ставлення до неї як до найбільшої цінності, визнання недоторканності її достоїнства;

- віра в можливості особистості, визнання індивідуальності особистості;
- об'єктивне оцінювання керівником ділових якостей і діяльності підлеглих, відкритість у спілкуванні, самоаналіз і самокритичність;
- досконале володіння різноманітними психотехнологіями і прийомами взаємодії, оптимістична манера спілкування;
- уміння долати психологічні бар'єри у спілкуванні;
- уміння вислухати, володіння емпатією (здатністю вловлювати настрої людей, визначати їхні очікування, установки, тривогу, співпереживати).

Таким чином, необхідність діяти в умовах невизначеності, потужного впливу інформаційного середовища, взаємозв'язку соціально-економічних явищ, постійних змін обстановки, каналів взаємодії, стратегічного і тактичного мислення, потребує від військових керівників уміння інтегрувати різні аспекти діяльності, гнучкості розуміння підлеглих, здатності бути лідером й ефективно працювати у будь-якій команді, бачення засадничих чинників ефективності різних стратегій управління. Яким би компетентним і досвідченим не був керівник, він не має права зупинятися у саморозвитку.

2.5.2. Сучасні підходи до визначення необхідних рис особистості військового керівника

Кадровий потенціал – національне багатство будь-якої країни. Історичний досвід свідчить, що з усіх ресурсів держави (матеріальних, природних, фінансових) кадровий ресурс, тобто людський, є найважливішим.

Головною метою військової кадрової політики є створення умов для гарантованого та якісного комплектування ЗС України персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання. Створення ефективної, побудованої за принципами НАТО системи управління кар'єрою офіцерського складу, запровадження військового лідерства, забезпечення прозорого і добросовісного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади є однією з цілей військової кадрової політики Міністерства оборони України.

В умовах відбиття агресії Російської Федерації та реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти, її безпекових структур Збройним Силам України потрібні компетентні фахівці з лідерськими якостями, які спроможні виконувати завдання із захисту держави, діяти спільно з підрозділами країн – членів НАТО.

Отже, для кожного військового керівника прояв лідерства під час захисту України в бойовій обстановці – це головна місія і найважливіша проблема, яку він вирішує. Щоб зробити це успішно, кожний командир (начальник) має розвивати характер і професіоналізм, досягаючи досконалості. Місія військових лідерів полягає в тому, щоб морально, психологічно, професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань за призначенням, згуртувати його і вести за собою до визначеної мети.

Відповідно до Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України мета військового лідерства будь-якого рівня управління полягає у фаховому виконанні військовослужбовцями свого обов'язку і поставлених завдань щодо оборони України. Для успішного досягнення мети військового лідера повинен:

- формувати позитивний морально-психологічний клімат і ефективно впливати на особовий склад;
- формувати мету (цілі) і визначати способи її досягнення;
- застосовувати ефективні способи внутрішньої комунікації;
- мотивувати і надихати особовий склад своїм прикладом до прийняття рішень і дій під час підготовки і виконання завдань за призначенням;
- вдосконалювати індивідуальну і колективну бойові спроможності;
- забезпечити інтегральний розвиток, командотворення і згуртування особового складу;
- утверджувати відданість військовослужбовців національним традиціям воїнського етосу;
- сприяти особистій та командній (колективній) відповідності міжнародним принципам військового лідерства;
- задовольняти індивідуальні потреби особового складу в розвитку і самовдосконаленні.

Місія військового лідера Збройних Сил України будь-якого рівня військового управління – “Бути. Знати. Вести”.

“*Бути*”. Військове лідерство – це насамперед повсякденна демонстрація тих цінностей і принципів, які складають характер військового лідера. Можна вважати це внутрішніми морально-психологічними якостями і властивостями, які характеризують військовослужбовця та якими він володіє постійно, проявляє наодинці та з іншими. Морально-психологічні якості визначають, ким є військовослужбовець насправді і формують міцну основу характеру військового лідера. Ці цінності та принципи однакові для всіх військових лідерів незалежно від посади. Військовий лідер уточнює своє розуміння цих якостей і властивостей, усвідомлює подальший їх розвиток, коли стає досвідченішим та займає посади з більшим рівнем відповідальності.

“*Знати*”. Сукупність знань, навичок і вмінь, цінностей і властивостей характеру, отриманого попереднього досвіду – це професійна компетентність військового лідера у всьому: від професійних знань, навичок та вмінь до порядку прийняття рішень і вмінь командувати. Критерії професійної майстерності застосовуються до всього особового складу і військових лідерів. Однак, якщо військовий лідер займає посаду з більшою відповідальністю, то він має оволодівати додатковими професійними вміннями і навичками, а критерії його професійної майстерності також змінюватимуться. Професійна майстерність військового лідера на різних рівнях військового лідерства – прямого, організаційного та стратегічного – відрізнятиметься одна від одної.

“Вести”. Характеру та знань, хоча вони надзвичайно необхідні, для військового лідерства недостатньо. Військовий лідер не зможе бути ефективним, не зможе взагалі бути лідером, доки не застосує те, що знає і вміє, на практиці, до того часу, поки не буде діяти і виконувати те, що повинний. Як і з професійною компетентністю, військовий лідер набуває більшого досвіду лідерських дій, перебуваючи на різних посадах. Оскільки вести – це основна дія і сутність лідерства, то воно починається саме з них. Військовий лідер своїми діями впливає на особовий склад, забезпечуючи досягнення мети, спрямованість і мотивацію під час виконання місії (завдань) та вдосконалення всіх процесів у військовій організаційній структурі.

Для ефективного управління військовий керівник повинен володіти цінностями, чеснотами, властивостями характеру і компетентностями військового лідера.

Цінності військового лідера – це критерії прийняття особистих рішень, внутрішні вимоги, стимули, мотиви поведінки і прояву культури військово-службовця у суспільстві та під час виконання професійних обов’язків, що характеризують цілісність і гармонійність його особистості, її активність у досягненні самореалізації, самовдосконалення, духовного і творчого саморозвитку у військовому середовищі, що надає можливість оцінювати дійсність та орієнтуватися в ній.

Основними цінностями військовослужбовців ЗС України є честь, відвага, відданість, братерство.

Чесць військового лідера визначається його здатністю керуватися в особистому житті та під час виконання військового обов’язку загальнолюдськими принципами, моральними й етичними нормами, цінностями Збройних Сил України, ставити вимоги військової служби та інтереси підлеглих понад власні амбіції. У ході прийняття складних рішень військовий лідер діє відповідно до засадничих принципів професійної етики, воїнського етосу та духовної спадщини українського війська. Чесць гартує силу волі та визначає поведінку військового лідера. В особливий спосіб вона проявляється у твердій рішучості військовослужбовця суворо дотримуватися ідеалів Військової присяги та не зраджувати їм за будь-яких обставин. Відповідальне ставлення до воїнської честі потребує від військового лідера поваги, справедливого та неупередженого ставлення до бойових побратимів, особливого вшанування пам’яті полеглих військовослужбовців. Вірна та віддана служба українському народові – найвищий прояв честі військовослужбовця ЗС України.

Відвага – основна цінність воїна, яка не дає змогу зовнішнім і внутрішнім перешкодам зупинити його на шляху до виконання визначеного завдання. Відвага – це не відсутність страху, а здатність рухатися всупереч страхам і сумнівам, коли цього потребує наказ і воїнська честь. Відвага військовослужбовця – це плід безумовної довіри тим, хто завжди поруч, хто навіть у найважчі миті бойової обстановки ніколи не підведе і не залишить. Відвага гар-

тує дух військового лідера, набуваючи форм фізичної витривалості, розумової ясності та емоційної стійкості. Відвага дає змогу військовому лідеру невтомно самовдосконалюватися та є неминучою передумовою здобуття авторитету та довіри підлеглих.

Відданість – це розумова та емоційна рішучість не піддаватися труднощам, не лякатися викликів, не зупинятися навіть тоді, коли з виду зникає сам обрій. Відданість проявляється у незламній рішучості продовжувати шлях навіть тоді, коли інші зупинилися. Військова служба сповнена труднощів і потребує відповідної особистої готовності до їх подолання. Відданість військовому обов'язку та власному званню, відданість бойовим побратимам та спільній боротьбі, відданість Україні та рідному народові дають змогу виконати наказ, досягнути перемоги над собою, над життєвими викликами, над противником. Військовий лідер цілковито відданий своїй службі, він стає одним цілим з тим, що робить, – втіленням постійної та відданої боротьби. Його невтомна праця над собою та порив до вершин дають йому змогу стати прикладом для підлеглих. Військовий лідер виконує громадянський обов'язок на службі Українському народові і присягає тільки йому. Він відданий захисник Української держави. Усі його перемоги для України.

Братерство стає вирішальною цінністю для формування ефективної боєздатної команди. Тут проявляється здатність лідера брати на себе відповідальність за власний підрозділ та допомагати підлеглим плекати в команді культуру взаємної допомоги та підтримки в умовах повсякденної військової служби та в бою. Кожен військовослужбовець покликаний бути професіоналом та відважним захисником держави, проте перемога – це завжди досягнення команди, результат спільної відповідальності, відданої жертвовності та злагожденості в діях. Ефективний військовий лідер стає органічним центром військової організаційної структури, він залучає та підсилює особовий склад своєю увагою та довірою, справедливим ставленням до підлеглих, повагою до кожного військовослужбовця, служить прикладом у виконанні обов'язків. Відчуття військового братерства підсилюється розділеною радістю спільних досягнень, відповідальністю за виконання завдань та спільною пам'яттю про полеглих побратимів.

Характер військового лідера визначається моральними та етичними чеснотами і властивостями особистості, які допомагають військовослужбовцю приймати правильні та вчасні рішення, незважаючи на обставини та наслідки.

Основними чеснотами і властивостями характеру військового лідера Збройних Сил України є такі:

- *ментальні властивості* – патріотичні переконання, авторитет (повага, довіра), професійність (фаховість, компетентність), досвід, прагнення до постійного самовдосконалення та вимогливість до особового складу як до самого себе, воля, самодисципліна, ініціативність, розсудливість, впевненість, ерудованість, відповідальність, підзвітність, комунікабельність;

- *фізичні властивості* – здоров'я, фізична підготовленість, військова і професійна виправка (постава);

- *емоційні властивості* – мужність (емоційна зрілість), самоконтроль, емоційний баланс і стабільність, емоційний інтелект.

Базовими компетентностями військового лідерства є такі:

- *аналізувати і синтезувати* – здатність військового лідера до розчленування і поєднання частин, аспектів, процесів і явищ у військовій діяльності як єдиного цілого;

- *надихати і мотивувати* – здатність військового лідера викликати душевне піднесення, натхнення і спонукати особовий склад до шляхетних вчинків і дій; керувати поведінкою військовослужбовця, визначаючи її організованість, активність і стійкість;

- *вести* – здатність військового лідера досконало вивчити можливості особового складу і на основі свого авторитету, довіри і прикладу вести за собою до визначених цілей;

- *розвивати* – здатність військового лідера вдосконалювати в особового складу професійні знання, навички та вміння, спонукати його до самовдосконалення, формування світоглядних і ціннісних основ, згуртування навколо визначених цілей і виконання завдань;

- *досягати* – здатність військового лідера досягати цілей і успішних результатів військової діяльності на основі володіння способами, методиками і технологіями з оптимальним використанням наданих для цього ресурсів;

- *трансформувати* – здатність військового лідера позитивно перетворювати (змінювати) корпоративну культуру військової організаційної структури та досягати мети завдяки відданості вищим ідеалам і моральним цінностям; приділяти індивідуальну увагу і підтримувати кожного військовослужбовця; сприяти творчим та інноваційним ідеям для вирішення проблем.

Військове лідерство реалізується на особистісному (безпосередньому), організаційному і стратегічному рівнях.

Особистісний (безпосередній) рівень військового лідерства ґрунтується на поєднанні характеру і професійної компетентності військових лідерів та реалізується шляхом формулювання мети, спрямування до неї та мотивування особового складу виконувати завдання за призначенням. До особистісного (безпосереднього) військового лідерства належать військові лідери тактичного рівня військового управління. Військове лідерство на особистісному (безпосередньому) рівні проявляється на основі ментальних, фізичних й емоційно-вольових властивостей характеру військового лідера.

Основні дії особистісного (безпосереднього) військового лідерства поділяють так:

- безпосередній вплив (комунікація, прийняття рішень, мотивування);
- операційні дії (планування, підготовка, виконання, оцінювання);
- вдосконалення (вивчення, розвиток, впровадження).

Організаційне військове лідерство здійснюється опосередковано за допомогою військових лідерів нижчих ланок військового управління. Військові лідери на організаційному рівні можуть мати радників на рівні офіцерів, сержантів і військових священників (капеланів), які допомагають їм впливати на особовий склад для досягнення визначеної мети й управляти існуючими ресурсами. На цьому рівні військового лідерства встановлюється корпоративна організаційна культура та морально-психологічний командний клімат, що підтримує підлеглих військових лідерів особистісного (безпосереднього) рівня. До організаційного військового лідерства належать військові лідери на рівнях органів військового управління оперативного рівня (структурних підрозділів), установ (організацій), які задіяні в процесах планування та виконання завдань у середньостроковій перспективі впродовж двох-п'яти років.

Діяльність військового лідера на організаційному рівні складається з таких компонентів:

- опосередкованого впливу (комунікації, вироблення рішень, мотивації, формування організаційної культури і командного клімату);
- операційних дій (планування і підготовки, виконання, оцінювання);
- вдосконалення (вивчення, створення, розвиток).

Рівень стратегічного лідерства здійснюється на рівні Міністра оборони, Головнокомандувача Збройних Сил України, посадових осіб командувань видів (родів) військ, структурних підрозділів Генерального штабу, інших органів військового управління, стратегічного рівня Збройних Сил України. Військові лідери на стратегічному рівні реалізують свої професійні компетенції у військових організаційних структурах від кількох до десятків тисяч персоналу, визначають організаційно-штатні структури, зосереджують і виділяють ресурси, формують стратегічне бачення (візію) і готують війська (сили) до майбутніх (ймовірних) місій (завдань за призначенням).

Військові лідери стратегічного рівня діють у невизначеному середовищі з надзвичайно складними проблемами, які впливають на події та організації поза межами Збройних Сил України. Вони фокусують свою увагу на плануванні заходів і виконанні завдань, що можуть бути реалізовані або виконані в майбутньому від п'яти до десяти років.

Військові лідери стратегічного рівня турбуються про оборонну політику держави та загальне корпоративне середовище, в якому функціонують Збройні Сили України. Їхні рішення та діяльність пов'язані із законодавчими ініціативами, оборонними бюджетними обмеженнями й виділенням ресурсів, випробуванням і придбанням нових систем озброєння, цивільними проектами (програмами), дослідженнями, впровадженням бойового досвіду та міжвідомчою співпрацею з іншими органами державної влади та структурами національної безпеки і оборони. Військові лідери стратегічного рівня закладають основи рішень, що не завжди реалізуються в режимі реального часу. Їхні ініціативи можуть впроваджуватись роками планування, підготовки та виконан-

ня. Саме це є важливим для довго-, середньо- і короткострокового планування. Діяльність військового лідера на стратегічному рівні складається з таких компонентів:

- комунікаційного впливу (комунікації, вироблення рішень, мотивації);
- операційних дій (довго-, середньо- і короткострокового планування, виконання планів, проєктів, програм);
- стратегічного оцінювання;
- вдосконалення (вивчення, створення, розвитку).

Наукове обґрунтування психологічного супроводу кар'єрного зростання військовослужбовців закладено в суб'єктно-діяльнісній концепції С. Л. Рубінштейна. Згідно з цією концепцією суб'єкт і його професійна діяльність взаємозв'язані, взаємозумовлені. Людина, її свідомість і психіка реалізуються в діяльності. Психологи вважають, що діяльність – базова категорія, яка підпорядкована свідомій меті й включена в систему суспільних відносин. Діяльність людини може істотно впливати на її психологічний стан. Активне включення людини в діяльність сприяє трансформуванню, розвитку особистості, а це, у свою чергу, на певному рівні змінить якості або характер діяльності. Психологічні особливості системи “суб'єкт – діяльність” підтверджують необхідність порівняльного аналізу професійної діяльності і психологічного (психофізіологічного) стану військовослужбовця для визначення відповідності новому призначенню.

У сучасних умовах, з появою високотехнологічніших зразків озброєння і військової техніки, зростають вимоги до кандидатів у лави Збройних Сил України, що зумовлює необхідність проведення ретельнішого психологічного (психофізіологічного) вивчення кандидатів на ту чи іншу посаду у ході кар'єрного просування. Зазначимо, що кар'єрне зростання передбачає психологічне супроводження військовослужбовця будь-якого рангу протягом службової діяльності.

Первинне психологічне вивчення кандидатів для проходження військової служби здійснюють фахівці територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки відповідно до вимог наказу Міністерства оборони України від 12.09.2022 № 272 “Про затвердження Інструкції з організації професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України та Державній спеціальній службі транспорту”. Ця Інструкція визначає організацію та проведення заходів професійно-психологічного відбору громадян під час приписки до призовних дільниць, призову на військову службу, службу у військовому резерві, відбору кандидатів на військову службу за контрактом у Збройні Сили України та Державну спеціальну службу транспорту.

Основними завданнями професійно-психологічного відбору є:

- оцінювання психологічної придатності кандидатів до видів діяльності, до виконання яких вони призначаються, прогноз успішності їх подальшої

професійної діяльності під час проходження військової служби та виконання завдань за призначенням;

- надання рекомендацій щодо раціонального розподілу військовослужбовців відповідно до рівня розвитку їх професійно важливих індивідуально-психологічних якостей за спорідненими військовими посадами (спеціальностями).

Співробітники науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України *В. І. Ветров* і *О. Л. Тракалюк* виокремлюють такі елементи системи управління кар'єрою офіцера: визначення цілі, планування, організація, професійне навчання, стажування, регулювання та координація ступеня входження офіцера до виконання завдань кар'єрної стратегії, аналіз та оцінювання результатів діяльності офіцера.

Професійна діяльність офіцера-керівника складається з виконання таких основних функцій:

- *адміністративно-організаційної*, яка полягає у координації індивідуальних дій підлеглих у єдину дію, розподілі обов'язків між підлеглими, контролі за виконанням поставлених завдань, оцінюванні результатів діяльності (аналізі проведених дій), відповідальності за результати діяльності підпорядкованого військового колективу (підрозділу, військової частини, органу військового управління) перед старшим військовим керівником;

- *стратегічної*, змістом якої є постановка цілей та визначення завдань підлеглим, вибір методів їх досягнення, планування діяльності, прогнозування кінцевого результату;

- *експертно-консультативної*, яка полягає у наданні військовим керівником як компетентною особою та кваліфікованим спеціалістом достовірної інформації колегам і підлеглим;

- *комунікативної*, змістом якої є спілкування з підлеглими, старшими командирами (начальниками), рівними за службовим становищем колегами, передача важливої інформації за горизонталлю і вертикаллю, вплив та увага до усіх членів військового колективу, переконання, доступність, комунікабельність, здатність організувати постійний обмін інформацією;

- *виховної*, метою якої є формування особистості підлеглих за власним прикладом, вміле застосування заходів заохочення і примусу, турбота про підлеглих, оперативне реагування на їх запити та потреби, профілактика девіантної поведінки підлеглих, подолання конфліктів і стресів;

- *представницької*, яка полягає у представленні інтересів очолюваного підрозділу, військової частини, органу військового управління, установи чи закладу на офіційних нарадах, зустрічах, зборах, конференціях тощо.

Виконання вказаних функцій потребує від військового керівника професійної та управлінської компетентності, наявності професійно важливих індивідуально-психологічних і морально-вольових якостей.

Професійна компетентність сучасного військового керівника є інтегральною характеристикою, що уможливорює визначення рівня підготовленості та здатності успішно вирішувати професійні завдання, що є чинником творчої самореалізації в професійній діяльності.

Одним з важливих критеріїв оцінювання управлінської діяльності командира (начальника) є *управлінська компетентність*, яка визначається сукупністю індивідуально-психологічних (комунікабельність, організаційні здібності) і професійно важливих (професійна компетентність, командирські навички) якостей. Цей критерій оцінює ефективність управлінської діяльності, заходів і дій командира, спрямованих на реалізацію загальних функцій управління відповідно до зазначених завдань. Успішність професійної (управлінської) діяльності визначається також індивідуально-психологічними характеристиками керівника.

Залежно від специфіки професії (посади) офіцера й умов професійної діяльності (звичайні, екстремальні або бойові умови) відбувається формування вимог до відповідних характеристик кандидата на посаду. Однак доцільно визначити *загальні вимоги* до офіцера-кандидата на керівну посаду будь-якого профілю. Сукупність психологічних якостей особистості, низка фізіологічних характеристик, які визначають успішність реальної діяльності, одержали назву професійно важливих (необхідних) якостей.

Основні професійно важливі якості військового керівника:

- висока активність, енергійність, працездатність;
- добра пам'ять, висока сконцентрованість уваги;
- розвинена увага і мислення;
- інтелектуальний розвиток (здатність до аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації);
- спрямованість (мотивація) на досягнення цілей;
- нервово-психічна стійкість;
- креативність (високий творчий потенціал, здатність бачити нове, знаходити вихід з нестандартних ситуацій і вирішувати проблеми оптимальними шляхами);
- комунікабельність (здатність встановлювати ділові відносини з керівництвом, підлеглими, вміння переконувати і впливати на людей);
- організаторські здібності.

Основні морально-вольові й емоційні якості військового керівника:

- почуття особистої відповідальності за доручену справу, здатність кваліфіковано підходити до прийняття рішень та їх реалізації;
- здатність підтримувати передове, нове, бачити перспективу;
- сміливість, принциповість, впевненість у собі, розвинені вольові і лідерські якості;
- дбайливість, справедливість, розсудливість, доброзичливість;

- оптимізм, бадьорість, відсутність шкідливих звичок, гарний фізичний стан;
- інтелігентність, загальна культура.

Зазвичай наукові публікації містять дані про професійно-важливі якості, які потрібні під час професійного відбору керівників або їх атестації (оцінювання). Наведемо *негативні характеристики*, які можуть заважати виконанню управлінських функцій:

- особливості темпераменту, в яких проявляються риси слабкості, інертності, неврівноваженості;
- нерішучість;
- низька стійкість до виконання завдань в умовах дефіциту часу;
- висока емоційна нестійкість;
- повільність і некритичність мислення;
- неувага до підлеглих, співрозмовників;
- невміння розставляти пріоритети в службовій діяльності.

Під час вирішення питань кар'єрного зростання офіцерів необхідно об'єктивно оцінювати їх професійні і психологічні якості, порівнювати їх з вимогами, які професійна діяльність ставить перед індивідуально-психологічними й особистісними властивостями людини. Ці вимоги містяться у професіограмі військової спеціальності.

Професіограма – документ, в якому представлені дані про технологічні, ергономічні, фізіологічні, психологічні, соціокультурні характеристики конкретної діяльності, про її організацію і санітарно-гігієнічні умови діяльності. Найістотнішою частиною професіограми є *психограма*, яка містить вимоги професії до індивідуально-психологічних, соціально-психологічних і психофізіологічних якостей людини, що забезпечують успішну професійну діяльність.

Заслуговує на увагу підхід до оцінювання професійно важливих психологічних особливостей фахівця, запропонований *О. П. Макаревичем*. Учений вважає за необхідне складання *функціограми*, за допомогою якої можна встановити ступінь психологічної схильності фахівця до певного виду діяльності. Функціограма містить:

- вимоги до функціонування психічних процесів (сприймання, мислення, пам'яті, уваги, вольової та емоційної сфери та ін.);
- дані про функцію центральної нервової системи (сила – слабкість, рухливість – інертність, врівноваженість – неврівноваженість нервових процесів);
- дані про функції організму особистості (провідний аналізатор, функції моторного і мовного апаратів тощо).

На практиці функціограма і психограма за сутністю принципово не відрізняються. Вважаємо за необхідне застосовувати психограму, яка складена за класичними принципами (табл. 2.1).

Психограма спеціаліста командного (управлінського) профілю

Психологічні (психофізіологічні) показники	Вимоги до індивідуально-психологічних якостей
Нейродинаміка	Нервово-психічна стійкість. Емоційна і фізична витривалість
Мислення	Розвинуте абстрактно-логічне та системне мислення, чіткість, виразність і грамотність мови
Інтелект	Розвинутий вербальний і невербальний інтелект. Уміння приймати правильні рішення в будь-якій ситуації
Здібності	Добрі організаторські здібності. Високий рівень розвитку загальних і спеціальних знань, умінь, навичок
Емоційно-вольова сфера	Емоційна стабільність, добра вольова регуляція психічних процесів. Самовладання, рішучість
Пам'ять	Добра оперативна і довготривала пам'ять. Добре запам'ятовування візуальної і слухової інформації
Увага	Високий рівень розвитку і концентрації уваги. Добра вольова регуляція уваги
Психомоторика	Добра координація рухів. Виразне мовлення. Чітка дикція
Риси характеру	Урівноваженість, дисциплінованість, вимогливість, товариськість
Ділові якості	Відповідальність, знання сучасних інформаційних технологій

Таким чином, військовому керівнику необхідно постійно працювати над собою, удосконалювати особистісні й розвивати професійно важливі якості. Необхідно пам'ятати, яким би компетентним, досвідченим не був керівник, він не має права зупинитися у своєму розвитку, оскільки надалі це матиме негативні наслідки для його успішності й ефективності військової організації.

2.6. Основні види класифікації та характеристика типів керівників

Управляти – означає спонукати інших працювати. Як зазначав головний менеджер автомобільної компанії “Форд” Лі Якокка: “Управління – це настроювання інших людей на працю”.

Основні зарубіжні та вітчизняні типологічні підходи до класифікації керівників розроблені в галузі цивільного менеджменту. Проте навіть первинний аналіз дає змогу провести паралелі між ними та військовою сферою у зв'язку з аналогічністю предмета та об'єкта розгляду – процесу управління людськими ресурсами та управлінських підходів керівника до реалізації цього процесу.

2.6.1. Класифікація типів керівників (за Л. Д. Кудряшовою)

Кудряшова Л. Д. поділяє всіх керівників на регламентаторів, колегіалів, спринтерів, об'єктивістів, марудників, максималістів, організаторів та клопотунів.

“Регламентатор”. Ідеал такого військового керівника – повна регламентація діяльності підлеглих згідно зі службовими інструкціями, розпорядженнями, розкладами та ін. Вважається, що все це надасть змогу раз і назавжди налагодити машину управління. Така надрегламентація призводить до дискримінації творчої діяльності: під час виникнення будь-яких проблем працівники шукають відповіді у всіляких документах і приписах. Це неминуче породжує неоптимальність рішень, які приймають у нестандартних ситуаціях, адже вони “підробляються” під раніше розроблені керівні документи. Окрім того, будь-яка регламентація, навіть досконала спочатку, з часом втрачає конструктивність. Військовий керівник-регламентатор, який намагається сховатися за паперами, замінити ними реальний процес управління здебільшого погано контактує з людьми, що створює несприятливий психологічний клімат у військовому колективі.

“Колегіал”. Цей тип військового керівника вбачає запорукою ефективного управління використання колегіальних форм прийняття рішень. У діяльності він багато часу присвячує організації різноманітних комісій, регулярно проведенню зборів, нарад і засідань. Зазвичай він є прибічником демократичних методів керівництва. Однак абсолютизація колегіальних форм управління зменшує особисту відповідальність за прийняті рішення. Очевидно, що чисто колегіальний стиль виправданий у тих ситуаціях, коли або нема єдиної точки зору на проблему, або коли розглядування питання належить до компетенції багатьох осіб. Надмірне захоплення засіданнями та нарадами, намагання узгодити будь-яке питання майже завжди є свідомством недостатньої ефективності управління.

“Спринтер”. Військовий керівник такого типу швидко реагує на мінливість управлінської ситуації, вчасно приймає рішення. Зазвичай він здатний зробити військову управлінську кар'єру. Керівника вказаного типу важко переоцінити, коли необхідна мобілізація усіх зусиль для вирішення складної проблеми. Однак, перевершуючи багатьох у тактиці, спринтери програють у стратегії. У керованих ними військових частинах і підрозділах процес підготовки та повсякденної діяльності відбувається неритмічно, а всілякі позаштатні ситуації можуть стати системними.

“Об'єктивіст”. Головний наголос він робить на так звані об'єктивні фактори, якими пояснює і успіхи, і невдачі в управлінні. Типові міркування “об'єктивіста”: “Завдання не виконано тому, що були перебої з паливом, відчувається брак підготовлених кадрів ” та ін.

“Марудник”. Девіз такого військового начальника: “Будь-який папір має вилежатися”. Він всіляко відтягує рішення управлінських проблем, намагаючись, щоб кожна з них “застаріла” і вирішилася сама по собі.

“Максималіст”. Військовий керівник не визнає “дрібних” проблем управління. Він не задоволений вирішенням проблеми на звичайному рівні і завжди прагне до максимальних досягнень. Такий військовий начальник часто не помічає поточних, повсякденних проблем, часто не має бажання і не вміє ними займатися, що може поставити під удар його високі цілі.

“Організатор”. Військовий керівник такого типу вважає найголовнішим вирішення засадничих проблем, до яких, передусім, належать такі: ефективний підбір та розміщення кадрів, розроблення ефективних і реальних планів. На його думку, нічим іншим військовий начальник займатися не повинен. На відміну від максималіста, організатор інакше розуміє важливі проблеми. Це швидше не ідеї, не цілі розвитку, а напрями діяльності. Такими проблемами організатор займається особисто і незмінно добивається їх вирішення, так би мовити, у “матеріалізованому” вигляді. Він далекий від того, щоб ідеалізувати підлеглих. Для керівників і спеціалістів, яких цінує, організатор постійно домагається персональних надбавок. Сила організатора у тому, що він ніколи не захоплюється поточними справами, уміє за будь-яку ціну вирішити важливі проблеми, не зупиняється перед труднощами, конфліктами і стягненнями. Наприклад, його не зупинить догана за високу плинність кадрів, якщо він вважає, що звільнення недобросовісних і некваліфікованих військовослужбовців – єдиний метод поліпшення підбору та розміщення кадрів у ситуації, яка склалася. Як і максималіст, організатор часто не займається поточними справами, доручаючи їх заступникам і помічникам.

“Клопотун”. Його девіз: “Управління складається з дрібниць”. У нього завжди все гаразд з документацією, наради починаються точно в передбачений час, він не забуває власних обіцянок, звичайно встигає виконати заплановані на робочий день справи. З підлеглими контактує винятково з ділових питань, його зауваження і завдання завжди конкретні. Клопотун відрізняється високою виконавською дисципліною. Вважає, що керівництво може бути ефективним тільки за умови регулярної особистої присутності у підпорядкованих підрозділах. Наприклад, якщо начальник та його заступники більшу частину робочого часу перебувають у підрозділах, а у себе в кабінеті бувають тільки на початку і в кінці робочого дня, то це вважається правильним підходом.

Особисте знайомство з об’єктами управління є необхідним моментом діяльності, однак його абсолютизація призводить до пріоритетності поточних справ порівняно з перспективними, а також неминуче до перевантаження військового начальника. Крім того, прихильність до такого стилю управління призводить до дублювання вищим керівництвом функцій, які повинні виконувати військові начальники нижчих ланок управління. Унаслідок цього

військовий начальник “тоне” в поточних справах, не вміє відрізнити головне від другорядного.

Наведена класифікація військових керівників дещо схематична. Розглянемо інші класифікації керівників, які розроблені у закордонній і вітчизняній практиці управління.

2.6.2. Модель керівництва В. Реддіна

Ефективність праці військових керівників В. Реддіна визначає трьома характеристиками:

- орієнтацією на виконання завдань;
- орієнтацією на підлеглих, на взаємодію з ними;
- ефективністю або здатністю забезпечити високу якість виконання завдань.

Деякі військові начальники володіють усіма трьома характеристиками. Інші можуть не мати жодної з цих характеристик або мати тільки окремі з них. Спираючись на рівні оволодіння вказаними параметрами, можна виокремити вісім типів начальників:

- дезертир (начальник, який ухиляється від роботи);
- бюрократ;
- проповідник;
- технолог;
- жорсткий автократ (диктатор);
- розсудливий автократ;
- миротворець;
- ідеальний начальник.

Дезертир. Не виявляє помітного інтересу ні до роботи, ні до людей. Дезертир може бути не тільки сам “безплідним”, а й активно заважати роботі інших шляхом втручання або приховування інформації. Часто дезертири з’являються внаслідок управлінської помилки. Під час негативного стилю керівництва, коли частіше, ніж потрібно, виносять догани, понижують у посаді, звільняють, у підлеглих виникає захисна реакція, намагання застрахуватися, на що вони витрачають багато часу і зусиль. З’являється велика кількість непотрібної документації, підлеглі опрацьовують непотрібні документи і ведуть зайвий облік, щоб забезпечити собі “посмертне” виправдання і довести, що винен хтось інший.

Коли військовий начальник перетворює будь-яку справу в проблему, то стає дезертиром. Він стає таким і тоді, коли протидіє змінам, уникає всіх починань, якщо заперечує все, у чому не розбирається, якщо він і його підлеглі розповідають у робочий час анекдоти, дозволяють тривалі чаювання, думають про зайві справи. Ухилення від військової служби може виявитися у підлеглих двома шляхами. Очевидно, коли підлеглий заявляє про намір звіль-

нитися з військової служби. Менш очевидно, коли підлеглий звільняється та знижує якість служби до мінімально допустимого рівня, тобто він починає робити тільки те, що абсолютно необхідно, щоб не бути звільненим. Такий підлеглий перестає бути ініціативним, не докладає ніяких додаткових зусиль, виконуючи власні обов'язки, не ділиться корисними думками та пропозиціями.

Такий вид ухиляння від служби можна назвати духовним відчуженням. Мета хорошого керівника – перевиховати дезертира, удосконалювати стиль власного керівництва, поліпшувати умови праці, щоб не створювати сприятливих умов для ухилянь від роботи.

Бюрократ. Не виявляє особливого інтересу ні до визначення завдань військової організації, ні до роботи з підлеглими, але він ефективний, коли дотримується встановлених правил. Бюрократ вважає себе дуже ефективним працівником. Він є прихильником дрібних деталей і точно виконує накази. Такі керівники часто зустрічаються не тільки у збройних силах, а й на всіх урядових рівнях. Головне керівництво для бюрократа – існуючий і минулий досвід. Виконує службові обов'язки формально, полюбляє тяганину.

Людина за своєю природою – істота активна, не може нічого не робити протягом усього робочого дня. Якщо вона не здатна на творчу роботу (а шахами займатися в робочий час обставини дають змогу далеко не кожному), то спрямовує енергію на нетворчу роботу – на накази, інструкції, заходи. Чим вище бюрократ піднімається, тим більша кількість людей включається в паперовий “кругообіг” його діяльності. Справді, його інструкції, накази потребують видання аналогічних документів на всіх нижчих шаблях управління. Частина цієї “продукції” зовсім не потрібна і лише ускладнює службу в підрозділах.

Проповідник. Це “добра душа”, яка взаємини з підлеглими ставить попереду інших якостей. Такий військовий начальник неефективний, тому що боїться ризикувати погіршенням взаємин з тими підлеглими, які гальмують виконання завдань. Він перетворює свою частину (підрозділ, службу) в місце для балаканини. Приймаються тільки такі рішення, які всіх задовольняють. Такий колектив розслаблений і самовдоволений. У нього немає ніякого бажання підвищити якість виконання завдань, аналізувати власні слабкі місця. Проповідницький (місіонерський) тип керівництва неефективний, адже такий керівник ніколи не вирішує ніяких людських проблем, уникає тих, хто аргументує, намагається вирішувати складні завдання шляхом відкладання, зазвичай обговорює всі суперечливі питання з підлеглими і намагається змінити власну точку зору, щоб зберегти мир у колективі.

Технолог робить ставку на повну довіру до людей. Його відмінність від проповідника (місіонера) полягає в ефективнішій роботі з підлеглими. Мета його діяльності – розвиток здібностей інших і забезпечення творчої атмосфери, сприятливої для виконання підлеглими їх обов'язків. Технолог переконаний, що середньостатистичний підлеглий виконує службові обов'язки, не

враховуючи свої здібності, тому вміло стимулює ефективнішу діяльність підлеглих. Він переконаний, що підлеглі схильні до самоконтролю і шукають відповідальності, що багатьом керівникам важко повірити в те, що підлеглим рідко притаманні такі якості, як інтелігентність, уява, творчість. У більшості організацій військового начальника-технолога не помічають, поки він не звільняється. Саме тоді всі починають згадувати хороший морально-психологічний клімат, високу якість виконання завдань за часів його керівництва.

Жорсткий автократ орієнтований переважно на виконання поставлених завдань. Він не виявляє зацікавленості у співпраці з підлеглими, спонукає їх до кропіткої праці, постійно тиснучи на них. Він упевнений, що більшості підлеглих притаманне прагнення ухилятися від роботи, тому їх потрібно примушувати, контролювати, спрямовувати, утримувати страхом покарання. На його думку, служба підлеглих полягає лише у виконанні його наказів і розпоряджень. Схема його керівництва дуже проста: один наказує, інші підкоряються. Якщо він наштотується на заперечення підлеглих, то сприймає це як підрив власного авторитету. Конфлікти він придушує. Такий військовий начальник під час невдачі часто шукає винних всередині або за межами колективу. Автократ (диктатор) своїм керівництвом породжує, у кращому випадку, сліпих виконавців, бюрократів, а в гіршому – військовослужбовців, які ухиляються від виконання посадових обов'язків.

Розсудливий автократ досягає виконання своєї волі без надмірного обурення підлеглих. Він зацікавлений і ефективний в одержанні довго- і короткострокової продуктивності, делікатніший, ніж жорсткий автократ, і тому ефективніший за останнього. Нині такі військові начальники досить часто зустрічаються у збройних силах. Вони схильні вчитися на власних помилках і тим самим поліпшують власний стиль керівництва.

Миротворець. Типова манера його роботи – досягнення компромісів. Такий військовий начальник неефективний, тому що під тиском обставин, підлеглих або зовнішнього впливу не забезпечує вирішення поставлених завдань. Він вважає, що будь-який план повинен бути серією компромісів, хоче жити сам і дозволяє жити іншим.

Ідеальний керівник володіє всіма трьома якостями. Він спрямовує власні зусилля і зусилля підлеглих на вирішення як поточних, так і перспективних завдань, зважає на індивідуальні особливості кожного військовослужбовця, застосовує диференційований підхід. Ідеальний керівник намагається залучити до планування всіх і отримати максимум цінних ідей. Він розуміє, що індивідуальні інтереси й завдання колективу тісно пов'язані. В одних випадках він вважає необхідним прийняти одноособове рішення і добиватися його виконання, в інших – намагається забезпечити участь у прийнятті рішень усіх членів групи.

Справжній керівник зазвичай здійснює колективне керівництво, не перешкоджає розбіжностям у думках і конфліктах під час вирішення

проблем, а вважає їх необхідними, нормальними і сприятливими. Він не пригнічує, не заперечує і не уникає конфлікту, адже розбіжності в думках узгоджуються, конфлікти можуть вирішитися і, як наслідок, знайти правильне рішення. Ідеальний керівник не мораліст, але моральний дух його команди високий. Він не визнає “потогінної” системи, але його команда працює добре, усі члени команди відчувають відповідальність і за провали, і за успіхи.

Трьохосьова модель керівництва *В. Реддіна*, зображена на рис. 2.1, включає площини низької і високої ефективності.

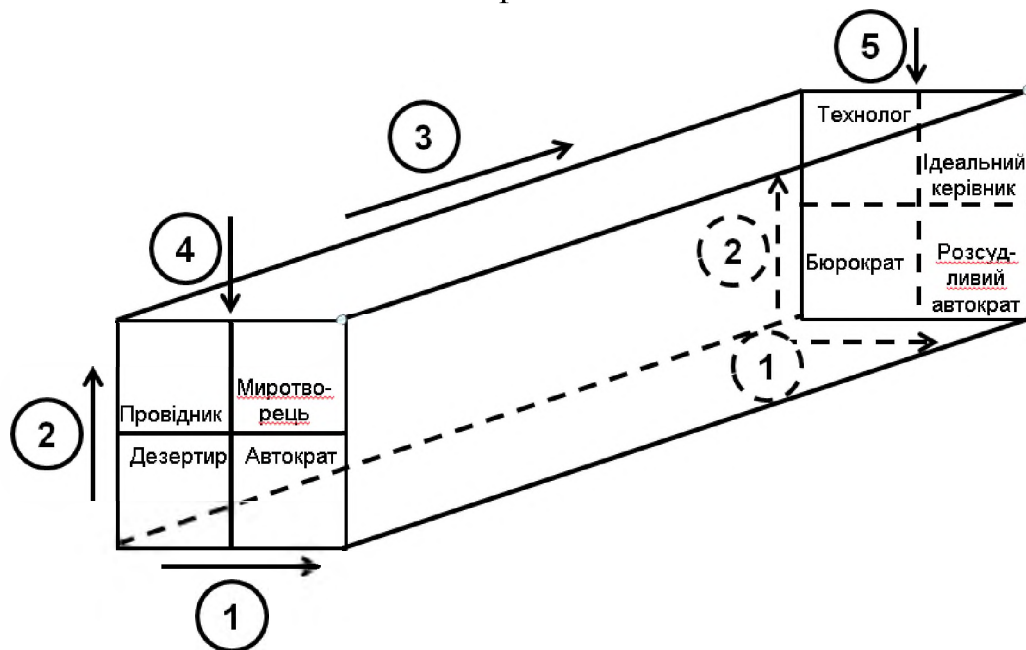


Рис. 2.1. Трьохосьова модель керівництва:

- 1 – орієнтація на інтереси служби; 2 – орієнтація на людей; 3 – ефективність;
4, 5 – площини відповідно низької і високої ефективності

За цією моделлю до малоефективних військових начальників належать дезертири, жорсткі автократи, проповідники й миротворці, а до ефективніших – технологи, бюрократи, розсудливі автократи й ідеальні керівники (виконавці, адміністратори).

Крім указаних типів керівників, можливі перехідні стилі керівництва. Часто військові начальники використовують основний і допоміжний стилі керівництва. Військовий начальник, який застосовує політику “батога та пряника”, є миротворцем з автократичним нахилом. Військовий начальник, який нічого не робить і чекає, поки справа вирішиться сама собою, – це комбінація миротворця з дезертиром. Хитрий військовий начальник – менеджер з місіонерським і автократичним нахилами. Одна з проблем – залежність оцінки стилю керівників від типу цього працівника. Так, місіонери і прогресисти (технологи) вважають адміністратора (ідеального керівника) досить жорстким, тоді як жорсткі і розсудливі автократи розглядають його як досить ліберального.

2.6.3. Класифікація і характеристика начальників (за А. Д. Черняховським)

На думку А. Д. Черняховського, усі начальники поділяються на початківців, популістів, демократів, автократів, лібералів, апаратників. Зазначимо, що військові начальники різних типів по-різному ставляться до взаємозалежності показників якості виконання поставлених завдань, з одного боку, і рівня задоволеності підлеглих – з іншого (до поняття “задоволеність” у військовій службі можна зарахувати питання логістичного забезпечення, соціального захисту, взаємин у військовому колективі та задоволеності військовою службою загалом). Одні військові керівники вважають, що ефективність підпорядкованого підрозділу має бути основою всієї діяльності, а задоволеність підлеглих – справа другорядна; інші – навпаки, навіть на шкоду ефективності діяльності. Військові керівники третього типу прагнуть поєднати обидві категорії.

Існує також тип військових начальників, які не можуть забезпечити достатній рівень як ефективності діяльності колективу, так і задоволеності підлеглих.

Начальник-початківець. Очевидно, що військовий начальник-початківець не здатний досягти високого рівня ефективності діяльності колективу, не може забезпечити достатній рівень задоволеності підлеглих. У військового начальника такого типу немає якостей керівника в цій галузі або такі якості притаманні йому у меншому ступені. Початківець, не маючи стійких поглядів на управління, намагається управляти за допомогою жорсткого регламентування роботи, дріб'язкової опіки підлеглих, безперервно змінюючи стиль керівництва. У колективі створюється атмосфера невпевненості, очікування непередбачених наказів, розпоряджень і вказівок, які іноді суперечать здоровому глузду. Часто підлеглі, передбачаючи можливу відміну попереднього наказу, не поспішають його виконувати. Характерні риси військового начальника-початківця:

- непрофесійне керівництво;
- відсутність чітких інструкцій у службовій діяльності;
- контроль за ситуацією, але відсутність коригування помилок;
- нечітке уявлення про проблеми у підпорядкованому підрозділі;
- хитка позиція під час відстоювання власної точки зору;
- конфліктність у взаєминах з підлеглими, що пояснюється низьким рівнем його компетентності, незнанням індивідуальних якостей працівників;
- податливість до стороннього впливу, періодична зміна вказівок;
- відсутність прогнозування службової ситуації.

У військового начальника-початківця, як правило, немає необхідних знань і досвіду керівництва. Часто він має помилкове уявлення про гідність і

авторитет керівника, йому важко об'єктивно оцінити власну поведінку та ділові якості підлеглих. Цей військовий начальник позитивно оцінює посередніх підлеглих, які без заперечень виконують його накази і розпорядження. І навпаки, ініціативних підлеглих, які суперечать йому або не виконують сумнівні вказівки і розпорядження, може оцінювати негативно.

Військовий начальник-початківець не має чітких критеріїв прийняття рішень. Він керується вказівками вищого керівництва або порадами колег, підлеглих, родичів. Такий керівник зазвичай не може чітко організувати процес військової служби. Унаслідок цього ефективність службової діяльності його підлеглих низька, стимулювання знаходиться на низькому рівні. Підлеглі часто байдикують, займають очікувальну позицію і не виявляють ініціативи під час виконання поставлених завдань. На цій основі нерідко виникають ділові конфлікти, що забирають багато часу і знижують продуктивність служби. Якість виконання завдань може підвищитися, якщо виробляють і приймають ефективне рішення щодо усунення причин конфлікту. Інший варіант: військовий начальник-початківець, не перевантажений забобонами і традиціями, пропонує нову технологію виконання заходів, яка підвищує якість виконання завдань порівняно з традиційними методами.

Однак у військового начальника-початківця все ще попереду. Незважаючи на його недоліки в роботі, оточуючі уважно придивляються до його методів управління, усіляко заохочують його успіхи та ініціативи, знаходять можливості для просування його на вищу посаду.

Серед керівників-початківців виокремлюють три групи:

- молодих офіцерів, які прийшли в частину після закінчення вищого військового навчального закладу;
- військовослужбовців з певним досвідом професійної діяльності, призначених військовими начальниками вищого рівня;
- військових начальників апарату управління, призначених керівниками у вищі штаби (служби).

Молодий спеціаліст без службового досвіду допускає багато помилок у питаннях організації військової служби. Однак він не перевантажений традиціями, має нові погляди, енергійний і повний надії. Модель поведінки такого військового начальника можна змінити такими шляхами:

- ознайомленням з традиціями військового колективу;
- розбором та аналізом характерних управлінських ситуацій у військовій частині;
- ознайомленням з організацією системи управління і встановленням ділових контактів з іншими військовими начальниками – начальниками служб, відповідальними посадовими особами та ін.

Військовим начальником-початківцем може бути військовослужбовець із значним досвідом професійної діяльності, але без досвіду управління. Харак-

терна риса такого типу керівника-початківця – страх помилилися і втратити раніше завойований у підлеглих авторитет. Основний недолік його методу – побоювання прийняти неправильне рішення. Для усунення недоліків і вдосконалення управління такому військовому начальнику, передусім, слід пройти перепідготовку.

Начальник-автократ прагне досягнути максимально можливої ефективності виконання завдань при водночас низькій задоволеності підлеглих. В умовах адміністративно-командної системи начальник-автократ вважається сильним керівником. Його зусилля спрямовані на регламентацію зусиль підлеглих, зведення до мінімуму їх потреб самостійно мислити і приймати рішення. Військовий начальник використовує жорстку систему контролю за діями підлеглих, які усунені від участі в процесі управління військовою організацією. Він намагається обмежити контакти з підлеглими, перешкоджає неформальному лідерству.

Автократ різко і грубо критикує підлеглих і не терпить критики на свою адресу. У спілкуванні з підлеглими лаконічний, завдання ставить чітко і коротко, технічно грамотно, не сприймає зауваження і пропозиції, навіть якщо очевидна їх позитивна спрямованість. З іншого боку, автократ добре виконує оперативну роботу, упевнений у власних силах, відчуває власну значущість і безгрішність, якщо в його руках зосереджена вся влада.

Командир такого типу дуже енергійний і працездатний, від підлеглих вимагає повної покори. Характерний його прийом – накладення дисциплінарного стягнення на непокірного підлеглого для повчання інших. Якщо військовий начальник-автократ не досягає поставленої мети, то звинувачує підлеглих і колег. При цьому він повторює: “Мені нема з ким тут служити. Я один здатний вивести частину (підрозділ) на перше місце, але в мене на все не вистачає часу і сил”. Застосування автократичного стилю військового управління створює тяжку пригнічуючу атмосферу в колективі, де відсутні щирість, доброзичливість і взаємодопомога. Коли такий військовий начальник переслідує когось з підлеглих і розправляється з ним, решта мовчки спостерігає, побоюючись висловити думку або допомогти, щоб не опинитися в такому ж становищі.

Автократ не дозволяє підлеглим виявляти ініціативу. Будь-яка їхня спроба суперечити рішенню автократа здебільшого є спробою “пробити стіну лобом”, тому що автократ не тільки не дозволяє критики, а часто і не прислухається до доказів, обходячи слова опонента. Більше того, підлеглого, який все ж таки наважився висловити власну ініціативну думку, може покарати за спробу “влізти у не свою справу”.

Прийнявши рішення, автократ ніколи його не переглядає, навіть якщо воно помилкове. Його лякає думка, що підлегли зазідають його в слабохарактерності і нерішучості. Прийняте військовим начальником-автокротом рішення обов’язкове для всіх рівнів управлінської вертикалі. У непередбачених

випадках необхідні вказівки можна отримати тільки на вершині управлінської вертикалі, у першої особи, що, з одного боку, зайвий раз зміцнює військового начальника в усвідомленні власної значущості, а з іншого – змушує нести часом непомірний тягар відповідальності. Іноді в такій ситуації автократ обурюється подібною безпорадністю військових начальників нижчого ступеня, не усвідомлюючи того, що створив її власним методом керівництва.

Автократ критично аналізує роботу підлеглих, постійно збираючи інформацію про хід службової діяльності. При цьому контроль часто набуває спотворених форм. Так, автократ збирає провокативні факти на кожного підлеглого; приймаючи доповідь про виконане завдання, ставить під сумнів позитивний результат, особливо підкреслює негативні моменти, щоб мати можливість перекласти в потрібний момент відповідальність на безпосереднього виконавця. Такий контроль повністю позбавляє підлеглого ініціативи і творчих радощів від участі в загальній справі.

Військовий начальник-автократ намагається вирішити конфлікти шляхом пригнічення підлеглих як могутнім засобом забезпечення дисципліни виконавців і широко використовує його для збереження власної влади та стилю керівництва. Це призводить до приховування підлеглими потрібної військовому начальнику інформації, а також до зворотної агресивної реакції підлеглих.

Перебуваючи під жорстким контролем військового начальника авторитарного типу, підлеглий рідко робить помилки, що можуть негайно призвести до провалу справи. Зазвичай їх наслідки одразу ж ліквідує керівник, а для виконавця наслідки такої помилки пов'язані з різкою критикою з елементами грубого висміювання в присутності інших членів колективу, причому під сумнів ставляться не тільки ділові, а й розумові здібності винуватця. Помилка підлеглого може призвести до дисциплінарного або грошового покарання, а у разі намагання довести власну правоту – аж до звільнення. Підлеглого, який у подібній ситуації сприймає покарання покійрно, як правило, не звільняють, оскільки автократ зацікавлений у людях, яких вдалося “зламати”. Автократ не сприймає компромісний спосіб вирішення конфліктів, при якому обидві сторони послідовно роблять поступки один одному, відпрацьовуючи взаємно прийнятне рішення.

Автократичний стиль керівництва в короткотривалому періоді позитивно впливає на продуктивність праці. Автократ відданий справі, добре освічений, знає специфіку службової діяльності, має жорстку хватку. Результат його управління, як правило, створює добре враження – колектив працює як “годинник”, ідеї керівника здійснюються повністю, видимих ознак незадоволення підлеглих не виникає. Однак ці успіхи є частковими. У довготривалому плані автократичний метод закладає майбутню кризу. Крім підсвідомого тихого саботажу, який є наслідком відчуження підлеглих від участі в творчому процесі і пригнічення їх інтересу до служби, виконавці починають шукати

привід для ухилення від виконання професійних обов'язків. Як наслідок, автократичний метод військового управління призводить до застою у професійній діяльності колективу.

Начальник-популіст – це керівник, який для популярності намагається забезпечити максимум благ підлеглим, залишаючи інтереси військової служби на другий план. Цей тип керівництва часто зустрічається серед молодих спеціалістів.

Військовий начальник-популіст намагається бути приємним, добрим, готовим завжди допомогти. Іноді підлеглі використовують цю якість у власних інтересах. Популіст боїться отримати негативну оцінку власної діяльності з боку підлеглих, намагається всіляко уникнути критики з їхнього боку, уникає конфліктів з ними. У військовій частині, якою керує популіст, створюється атмосфера необов'язковості виконання поставлених завдань у визначені терміни, підлеглі працюють мляво, відкладають “на завтра” виконання багатьох заходів.

Характерна риса військового начальника-популіста – постійна готовність підтримати ініціативу інших, у тому числі підлеглих, щоб отримати схвалення з їхнього боку. Подібну поведінку не можна назвати ініціативою, тому що, як правило, такий військовий начальник грає другорядну роль, дуже часто займає очікувальну позицію, що пояснюється його страхом прийняти відповідальність за виявлену ініціативу.

Популіст не намагається активно захищати власну точку зору, ніколи не виступає першим. Звичайно він формулює проблему невизначено, уникає образити будь-кого з присутніх і навіть відсутніх та створити негативне враження. Військового начальника такого типу сприймають як людину сором'язливу, довірливу й нерішучу. Як наслідок, більшість проблем залишаються невирішеними. Популіст розглядає прийняте рішення як можливість розвитку у підлеглих почуття причетності до справ військової частини. Він організовує колективне обговорення проблем, щоб дати можливість підлеглим розглянути їх всебічно. Хоча для вирішення деяких проблем не потрібна участь підлеглих, він “радиться” з ними.

Зняття гостроти проблеми – характерний прийом військового начальника-популіста. Розмову з підлеглими він починає, ніби вибачаючись, наприклад: “Ви хороший спеціаліст, це всім відомо, але в окремих випадках...”. Якщо показники військової служби мають тенденцію до зниження, популіст обіцяє все виправити й налагодити. Він часто переживає стреси, пов'язані з тиском вищого керівництва, під час вирішення поставлених завдань. Такий керівник стоїть перед вибором: ігнорувати вказівки старших начальників, що може погіршити взаємини з ним, або ж виконати їх, але втратити підтримку підлеглих, підвищивши вимоги до них. Серед працюючих під його керівництвом багато часу займають непотрібні розмови, різні плітки. Інтереси військової служби у такого військового начальника знаходяться на останньому місці.

Начальник-демократ. Цей метод управління займає проміжне місце між автократичним і популістським. Військовий начальник-демократ створює умови для ділового співробітництва у підрозділі, критика підлеглих не різка. Він терпляче ставиться до критики на свою адресу, аналізує її причини, розробляє заходи щодо усунення недоліків. При цьому поєднує високий рівень відповідальності за показники військової служби з піклуванням про потреби підлеглих. Прагнення до високої якості військової служби пояснюється довірою військового начальника до виконавців і повагою до їх творчої думки.

Взаєморозуміння, взаємна підтримка, вимогливість до підлеглих, об'єктивність під час оцінювання їх праці, зацікавленість і відданість справі – основи мотиваційної поведінки військового начальника-демократа. Такий керівник намагається передусім створити творчий колектив для вирішення службових завдань і проблем, які виникають. Він всіляко заохочує ініціативу і самостійність підлеглих, їх ідеї й пропозиції не привласнює, а інформує про них колектив.

Перед вищим керівництвом і підлеглими тримається впевнено. Усю відповідальність за прийняті рішення бере на себе. Конфліктні ситуації зазвичай вирішує самостійно, ретельно аналізує причини їх виникнення. Військовий начальник-демократ здатний до виконання великого обсягу роботи, але не роботи взагалі, а пріоритетної, необхідної передусім. За рахунок стимулювання творчого ставлення підлеглих до військової служби забезпечується високий рівень ефективності виконання поставлених завдань.

Начальник-ліберал. Зовні дотримується демократичного методу керівництва, але фактично самоусувається від процесу управління. Ефективність виконання завдань і рівень благ ліберал забезпечує нижчі, ніж демократ.

Цей метод управління можна назвати компромісним: військовий начальник не виявляє особливої активності в процесі управління, займає позицію спостерігача і збирача інформації. Роботу між підлеглими і відповідальність розподіляє формально, здебільшого не враховуючи здібності підлеглих і їх ділові можливості. Ліберал сприяє появі в колективі неформальних лідерів і намагається перекласти на них якомога більшу частину функцій керівництва і відповідальності. На ліберала часто впливають підлегли. Такий керівник розглядає появу конфліктів як небажане явище, часто ухиляється від їх вирішення або вирішує їх формально.

Ліберал поблажливий до критики своїх дій з боку підлеглих, але їх критикує різко, часто безпідставно. На підлеглих ліберал здебільшого справляє гарне враження. Такий стиль керівництва урешті-решт, призводить до розвалу службової діяльності. Військовий начальник ліберального типу вважає, що робота для підлеглих – лише засіб отримання матеріальних благ.

Основна мета такого військового начальника – власне благополуччя. Він не турбується про людей, бо вони “невдячні” і не можуть оцінити його “ширих” зусиль. Досягнення високих результатів у виконанні завдань

“не розумне”, оскільки краще мати резерв і рухатися в потрібному напрямку повільно, із малими зусиллями, але стабільно. Компроміс у разі ліберального типу керівництва – це балансування між інтересами служби й колективу для збереження стабільного становища. Такий військовий начальник зазвичай приймає в колективі позицію більшості. Перед вищим керівництвом, коли необхідно проголосити власну позицію, він посилається на думку колективу, а сам стежить за реакцією начальства. У разі схвалення точки зору колективу він приєднує себе до нього. У протилежній ситуації займає позицію керівництва.

Однак військовий начальник-ліберал розуміє, що тільки “підтакуванням” авторитету не заробиш. Він готовий заперечити вищому керівництву, але тільки з питань, що не мають принципового значення. У присутності вищого керівництва критикує рівних собі командирів інших частин і підрозділів (військових начальників), підкреслюючи власні здібності до аналізу і компетентність. Незважаючи на приємність у спілкуванні, цікавість у бесідах, ставленні до підлеглих і рівних собі він не щирий, бо тягнеться до представників влади.

Щоб мати достовірнішу інформацію щодо думок підлеглих, подій, які відбуваються в колективі, ліберал використовує всі неофіційні канали, у тому числі й різні плітки. Постійне спостереження за підлеглими дає змогу керівнику маневрувати, щоб забезпечити самозбереження, підтримати власні репутацію та престиж.

Точка зору на різні проблеми такого військового начальника дуже нестійка і залежить від ситуації. Він легко приймає будь-яку точку зору. Його власна аргументація не щира, а часто й не правдива, але ця неправда – впевненість у тому, що так “краще для всіх”. “Вища правда” – це пошук зручної точки зору. Точку зору вищого керівництва ліберал захищає жорстко й енергійно, як безперечну істину. Якщо вона змінюється або змінюється начальство, то нова, протилежна позиція захищатиметься не менш енергійно, а також швидко знайдуться “вагомі” аргументи.

Військовий начальник-ліберал вірить у те, що діє в інтересах колективу. Під час прийняття рішень він керується традиціями організації, закріпленими правилами, тому рішення приймаються швидко й легко. Якщо неможливо вкластися в діючі рамки, то завжди приймається позиція більшості, навіть якщо вона хибна. Такий військовий начальник легко відмовляється від нового, нестандартного рішення, будь-якого ризику, експерименту, навіть якщо це шкодить інтересам служби (але не загрожує його добробуту). Він вважає, що будь-яка критика, тим більш різка, навіть якщо вона справедлива, викликає у підлеглих негативну реакцію. При ліберальному стилі військового управління якість військової служби в частині підтримується на середньому рівні, тому що ліберал не зацікавлений упроваджувати новачії. Діяльність підлеглих регулюється інструкціями, правилами і традиціями.

Начальник-апаратник. Адміністративно-командний (апаратний) стиль керівництва ігнорує мету досягнення ефективності, окрім ефективного вико-

ристання наявних ресурсів і матеріальних засобів та ін. Друга характерна особливість цього стилю – пригнічення творчої ініціативи більшості підлеглих. Поширеним явищем є формалізм, що спирається на інструкції, статути, накази, вказівки та ін. Такий метод характерний для командного стилю керівництва. Працівники численних структур управління виробили за десятиріччя формальний стиль керівництва, принциповою особливістю якого є намагання уникнути будь-якої відповідальності за прийняте рішення, ухилитися від його прийняття або відпрацювати нереальне рішення.

Зовні військовий керівник-апаратник маскується під демократа. У ставленні ввічливий, уникає конфліктів у будь-якій ситуації. Він піклується лише про досягнення особистих цілей і отримання особистих благ у вигляді схвалення, високої заробітної плати, премій, різних пільг. Щоб підтримати власний авторитет перед вищим керівництвом, апаратник виявляє фальшиві ініціативи. Як правило, такі почини не обґрунтовані і служать лише для концентрації уваги на їхніх ініціаторах.

Мотивація типового командира-апаратника базується на безмежній владі у довіреній йому військовій організації (частині, підрозділі). Він вважає, що всі повинні беззастережно виконувати його вказівки, бо вони ґрунтуються на інструкціях і вказівках згори, які для нього є фетишем. Від підлеглих він вимагає виконання інструкцій, перетворюючи найменше відхилення від них у конфлікт з викликом “на килим” і доповіддю вищому керівництву. Уникає неформальних контактів з підлеглими. Такий стиль керівництва пригнічує оточення.

Апаратник надає великого значення інформації, намагається отримати її першим з різних джерел, віддаючи перевагу офіційним. Апаратник організує “навчання” з вивчення нових інструкцій, вказівок, перевірку знань у підлеглих. Для надання “ваги” рішенню, що приймається, апаратник збирає безліч віз. Це один з відпрацьованих адміністративно-командною системою прийомів, щоб ухилитися від відповідальності за прийняте рішення.

Командир-апаратник має відпрацьовану систему критичного аналізу, сутність якої полягає в підкресленні позитивних моментів діяльності керівництва, а якщо їх немає – “окремих позитивних моментів”. Згодом відбувається розподіл, що починається словами “водночас...”, але без глибокого критичного аналізу прийнятих рішень. Можуть відобразитися окремі негативні фактори з обов’язковим переліком посад і прізвищ. Метою такого аналізу є не пошук причин невиконання рішень, а усунення від відповідальності керівного складу. Якщо підлеглі не погоджуються з певним положеннями апаратної системи керівництва, подібна ситуація вирішується покаранням або звільненням “збурювача спокою”. Для повчання інших це робиться демонстративно.

Апаратник, як правило, не може аналізувати кризову ситуацію, а, приймаючи рішення, заходить у глухий кут. Звертання до вищого керівництва набуває форми рапортів, запитів та ін. Як наслідок, рішення або не приймається

взагалі, або є половинчастим. Криза зростає і призводить до катастрофи системи керівництва.

2.6.4. Класифікація стилів керівництва (за Р. Блейком та Дж. Мутон)

Американські фахівці Р. Блейк і Дж. Мутон розробили методику діагностування управлінських стилів керівництва в межах професійної діяльності. У методиці управлінські стилі керівництва показано у двох вимірах. Перший вимір (вісь X) характеризує ступінь уваги керівника до виконання завдань, другий (вісь Y) – відображає ступінь уваги до персоналу, рівень турботи про підлеглих. Під час визначення стилю керівництва взаємозв'язаність вимірів схематично зображують у вигляді решітки з дев'ятибальними шкалами по вісях, на яких 1 бал – найнижчий показник виміру, а 9 балів – найвищий. Наявність суперечностей між вимірами дає змогу виокремити п'ять характерних стилів керівництва (рис. 2.2).

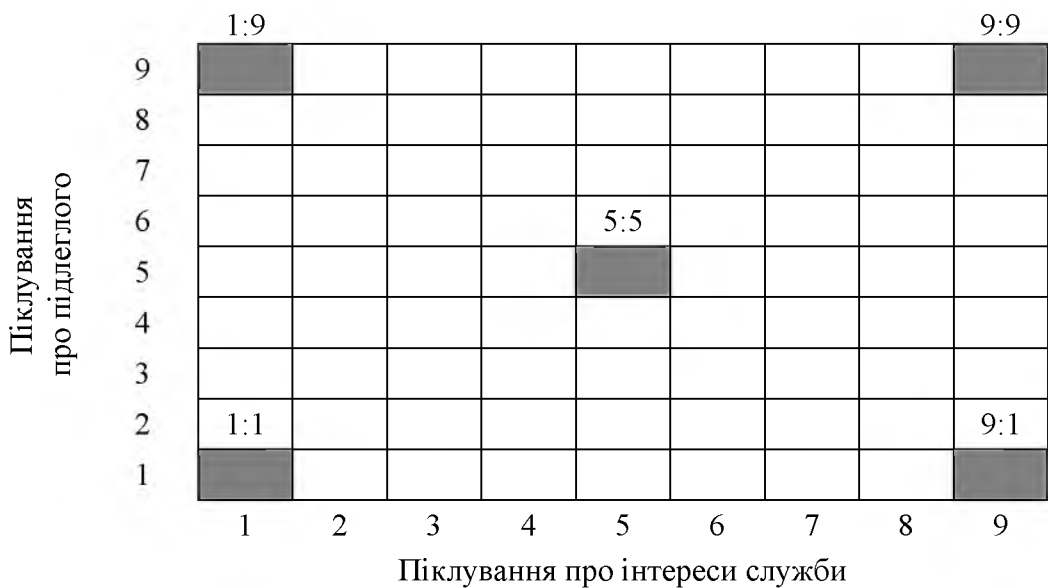


Рис. 2.2. Управлінська решітка Р. Блейка та Дж. Мутон (адаптація до військової управлінської сфери)

Характеристика вказаних стилів керівництва, адаптована до військової сфери, виглядатиме так.

1:1 – примітивне управління. Командир (начальник) докладає мінімальних зусиль, щоб домогтися належної якості виконання підлеглими функціональних обов'язків і тим самим уникнути звільнення. Ця позиція характеризує тип байдужого до підлеглих і інтересів військової служби командира. Вважається, що командир завжди може звернутися за допомогою до стороннього експерта-фахівця (старшого військового начальника або рівного за посадою колеги). Такий спосіб керівництва допомагає уникнути конфліктів, безладу, створює сприятливі умови для служби самого командира. Зазвичай

такий керівник не є лідером, а просто обіймає відповідну керівну посаду. Така позиція нестабільна, тому найменші труднощі в організації служби змушують переглядати стиль управління чи потребують заміни самого командира (начальника).

1:9 – соціальне управління. Командир (начальник) зосереджує увагу на розвитку доброзичливих людських взаємин, але мало піклується про ефективність виконання поставлених завдань. Ця позиція характеризує керівників, які приділяють особливу увагу потребам своїх підлеглих. За цією концепцією запорукою успіху є підтримка атмосфери довіри і взаєморозуміння в колективі. Такий військовий керівник, як правило, користується прихильністю підлеглих. Плинність кадрів у військових частинах з таким стилем управління дуже низька, а рівень задоволення умовами проходження військової служби, навпаки, є достатньо високим. Недолік цього методу управління полягає в тому, що зайва довірливість до підлеглих часто призводить до прийняття незважених рішень, за рахунок чого страждають інтереси військової служби. Підлеглі часто зловживають наданою довірою, нерідко прагнучи замінити собою доброзичливого командира.

9:1 – авторитарне управління. Командир (начальник) піклується про інтереси військової служби, але не приділяє належної уваги проблемам підлеглих. Такі керівники вважають, що надмірне піклування про підлеглих призводить до посередніх результатів, тому не допускають їх до участі в прийнятті управлінських рішень. Позитивні риси такої концепції: високий рівень відповідальності, працездатності, організаторський талант, інтелект керівників. Керівник і підлеглі постійно тримають дистанцію, завдяки чому відсутній прямий зв'язок і взаєморозуміння, зберігається лише задовільний рівень виконавчої дисципліни.

5:5 – виробничо-соціальне управління. Командир (начальник) досягає прийнятної якості виконання поставлених завдань, знаходячи баланс ефективності і сприятливого для інтересів військової служби настрою підлеглих. Такий керівник уміло поєднує турботу про людей і службу, вважає компромісними у всіх випадках кращі для військової організації рішення, які повинен приймати командир, але обов'язково обговорюватися з підлеглими (заступниками, начальниками служб та ін.). Позитивні риси концепції: сталість, зацікавленість в успіху діяльності, нестандартність мислення, прогресивні погляди. Проте прогресивність поглядів майже не поширюється на стиль управління, що не сприяє дотриманню інтересів військової служби. Загальний рівень якості професійної діяльності військової організації, якою керує командир з таким стилем управління, іноді потребує кращого, як і деякі сторони внутрішнього життя військового колективу.

9:9 – командне управління. Завдяки значній увазі до підлеглих і підвищенню якості виконання службових обов'язків, командир (військовий начальник) прагне свідомого залучення підлеглих до підвищення якості

функціонування військової організації, що забезпечує належний морально-психологічний стан підлеглих та високий рівень виконання ними професійних обов'язків. Така концепція характеризує тип керівника, який однаково дбайливо ставиться як до людей, так і до очолюваної ним військової частини. На відміну від попередньої концепції, керівник прагне докласти максимум зусиль як у сфері військово-соціальних взаємин, так і у самій військовій службі. Найкращим способом задоволення інтересів військової служби він вважає активне залучення підлеглих у процес прийняття рішень. Це дає змогу підвищити задоволеність порядком проходження військової служби всіх підлеглих і врахувати найменші нюанси, які впливають на ефективність діяльності військової частини.

Стилі керівництва, які застосовують командири (начальники), можуть бути комплексними. Основний стиль – це не обов'язково той, який відразу ж використовується в конкретній ситуації. Наприклад, командир може почати службову нараду (збори з підлеглими) в дружньому тоні, але згодом, з початком обговорення ділових питань швидко перейти до стилю 9:1. Хоча подібний початок вписується в стиль 1:9, у цьому разі основним є стиль 9:1. Саме тому Р. Блейк та Дж. Мутон розглядають три додаткових стилі управління: патерналізм, опортунізм і фасадізм.

Патерналізм (стиль 9+9) – це поєднання тенденції 9:1 в плані керівництва і контролю із заохочуванням 1:9, де пріоритетне значення має узгодження. Характерні службові принципи командира (військового начальника) такого стилю:

- надавати важливого значення організації підлеглих і всіляко заохочувати тих, хто підтримує його ініціативу;
- перевіряти інформацію, отриману від інших, і дякувати підлеглим у разі впевнення у правильності їх позиції;
- дотримуватися власних переконань, але дозволяти викладати свої погляди іншим, щоб допомогти їм бути об'єктивнішими;
- у конфліктній ситуації припиняти суперечки і дискусії, але висловлювати подяку підлеглим за те, що вони виклали свої думки;
- останнє слово завжди залишати за собою і щиро намагатися, щоб його рішення були прийнятні для інших;
- реагувати на результати діяльності підлеглих і розраховувати на правильну реакцію з їхнього боку на його зауваження, які, на думку командира, скеровані на поліпшення їх положення.

Опортунізм – це поєднання будь-яких або всіх підходів до керівництва, які здатні зміцнити позиції командира чи надати йому певних особистих переваг.

Фасадізм передбачає імітацію підходу типу 9:9 для приховування дійсних мотивів власної поведінки.

На думку *Р. Блейка* та *Дж. Мутон*, більшість керівників володіють основним стилем, а також одним або кількома запасними. Запасний стиль – це такий, до якого звертається керівник, якщо на нього тиснуть, він опиняється в скрутному становищі або виникає конфлікт, який неможливо вирішити вже відомим шляхом.

Будь-який стиль керівництва може виступати в ролі запасного щодо іншого стилю. Наприклад, керівник, який дотримується стилю 1:9, йде на поступки і відкладає прийняття рішень. Однак він може виявити вимогливість 9:1, коли на нього самого тиснуть. Керівник, який прагне до контролю і старанності в стилі 9:1 і наштовхується при цьому на опір підлеглих, може відкоригувати власну поведінку й перейти до колективного вирішення проблем відповідно до стилю 9:9. Перехід від основного стилю до допоміжного можна спостерігати, коли командир (військовий начальник) працює з людьми за стилем 9:9 у повсякденній діяльності, а потім переходить до іншого стилю керівництва під час виникнення кризової ситуації. Унікальність роботи керівника пояснюється різноманітністю поєднань основного і допоміжних методів керівництва.

Блейк *Р.* та *Дж. Мутон* виходили з того, що найефективнішим стилем керівництва є командне управління. Такий керівник поєднує високий ступінь уваги до своїх підлеглих і до ефективності діяльності. На думку учених, існує багато видів діяльності, у яких важко чітко визначити єдиний доцільний стиль управління. Вони вважали, що професійна підготовка і свідоме ставлення до цілей дає змогу всім керівникам наблизитися до командного стилю, підвищуючи ефективність власної роботи.

Матриця *Р. Блейка* та *Дж. Мутон*, безсумнівно, є одним з найпопулярніших підходів до вивчення стилів керівництва. Вона є не тільки вдалою комбінацією інших досліджень на цю тему, а й дає змогу командирам (начальникам) оцінити власну позицію й спробувати удосконалити власний стиль керівництва.

Отже, щоб бути ефективнішим, командир (начальник) зобов'язаний знати та враховувати психологічні аспекти управлінської діяльності, за інших умов це буде механічне, збіднене по своїй суті управління. Офіцер-менеджер (керівник) має бути насамперед лідером, а тому повинен розвивати в собі необхідні управлінські якості. Зазначимо, що діяльність командира (начальника) з управління підлеглими не може бути стандартизованою, стереотипною та зведеною виключно до послідовних операцій. Особливості особистості підлеглого як об'єкта управління, своєрідність військових колективів, які постійно оновлюються, і професійного середовища не дають можливості офіцеру діяти шаблонно, спираючись на колись отриманні знання, уміння та навички.

Контрольні запитання

1. Визначте основні характеристики особистості військового керівника.
2. Які складові включає структура особистості військового керівника?
3. Дайте визначення поняттю “темперамент”. Укажіть його види.
4. Назвіть властивості темпераменту як динамічної характеристики психічної діяльності особистості військового керівника.
5. Які поєднання властивостей вищої нервової діяльності І. Павлов зробив засадничими у контексті поділу темпераментів на типи?
6. Чим відрізняється поведінка екстровертованої особистості військового керівника від інтровертованої?
7. Дайте визначення поняттю “характер”. Укажіть типи його акцентуацій.
8. Розкрийте поняттям “здібності”, “талант”, “обдарованість”, “геніальність” військового керівника. Наведіть приклади здібних, талановитих, обдарованих та геніальних військових керівників.
9. У чому виявляються здібності особистості військового керівника? Що є показником здібностей?
10. Назвіть основні позитивні особистісні риси керівника.
11. Дайте визначення поняттю “компетентність керівника”.
12. Охарактеризуйте основні типи військових керівників за Л. Д. Кудряшовою.
13. Охарактеризуйте основні типи військових керівників за В. Реддінім.
14. Охарактеризуйте основні типи військових керівників за А. Д. Черняховським.
15. Охарактеризуйте основні стилі керівництва за Р. Блейком та Дж. Мутон.

Рекомендована література

1. Віллінк Д., Бебін Л. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від “морських котиків” / пер. з англ. Г. Литвиненко. Київ : Книголав, 2020. 400 с.
2. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України (ВКП 7 – 00(03)01), затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України 01.12.2020.
3. Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року (введена в дію наказом Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280).
4. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Роман Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.
5. Макрейвен В. Г. Код героя. Уроки гарного прожитого життя / пер. з англ. Н. Лавської. Київ, 2022. 168 с.
6. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2016. 150 с.
7. Угрин О. Г. Психологія управління : практич. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
8. Управління персоналом у Збройних Силах України : підручник / колектив авторів; за заг. ред. А. М. Сиротенка. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2017. 404 с.
9. Хміляр О. Ф., Красницька О. В., Недвига О. В. Теорія і практика відбору персоналу : навч. посіб. Київ : Компрінт, 2018. 303 с.
10. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 5-те вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.

3. КОМПОНЕНТИ ПІЗНАВАЛЬНОЇ СФЕРИ ПСИХІКИ КОМАНДИРА

Війна – царина небезпеки, мужність – найважливіша якість війни.

Карл Філіп Готліб фон Клаузевіц (1780–1831), пруський генерал, військовий реформатор та військовий теоретик

Когнітивна, тобто пізнавальна, сфера особистості має важливе значення для побудови особистістю моделі світу. Науково-психологічний підхід потребує аналітичного розгляду процесів пізнання, однак у реальному психічному житті всі ці процеси злиті, єдині і залежать від структури і змісту особистості людини, її мотивів, глобальної мети та ін.

Життєдіяльність людини відбувається у складному та мінливому середовищі, тому вона потребує вміння орієнтуватися в навколишніх умовах і пристосовувати до них дії. Знання про зовнішній і внутрішній світ людина здобуває в ході чуттєвого та логічного пізнання дійсності за допомогою пізнавальних психічних процесів: відчуття, сприймання, мислення, уяви. Пізнавальна діяльність завжди розпочинається з чуттєвого відображення світу у відчуттях та сприйманні.

Психічні процеси – основа людської психіки. Три різновиди психічних процесів – пізнавальні, емоційні і вольові – утворюють у сукупності психічну діяльність людини.

Психічні процеси, за допомогою яких формуються образи навколишнього середовища, а також образи організму і його внутрішнього середовища, називають **пізнавальними психічними процесами**. Пізнавальні процеси формують інформаційну базу, основу психіки. Саме пізнавальні психічні процеси забезпечують отримання людиною знань про навколишній світ і про себе. Ці знання є чинником, який за наявності будь-якого спонукання визначає вибір людиною одного з багатьох можливих напрямків руху й утримує рух у межах цього напрямку.

Командир (військовий начальник) – один з визначальних елементів системи військового управління є водночас людиною. Виконання ним функцій військового управління неможливе без побудови образів навколишнього світу, його сприйняття, уваги до тих чи інших моментів службової діяльності, уявлення про сутність роботи, запам'ятовування, обмірковування, висловлю-

вання суджень. Основні пізнавальні психічні процеси, які беруть у цьому участь, – увага, відчуття, сприймання, мислення, пам'ять. Знання про них необхідні будь-якому командирові для кращої побудови своїх пізнавальних процесів.

3.1. Відчуття

Відчуття – первинна форма психічного зв'язку організму із середовищем, основне джерело наших знань про світ і власне тіло. Відчуття складають головні канали, якими інформація про явища зовнішнього світу і стан організму надходить до мозку, даючи змогу людині орієнтуватися в навколишньому середовищі й у своєму тілі. Якби таких каналів не було і через органи чуття не надходила інформація до мозку, свідоме життя було б неможливим.

Відчуття – це відображення в мозку людини окремих властивостей, якостей предметів і явищ об'єктивної дійсності внаслідок їх безпосереднього впливу на органи чуття.

3.1.1. Види відчуттів

Ще древні греки розрізняли п'ять органів чуття і відповідні їм відчуття: зорові, слухові, дотикові, нюхові та смакові. Сучасна наука значно розширила уявлення про види відчуттів. Так, *О. Р. Лурія* вважав, що класифікація відчуттів може проводитися щонайменше за двома основними принципами – систематичним і генетичним (інакше кажучи, за принципом модальності, з одного боку, і за принципом складності або рівня їх побудови – з іншого).

Відчуття виникають лише у разі безпосередньої дії предметів на органи чуття.

Орган чуття – це анатоμο-фізіологічний апарат, розміщений на периферії тіла або у внутрішніх органах і спеціалізований для приймання впливів певних подразників із зовнішнього середовища та внутрішніх органів. Головна частина кожного органу чуття – закінчення нервів, які називаються рецепторами.

Рецептор – це частина аналізатора, функція якого полягає у трансформації зовнішньої енергії у нервовий процес. Такі органи чуття, як око, вухо, об'єднують десятки рецепторних закінчень.

Рецептор, нерви, що проводять інформацію про подразнення, і ділянку в корі головного мозку, які функціонують як одна морфологічна структура, *І. П. Павлов* назвав *аналізатором*.

Предмети й явища дійсності, які впливають на наші органи чуття, називаються *подразниками*. Вплив подразників на органи чуття називається *подразненням*. Подразнення викликає в нервовій тканині збудження. Відчуття виникає як реакція нервової системи на той чи інший подразник і є рефлек-

торним. Дія подразника на рецептор викликає нервовий імпульс, який по аферентному нерву передається в певні ділянки кори головного мозку. Реакція-відповідь передається по еферентному (руховому) нерву до органу, який відповідає на відчуття. Так, коли людина дотикається рукою до гарячого предмета, сигнал надходить до мозку і по еферентному нерву до м'язів, унаслідок чого вони скорочуються.

За розміщенням рецепторів на поверхні тіла або всередині організму розрізняють такі види відчуттів: екстроцептивні, інтроцептивні, пропріоцептивні.

Екстроцептивні відчуття – це найбільша група відчуттів, які забезпечують отримання сигналів із зовнішнього світу і визначають нашу свідомість. До екстроцептивних відчуттів належать зорові, слухові, нюхові, смакові, дотикові (тактильні), термічні (температурні) і больові відчуття.

Екстроцептивні відчуття поділяють залежно від наявності чи відсутності безпосереднього контакту рецептора з подразником, що викликає відчуття, на контактні та дистантні.

Контактні відчуття викликає вплив безпосередньо прикладеного до поверхні тіла відповідного органа сприймання. Прикладами контактних відчуттів є смак, дотик.

Дистантні відчуття викликають подразники, які діють на органи чуття на деякій відстані. До них належать нюхові відчуття, слух і зір.

Інтроцептивні відчуття – це органічні відчуття, які сигналізують про стан внутрішніх процесів організму, доводять до мозку подразнення від стінок шлунка і кишечника, серця і кровоносної системи та інших внутрішніх органів. Це найдавніша і найелементарніша група відчуттів, які належать до найменш усвідомлюваних і найдифузніших форм відчуттів і завжди тісно пов'язані з емоційними станами.

Пропріоцептивні відчуття забезпечують сигнали про положення тіла в просторі і складають підґрунтя рухів людини, відіграючи важливу роль в їх регуляції. Ця група відчуттів включає специфічний вид чутливості, який називається відчуттям рівноваги, або статичним відчуттям. Їхні периферійні рецептори розміщені в каналах внутрішнього вуха. До пропріоцептивних належать кінестетичні та статичні відчуття.

3.1.2. Загальні властивості відчуттів

Існує велика кількість видів відчуттів, які мають специфічні властивості, а також спільні властивості: якість, інтенсивність, тривалість, просторову локалізацію.

Якість – це головна особливість відчуття, яка відрізняє його від інших видів відчуттів і варіює в межах цього виду відчуттів. Прикладом якостей відчуттів є різні кольорові тони і відтінки, різні запахи (приємні, неприємні,

квіткові, фруктові тощо), звуки різної висоти, різні смаки та ін. Якість кожного відчуття визначається суб'єктивними та об'єктивними чинниками. До об'єктивних чинників належать властивості того об'єкта, який його викликає. Суб'єктивними чинниками відчуття є будова певних аналізаторів людини, певних ділянок мозку та суб'єктивні переваги, які людина віддає тим чи іншим якостям об'єкта (подобаються певні страви, запахи та ін.).

Інтенсивність відчуття – його кількісна характеристика, яка визначається силою діючого подразника і функціональним станом рецептора. За якістю відчуття можуть бути однаковими, але сильнішими чи слабшими. Залежність між силою подразника та інтенсивністю відчуття складна і неоднозначна (слабкий запах парфумів може викликати приємні відчуття, а той самий, але занадто сильний запах – неприємні і навіть дратувати людину).

Тривалість відчуття – це його часова характеристика, яка визначається функціональним станом органів чуття, але головне – часом дії подразника та його інтенсивністю. Відчуття виникають не відразу після того, як подразник починає діяти на орган чуття. Для виникнення відчуття необхідний латентний період, який є різним для різних видів відчуттів: для тактильного відчуття – 130 мс, для больових – 370 мс, для смакових – 50 мс.

Просторова локалізація – одна з властивостей відчуття, яка полягає в тому, що образ відчуття містить елементи просторового розміщення подразника. Такі показники об'єкта, як колір, світло, звук, співвідносяться з джерелом. Навпаки, тактильні, больові, температурні відчуття асоціюються з тією частиною тіла, на яку впливає подразник.

Відчуття дорослих характеризуються поєднанням знань і переживань, тому можна виокремити ще одну особливість відчуття – емоційне забарвлення (згадаймо хоча б про вплив різних кольорів і запахів на емоційний стан людини).

3.1.3. Пороги відчуття. Чутливість

Крім якісних відмінностей між видами відчуттів, не менш важливе значення має їх кількісне дослідження або вимірювання. Людина здатна вловити лише дуже незначну частину з тисячі можливих сигналів, які їй посилає навколишнє середовище. Здатність органів чуття людини до збудження обмежена, і вони можуть розрізнити небагато сигналів, які надходять з довкілля.

Людське вухо не здатне сприймати надто високих звуків, як їх, наприклад, чують собаки, дельфіни та кажани. Наші очі чутливі лише до невеликої ділянки спектра кольорів, хоча електромагнітні хвилі мають значно ширший спектр – від найкоротших (гамма-промені, рентгенівські промені) до найдовших (радіохвилі).

Отже, не кожне подразнення викликає відчуття. Щоб відчуття виникло, подразник повинен мати певну величину. Дуже слабка дія подразника не

викличе відчуття, а дуже сильна може викликати біль і навіть призвести до руйнування певних органів чуття. Наприклад, дуже слабкий звук людина не почує, а дуже сильний звук може призвести до втрати слуху. У психології для характеристики залежності між інтенсивністю відчуття та силою подразника існує поняття поріг відчуття, або поріг чутливості.

Розрізняють два види порогів чутливості: поріг абсолютної чутливості і поріг чутливості до розрізнення. Поріг абсолютної чутливості поділяється на нижній і верхній.

Нижній абсолютний поріг чутливості – це найменша сила подразника, за якої виникає ледь помітне відчуття. Чим слабшим є подразник, який викликає відчуття, тим вища здатність органів чуття реагувати на ці впливи.

Верхній абсолютний поріг чутливості – це найбільша сила подразника, за якої ще існує відчуття цього виду, адекватне діючому подразнику. Подальше збільшення сили подразника викликатиме відчуття іншого виду, наприклад больові.

3.1.4. Явище адаптації

Не слід вважати, що чутливість органів чуття залишається незмінною. За даними досліджень, чутливість органів чуття може змінюватися і навіть дуже значно. Відомо, що в темряві наш зір загострюється, а при сильному освітленні – знижується. Також відоме явище пристосування зору до умов освітлення. Згадаймо й інший приклад: у перші хвилини, коли людина заходить у річку чи море, вода здається їй холодною. Згодом відчуття холоду зникає і вода здається досить теплою. Це – свідчення залежності чутливості від змін навколишнього середовища. Зміни чутливості існують і в слуховому, нюховому, дотиковому, смаковому аналізаторах і називаються “адаптація”.

Адаптація – це пристосування чутливості до постійно діючого подразника, яке виявляється у зниженні або підвищенні порогів. Зміни чутливості в ході адаптації відбуваються не відразу. Вони потребують деякого часу, тобто мають часові характеристики, які різні для всіх органів чуття. Міра адаптації різних аналізаторів неоднакова: висока адаптованість спостерігається в нюхових відчуттях (людина швидко звикає до запахів, у тому числі й неприємних), тактильних (не помічає тиску одягу на тіло), зорових; значно менша – у слухових. Температурна адаптація існує лише в середньому діапазоні, звикання до сильного холоду чи до сильної спеки майже не існує. Майже немає адаптації в больових відчуттях, адже біль є сигналом про руйнування організму. Больова адаптація може призвести до загибелі. Виокремлюють три різновиди явища адаптації:

- повне зникнення відчуття під час тривалої дії подразника;
- притуплення відчуття під впливом дії сильного подразника (зниження порога чутливості). Цей різновид адаптації називають негативною адаптацією, оскільки її результат – це зниження чутливості аналізаторів;

- підвищення чутливості під впливом дії слабого подразника.

Явище адаптації пояснюється периферійними змінами у функціонуванні рецептора або тривалими впливами на нього подразника, а також процесами, які відбуваються у центральних відділах аналізаторів. У разі тривалого подразнення в корі головного мозку виникає внутрішнє охоронне гальмування, яке знижує чутливість. Загалом адаптація – одне з важливих видів зміни чутливості, що свідчить про велику пластичність організму в пристосуванні до умов довкілля.

3.1.5. Взаємодія відчуттів

Інтенсивність відчуття залежить не лише від сили подразника та рівня адаптації рецептора, а й від подразнень, які водночас діють на інші органи чуття. Таким чином, виникає взаємодія відчуттів, тобто зміна чутливості аналізатора під впливом подразнення інших органів чуття.

Жоден аналізатор не може працювати, не впливаючи на функціонування інших органів. Це пояснюється зв'язками між аналізаторами, які існують у корі головного мозку, а також законом одночасної індукції.

Взаємодія відчуттів виявляється у двох процесах – підвищенні та зниженні чутливості. Загальна закономірність полягає в тому, що слабкі подразники підвищують, а сильні знижують чутливість аналізаторів під час їхньої взаємодії. Відомо, що слабкий звуковий подразник підвищує чутливість зорового аналізатора, сильний холодний подразник знижує чутливість слухового аналізатора та ін.

Підвищення чутливості внаслідок взаємодії аналізаторів і систематичних вправ називається **сенсibiliзацією**. Сенсibiliзація має два аспекти вияву.

Перший є тривалим, постійним і залежить переважно від стійких змін, що відбуваються в організмі. Наприклад, з віком гострота чутливості збільшується, досягаючи максимуму до 30 років, після чого поступово знижується.

Другий аспект є тимчасовим і залежить від фізіологічних або психологічних впливів на організм та стану суб'єкта.

Взаємодія відчуттів виявляється ще й у такому явищі, як синестезія.

Синестезія – це виникнення під впливом подразнення одного аналізатора відчуття, характерного для іншого аналізатора.

Відомо, що в людини під впливом звуків можуть виникати відчуття кольору. Високі звуки частіше за все оцінюються як “світлі”, а низькі – як “темні”. Колір також може викликати відчуття холоду або тепла. Явище синестезії поширюється на всі модальності. Це виявляється в словосполученнях: холодний колір, оксамитовий голос та ін. Це явище виявляється не у всіх людей. Є люди з дуже яскравою здатністю до синестезії і люди, у яких вона майже не спостерігається. Так, О. Р. Лурія описав відомого мнемоніста, який сприймав усі голоси забарвленими від яскраво-жовтого до фіолетового кольору.

3.1.6. Явище післядії в аналізаторах

Тривалість дії подразника і тривалість відчуття не завжди збігаються, свідченням чого є явище післядії в аналізаторах. Особливо яскраво виявляється явище післядії в роботі зорового аналізатора і спостерігається в так званих послідовних образах. Послідовні образи можна продемонструвати під час змішування кольорів, а також демонстрації фільмів.

Зорові послідовні образи бувають позитивні та негативні. Позитивний послідовний образ не відрізняється за своєю якістю від подразника і є його копією. Негативний послідовний образ відрізняється від подразника за кольором і забарвлюється в додатковий кольоровий тон з урахуванням кольору подразника. Так, відомі фотографії, на яких зображення мало якість негативу. Для демонстрації негативного послідовного образу пропонувалося протягом п'яти хвилин пильно дивитися на фотографію, а після цього – на білий екран чи стіну, на яких досліджувані бачили певне зображення.

Явище післядії може спостерігатися й у слухових відчуттях, хоча є нетривалим. Це – співзвуччя, яке чуємо, коли слухаємо послідовно окремі ноти, що зливаються в єдину музику. Явище післядії виявляється і в температурних відчуттях, якщо доторкнутися шматочком льоду до шкіри, то відчуття холоду триває і після припинення дії подразника. Температурні послідовні образи можуть бути контрастними. Так, якщо одну руку опустити на деякий час у холодну воду, а другу – у теплу, а потім обидві руки опустити в посудину з водою кімнатної температури, а то одна рука відчує тепло, а інша – холод.

Явище післядії спостерігається й у смакових відчуттях. Вони можуть бути позитивними (смак залишається на деякий час у роті) і негативними, контрастними (після одного смаку підсилюється чутливість до іншого).

3.2. Сприймання

3.2.1. Поняття сприймання

Відчуття – лише елементарна форма відображення окремих властивостей предметів та явищ навколишньої дійсності. Однак реальні процеси відображення зовнішнього світу виходять далеко за межі елементарних форм. Що б не відображував людський мозок, він має справу не з окремими відчуттями, а з цілісними образами предметів та явищ. Виникнення цілісного образу ґрунтується на спільній роботі органів чуття, синтезі окремих відчуттів у складні комплексні системи. Цей процес може відбуватися як у межах однієї модальності (сприймання навколишньої дійсності зоровим аналізатором передбачає поєднання кольорів, яскравості, освітленості та ін.), так і в межах кількох модальностей (сприймання навколишньої дійсності різними аналізаторами: зоровим – колір, яскравість та ін., слуховим – різні шуми, нюховим – запахи

та ін.). Унаслідок такого поєднання ізольовані відчуття перетворюються в цілісне сприймання, що передбачає перехід від відображення окремих властивостей предметів до відображення цілісних предметів і ситуацій.

Сприймання – відображення предметів та явищ у сукупності їх властивостей і частин у разі безпосереднього їх впливу на органи чуття. Сприймання передбачає наявність різноманітних відчуттів, але не може зводитися до їх суми, оскільки залежить від певних зв'язків між відчуттями, що визначаються відношеннями між якостями, властивостями, які входять до складу предмета чи явища.

Сприймання найтісніше пов'язане з перетворенням інформації, яка надходить із зовнішнього середовища. При цьому формуються образи, які обробляються психічними процесами: увагою, пам'яттю, мисленням, емоціями. Отримана в активній взаємодії з об'єктом інформація про його властивості (форму, величину та ін.) перетворюється в низку характеристик, з яких надалі під час впізнавання знову реконструюються цілісні відображення об'єктів – образи. Завдяки зв'язкам, які утворюються в ході навчання між різними аналізаторами, в образі відображаються такі властивості предметів чи явищ, для яких немає спеціальних аналізаторів, наприклад величина предмета, вага, форма, що свідчить про складну організацію цього психічного процесу.

Спочатку діяльність людини спрямовується і коригується впливом лише зовнішніх об'єктів. Виконавши свою функцію в регуляції поведінки, певний образ втрачає безпосереднє чуттєве підґрунтя і включається до життєвого досвіду людини, набуваючи статусу уявлення. Усе, що сприймає людина, незмінно постає перед нею у вигляді цілісних образів. Людина сприймає передусім те, що відповідає її інтересам і потребам. Тому сприймання вважається активною цілеспрямованою діяльністю. З цієї точки зору сприймання постає як система предметних перцептивних дій, які формуються в процесі життя людини, і за допомогою яких людина будує образ навколишньої дійсності та орієнтується в ній.

Крім відчуттів, у процесі сприймання задіяний попередній досвід, процеси осмислення того, що сприймається, тобто до процесу сприймання включаються психічні процеси ще вищого рівня – пам'ять і мислення. Саме тому сприймання часто називають перцептивною системою людини.

Таким чином, **сприймання** – складний психічний процес, який ґрунтується на минулому досвіді людини у вигляді уявлень та знань. Це можна пояснити тим, що процес сприймання відбувається у зв'язку з іншими психологічними процесами особистості: мисленням (ми усвідомлюємо те, що перед нами знаходиться), мовою (ми можемо усвідомити, що перед нами, тільки тоді, коли можемо його назвати), почуттями (певним чином ставимося до того, що сприймаємо), волею (у тій чи іншій формі довільно організовуємо процес сприймання). Сприймання – складний, але разом з тим єдиний процес, спрямований на пізнання того, що в цей момент впливає на людину.

3.2.2. Властивості сприймання

До властивостей сприймання належать такі: предметність, константність, структурність, цілісність, категоріальність, осмисленість, аперцепція.

Предметність – це здатність відображати об'єкти та явища реального світу не у вигляді набору не зв'язаних один з одним відчуттів, а у формі окремих предметів. Під час предметного відображення дійсності різні за якостями відчуття поєднуються, і об'єкт відтворюється у багатстві його властивостей.

Предметність не вроджена властивість сприймання. Виникнення і вдосконалення цієї властивості відбувається в процесі онтогенезу, починаючи з першого року життя дитини. Предметність виявляється в уособленні об'єкта в просторі та часі як окремого фізичного тіла. Найяскравіше ця властивість виявляється у феномені виокремлення фігури (предмета або об'єкта сприймання) з фону. *Предмет* – це те, на чому зосереджене в цей момент сприймання. *Фон* – усе, що утворюють інші предмети, які водночас діють на нас, але відступають порівняно з об'єктом сприймання “на задній план”.

Спочатку відмінність між фігурою (предметом) та фоном виникла в образотворчому мистецтві. *Фігурою* називають замкнену лінію, яка виступає вперед і займає частину феноменологічного поля, а все, що оточує фігуру, є *фоном*.

Таким чином, реальність, що сприймається, завжди поділяється на дві частини: фігуру – образ предмета і фон – образ оточуючого предмет простору. Унаслідок такого розчленування предметність зберігає деяку незалежність сприймання від фону, на якому виступає об'єкт.

Співвідношення предмета і фону динамічне. Те, що в цей момент належить до фону, може через деякий час стати предметом, і навпаки. Виокремлення предмета з фону пов'язане з предметністю сприймання. Легше виокремлюється те, що в дійсності є окремим предметом і добре знайоме з минулого досвіду. Гірше виокремлюються окремі частини предмета. У цьому разі часто необхідні зусилля, щоб сприйняти частину як особливий об'єкт. Цей процес ускладнюється, якщо предмет оточують подібні предмети. Щоб полегшити виділення об'єкта з фону, необхідно підкреслити його відмінність. І навпаки, там, де потрібно ускладнити виокремлення предмета з фону, необхідно зменшити відмінність між ними.

Константність сприймання полягає у відносній постійності деяких властивостей предметів у разі зміни відстані, ракурсу та освітленості. Завдяки константності ми сприймаємо оточуючі нас предмети як відносно постійні за формою, кольором і величиною. Форма, колір і розмір предметів сприймаються нами як постійні, незважаючи на безперервну зміну сигналів, які надходять від цих предметів до органів. Як відомо, розмір проєкції предмета на сітківці ока залежить від відстані між предметом і оком та від кута зору.

Однак знайомі нам предмети здаються незмінними за величиною незалежно від віддаленості. Сприймання кольору залежить від кількох чинників: освітленості, фону, інтенсивності. Водночас колір знайомих предметів завжди сприймається однаково. Аналогічно і форма звичних об'єктів сприймається як постійна, незалежно від умов спостереження та положення об'єкта.

Джерело константності сприймання – активні дії перцептивної системи. Численні сприймання одних і тих самих предметів за різних умов забезпечують постійність перцептивного образу щодо умов, які змінюються, а також рухів рецепторного апарату.

Таким чином, властивість константності пояснюється тим, що сприймання – це дія, яка має механізм зворотного зв'язку і налаштовується на особливості об'єкта сприймання та умови його існування. Константність сприймання відіграє значну роль в орієнтуванні людини в навколишньому світі. Якби образи не були константними, то у разі зміни відстані, освітленості та ракурсу ознаки предмета змінювалися б, і людина втратила б здатність орієнтуватися в навколишньому середовищі.

Вибірковість – це виокремлення окремих предметів та явищ з навколишнього світу, у той час, коли інші об'єкти реального світу – це фон нашого сприймання, тобто не відображаються. У вибірковості розкривається активність процесу сприймання як вияв змістовної сторони діяльності людини. Вибірковість сприймання визначається інтересами, установками та потребами особистості.

Будь-якому образу сприймання властива **цілісність**: внутрішній органічний взаємозв'язок частин і цілого в образі. Завдяки цілісності сприймання зовнішній подразник виступає як цілісний образ. Він складається на основі узагальнення знань про окремі властивості та якості предмета, які надходять у вигляді окремих відчуттів. Компоненти відчуття настільки тісно пов'язані між собою, що єдиний складний образ предмета виникає навіть тоді, коли на людину безпосередньо діють тільки окремі властивості або частини об'єкта. Коли образ предмета не дається повністю, він за допомогою мислення добувається до цілісної форми. Цілісна форма предмета виникає на основі умовних рефлексів, які виробилися протягом життя й зберігаються в досвіді людини.

Важливість ролі сприймання частини під час сприймання цілого не означає, що для впізнавання предмета необхідно сприймати всі його частини. Багато з компонентів в об'єкті зовсім не сприймаються, сприймаються неявно або не можуть бути сприйняті в цей момент. Однак все-таки ми впізнаємо предмет, тому що кожен предмет має тільки йому властиві ознаки. Відсутність цих ознак у сприйманні заважає впізнати предмет, водночас відсутність інших, менш істотних ознак, за наявності у сприйманні істотних не заважає впізнати те, що ми сприймаємо.

Сприймання цілого і частини неоднакове на різних етапах ознайомлення з предметом. Причому істотну роль відіграють індивідуальні відмінності людей. Початковий період сприймання у більшості людей такий: на перший план виступає сприймання цілого без виокремлення окремих частин. У деяких людей спостерігається зворотнє явище: передусім розрізняються окремі частини предмета.

Відповідно до індивідуальних відмінностей по-різному відбувається другий етап сприймання. Спочатку сприймається загальна форма предмета без чіткого розрізнення його окремих частин. Згодом частини об'єкта сприймаються все чіткіше. І навпаки: якщо спочатку виокремилися тільки частини предмета, то здійснюється перехід до цілого. Урешті-решт, в обох випадках сприймається ціле при чіткому розрізненні його окремих частин. Сприймання цілого і його складових залежить не тільки від індивідуальних особливостей, а й від попереднього досвіду й установки.

Структурність сприймання полягає у відтворенні структури предмета сприймання. Під час зміни окремих відчуттів від предмета і збереження окремих відношень між ними загальна структура образу не змінюється (одна й та сама пісня у виконанні різних співаків).

Сприймання є узагальненим. Кожен предмет сприймання позначається певним поняттям і належить до певного класу. У цьому полягає наступна властивість сприймання – **категоріальність**. Сприймаючи новий предмет, людина прагне не лише його зрозуміти, а й зараховує до певної групи відомих їй предметів. На це впливає мова й особистий досвід людини. У контексті особистого досвіду сприймання образ, зберігаючи свою індивідуальність і належність до конкретного предмета, більшої сукупності предметів певної категорії, з кожним разом надійніше класифікується. Важливу роль відіграють узагальнення, звернення до класу подібних об'єктів, які зберігаються в пам'яті, що означає перехід від наявної ситуації до іншої, осягнення реальності через призму особисто узагальненої схеми дійсності.

Узагальненість і класифікація забезпечують надійність правильного впізнавання об'єкта незалежно від його індивідуальних особливостей і викривлень, які не виводять об'єкт за межі класу. Узагальненість сприймання дає змогу не тільки класифікувати і впізнавати предмети явища, а й передбачати деякі властивості, які безпосередньо не сприймаються.

Наступна властивість сприймання – **осмисленість**. Осмисленість передбачає усвідомлення об'єкта сприймання. Хоча сприймання виникає у разі безпосередньої дії подразника на органи чуття, перцептивні образи завжди мають певне смислове значення. Завдяки осмисленості стає можливим цілеспрямоване використання предметів. Осмисленість досягається в процесі розуміння сутності предметів, тобто процес сприймання ускладнюється мисленневою діяльністю. Зв'язок мислення і сприймання передусім виявляється так: свідомо сприймати предмет означає мисленнево називати його,

тобто зараховувати до певної групи, класу, пов'язувати з певним поняттям. Сприймаючи незнайомий предмет, ми намагаємося встановити його подібність з іншими предметами. Таким чином, сприймання не визначається просто набором подразників, які впливають на органи чуття, а становить постійний пошук найоптимальнішого трактування наявних даних.

Процес осмислення інформації має кілька етапів.

На першому етапі процесу сприймання відбувається виокремлення комплексу стимулів з потоку інформації і прийняття рішення про їх належність до одного і того самого об'єкта.

На другому – здійснюється пошук у пам'яті аналогічного або близького за складом відчуття комплексу ознак, за якими можна ідентифікувати об'єкт.

На третьому етапі об'єкт сприймання зараховують до певної категорії з подальшим пошуком додаткових ознак, які підтверджують або заперечують правильність прийнятого рішення.

На четвертому етапі формується висновок: називається об'єкт з приписуванням йому ще не сприйнятих властивостей, характерних для об'єктів одного з ним класу. Таким чином, сприймання – це інтелектуальний процес.

Сприймання – складне явище, яке зумовлюється об'єктивними й суб'єктивними чинниками. Сприймає не окремо око чи вухо, а конкретна людина. Залежність сприймання від змісту психічного життя людини, особливостей її особистості, індивідуального досвіду називається **аперцепцією**.

Під час сприймання предметів з навколишнього середовища людина намагається відшукати суб'єктивні еталони, до яких можна було б зарахувати ці предмети. Отже, під час сприймання активізується минулий досвід. Крім того, у сприйманні виявляються бажання, інтереси, мотиви, почуття людини та її ставлення до предмета сприймання. Так, одні й ті ж предмети сприймаються різними людьми інакше.

Приклад вияву аперцепції – сприймання однієї й тієї самої людини представниками різних професій: філолог зверне увагу на вимову, фотограф – на зовнішність з огляду на фотогенічність, лікар помітить ознаки певного захворювання, модельєр акцентує увагу на правильності пропорцій фігури.

3.2.3. Класифікація та види сприймання

Сприймання поділяються на види за кількома критеріями.

За провідним аналізатором виокремлюють такі види сприймання: зорове; слухове; тактильне; кінестезичне; нюхове; смакове.

Процес сприймання здійснюють аналізатори, які взаємодіють між собою (наприклад, дотикове сприймання, в якому беруть участь тактильний і кінестезичний аналізатори). Навіть процес зорового сприймання, коли зоровий аналізатор є провідним, потребує участі рухового аналізатора, без якого неможливі рухи очей. У слуховому сприйманні, крім основного слухового аналізатора, великого значення набуває кінестезичний аналізатор. Різні види

сприймання рідко спостерігаються в чистому вигляді, здебільшого вони комбінуються. Так, перегляд кінофільму є зоровим і слуховим, тому що глядач зором сприймає кадри, а також розмову й музику, з яких складається звукова частина картини. До цього процесу належить і руховий аналізатор, який бере участь у сприйманні мови й музики. Перевага того чи іншого аналізатора в сприйманні визначається характером об'єкта.

За формами існування матерії виокремлюють такі види сприймання: сприймання простору, часу і руху.

Сприймання простору. У взаємодії людини з навколишнім середовищем сприймання простору – обов'язкова умова її орієнтування у світі. У процесі сприймання простору розрізняють сприймання величини, форми, об'ємності й віддаленості предметів.

Сприймання часу – це відображення об'єктивної тривалості, швидкості та послідовності явищ дійсності. Завдяки сприйманню часу відображаються зміни, які відбуваються в навколишньому світі.

Сприймання руху – це відображення зміни положення, яке об'єкти займають у просторі. Воно дає можливість людям і тваринам орієнтуватися у відносних змінах взаємного розташування та взаємовідношення предметів навколишньої дійсності.

За активністю сприймання поділяють на ненавмисне (мимовільне) і навмисне (довільне).

Ненавмисне сприймання зумовлюють особливості навколишніх предметів: яскравість, розташування, незвичність, інтерес до них людини. Ідучи вулицею, ми чуємо шум машин, розмови людей, бачимо яскраві вітрини, сприймаємо різноманітні запахи тощо. У ненавмисному сприйманні не існує задалегідь поставленої мети й відсутнє вольове зусилля.

Навмисне сприймання має іншу характеристику. Людина ставить перед собою мету, докладає певних вольових зусиль, щоб краще реалізувати намір, довільно обирає об'єкти сприймання. Наприклад, таким сприйманням є слухання доповіді або перегляд тематичної виставки книг.

У процесі пізнання навколишньої дійсності сприймання може перейти у спостереження. *Спостереження* – це цілеспрямоване, планомірне сприймання об'єктів, у пізнанні яких зацікавлена особистість; найрозвиненіша форма навмисного сприймання.

Спостереження характеризується великою активністю. Із того, що впадає в око, людина виокремлює найважливіше й найцікавіше для неї. Диференціюючи предмети, організовує сприймання так, щоб ці предмети не зникли з поля зору її діяльності.

Систематичність цілеспрямованого сприймання дає змогу простежити явище в розвитку, визначити його якісні та кількісні зміни. Активне мислення, що включається в спостереження, допомагає відокремити головне від другорядного, важливе – від випадкового. Сприймання, мислення і мова об'єднуються в процес розумової діяльності.

3.2.4. Індивідуальні особливості сприймання

Сприймання та спостереження людини характеризуються загальними закономірностями й індивідуальними особливостями. Наявність загального у відображальній психічній діяльності дає змогу людям розуміти одне одного, робити зрозумілі всім висновки, об'єктивно відображати навколишній світ.

Утім, спостерігає конкретна людина. Відбір у процесі сприймання особливостей предметів специфічне для кожного з нас. Пояснюють це психічним складом особистості й апперцепцією. Індивідуальні особливості сприймання можуть залежати від специфіки функціонування органів чуття. Це визначає гостроту зору, чутливість слуху, витонченість нюху, смаку.

Індивідуальний характер сприймання та спостереження може виявитися в їхній динаміці, точності, глибині, рівні узагальненості та в особливостях емоційного забарвлення.

У практиці склалася така класифікація основних типів сприймання та спостереження: синтетичний, аналітичний, аналітико-синтетичний, емоційний.

Людам *синтетичного типу* властива схильність до узагальненого відображення явищ і до визначення основної суті подій. Вони не надають значення дрібницям і не схильні заглиблюватись у них.

Менше виявляють схильність до узагальненої характеристики явищ дійсності люди *аналітичного типу*, які намагаються вирізнити й аналізувати передусім дрібниці. Їм іноді складно зрозуміти загальну суть явища.

Люди *аналітико-синтетичного типу* сприймання однаково намагаються зрозуміти суть явища і фактично його підтвердити. Вони завжди співвідносять аналіз окремих частин з висновками, встановлення фактів – з їхнім поясненням. Таке сприймання найсприятливіше для діяльності.

Є люди, які намагаються не розкрити сутність явища та його властивостей, а висловити ставлення, власні переживання, спричинені цим явищем. Таке сприймання є плутаним, неорганізованим. Це люди *емоційного типу* сприймання, їм притаманна підвищена емоційна збудливість до різних подразників.

3.2.5. Ілюзії сприймання

Виокремлюють кілька причин зорових ілюзій (помилки, обманів).

По-перше, іноді зорові ілюзії з'являються внаслідок спеціально створених, особливих умов спостереження, наприклад, спостереження одним оком, при нерухомих осях очей, через щілину та ін. Такі ілюзії зникають з усуненням незвичайних умов спостереження.

По-друге, переважна більшість ілюзій зору виникає не через оптичну недосконалість ока, а через помилкове судження про побачене. Можна вважати, що помилка виникає під час осмислювання зорового образу. Такі ілюзії зни-

кають унаслідок зміни умов спостереження, виконання простих порівняльних вимірювань, виключення чинників, які заважають правильному сприйманню.

Відомі ілюзії, зумовлені й оптичною недосконалістю ока, особливими властивостями різних аналізаторів, які беруть участь у зоровому процесі (сітківка, рефлексії нервів).

До ілюзій зору не належать оптичні фокуси й загадкові привиди, які створюються за допомогою дзеркал, проєкційних апаратів та інших технічних пристроїв, а також оптичні явища, які спостерігаються в природі (міражі, північне сяйво). Поява останніх зумовлена оптичними властивостями земної атмосфери. Також ілюзіями не є сприймання обману зору, які виникають у деяких людей у темряві, а також викривлення відчуттів унаслідок короткозорості, далекозорості, дальтонізму та інших дефектів зорового аналізатора, не характерних для більшості людей.

Ілюзії, пов'язані з особливостями будови ока. *Сліпа пляма.* Наявність сліпої плями на сітківці оболонки ока вперше відкрив у 1668 р. відомий французький фізик *Е. Маріотт*. Сітківка оболонки ока в тому місці, де в око входить зоровий нерв, не має світлочутливих закінчень нервових волокон. Зображення предметів, які проєктуються на це місце сітківки, не передаються до мозку і через це не сприймаються. Діаметр цієї “сліпої плями” 1,8 мм. Сліпа пляма не заважає нам бачити весь предмет. За звичайних умов ми цього не помічаємо:

по-перше, тому що зображення предметів, які потрапляють на сліпу пляму в одному оці, в іншому проєктуються не на сліпу пляму;

по-друге, тому що частини предмета, які випадають при цьому, замінюються образами сусідніх частин або фону, що оточують цей предмет (на рисунку фігура, яка зникає, замінюється білим фоном) (рис. 3.1).

Вправа. Закрити ліве око, помістити рисунок на відстань 20 см від правого ока та подивитися на хрест зліва. Повільно наближати малюнок до ока. Настане момент, коли права фігура зникне.

Іррадіація. Явище **іррадіації** (з лат. – неправильне випромінювання) полягає в тому, що світлі предмети на темному фоні здаються більшими за їх справжні розміри. На рис. 3.2 за рахунок яскравості кольорів білий квадрат здається значно більшим порівняно з чорним квадратом на білому фоні.

Ілюзії “цілого” і “частини”. Численні помилки сприймання зумовлені сприйняттям фігур і їх частин не окремо, а завжди у співвідношенні з іншими фігурами, які їх оточують, фоном чи обстановкою. До цього розділу належить найбільша кількість зорових ілюзій, які можна поділити на п'ять груп.

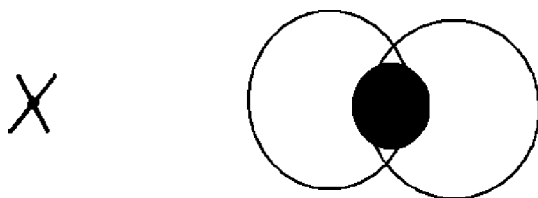


Рис. 3.1. Ілюзія сліпої плями

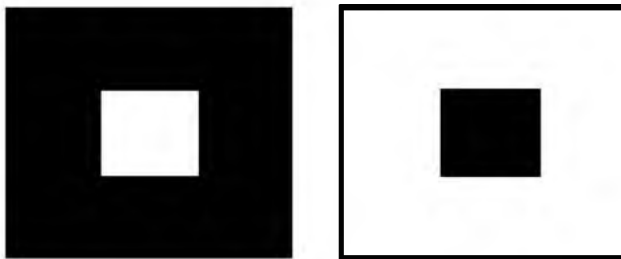


Рис. 3.2. Ілюзія іррадіації (Гельмгольца)

По-перше, порівнюючи дві різні фігури, ми помилково сприймаємо всі частини меншої фігури меншими, а всі частини більшої більшими (“ціле більше – більші і його частини”). Це добре видно на прикладі з лінійкою (рис. 3.3, *a*): лівий відрізок на ній здається нам довшим за правий, хоча насправді вони однакові. Це зумовлюється психологічним аспектом сприймання.

На рис. 3.3, *б* праві фігури більші за ліві (фігури в цілому). Однак позначені літерами частини цих фігур рівні позначеним літерами частинам лівих фігур, хоча вони й здаються значно більшими. Це відбувається унаслідок помилкового перенесення властивостей фігури на її частини.

По-друге, зустрічаються випадки подібних ілюзій з тією лише відмінністю, що судження про зоровий образ відбувається у зворотному напрямі: не від “цілого” до “частини”, а від “частини” до “цілого”. На рис. 3.3, *в* діаметр кола здається меншим за відстань між лініями АВ і CD. Насправді він дорівнює цій відстані.

По-третє, під час сприймання фігур у цілому і окремих їх частин (лінії, кути, деталі) зорові ілюзії можуть виникати внаслідок дії так званого загальнопсихологічного закону контрасту. На рис. 3.3, *г* центральне коло лівої фігури здається більшим за центральне коло правої фігури, яке розміщується ближче до сторін гострого кута, хоча їхні розміри однакові. Це пояснюється особливостями сприймання фігури і фону.

По-четверте, відомі ілюзії, причина яких полягає в уподібненні (асиміляції) однієї частини фігури іншій. На рис. 3.3, *д* пряма дотична до всіх кілець різних радіусів здається кривою, оскільки ми мимовільно уподібнюємо її верхній криволінійній межі (ілюзія *С. Томпсона*).

Нарешті, слід вказати на останню групу ілюзій, пов’язаних із зоровим сприйманням цілого і частини, причина яких полягає в нездатності зорового аналізатора іноді виокремити частину з цілого через складність обстановки. Наприклад, у безладі ліній одного кольору, яскравості і товщини не відразу можна розпізнати якусь певну фігуру.

Переоцінка вертикальних ліній. Завдяки досвіду, з одного боку, і завдяки розміщенню лінії, яка з’єднує очі в горизонтальній площині, – з іншого, людині властива здатність точніше визначати горизонтальні відстані, ніж висоту предметів.

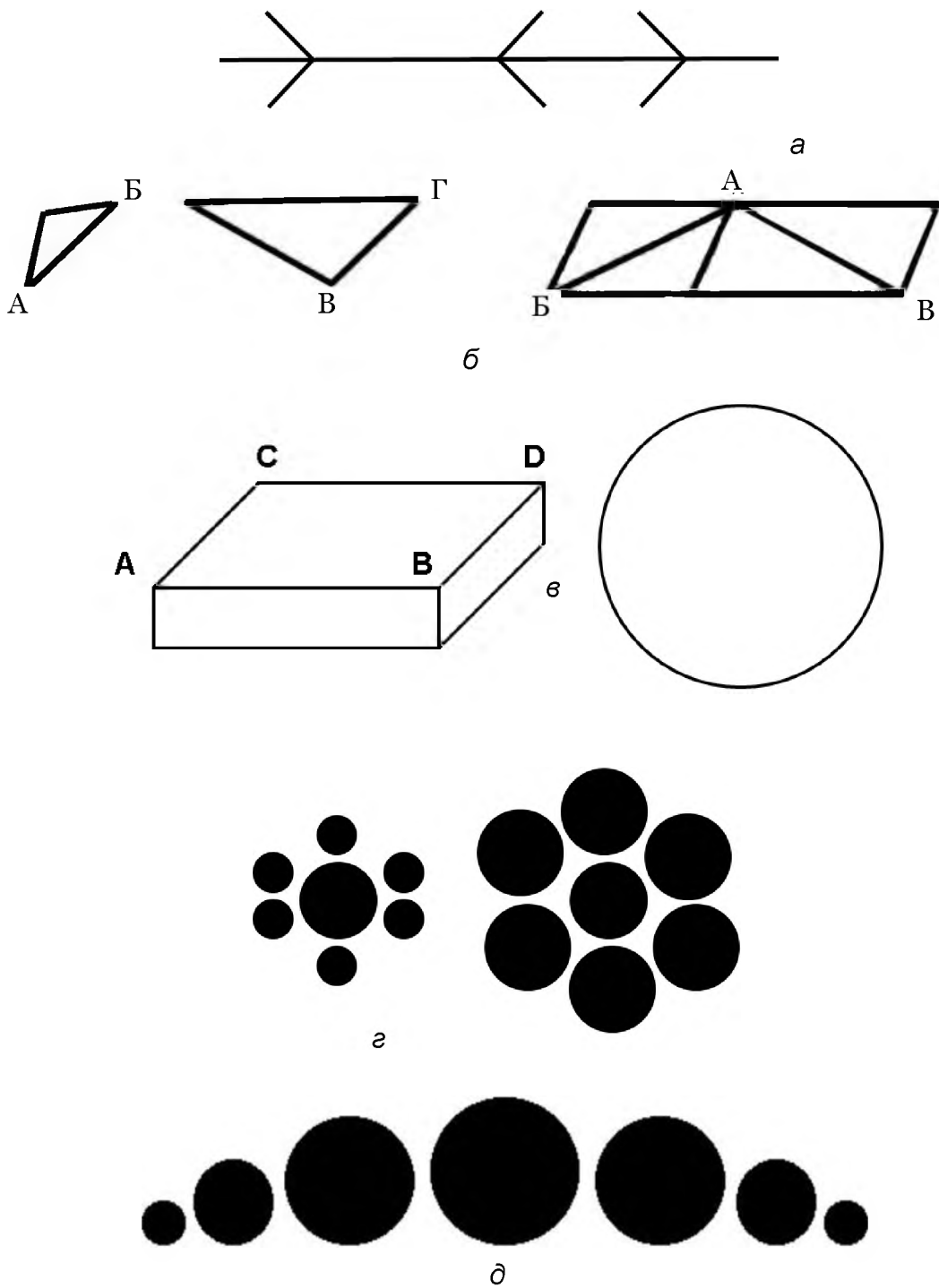


Рис. 3.3. Ілюзія цілого і частини

Більшість людей мають здатність перебільшувати вертикальні віддалі порівняно з горизонтальними, що призводить до ілюзій зору. Якщо запропонувати деяким особам накреслити вертикальну і горизонтальну лінії однакової довжини, то вертикальні лінії здебільшого будуть коротшими за горизонтальні. При діленні вертикальної лінії навпіл середина виявляється надто високо (рис. 3.4).

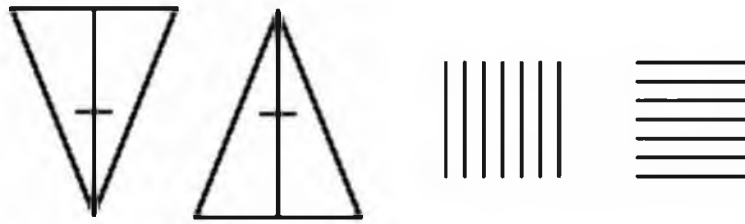


Рис. 3.4. Ілюзія переоцінки вертикальних ліній

Вертикальні паралельні лінії при значній їхній довжині здаються у верхній частині такими, що трохи розходяться, а горизонтальні – такими, які сходяться.

До цієї групи ілюзій належать також ілюзії заповненого простору. Заповнений простір, по якому око рухається горизонтально, подовжується (для порівняння сприйняття розгляньте три фігури на рис. 3.5).



Рис. 3.5. Ілюзія заповненого простору

Наприклад, на морі всі відстані здаються меншими, оскільки безмежний простір моря є простором неподілимим. Будинки, прикрашені фігурами й орнаментами, здаються нам більшими за справжні розміри.

Перебільшення гострих кутів. Численні ілюзії пояснюються здатністю зору перебільшувати побачені на плоских фігурах гострі кути. Можливо, такі ілюзії з'являються через явище іррадіації, оскільки розширюється світлий простір біля темних ліній, які обмежують гострий кут. Можливо, що гострий кут збільшується у зв'язку із загальнопсихологічним контрастом, оскільки часто гострі кути знаходяться поряд з тупими, впливає також обстановка. Велике значення в цих ілюзіях має напрямок руху очей та їх рухливість узагалі. Якщо існує згин ліній, то око передусім “схоплює” гострий кут, оскільки вісь поля зору переміщується спочатку за найкоротшим напрямом і лише згодом обстежує сторони тупих кутів.

Гострі кути завжди здаються більшими, ніж насправді, і тому з'являються певні викривлення в істинному співвідношенні частин видимої фігури. На рис. 3.6, а паралельні прями лінії внаслідок впливу фону здаються непаралельними і зігнутими.

Таким чином, можливі випадки поєднання причин, які викликають ілюзію зору, наприклад перебільшення гострих кутів і психологічний контраст, або однієї з цих обставин – руху погляду по лініях фону. На рис. 3.6, б прямолінійні сторони квадрата здаються викривленими, а весь квадрат – деформованим.

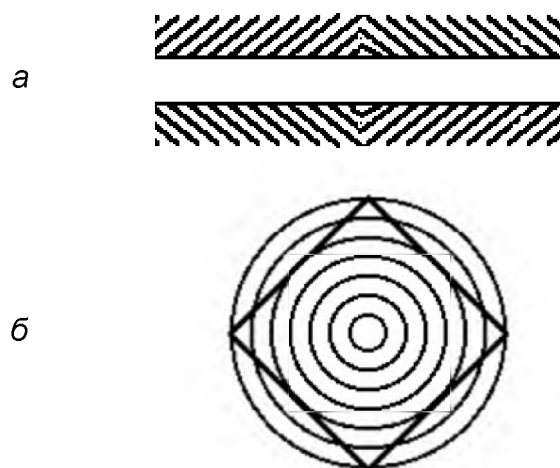


Рис. 3.6. Ілюзія перебільшення гострих кутів

Рельєф і перспектива, що змінюються. Цікаві зорові ілюзії виникають за умови бачення рельєфу або глибини рисунка. Виникнення цих ілюзій пов'язане зі здатністю ока бачити предмети на різних відстанях, сприймати простір за яскравістю предметів, їхніми тіннями і кількістю проміжних об'єктів. Крім того, ці ілюзії виникають і в процесі осмислення баченого. Мозок, сприймаючи предмет, викривляє побачене рельєфне зображення.

Ми часто бачимо паралельні лінії, що сходяться вдалині (залізничні рейки, шосе). Це явище називається перспективою. Щоб зобразити на рисунку деяку частину простору, заповнену предметами, так, щоб рисунок був наближеним до дійсності, необхідно вміти користуватися законами перспективи. Усі лінії на рисунку, які насправді паралельні, треба зображати такими, що сходяться в деякій точці горизонту (“точка сходження”). Лінії ж, які йдуть під різними кутами, мають сходитися по той чи інший бік “точки сходження” тим далі від неї, чим під більшим кутом до лінії прямого зору вони проходять. Із цих точок відмітна точка, де сходяться лінії, які йдуть під кутом 45 градусів до лінії прямого зору. Ця точка називається “точкою віддалення”.

Перспективне сприймання простору, вироблене багатовіковою еволюцією зору, людина переносить і на картини, і на фотографії, на яких зображені по-різному віддалені предмети. На рис. 3.7 коридор здається об'ємним завдяки перспективі: коридор на ньому йде вглибину, а підлога складається з прямокутників.

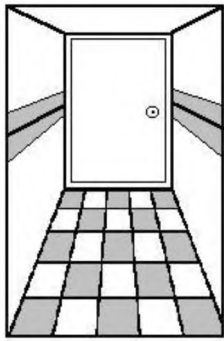


Рис. 3.7. Ілюзія перспективи

“Фігура” і “фон”. Розглянемо ілюзії зору, зумовлені впливом контрасту яскравості, тобто відношенням різниці яскравості об’єкта і фону до яскравості фону.

По-перше, на темному фоні ми бачимо фігури світлішими і, навпаки, на світлому – темнішими.

По-друге, під час сприймання фігури і фону ми схильні бачити насамперед плями меншої площини, а також плями яскравіші, “виступаючі”, причому найчастіше фон здається розміщеним далі від нас, за фігурою. Чим більший контраст яскравості, тим краще помітний об’єкт і тим чіткіше видно його контур та форму.

На рис. 3.8, *а* більшість бачить передусім бокал, а потім два силуети профілів обличчя.

Нарешті, існує явище “відпадання до фону” деяких частин фігур. Якщо прямокутний предмет, забарвлений чорною фарбою, як показано на рис. 3.8, *б* зліва, спостерігати з великої відстані на білому фоні, то він буде виглядати приблизно таким, яким зображений справа.

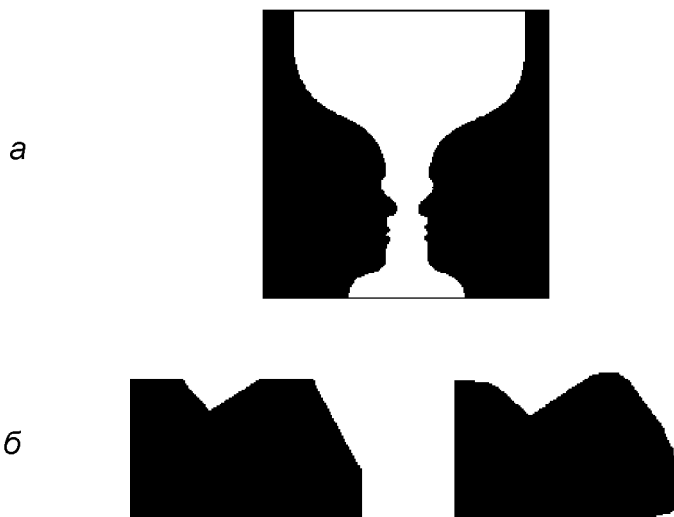


Рис. 3.8. Ілюзія фігури і фону

У цьому разі білі плями на предметі, тонкі лінії його контуру і різкі переходи від фігури до фону на кутах відпадуть до фону, тому форма предмета здаватиметься викривленою. Часто темну пляму око приймає за тінь від інших предметів, які стоять поряд. На цьому принципі ґрунтується камуфляжне забарвлення предметів плямами різних кольорів для військового маскування. Таке саме забарвлення “камуфляж” спостерігається і у світі тварин і рослин, слугує для них захистом.

Портретні ілюзії. Багатьом доводилося бачити так звані загадкові, нібито живі, портрети, які завжди дивляться на нас, стежачи за нашими пересу-

ваннями і повертаючи очі в напрямку нашого руху. Це пояснюється тим, що зіниці очей на портреті розміщені в середині розрізу очей. Такими ми бачимо очі, що дивляться на нас, коли ж очі дивляться вбік, повз нас, то зіниця і вся райдужна оболонка здаються нам розміщеними не на середині ока, а зміщеними вбік. Коли ми відходимо вбік від портрета, зіниці звичайно положення не змінюють, а залишаються посередині очей, а оскільки все обличчя ми продовжуємо бачити в попередньому положенні відносно нас, то здається, що портрет повернув голову і стежить за нами (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Ілюзія портретна

Ілюзії, пов'язані з рухом об'єкта. Під час спостереження за рухом об'єкта зустрічаються зорові ілюзії, зумовлені деякими властивостями зорового аналізатора. Наприклад, якщо коло із забарвленим сектором почати обертати, то все коло нам здається забарвленим. Це пояснюється здатністю нашого ока протягом долі секунди утримувати зорове враження, хоча видимий предмет уже зник.

Існує ілюзія, яку можна назвати *спіраллю Плато*, а якщо простіше – *ефектом дзиги*. Якщо диск зі спіраллю (дзигу) обертати за часовою стрілкою, то після тривалого фіксування її поглядом у нас виникає враження стягування всіх гілок спіралі до центру. Під час обертання спіралі у зворотному напрямку помітно розходження спіралей у зворотному від центра до периферії напрямку. Якщо після тривалого розглядання спіралі, яка рухається, поглянути на нерухомі предмети, ми побачимо їхній рух у зворотному напрямку. Наприклад, якщо після тривалого спостереження за місцевістю з вікна поїзда або за водою з вікна теплохода, ми подивимося на нерухомі предмети всередині поїзда чи теплохода, то буде здаватися, що вони також рухаються, але у зворотному напрямку. Ці ілюзії пов'язані з послідовними образами, які рухаються.

На властивості нашого ока протягом 0,1 с “бачити” те, що вже зникло, ґрунтується кінематограф. Під час зміни 24 кадрів на секунду і перекриття вікна проектора в момент зміни кадру особливим екраном (обтюратором) око не помічає цієї зміни і сприймає не рух плівки, а повільніший рух фігур, які проєктуються на екран. Телебачення також використовує закон зорового враження. У цьому разі на екрані електронно-променевої трубки телевізора електронний промінь з дуже великою швидкістю нібито “малює” зображення побаченої нами картини, рухаючись по горизонтальних рядках і від рядка до рядка зміщуючись за вертикаллю. Унаслідок великої швидкості переміщення електронного променя від верхньої частини екрана рядками до нижньої його межі ми не помічаємо цього руху, а сприймаємо зображення в цілому.

Ілюзії кольорового зору. Важливою властивістю нашого ока є здатність розрізняти кольори. Одне з явищ – зміщення максимуму відносної видимості при переході від денного зору до зору в сутінках. Сутність полягає в тому, що при темповому зорові (в умовах низької освітленості) знижується чутливість ока не тільки до сприймання взагалі, а й до кольорів довгохвильової ділянки видимого спектра (червоні, оранжеві). Однак підвищується чутливість до кольорів короткохвильової частини спектра (сині, фіолетові). Червоний мак і волошки на рисунку при денному освітленні здаються за яскравістю близькими один до одного. У сутінках мак здається зовсім темним, а волошка світлішою.

Розглядаючи кольорові об'єкти, ми також зустрічаємо помилки зору або ілюзії.

По-перше, іноді про насиченість кольору ми помилково робимо висновок за яскравістю фону або кольором оточуючих його предметів. У цьому разі діють закономірності контрасту яскравості: колір світлішає на темному фоні і темніє на білому.

По-друге, існує поняття кольорових контрастів, коли колір об'єкта змінюється залежно від фону. Чорне коло на рисунку здається трохи червонуватим на зеленому фоні. Коли ми прикриваємо рисунок тонким прозорим папером, то ілюзорний червоний колір стає ще помітнішим (зникає різкість меж і зменшується відмінність в яскравості поля і фону, що підсилює ефект). Аналогічно: чорне коло на червоному фоні здаватиметься зеленуватим, на фіолетово-голубому – зеленувато-жовтим і на голубому – мідно-червоним.

Інший вид кольорової ілюзії: деякі кольори сприймаються як “виступаючі”, а інші як “відступаючі”. “Виступаючими” кольорами здаються кольори червоно-оранжево-жовті (або “теплі”), а “відступаючими” – кольори зелено-сині (або “холодні”).

Ілюзії сприймання розміру та руху. Ще за часів античності людей цікавив той факт, що на горизонті місяць і сонце здаються більшими, ніж коли вони знаходяться високо в небі. Цей обман зору назвали “ілюзія місяця”.

Увесь ефект полягає в тому, що наявність землі створює враження, що місяць біля горизонту знаходиться далі, ніж місяць у зеніті, оскільки заповнений простір між спостерігачем і горизонтом створює враження більшої протяжності, ніж незайнятий простір між спостерігачем і небом над головою. Саме тому здається, що місяць на горизонті виглядає більшим, ніж у зеніті.

Ілюзії руху виникають, коли композиція геометричних фігур вдало підібрана за формою, розташуванням і кольором, що під час погляду на неї створює ефект руху зображення (рис. 3.10).

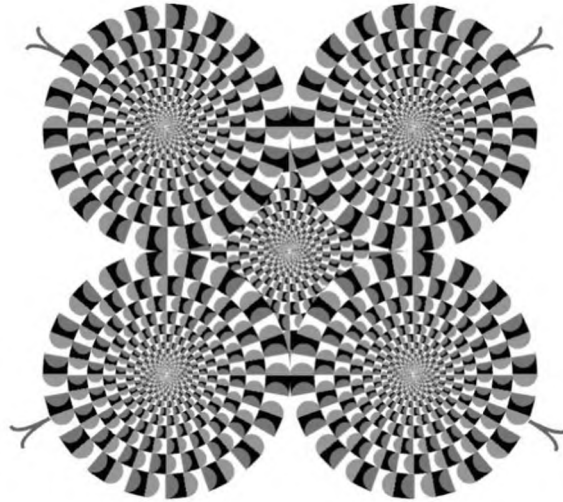


Рис. 3.10. Ілюзія руху зображення

3.3. Увага

Психічна діяльність може відбуватися цілеспрямовано й продуктивно тільки за умови зосередження людини на діяльності. У кожний момент свідомість людини спрямовується на ті предмети та явища, які для неї найважливіші та значущі. Яскравим прикладом є так званий “феномен вечірки”. Уявіть, що ви знаходитесь на якійсь вечірці й захоплені цікавою бесідою. Несподівано ви чуєте власне ім’я, сказане в іншій групі людей. Ви швидко переключаєте увагу на розмову, яка відбувається в тій групі, але разом з цим перестаєте чути, про що говорять у вашій групі. Висока значущість сигналу (а не його інтенсивність), бажання дізнатися, що думають про вас інші гості, визначило зміну напрямку уваги.

Увага виконує три головні функції:

- спрямованість діяльності;
- зосередження та заглиблення в діяльність;
- контроль та регуляція діяльності.

Як **спрямованість** розуміють вибірковий характер психічної діяльності, мимовільний чи довільний вибір її об’єктів. До поняття “спрямованість” включається також збереження та підтримання діяльності протягом певного часу.

Зосередження та заглиблення в діяльність пов’язані з відволіканням від зайвого. Під час уважного ставлення предмет знаходиться в центрі уваги свідомості, завдяки чому відображення стає ясним і чітким, уявлення та думки утримуються у свідомості, поки не буде дотягнута мета діяльності. Тим самим увага забезпечує контроль та регуляцію діяльності.

Увагу можна спрямовувати на зовнішні об’єкти чи предмети або на думки та образи, які існують у свідомості людини. В останньому випадку гово-

рять про інтелектуальну увагу, яка відрізняється від уваги сенсорної (зовнішньої). Коли людина зосереджується на фізичних діях, то це вияв моторної уваги. Отже, увага не має власного пізнавального змісту, а лише обслуговує діяльність інших пізнавальних процесів.

Правильно зрозуміти феномен уваги можна тільки в сукупності її властивостей. На сьогодні загальноприйняте таке визначення уваги:

Увага – це спрямованість і зосередження свідомості на певному реальному чи ідеальному об'єкті, що передбачає підвищення рівня сенсорної, інтелектуальної або рухової активності індивіда.

Увага, як і будь-який психічний процес, пов'язана з певними фізіологічними явищами. Відбір значущих впливів можливий тільки на тлі загального неспання організму, пов'язаного з активною мозковою діяльністю. Дослідники виокремлюють п'ять стадій неспання:

- неглибокий сон;
- стан дрімоти;
- спокійне неспання;
- активне (насторожене) неспання;
- надмірне неспання.

Ефективна увага можлива на стадіях спокійного й активного неспання, водночас як на інших стадіях головні характеристики уваги змінюються і можуть виконувати окремі функції.

3.3.1. Теорії уваги

Одним з основоположників *моторної теорії уваги* є французький психолог *Т. Рібо*. Ця теорія надає великого значення зовнішнім виявам уваги і розглядає рухи як основу її виникнення. На думку ученого, рух фізіологічно підтримує та посилює акт уваги, налаштовуючи органи чуття на зосередження або відволікання уваги. Довільно регулюючи рухи, пов'язані з чимось значущим, можна відповідно активізувати й спрямовувати увагу. Прибічники цієї теорії підкреслювали: якщо усунути рухи, то від уваги нічого не залишиться, тобто неможливою стане функція уваги.

На думку *Т. Рібо*, увага пов'язана з емоціями і викликається ними. Особливо тісний зв'язок існує між емоціями й довільною увагою. Інтенсивність і тривалість такої уваги зумовлена інтенсивністю і тривалістю асоційованого з об'єктом уваги емоційним станом. Учений доводив, що увага супроводжується змінами фізичного і фізіологічного стану організму. З точки зору фізіології увага як своєрідний стан включає комплекс судинних, дихальних, рухових та інших мимовільних або довільних реакцій. При цьому особлива роль відводиться рухам. Стан зосередженості уваги супроводжується рухами всього тіла – обличчя, тулуба, кінцівок, які разом з органічними реакціями є необхідною умовою підтримання уваги на цьому рівні.

Рефлекторна теорія уваги (І. М. Сеченов, І. П. Павлов, О. О. Ухтомський) пов'язує причини, які викликають увагу та її розвиток, з впливом середовища. Предмети та явища оточуючого світу, діючи через рецептори на мозок людини, викликають орієнтувальні рефлекси та пристосувальні рухові реакції, які в процесі розвитку досягають тонких диференціацій та досконалості.

Відомо, що будь-який подразник, діючи на організм, рефлекторно пристосовується до найоптимальнішого його сприймання. Коли на периферійну частину сітківки потрапляє світловий подразник, око повертається в його бік так, що він потрапляє в поле кращого зору. Під час дії на барабанну перетинку подразника, який іде збоку, відбувається рефлекторний поворот у бік джерела звуку. Таким чином, рефлекторні реакції організму створюють сприятливі умови для виокремлення деяких подразників. Рефлексологи зводять розуміння уваги до цих рефлекторних установок.

Пояснення уваги без механізму установки та рефлекторних реакцій неможливе, але є питання, які дією тільки цих механізмів пояснити не можна, адже установки не завжди є рефлекторними.

Крім цих концепцій, існують інші підходи до тлумачення природи уваги. Так, *Д. Узнадзе* вважав, що увага безпосередньо пов'язана з установкою. Згідно з цією теорією *увага* – особливий стан налаштованості, породжений впливом попереднього досвіду на дії суб'єкта. На думку вченого, установка – внутрішній вияв стану уваги. Під впливом установки відбувається виокремлення певного образу або враження, отриманого під час сприймання навколишньої дійсності. Цей образ або враження і стає об'єктом уваги, а процес називається об'єктивацією.

Учений *П. Я. Гальперін* запропонував оригінальне трактування уваги. Головні положення його концепції:

1. Увага – один з моментів орієнтувально-дослідницької діяльності, психологічна дія, спрямована на зміст образу, думки, іншого феномена, який існує в цей момент у психіці людини.

2. За функцією увага є контролем за змістом дій. Кожна дія людини складається з орієнтувальної, виконавчої і контрольної частин. Остання і представлена власне увагою.

3. На відміну від дій, спрямованих на виробництво певного продукту, діяльність контролю, або увага, не має окремого результату.

4. Увага як самостійний акт виокремлюється тоді, коли дія стає не тільки розумовою, а й скороченою. “Кожна нова дія контролю перетворюється в розумову й скорочену тоді і тільки тоді, коли вона стає увагою... Не кожен контроль є увагою, але будь-яка увага є контроль” (*П. Я. Гальперін*). Контроль оцінює дію, увага сприяє її вдосконаленню.

5. Якщо розглядати увагу як діяльність психічного контролю, то всі конкретні акти уваги – мимовільної і довільної – результат формування нових розумових дій.

6. Довільна увага – цілеспрямовано здійснювана увага, тобто така форма контролю, яка виконується за визначеним планом або зразком.

7. Щоб сформуванати новий прийом довільної уваги, потрібно разом з основною діяльністю запропонувати людині завдання, перевірити їх перебіг та результати, розробити та реалізувати відповідний план.

Незважаючи на значну кількість існуючих теорій, з'ясування природи уваги залишається актуальним для психології, про що свідчать численні дискусії.

3.3.2. Види уваги

У психології загальноприйнято класифікувати увагу за критерієм походження та способом здійснення, а також поділяти залежно від активності людини на мимовільну, довільну та післядовільну.

Мимовільна увага – це зосередження уваги на об'єкті через його особливості як подразника без свідомого наміру з боку особистості. Така увага виникає незалежно від мети діяльності людини і є генетично вихідним, а також пасивним видом уваги. Діяльність, явище чи предмет захоплюють людину через наявність у них певних особливостей. Виникнення мимовільної уваги пов'язано з різними фізичними, психофізіологічними та психічними причинами. Усі ці причини можна узагальнити в такі категорії:

1. *Характер і якість зовнішнього подразника.* До цієї категорії належать сила та інтенсивність подразника. Слід зазначити, що при цьому має значення не стільки абсолютна, скільки відносна сила подразника.

Особливе значення має контраст між подразниками, а також тривалість дії подразника та його просторова величина і форма. Легше помічається триваліший подразник на фоні короткочасних подразників.

Важливе значення має переривчатість дії подразника: світло, що періодично спалахує, швидше привертає увагу. До цієї категорії причин належить і така якість подразника, як його новизна, незвичайність.

Викликає увагу початок і закінчення дії подразника. Інколи доцільно зробити паузу в поясненні, щоб привернути увагу слухачів, ніж зробити зауваження. В іншій ситуації доцільно почати пояснення, не очікуючи абсолютної тиші, що приверне увагу тих, які ще не встигли зосередитися. Кінець дії подразника також може викликати увагу.

2. *Відповідність зовнішніх подразників внутрішньому стану людини, насамперед її потребам.* Сита і голодна людина по-різному реагують на розмови про їжу, запах їжі та ін. Якщо людина голодна, то будь-який подразник, що нагадує про їжу (стукіт тарілок, запах їжі) привертає її увагу.

3. *Почуття, пов'язані з об'єктом сприймання і діяльністю, яку виконують.* Сюди належить найперша і найпростіша ознака інтересу – захопленість.

4. *Вплив попереднього досвіду, наявних у людини знань й уявлень, звичок і навичок.* Привертає увагу нове, але пов'язане з наявними знаннями, те, що розкриває нове в уже відомому.

5. *Очікування певних вражень.* Якщо людина знає, що вона почує, вона сприймає інформацію з більшою увагою.

6. *Спрямованість особистості, яка тісно пов'язана з її попереднім досвідом та почуттями.* Цікавий предмет викликає певну емоційну реакцію, є важливою причиною мимовільної уваги.

Мимовільна увага – підґрунтя для виникнення довільної уваги. **Довільна увага** – це свідомо регульоване зосередження на об'єкті, спрямоване вимогами діяльності. Цей вид уваги тісно пов'язаний з волею людини, тому її називають *вольовою, активною*. Головна функція довільної уваги – активне регулювання перебігу психічних процесів. Постановка мети, вольові зусилля характеризують довільну увагу.

Виокремлюють ще один вид уваги – *післядовільну увагу*. Цей вид уваги виникає після того, як була викликана довільна увага, тобто цілеспрямованою і потребує спочатку вольових зусиль. Згодом людина “входить” у роботу, для неї цікавими і значущими стають зміст та процес діяльності, а не тільки її результат.

Післядовільна увага – це зосередження на об'єкті через те, що він цінний для особистості. Післядовільна увага відрізняється від довільної зниженням вольового зусилля. Це зовсім не означає, що ця увага наближена до мимовільної. Від мимовільної уваги післядовільна відрізняється виникненням не тільки на основі інтересу, у ній домінує свідомо поставлена мета. Її підтримують свідомі інтереси, адже діяльність переживають як потребу, а результат її особистісно значущий.

Післядовільна увага характеризується тривалою зосередженістю, напруженою інтенсивністю розумової діяльності, високою продуктивністю праці.

Розглянуті види уваги тісно взаємозв'язані в практичній діяльності. Існують інші критерії для виокремлення видів уваги. Залежно від місця знаходження об'єкта уваги виокремлюють зовнішню спрямовану та внутрішню увагу.

Зовнішньо спрямована увага – складова перцептивної діяльності людини і регулювання предметної діяльності.

Внутрішня увага пов'язана з усвідомленням особистістю власної діяльності, внутрішнього світу, самосвідомістю. Об'єкти внутрішньої уваги: почуття, спогади, думки. Цього виду уваги не існує у тваринному світі. Указані види уваги взаємно гальмують одна одну: зосереджуючись на об'єктах зовнішнього світу, людина перестає думати про внутрішній світ і навпаки.

Залежно від рівня когнітивної складності процесів, що забезпечуються увагою, виокремлюють чуттєву та інтелектуальну увагу.

Чуттєва увага пов'язана переважно з емоціями та вибірковою роботою органів чуття, а *інтелектуальна* – із зосередженням і спрямованістю думки. За чуттєвої уваги в центрі свідомості знаходиться чуттєве враження, за інтелектуальної – думка.

3.3.3. Властивості уваги

Наявність уваги свідчить про зв'язок свідомості з певним об'єктом, її зосередженість на ньому. Особливості цієї зосередженості визначають головні властивості уваги: концентрація, стійкість, розподіл, переключення, обсяг уваги.

Концентрація уваги означає наявність зв'язку з певним об'єктом або аспектом дійсності і виражає міру або інтенсивність цього зв'язку. *Ухтомський О. О.* зазначав, що концентрація уваги пов'язана з особливостями функціонування домінантного осередку збудження в корі і вважав її наслідком збудження в домінантному осередку завдяки одночасному гальмуванню інших зон кори головного мозку.

Концентрація виявляється в зосередженні уваги на одному об'єкті. Показник інтенсивності – неможливість відволікати увагу від предмета діяльності іншими подразниками. Глибока концентрація уваги – необхідна передумова точного та успішного виконання діяльності.

Стійкість уваги – це тривалість зосередження уваги на одному й тому ж об'єкті чи предметі. Здебільшого увага не дуже стійка. Зокрема, її не можна довго затримувати на якомусь нерухомому об'єкті.

Властивість, протилежна стійкості, – *коливання уваги*. За експериментальними даними, увага піддається періодичним мимовільним коливанням. Періоди таких коливань дорівнюють у середньому 2...3 с, досягаючи максимуму 12 с. Незначні за тривалістю періоди коливання уваги не є загальною закономірністю. В одних випадках увага характеризується частими періодами коливання, в інших – значно більшою стійкістю.

Стійкість уваги залежить від певних умов: особливостей матеріалу, міри його складності, знайомства з ним, зрозумілості, ставлення до нього з боку суб'єкта – міри інтересу до матеріалу, а також індивідуальних властивостей особистості.

Наступна властивість уваги – це її *обсяг*, що вимірюється кількістю об'єктів, яка може бути охоплена увагою за обмежений проміжок часу. Відомо, що людина не може водночас думати про різні речі чи виконувати різні роботи. Це обмеження змушує ділити інформацію, що надходить ззовні, на частини, які не перевищують можливості її оброблення. Так само людина має обмежені можливості щодо утримання в полі зору кількох незалежних один від одного предметів.

З обсягом тісно пов'язаний *розподіл уваги*, який виявляється в здатності людини утримувати в центрі уваги водночас певну кількість різнорідних

об'єктів. Говорячи про обсяг уваги, відзначають обмеженість поля уваги. Зворотний бік обмеження – розподіл уваги між деякою кількістю різнорідних об'єктів, які водночас зберігаються в центрі уваги. Ця здатність дає змогу одночасно здійснювати кілька дій або стежити за кількома незалежними процесами, зберігаючи їх у полі уваги.

Хрестоматійними стали приклади розподілу уваги Наполеоном, який міг одночасно диктувати своїм секретарям сім відповідальних дипломатичних листів, та Юлія Цезаря, який міг робити сім не пов'язаних між собою справ. Деякі шахісти можуть в один часовий період вести кілька партій.

Однак життєва практика показує: людина здатна виконувати тільки один вид свідомої психічної діяльності, а суб'єктивне відчуття одночасності виконання пов'язане зі швидким послідовним переключенням з однієї на іншу. Проте за деяких умов людина здатна зосереджуватися на кількох подразах. Це залежить від зв'язку різних об'єктів, на яких зосереджується увага. Чим тісніше пов'язані між собою об'єкти, тим успішніше відбуватиметься розподіл уваги. Інша умова – автоматизація одного з видів діяльності, яка не потребує свідомого зосередження на її виконанні. Якщо ці умови не виконуються, то розподіл уваги стає неможливим.

На думку деяких дослідників, зворотним боком розподілу уваги є інша властивість уваги – *переключення*. Переключення уваги – це свідоме й осмислене перенесення уваги з одного об'єкта на інший. Ця властивість означає здатність швидко орієнтуватися в ситуаціях. Легкість переключення уваги в людей різна: одні легко і швидко переходять від однієї діяльності до іншої, в інших “входження” в нову діяльність відбувається складно. Це залежить від кількох умов: співвідношення між попередньою та наступною діяльностями, ставлення суб'єкта до кожної з них та ін. Чим цікавіша діяльність, тим легше на неї переключатися, і навпаки.

Індивідуальні особливості суб'єкта відіграють у переключенні значну роль, зокрема тип темпераменту людини визначає швидкість переключення та “входження” в нову діяльність. Переключення уваги – властивість, яка піддається тренуванню.

Риса, протилежна концентрації уваги, – *розсіяність*. Розсіяністю називають нездатність людини зосередитися на чому-небудь протягом тривалого часу. Існує два види розсіяності: уявна (несправжня) і справжня.

Уявна (несправжня) розсіяність – це неувага людини до безпосередньо оточуючих предметів і явищ, викликана зосередженістю на якому-небудь одному предметі. Іноді її називають “професорською”, оскільки вона часто зустрічається в людей цієї категорії. Увага вченого може бути настільки сконцентрованою на певній проблемі, що він не впізнає знайомих, відповідає невлад. Фізіологічна основа такої розсіяності – осередок оптимального збудження в корі, який викликає гальмування в сусідніх ділянках. Неясність

відображення різних зовнішніх впливів при розсіяній увазі пояснюється тим, що воно відбувається на ділянках кори, які знаходяться в стані гальмування.

Розсіяність як наслідок внутрішньої зосередженості не завдає значної шкоди справі, хоча й утруднює орієнтацію людини в навколишньому середовищі.

Гіршою є *справжня розсіяність*. Людині, яка страждає справжньою розсіяністю, важко утримувати довільну увагу на певному об'єкті чи дії. Довільна увага розсіяної людини легко відволікається. Фізіологічно справжня розсіяність пояснюється недостатньою силою внутрішнього гальмування. Збудження, яке виникає під дією мовних сигналів, важко концентрується. Унаслідок цього у корі мозку розсіяної людини створюються нестійкі осередки оптимальної збудливості.

Одна з причин справжньої розсіяності – перевантаження мозку великою кількістю вражень. Різноманітність інтересів також може призвести до справжньої розсіяності.

3.4. Мислення

Мислення є головним в системі пізнавальних процесів. **Мислення** – це психічний процес відображення об'єктивної реальності, який становить вищий ступінь людською пізнання. Пізнавальна діяльність починається з відчуттів та сприймань, а згодом може перейти в мислення.

Відчуття → сприймання → уявлення → думка = діалектичний шлях пізнання.

3.4.1. Головні характеристики мислення

Мислення – специфічна форма пізнавальної діяльності, що забезпечує опосередковане та узагальнене відображення істотних зв'язків і відношень дійсності у ході її аналізу й синтезу. Отже, мислення дає нам знання про суттєві властивості, зв'язки та відношення об'єктивної реальності, здійснює перехід від “явища до сутності”. Мислення розкриває закони та закономірності дійсності.

На відміну від відчуття та сприймання, тобто процесів безпосереднього чуттєвого відображення, мислення дає непряме, складно опосередковане відображення дійсності. І хоча мислення єдиним джерелом має відчуття, воно переходить межі безпосереднього чуттєвого пізнання і дає змогу людині отримати знання про такі властивості, зв'язки та відношення, які не можуть сприйматися органами чуття.

Предмети відображаються у процесі мислення по-іншому, ніж у сприйманні: у мисленні ми не тільки виокремлюємо окремі частини предмета (що можливе й у сприйманні), а й намагаємося зрозуміти, у яких відношеннях

знаходяться ці частини. Мислення дає змогу розкрити сутність явищ тільки одним шляхом – через відображення тих зв'язків і відношень, які є у цього явища з іншими явищами. Це відображення неможливе, якщо не абстрагуватися від конкретних особливостей предмета і не думати про нього в найзагальнішому вигляді. У процесі мислення конкретний образ предмета відходить на другий план.

Думка про предмет, явище призводить водночас до наслідків:

1) відображення цього предмета, явища в його сутності, тобто в його взаємозв'язку і взаємозумовленості з іншими предметами, явищами;

2) до думки про цей предмет, явище взагалі, а не зокрема, не в певній конкретній формі.

Отже, процес мислення характеризується такими особливостями:

1. *Опосередкованість*. Установлюючи зв'язки і відношення між речами, людина спирається не тільки на безпосередні відчуття і сприймання, а й обов'язково на дані минулого досвіду, який зберігається в пам'яті. Наприклад, якщо ми вранці бачимо, що дах сусіднього будинку мокрий, то робимо висновок, що вночі пройшов дощ.

2. *Узагальненість*. Людина спирається на наявні знання про загальні закони розвитку природи і суспільства. У процесі мислення вона використовує знання загальних положень, які ґрунтуються на попередньому досвіді і в яких відображені найзагальніші зв'язки та закономірності навколишнього світу. Твердження “мокра білизна висохне у сушарні” базується на знаннях, що вода випаровується під впливом тепла. Поняття причини і наслідку може виникнути тільки опосередковано, шляхом узагальнення численних фактів, що зберігаються в пам'яті, в яких виявлялися ці зв'язки між явищами. Якщо це поняття виникло, то воно включається в подальшу роботу мислення.

3. *Мислення виходить з “живого споглядання”, але не зводиться до нього*. Мислення з'являється у процесі еволюції як інструмент подолання суперечностей, які виникають на етапі чуттєвого відображення:

а) вузькість просторово-часового діапазону відображення у відчутті та сприйманні. Ми одержуємо за допомогою органів чуття інформацію про те, що є тут і тепер, що ми безпосередньо споглядаємо і можемо бачити, чути та ін. У мисленні просторово-часовий діапазон відображення істотно розширюється, оскільки ми можемо думати про те, що було раніше і що може бути згодом, про нескінченно малі і великі просторові величини;

б) злиття суб'єктивних і об'єктивних компонентів нашого знання у сприйманні, у якому дано сумарний результат взаємодії суб'єкта і об'єкта в множині суперечностей. Наприклад, можна сприйняти блискучу брошку як золоту. Завдяки мисленню виникає можливість корекції суб'єктивних вражень і виявлення прихованих об'єктивних властивостей предметів. У цьому разі, щоб переконатися, що предмет золотий, капнемо на нього кислотою,

тобто спробуємо виявити приховану властивість золота (не темніти під впливом кислоти). Ця властивість може виявитися тільки у разі взаємодії золота і кислоти. Наслідок цієї взаємодії відображається в думці, яка і дає нам можливість побачити істинні властивості предмета;

в) попередня суперечність призводить до виникнення різних ілюзій, нестійкого випадкового знання, яке можливе на ґрунті чуттєвого відображення. Наприклад, маленька дитина подивиться на склянку з чаєм і ложкою в ньому і скаже: “Навіщо купили криву ложку?” Ілюзія виникає за рахунок концентрації, *по-перше*, на власних суб’єктивних станах (наприклад, дитина впевнена, що місяць рухається за нею); *по-друге*, на домінуючих очевидних ознаках ситуації.

Думка забезпечує явище **децентрації** – абстрагування від суб’єктивних станів і наочних вражень та фіксацію стійких закономірних залежностей. Така децентрація виникає вже в молодшому шкільному віці і є показником розвитку мислення.

4. *Мислення – це завжди відображення зв’язків і відношень між предметами у словесній формі.* Мислення і мова знаходяться в нерозривній єдності. Мова – безпосередня дійсність думки. Мислення втілюється в словах, тому полегшуються процеси абстракції й узагальнення, адже слова – це подразники, які сигналізують про дійсність в узагальненій формі.

Мислення є опосередкованим, а слово – засіб такого опосередкування. З появою слова стає можливим абстрагувати від об’єкта пізнання певну властивість і зафіксувати уявлення про нього в слові. Будь-яка думка виникає і розвивається в нерозривному зв’язку з мовою. Відома закономірність: чим глибша і ґрунтовніша думка, тим чіткіше вона виражається в слові. Бідність мови означає бідність думки, і навпаки, чим більше удосконалюється словесне формулювання думки, тим зрозумілішою стає думка. “Мислення вголос” полегшує в деяких людей вирішення завдання. У слові, формулюванні думки містяться передумови дискурсивного (тобто усвідомленого) мислення.

5. *Мислення пов’язане з практичною діяльністю.* По суті воно спирається на суспільну практику. Це не просте відображення, а відображення, яке відповідає завданням, що виникають у практичній діяльності людини, спрямованій на перебудову навколишнього світу. За *О. М. Леонтьєвим* мисленнєва діяльність є прообразом практичної діяльності. Практична (предметна) дія – джерело формування думки: чим більше дитина вміє робити руками, тим більше можливості для розвитку мислення. Предметна діяльність – сприятливе середовище для розвитку інтелекту.

3.4.2. Форми мислення

Форми мислення вивчає передусім логіка. До форм мислення належать такі: поняття, судження та умовиводи.

Поняття – це форма мислення, у якій відображаються загальні істотні та відмітні ознаки окремого предмета або класу однорідних предметів.

Істотними рисами є такі, кожна з яких, узята окремо, необхідна, а всі, разом узяті, достатні, щоб за їх допомогою можна було відрізнити цей предмет від усіх інших. Визначальні риси можуть бути властиві лише одному предмету або тільки певним предметам.

Невідмітні ознаки – це ознаки, які належать не тільки цим предметам. Наприклад, для металів невідмітні ознаки: теплопровідність, електропровідність; для левів – належність до хижих тварин, до хребетних та ін.

Мовні форми виразу понять – слова або словосполучення. Наприклад: книга, ліс, незалежна держава, парламентська республіка та ін.

Джерело понять – об’єктивна реальність, а самі поняття – мисленнєве відображення реально існуючих речей. Кожне з них має зміст та обсяг. Наприклад, зміст поняття “частини мови” – така істотна відмітна ознака, як загальна граматична категорія, яка виражає основні лексико-граматичні класи слів. В обсяг поняття “частини мови” входять іменник, прийменник, дієслово, числівник, прикметник, частка, числівник та ін.

Поняття можна вводити двома шляхами: у “готовому” вигляді і шляхом “відкриттів”. Як показують дослідження і передова практика, другий шлях, евристичний, є ефективнішим, оскільки сприяє розвитку продуктивного мислення, формуванню прийомів аналізу, порівняння, узагальнення.

Формування понять тісно пов’язане з їх визначенням і поясненням. Як **визначення** розуміють логічний прийом, що дає змогу: відрізнити, відшукати, будувати предмет; уточнювати значення уже введеного терміна, а також формулювати значення терміна, що вводитьься.

Процес визначення поняття через рід і видову відмінність ясно і доступно розкрив К. Д. Ушинський на прикладі поняття “вода”. Щоб відповісти на питання, що таке вода, потрібно перерахувати всі ті ознаки, якими вода відрізняється від інших предметів:

- предмет, про який можна говорити або думати;
- тіло, яке займає місце та має вагу;
- неорганічне тіло;
- рідина;
- прозора;
- без кольору;
- без смаку і запаху.

Таким чином, вода – рідина, прозора, без кольору, без смаку і запаху.

Судження – це форма мислення, у якій що-небудь стверджується або заперечується про існування предметів, зв’язків між предметом і його властивостями або про відношення між предметами. Приклади суджень: “Ведмеді

існують”, “Київ більший за Львів”, “Літаки швидші за птахів” та ін. Якщо в судженні стверджується або заперечується наявність у предмета певної ознаки або констатується існування якого-небудь предмета, або встановлюється відношення між предметами, що відповідає дійсності, то судження правильне, істинне. Судження “Усі вужі є плазунами”, “Цифра 10 більше за 3”, “Деякі птахи не літають” є істинними, адже в них адекватно відображені явища дійсності, а якщо ні, то судження неправильне.

Судження бувають загальними, частковими й одиничними. У загальних судженнях що-небудь стверджується (або заперечується) відносно всіх предметів цієї групи, класу (“Усі новонароджені діти харчуються молоком”). У часткових судженнях твердження або заперечення стосуються вже не всіх, а тільки деяких предметів (“Деякі гриби є їстівними”), а в одиничних судженнях – тільки одного (“Говерла – найвища вершина українських Карпат”).

Судження утворюються двома основними способами:

1) безпосередньо, коли в них виражають те, що сприймається (“Цей будинок цегляний”);

2) опосередковано, шляхом умовиводів або міркувань (“Танк є потужнішою бойовою одиницею, аніж солдат”).

Умовивід – це форма мислення, у якій з одного або кількох істинних суджень на підставі певних правил висновку отримують нове судження з необхідною або певною мірою вірогідності, що випливає з них.

За допомогою різноманітних видів умовиводів можна отримувати нові знання. Скласти умовивід можна за наявності одного або кількох взаємозв’язаних істинних суджень (вони називаються посилками). Наприклад:

“Усі люди смертні → Сократ є людиною → Сократ смертний”.

Структура будь-якого умовиводу містить посилення, заключення і логічний зв’язок між посиленнями і заключенням. Логічний перехід від посилення до заключення називається висновком. У наведеному прикладі два перші судження є посиленнями, а останнє – заключенням. Для перевірки істинності заключення не потрібно звертатися до безпосереднього досвіду, тобто очікувати смерті Сократа. Заключення про смертність Сократа можна зробити з достовірністю за допомогою умовиводів, спираючись на істинність посилення і дотримання правил висновку.

Усі логічні форми мислення необхідні для нормального перебігу мисленнєвої діяльності. Завдяки їм будь-яке мислення стає доказовим, переконливим, несуперечливим, тобто правильно відображає об’єктивну дійсність. Саме тому формальна логіка, яка спеціально досліджує такі форми мислення, як поняття, судження й умовиводи, тим самим вивчає істотні закономірності мисленнєвої діяльності.

3.4.3. Види мислення

Предмет **мислення людини** – пізнавальні завдання, які мають різне змістовне підґрунтя і зумовлюють співвідношення предметно-дійових, перцептивно-образних і поняттєвих компонентів під час їх вирішення. Залежно від цього розрізняють три головних види мислення:

- *наочно-дійове* – характеризується тим, що в ньому вирішення завдання безпосередньо включається в діяльність;
- *наочно-образне* – визначається тим, що завдання за змістом є образним матеріалом, застосовуючи який людина аналізує, порівнює чи узагальнює істотні аспекти в предметах та явищах;
- *абстрактне або словесно-логічне мислення* – відбувається в словесній формі за допомогою понять, які не мають безпосереднього чуттєвого підґрунтя, властивого сприйманню та уявленню.

Історичні аспекти формування та розвитку практичного мислення у військових фахівців мають витоки у мислителів Сходу і Заходу, що з давніх часів намагалися розкрити таємниці військового управління. Так, китайський стратег і мислитель *Сунь Цзи* приділяв значну увагу професійно важливим якостям “хитрощам”, за допомогою яких полководець поліпшував свою здатність управління військами. Його праця “Мистецтво війни” є одним з найперших військових трактатів з проблем війни, в якій він вперше визначив військову тактику і стратегію як науку.

У процесі дослідження способів ведення війни одне з провідних місць *Сунь Цзи* відводить *військовим хитрощам*. Хитрощі полководців є однією з багатьох складових інтелектуальної сфери їх мислення. *Сунь Цзи* приділив значну увагу стратегічним і тактичним розрахункам, професійно важливим якостям правителя і полководця. Війна – це, на його думку, шлях обману: якщо полководець володіє тактичними і стратегічними навичками, він не має демонструвати це ворогу; якщо користується чимось, має показати, що не користується; якщо перебуває близько, має показати, що ніби далеко; хоча б і був далеко, показувати ніби знаходиться близько. Він має заманювати противника вигодою, викликати у нього паніку. *Сунь Цзи* наголошував:

- якщо у ворога всього багато, потрібно бути до цього готовим;
- якщо він сильний, то необхідно ухилятися від нього;
- викликавши гнів – довести до метушіння;
- набувши спокійного вигляду, викликати сумнів;
- якщо сили конкурента свіжі, необхідно втомити його;
- якщо в нього всі дружні, слід їх роз’єднати;
- нападай на противника, коли він не готовий;
- виступай, коли не чекає.

Змістом війни, на думку Сунь Цзи, є збройна боротьба, яка через надзвичайну складність потребує надмірної і всебічної підготовленості всіх воїнів, а також мистецтва полководця, яке засноване на знаннях її природи і правил ведення.

Під час вивчення проблеми “ведення війни” Сунь Цзи значну увагу приділяв професійно важливим якостям полководця. У ракурсі емоційної сфери практичного мислення Сунь Цзи розглядав придатність полководця до здійснення практичної діяльності: він має перемагати свої почуття і розумом обґрунтовувати свої рішення.

У праці “Про війну” *Карл фон Клаузевіц* аналізував чинники, які впливають на хід ведення війни у цілому. Він вказував на необхідність мислення на всіх ступенях керівництва військами: “Величезна прірва відокремлює полководця, який керує усією війною або діями на окремому театрі війни, від безпосередньо йому підлеглих, оскільки останні перебувають під незрівнянно пильнішим наглядом, тому що їх розумова діяльність має вузькі межі”.

Таким чином, Карл фон Клаузевіц вважав, що неможливо досягти видатних успіхів під час ведення бойових дій без розумових здатностей, тільки однією хоробрістю. Зауважимо, що у праці К. Клаузевіца “Про війну” як практичне мислення визначено поєднання інтелектуальної, емоційної та вольової сфер психіки полководця.

3.4.4. Індивідуальні особливості мислення

Традиційно в підручниках з психології виокремлюють такі індивідуально-психологічні характеристики мислення або “якості розуму”:

- *ясність* – простота та щирість думки, відсутність у ній якої-небудь “зарозумілості”, заплутаності;
- *логічність* – послідовність, систематичність мислення;
- *кмітливість* – швидкість розумового орієнтування, входження в матеріал, розв’язування задач;
- *глибина, або вдумливість* – здатність пізнавати в предметах чи явищах найістотніше, часто приховане і замасковане, здатність за видимістю предмета осягнути його сутність, розрізненими суперечливими фактами бачити ціле, закономірність;
- *широта* – здатність мислити з урахуванням усіх сторін питання, зокрема, висловлюючи яку-небудь гіпотезу, урахувати всі умови, за яких вона підлягає перевірці;
- *гнучкість, або пластичність* – відсутність шаблонності, стереотипності, здатність до зміни ходу мислення, якщо цього потребують дані. Протилежна риса – інертність, або в’язкість мислення, його низька рухливість, консерватизм;

- *самостійність* та *оригінальність* – це не просто гнучкість мислення, а новизна, самобутній творчий характер розумової діяльності, відсутність у ній сліпого наслідування, що зовсім не означає невизнання будь-яких авторитетів;

- *критичність* – відсутність неперевічених суджень, ретельна аргументація, серйозне ставлення до заперечень, які треба ретельно розглядати, перевіряти, перш ніж відкинути;

- *послідовність мислення* – уміння дотримуватись логічної наступності під час висловлювання суджень, їх обґрунтування;

- *швидкість мислення* – здатність швидко розбиратися в складній ситуації, обдумувати і приймати правильне рішення.

Індивідуальні особливості мислення можуть розглядатися на двох рівнях: людини як індивіда та людини як особистості.

Перший рівень пов'язаний з аналізом нейродинамічних механізмів мислення, які зумовлюють його динамічні характеристики.

Другий – передбачає урахування зумовленості мислення людини особливостями її особистості. Особистість впливає на змістовні характеристики мислення.

До нейродинамічних характеристик належать такі:

- співвідношення першої та другої сигнальних систем, наслідком переважання якої є відповідно художній або мисленнєвий типи;

- сила і слабкість нервових процесів, що зумовлює відмінності у швидкості набуття знань різними людьми, їхній розумовій працездатності;

- імовірна чутливість як вища характеристика у слабого типу нервової системи;

- рухливість – інертність нервових процесів, що відбивається на гнучкості – ригідності, швидкості мислення.

На думку *В. М. Русалова*, до індивідуальних особливостей мислення належать швидкісні та ергічні характеристики мислення, а також така його особливість, як орієнтація на різноманіття.

Лейтес Н. С. виокремив дві базові якості мислення, які визначаються віковим розвитком і є базовими передумовами інтелектуальних здібностей: активність і саморегуляцію.

До особистісних чинників мислення належать такі:

- установка;

- мотиви й емоції;

- індивідуальний минулий досвід;

- соціально-психологічні чинники.

Як **операційну установку** розуміють готовність до здійснення певного способу дій, яка виникає в ситуації вирішення завдання на основі врахування умов наявної ситуації і передбачення цих умов та спирається на минулий досвід поведінки в подібних ситуаціях (*О. Г. Асмолов*). Операційна установка є

стабілізатором окремих розумових дій, повідомляючи їм звичний план, виявляючись у певному тривалому способі дій. Після того, як людина кілька разів виконувала один мисленнєвий акт у конкретних умовах, у неї у разі повторення цих умов актуалізується операційна установка, що сформувалася на ці умови. Однак звичний спосіб реагування, стандартний, неусвідомлюваний може бути неадекватним, якщо наявні умови не відповідають прогнозу, що міститься в установці. Тоді установка стає негативним чинником мисленнєвої діяльності. Ускладнення суб'єкта під час подолання неадекватних операційних установок пов'язані з ригідністю мислення.

Мотиви виконують в мисленні три головні функції.

Перша з них – *активізаційна* – наявність мотиву підвищує енергетичний потенціал мисленнєвої діяльності (з урахуванням дії закону Йеркса – Додсона). Сила мотиву визначає емоційну стійкість особистості, яка впливає на ефективність її діяльності.

Якщо сила потреби, яка спонукає до певної діяльності, невелика і пов'язана з неуспіхом, негативна емоція пригнічує активність суб'єкта, спонукаючи його якомога швидше вийти із ситуації.

Якщо сила потреби, що спонукає до діяльності, досягає середнього рівня, то пов'язана з неуспіхом негативна емоція активізує, що мобілізує зусилля і збільшує ефективність діяльності.

Якщо сила потреби більша, пов'язані з неуспіхом негативні емоції викликають таке підвищення рівня емоційного збудження, що з'являються ознаки дезорганізації діяльності та поведінки.

Аналіз цих залежностей дає змогу відповісти на питання, чому іноді добре підготовлені слухачі під впливом стресу відповідають на запитання значно гірше, тоді як інші виявляють особливу чіткість відповідей.

Друга функція мотиву – *організаційна* або *структурна* (наявність значущого мотиву спонукає до перебудови мисленнєвої діяльності, унаслідок чого збільшується продуктивність знаходження рішень; інтенсифікується дія підказки; розв'язання задачі має творчий характер).

Третя функція – *творення сенсу* (мисленнєва діяльність, у якій існує значуща мотивація, набуває особистісного значення, а процес мислення перетворюється в цінність).

Індивідуальний минулий досвід людини, акумульований у її знаннях, також зумовлює особистісні особливості мислення. Структуровані, оптимально організовані знання дають змогу називати людину інтелектуалом, якщо ні, навіть у разі великої кількості знань людину називають дилетантом.

Розглядаючи соціально-психологічні чинники, можна виокремити універсальну структуру особистісних особливостей і відповідних особливостей мислення творчої людини: гнучкість, ініціативність, незалежність (нонконформізм) в оцінках, внутрішній самоконтроль.

Отже, мислення як вищий психічно-пізнавальний процес є регулятором поведінки офіцера, що дає йому змогу успішно реалізовуватися у системі військово-професійної діяльності.

3.4.5. Поняття інтелекту

Під час аналізу мислення та його зв'язку з особистістю використовують поняття інтелект.

Інтелект (від лат. *intellectus* – розуміння, розум) – сукупність загальних розумових здібностей, які забезпечують успіх у розв'язанні різних задач.

Існують різні тлумачення поняття “інтелект”, зокрема його ототожнюють з мисленнєвими операціями, стилем і стратегіями вирішення проблемних ситуацій, здатністю до навчання, пізнання, переробки інформації, адаптування до обставин.

Чинниками розвитку інтелекту є спадковість та вплив навколишнього середовища. Оцінювання розвитку інтелекту людини є непростою проблемою в психології. Адже складно оцінити за однією шкалою здатність до різних розумових операцій (виконання математичних дій і міркування, просторову орієнтацію й уміння легко висловлювати думки та ін.).

Великого поширення набуло визначення інтелекту на основі “коефіцієнта інтелектуальності” (IQ).

3.5. Пам'ять

3.5.1. Поняття про пам'ять

Усі події нашого життя запам'ятовуються. Деякі з них затримуються надовго, інші – лише на короткий час. Механізм вибіркової фіксації – підґрунтя навічання, без нього в мозку не залишилося б слідів, які формують навички, необхідні для виживання. З іншого боку, якби зберігалась вся неістотна інформація, то нервова система виявилася б настільки перевантаженою, що мозок не зміг би відокремлювати головне від другорядного, а діяльність не була б успішною. Отже, пам'ять – це здатність не тільки до запам'ятовування, а й до забування.

Як **пам'ять** розуміють закарбування, збереження та наступне впізнавання та відтворення слідів минулого досвіду. Ця здатність людської психіки дає змогу накопичувати інформацію, не втрачаючи при цьому попередніх знань, відомостей, умінь та навичок.

Пам'ять – складний психічний процес, який складається з кількох окремих взаємозв'язаних процесів. У цьому контексті психологічна наука вивчає такі проблеми: особливості процесу закарбування, фізіологічні механізми пам'яті, межі запам'ятовування, його умови та прийоми тощо. Систематичне вивчення вищих форм пам'яті належить *Л. С. Виготському*, який наприкінці

1920-х рр. уперше дослідив їх розвиток. На думку дослідника, вищі форми пам'яті – це складна форма психічної діяльності, соціальної за походженням. Автор визначив головні етапи розвитку складного опосередкованого запам'ятовування.

Ці дослідження продовжили інші дослідники, які звернули увагу на закони, що лежать в основі мимовільного запам'ятовування, й описали форми організації матеріалів, які використовуються в процесі свідомого, осмисленого запам'ятовування. Дослідження *А. О. Смирнова* і *П. І. Зінченка* розкрили істотні закони пам'яті як осмисленої людської діяльності, установили залежність запам'ятовування від поставленого завдання й описали головні прийоми запам'ятовування складного матеріалу.

Пам'ять – складний процес. У психології існує велика кількість теорій, які намагаються пояснити механізми пам'яті. Найпоширенішими є асоціативні концепції пам'яті. Їх головною ідеєю є те, що предмети й явища дійсності закарбовуються і відтворюються не ізольовано, а у зв'язку один з одним. Відтворення одних з них зумовлює відтворення інших, що детермінується реальними об'єктивними зв'язками предметів та явищ. Під їх впливом виникають тимчасові зв'язки в корі мозку, які становлять фізіологічне підґрунтя запам'ятовування і відтворення. У психології ці зв'язки розглядають як асоціації. Ще Аристотель намагався вивести принцип, за яким наші уявлення можуть пов'язуватися одне з одним. У XVIII–XIX ст. вчення про асоціації було покладене в основу асоціативної психології, яка за допомогою принципу асоціації пояснила психічні явища (*Д. Юм, Д. Джеймс, Г. Спенсер*).

Учені виокремили такі принципи асоціацій:

1. *Асоціації за суміжністю.* Образи сприймання викликають ті уявлення, які в минулому переживалися водночас з ними або безпосередньо за ними. Наприклад, образ шкільного друга може викликати в пам'яті події зі шкільного життя з позитивним чи негативним забарвленням.

2. *Асоціації за подібністю.* Образи сприймання або певні уявлення викликають у свідомості асоціації, подібні до них за якимись ознаками. Так, під час сприймання певного об'єкта можуть виникати спогади про якусь людину, подію чи явище.

3. *Асоціації за контрастом.* Образи сприймання або певні уявлення викликають у нашій свідомості протилежні їм асоціації, що контрастують з ними. Наприклад, уявляючи чорний предмет, ми можемо викликати в уяві якийсь предмет білого кольору. *Сеченов І. М.* та *Павлов І. П.* науково обґрунтували принцип асоціації та розкрили його закономірності. За *І. П. Павловим*, асоціації – це тимчасовий зв'язок, який виникає внаслідок одночасної або послідовної дії двох або кількох подразників.

Більшість дослідників розглядає асоціації тільки як один з феноменів пам'яті, а не як головний або єдиний її механізм. Остаточної відповіді щодо

механізмів пам'яті вчені до цього часу дати не можуть, адже відкриті закономірності ставлять нові проблеми та питання.

3.5.2. Види пам'яті

Зараз під час аналізу пам'яті послуговуються загальним підґрунтям для виокремлення її видів – залежністю характеристик пам'яті від особливостей діяльності щодо запам'ятовування і відтворення. При цьому окремі види пам'яті класифікують, використовуючи нижченаведені критерії.

1. *За характером психічної активності*, що переважає в діяльності, пам'ять поділяють на рухову, емоційну, образну та словесно-логічну. Така класифікація вперше була запропонована П. П. Блонським. У реальному житті ці види пам'яті взаємозв'язані. Вчений визначив відмінності між окремими видами пам'яті.

Рухова (моторна) пам'ять полягає у запам'ятовуванні, зберіганні та відтворенні різних рухів. Вона є підґрунтям для формування різних трудових і практичних навичок, зокрема навичок ходьби, письма та ін. Моторна пам'ять дуже важлива для життя людини, оскільки в разі її відсутності людина щоразу вчилася б здійснювати відповідні рухи. Під час відтворення рухів останні не завжди повторюються точно. Найточніше рухи відтворюються за тих умов, за яких вони виконувалися раніше. У нових, незвичних умовах рухи відбуваються з відхиленнями. Це пояснюється тим, що рухи відтворюються не ізольовано, а тільки на основі утворених раніше зв'язків.

Емоційна пам'ять – це пам'ять на емоції та почуття. Цей вид пам'яті полягає у здатності запам'ятовувати та відтворювати почуття. Як відомо, емоції сигналізують про задоволення потреб та інтересів людини, її взаємин з навколишнім світом. Емоційна пам'ять займає важливе місце в житті та діяльності людини. Почуття, які людина пережила й які зберігаються в її пам'яті, виступають своєрідними стимулами, що спонукають до дій (якщо вони пов'язані з позитивними емоціями) або утримують від дій (якщо пов'язані з негативними переживаннями).

Вторинні (відтворені) почуття можуть значно відрізнитися від початкових. Це може виявлятися у зміні сили почуттів, їх змісту та характеру.

За силою почуття згодом можуть бути сильнішими або слабшими за первинні. Так, горе змінюється смутком, сильна радість – спокійним задоволенням, образа, пережита раніше, може підсилюватися при кожній згадці, страх – зростати та ін.

З часом може змінюватися і зміст почуттів. Так, подія, зіпсована дрібними неприємностями, згодом згадується як досить приємна.

Перші вияви емоційної пам'яті у дитини можна спостерігати в кінці першого півріччя життя: дитина радіє або плаче тоді, коли лише бачить те, що раніше викликало у неї радість або страждання. Однак ранні вияви емоційної

пам'яті істотно відрізняються від пізніших. Ця відмінність полягає в тому, що на ранніх етапах емоційна пам'ять є умовно-рефлекторною, на вищих – це свідомо пам'ять.

Образна пам'ять – це пам'ять на уявлення, картини природи та життя, а також звуки, запахи, смаки та ін. Сутність її полягає в тому, що сприйняте раніше відтворюється згодом у формі уявлень. Цьому виду пам'яті властиві всі особливості, якими характеризуються уявлення: блідість, фрагментарність, нестійкість. Саме тому відтворення сприйнятого раніше часто не зовсім відповідає оригіналу, причому згодом ці розбіжності поглиблюються.

Легкість відтворення образу залежить від двох чинників:

по-перше, від його змістових особливостей, емоційного забарвлення та загального стану людини в момент сприймання;

по-друге, від стану людини в момент відтворення.

Точність відтворення визначається мірою використання мови під час сприймання. Те, що у ході сприймання було названо, описано словом, відтворюється чіткіше і точніше.

Образну пам'ять поділяють на *зорову, слухову, дотикову, нюхову, смакову*, зважаючи на переважання типу відтворюваних уявлень.

Словесно-логічна пам'ять – це запам'ятовування та відтворення думок. Людина запам'ятовує думки, які в неї виникають у процесі обмірковування, пам'ятає зміст прочитаної книги, розмови з друзями.

Особливість цього виду пам'яті полягає в тому, що думки не існують без мови, тому пам'ять на них називається словесно-логічною. Вона виявляється у двох випадках:

- коли необхідно запам'ятати та відтворити тільки зміст матеріалу, а точне відтворення всіх виразів непотрібне;
- коли потрібно точно завчити думки та вислови. Це є прикладом не логічного, а механічного запам'ятовування.

Логічне запам'ятовування відрізняється від механічного. Логічне запам'ятовування дає змогу на підставі аналізу матеріалу виокремити його зміст як стислу схему всього матеріалу й запам'ятати його. Згодом у разі потреби суб'єкт відтворює зміст і на його ґрунті може відтворити весь матеріал, але вже “своїми словами”.

Механічне запам'ятовування полягає у легкому заучуванні матеріалу та його відтворенні без смислової обробки. Останній випадок часто спостерігається в практиці навчання слухачів і називається “зазубрюванням”. Такий вид запам'ятовування малопродуктивний, оскільки завчений у такий спосіб матеріал швидко забувається (після відповіді на навчальному занятті, складання екзамену, заліку та ін.) і не використовується у подальшій практичній діяльності. Незважаючи на це, не потрібно нехтувати механічним запам'ятовуванням, яке відіграє важливу роль під час вивчення деяких навчальних дисциплін, зокрема іноземної мови.

2. *За характером мети діяльності* пам'ять поділяють на мимовільну та довільну.

Мимовільна пам'ять – це запам'ятовування та відтворення матеріалу, яке здійснюється без вольових зусиль, контролю з боку свідомості, автоматично. При цьому суб'єкт не ставить спеціальної мнемічної мети запам'ятати чи пригадати матеріал.

Довільна пам'ять передбачає свідому постановку мети запам'ятати матеріал і потребує певних вольових зусиль.

Мимовільне запам'ятовування не обов'язково слабше, ніж довільне. Інколи мимовільно засвоєний матеріал відтворюється краще, ніж матеріал, який спеціально запам'ятовувався. Наприклад, мимовільно засвоєна фраза або зоровий образ часто запам'ятовується надійніше, ніж коли людина спеціально намагається запам'ятати.

3. *За тривалістю закріплення і збереження матеріалу* (у зв'язку з його роллю та місцем у діяльності) виокремлюють короткочасну, довготривалу й оперативну пам'ять.

Короткочасна пам'ять – це вид пам'яті, який характеризується швидким запам'ятовуванням матеріалу, негайним його відтворенням. У разі короткочасної пам'яті частіше за все суб'єкт не використовує спеціальних мнемічних прийомів, хоча вона потребує певних вольових зусиль. Вияв короткочасної пам'яті – людину просять запам'ятати низку слів за малий проміжок часу і відразу відтворити їх.

Існують індивідуальні відмінності в обсязі короткочасної пам'яті, який характеризує здатність механічно, тобто без використання спеціальних прийомів, запам'ятовувати інформацію. Завдяки короткочасній пам'яті не відбувається перевантаження довготривалої пам'яті.

Довготривала пам'ять полягає у набуванні, закріпленні та відтворенні знань, умінь та навичок, розрахованих на довготривалі їх збереження і використання в діяльності.

Крім довготривалої та короткочасної видів пам'яті, виокремлюють ще й **оперативну пам'ять** (П. І. Зінченко, Г. В. Репкіна), яка забезпечує запам'ятовування, збереження й відтворення інформації, необхідної для досягнення мети діяльності. Коли людина виконує складну дію, то здійснює її частинами. При цьому вона утримує в пам'яті деякі проміжні результати до того часу, поки має з ними справу. Закінчуючи діяльність, конкретний “відпрацьований” матеріал може забуватися. Будь-яка більш-менш складна дія виконується аналогічно. Частина матеріалу, якими оперує людина, можуть бути різними (дитина починає читати спочатку по складах, складаючи букви, згодом слова – складаючи склади). Обсяг цих частин, або оперативних одиниць пам'яті, істотно впливає на успішність виконання діяльності. Цим визначається значення формування оптимальних оперативних одиниць.

Виокремлені види пам'яті взаємозв'язані. Без гарної короткочасної пам'яті не може нормально функціонувати довготривала пам'ять, адже короткочасна пам'ять є своєрідним фільтром, який пропускає лише необхідну інформацію в довготривалу пам'ять. При цьому перехід інформації з короткочасної в довготривалу пам'ять пов'язаний з певними особливостями. Зокрема, у короткочасну пам'ять потрапляють переважно останні п'ять-шість одиниць інформації, отриманої через органи чуття. Перехід від короткочасної до довготривалої пам'яті здійснюється завдяки вольовим зусиллям. За результатами дослідження, у довготривалу пам'ять можна перевести більше інформації, ніж дозволяє індивідуальний обсяг короткочасної пам'яті. Як наслідок, відбувається нарощування загального обсягу матеріалу, який запам'ятовується.

3.5.3. Характеристики пам'яті

Пам'ять, як і будь-який інший пізнавальний процес, має певні характеристики. Головні характеристики пам'яті: обсяг, швидкість запам'ятовування, точність відтворення, тривалість зберігання, готовність до використання збереженої інформації.

Обсяг пам'яті – найважливіша інтегральна характеристика пам'яті, яка характеризує можливість запам'ятовування і збереження інформації. Під час аналізу об'єму пам'яті показником є кількість запам'ятовуваних одиниць інформації.

Швидкість запам'ятовування визначається кількістю повторень, необхідних людині для запам'ятовування нового матеріалу.

Точність відтворення – це здатність людини точно зберігати і відтворювати закарбовану в пам'яті інформацію. У процесі збереження в пам'яті частина інформації втрачається, а частина – викривляється. Під час відтворення цієї інформації людина може допускати помилки, тому точність відтворення – досить значуща характеристика пам'яті.

Тривалість пам'яті відображає здатність людини утримувати протягом певного часу необхідну інформацію. Часто людина запам'ятовує інформацію, але не може її зберегти протягом певного часу. Інколи буває по-іншому: людина запам'ятала всю інформацію, але у разі потреби не змогла її відтворити, хоча через певний проміжок часу помічає, що пам'ятає все, що колись завчила. Ідеться про таку характеристику пам'яті, як готовність відтворити закарбовану в пам'яті інформацію.

Готовність до використання характеризує здатність людини застосовувати в практичній діяльності наявну в неї інформацію. Вона виявляється в швидкому й легкому пригадуванні в потрібний момент необхідних відомостей. Коли потрібно вирішити яку-небудь проблему, людина звертається до інформації, яка зберігається в пам'яті. Існують індивідуальні відмінності у

швидкості відтворення: одні люди легко використовують інформацію, що зберігається в пам'яті, для вирішення певного завдання, інші ж – відчують серйозні труднощі під час спроби її відтворення. Розглянуті характеристики пам'яті властиві всім процесам пам'яті.

3.5.4. Процеси пам'яті

Пам'ять включає такі процеси: запам'ятовування, збереження, відтворення і забування.

Запам'ятовування – це процес закарбування та наступного збереження сприйнятої інформації.

За ступенем активності перебігу цього процесу виокремлюють два види запам'ятовування: мимовільне і довільне.

Мимовільне запам'ятовування – це запам'ятовування без свідомо поставленої мети, використання жодних прийомів і прояву вольових зусиль. Це просте закарбування того, що впливало на нас і зберегло деякий слід від збудження в корі головного мозку. Кожен процес, який відбувається в корі головного мозку, залишає після себе сліди, хоча ступінь їх міцності буває різним. Матеріал запам'ятовується краще тоді, коли він життєво важливий для людини, відповідає її інтересам, потребам, цілям та завданням її діяльності. Найчастіше мимовільне запам'ятовування є вибіркоким і визначається ставленням людини до навколишнього світу.

Від мимовільного запам'ятовування необхідно відрізнити **довільне запам'ятовування**, яке характеризується наявністю свідомої мети запам'ятати матеріал з використанням спеціальних прийомів запам'ятовування. Довільне запам'ятовування – складна розумова діяльність, яка підпорядковується завданню запам'ятати. Крім того, довільне запам'ятовування включає різні дії, які виконуються для оптимального досягнення поставленої мети. Одна з таких дій або способів запам'ятовування – заучування, сутність якого полягає в багаторазовому повторенні навчального матеріалу до його повного та безпомилкового запам'ятовування. Таким способом користуються під час заучування текстів, формул, історичних дат. Порівнюючи ефективність мимовільного та довільного запам'ятовування, слід зазначити, що довільне запам'ятовування значно продуктивніше.

Запам'ятовується насамперед те, що складає мету нашої дії. Однак те, що не належить до мети дії, запам'ятовується гірше, ніж при довільному запам'ятовуванні, яке спрямоване саме на цей матеріал. Хоча переважна більшість наших систематичних знань виникає внаслідок спеціальної діяльності, мета якої – запам'ятати відповідний матеріал, щоб зберегти його в пам'яті. Діяльність, спрямована на запам'ятовування та відтворення матеріалу, називається мнемічною діяльністю.

Мнемічна діяльність – це специфічно людський феномен, адже тільки в людини запам'ятовування стає спеціальним завданням, а заучування матеріалу, збереження його в пам'яті і пригадування – специфічною формою свідомої діяльності. Людина повинна відділити той матеріал, який їй було запропоновано запам'ятати, від усіх побічних вражень. Отже, мнемічна діяльність є вибірковою.

Інша характеристика процесу запам'ятовування – ступінь осмислення матеріалу, що запам'ятовується. Прийнято виокремлювати осмислене і механічне запам'ятовування.

Механічне запам'ятовування – це запам'ятовування без усвідомлення логічного зв'язку між різними частинами матеріалу (запам'ятовування історичних дат, статистичних даних та ін.). Підґрунтя механічного запам'ятовування – асоціації за суміжністю. Одна частина матеріалу пов'язується з іншою тільки тому, що відбувається за нею в часі. Для встановлення подібного зв'язку необхідне багаторазове повторення матеріалу.

Осмислене запам'ятовування ґрунтується на розумінні внутрішніх логічних зв'язків між окремими частинами матеріалу. Два положення, одне з яких виводиться з іншого, запам'ятовуються не тому, що відбуваються у часі одне за одним, а тому, що пов'язані логічно. Осмислене запам'ятовування пов'язане з процесами мислення і спирається в основному на узагальнені зв'язки між частинами матеріалу на рівні другої сигнальної системи.

Осмислене запам'ятовування, безсумнівно, у кілька разів продуктивніше механічного, яке неекономне, потребує багаторазового повторення. Механічно заучений матеріал людина не завжди може використати в практичній діяльності, адже не завжди може згадати його в потрібний час. Осмислене запам'ятовування є дієвішим, оскільки ґрунтується на розумінні внутрішніх логічних зв'язків між частинами матеріалу. Заучений у такий спосіб матеріал зазвичай використовують у майбутній практичній діяльності та сприяє розвитку особистості загалом.

Механічне та осмислене запам'ятовування взаємозв'язані. Заучуючи напам'ять, людина спирається на смислові зв'язки, але точна послідовність слів запам'ятовується за допомогою асоціацій за суміжністю. З іншого боку, заучуючи навіть беззмістовний матеріал, ми намагаємося побудувати смислові зв'язки. Так, один із способів збільшення обсягу та міцності запам'ятовування не пов'язаних між собою слів – створення умов логічного зв'язку між ними. У певних випадках цей зв'язок може бути беззмістовним, але яскравим з точки зору уявлень.

Якщо порівнювати осмислений і механічний способи запам'ятовування матеріалу, то можна підсумувати, що осмислене запам'ятовування набагато продуктивніше. За механічного запам'ятовування в пам'яті через одну годину залишається тільки 40% інформації, а через кілька годин – всього 20%. Під

час осмисленого запам'ятовування 40% інформації зберігається в пам'яті навіть через місяць.

Аналіз затрат, необхідних для збільшення обсягу матеріалу, який запам'ятовується, свідчить на користь осмисленого запам'ятовування. За механічного запам'ятовування зі збільшенням обсягу матеріалу необхідно пропорційно збільшувати кількість повторень. Водночас для запам'ятовування осмисленого матеріалу у разі збільшення його обсягу потрібне незначне збільшення кількості повторень.

Умови, які сприяють осмисленому запам'ятовуванню. Осмислення матеріалу досягається за допомогою різних прийомів, насамперед виокремленням головних думок і групуванням їх у вигляді плану. Запам'ятовуючи текст, його розчленовують на більш-менш самостійні розділи або групи думок. До кожної групи належить те, що має один спільний смисловий стрижень, єдину тему. Перехід від однієї частини до наступних становить логічну послідовність головних думок тексту. Під час відтворення тексту матеріал концентрується навколо заголовка плану, що полегшує пригадування. Необхідність складання плану привчає людину до вдумливого читання, зіставлення окремих частин тексту, уточнення порядку і внутрішнього взаємозв'язку питань. За результатами досліджень, слухачі, які під час запам'ятовування текстів складали план, мають міцніші знання, ніж ті, які запам'ятовують текст без плану.

Корисний прийом осмислення матеріалу – *порівняння*, тобто знаходження подібності та відмінностей між предметами, явищами, подіями та ін. Одним з варіантів цього методу є зіставлення нового матеріалу з отриманим раніше.

Осмисленню матеріалу сприяє його конкретизація, пояснення загальних положень і правил прикладами, розв'язання задач відповідно до правил, проведення спостережень, лабораторних робіт та ін.

Крім того, важливим методом осмисленого запам'ятовування матеріалу і високої міцності його збереження є *метод повторення*. Щоб бути продуктивним, повторення має враховувати певні вимоги й особливості:

- заучування відбувається нерівномірно. Відразу після підйому у відтворенні може наступити його тимчасове зниження. Повторення у цьому разі сприяє істотному зростанню пригадування;

- заучування є стрибкоподібним. Іноді кілька повторень підряд не дають істотного приросту в пригадуванні, але згодом, завдяки наступним повторенням, відбувається різке збільшення обсягу засвоєного матеріалу. Це пояснюється тим, що сліди, які залишаються щоразу після сприймання об'єкта, спочатку бувають недостатніми для пригадування, але згодом, після кількох повторень, їх вплив відчувається відразу;

- якщо матеріал загалом нескладний для запам'ятовування, то перші повторення є результативнішими за наступні. Кожне нове повторення дає

незначне збільшення обсягу матеріалу, який запам'ятовується. Це має таке пояснення: головна, легша частина, запам'ятовується швидко, а та, що залишилася, важча, потребує більшої кількості повторень;

- у разі заучування складного матеріалу запам'ятовування спочатку відбувається повільно, а згодом швидко. Це пояснюється тим, що дії перших повторень у зв'язку зі складністю матеріалу недостатні, і приріст обсягу засвоєного матеріалу зростає тільки під час багаторазових повторень;

- повторення необхідне не тільки тоді, коли вчать матеріал, а й коли потрібно закріпити в пам'яті те, що вже вивчено. Під час повторення заученого матеріалу його міцність та тривалість збереження збільшуються в кілька разів.

Крім того, існують умови використання методу повторень для підвищення ефективності запам'ятовування. Важливо, щоб повторення було активним і різноманітним. Для цього перед заучуванням ставлять різні завдання: придумати приклади, відповісти на запитання, накреслити структурно-логічну схему, скласти таблицю, виготовити наочний посібник та ін. Активне повторення відновлює зв'язки на рівні другої сигнальної системи, різноманітність форм повторень сприяє утворенню нових зв'язків матеріалу з практикою.

Важливо правильно розподіляти повторення у часі. Існують два способи повторення: *концентрування* (матеріал заучується за один прийом, повторення відбувається одне за одним) та *розподіл* (кожне повторення відокремлене від наступного проміжком часу). Розподілене повторення раціональніше за концентроване, оскільки економить час та енергію, сприяє міцному запам'ятовуванню.

Продуктивність запам'ятовування залежить також від шляхів запам'ятовування: частинами чи цілком. Існують три способи заучування великого обсягу матеріалу: цілісний, частковий та комбінований.

Цілісний спосіб полягає в тому, що матеріал читають від початку і до кінця кілька разів до повного засвоєння.

Частковий спосіб передбачає поділ матеріалу на частини й заучування кожної частини окремо. Спочатку кілька разів прочитують одну частину, згодом другу і так далі.

Комбінований спосіб – це поєднання цілісного й часткового. Матеріал спочатку прочитують цілком один або кілька разів залежно від обсягу і характеру. Після цього складні місця виокремлюють і заучують окремо, після чого знову весь текст читають повністю. Якщо ж матеріал, наприклад вірш, великий за обсягом, то його ділять на строфи, логічно завершені частини, а заучування є таким: спочатку текст прочитують один–два рази від початку до кінця, виявляють його загальний смисл, згодом заучують кожну частину, після чого матеріал знову прочитують повністю. На думку *М. М. Шардакова*, найефективніший серед цих способів – комбінований, адже він забезпечує рівно-

мірне запам'ятовування всіх частин матеріалу, потребує глибокого осмислення, уміння виокремлювати головне.

Способи заучування слід застосовувати залежно від характеру матеріалу. Під час заучування зв'язного тексту краще користуватися комбінованим способом. Частковий спосіб ефективніший під час заучування іноземних слів, географічних назв. Невеликі за обсягом і нескладні тексти можна заучувати цілком.

Збереження. Сприйнята людиною інформація не тільки запам'ятовується, а й зберігається в пам'яті певний час. Збереження належить до процесів пам'яті й має закономірності. Установлено, що збереження може бути динамічним (виявляється в оперативній пам'яті) і статичним (виявляється в довготривалій пам'яті). За динамічного збереження матеріал змінюється мало, за статичного, навпаки, він обов'язково реконструюється та обробляється.

Реконструкція матеріалу, який зберігається в довготривалій пам'яті, відбувається під впливом тієї інформації, яка безперервно надходить від органів чуття. Реконструкція виявляється в різних формах: зникненні деяких деталей, зміні послідовності матеріалу, його узагальненні.

Про збереження інформації та її видозміну можна зробити висновок на основі двох процесів – відтворення та впізнавання.

Відтворення – це процес, який свідчить про наявність запам'ятовування. Відтворення перевіряє якість знань і вміння використовувати набутий досвід. Розрізняють два види відтворення: впізнавання та пригадування.

Впізнавання об'єкта відбувається в момент його повторного сприймання та означає, що відбувається сприймання об'єкта, яке сформувалося у людини раніше або на підставі особистих вражень (уявлення пам'яті), або на підставі словесних описів (уявлення уяви). Наприклад, ми впізнаємо будинок, у якому живе наш друг.

Впізнавання розрізняється за мірою точності і повноти. Найменш повне впізнавання констатують: коли з'являється тільки відчуття знайомства з об'єктом, а ототожнити його з чим-небудь з минулого досвіду не можна. Наприклад, ми бачимо людину, обличчя якої здається знайомим, а згадати, хто вона і за яких обставин ми могли з нею зустрічатися, не можемо. Подібні випадки характеризуються невизначеністю впізнавання. Інші випадки впізнавання, навпаки, характеризуються повною визначеністю: відразу впізнаємо людину як певну особу.

Пригадування відрізняється від сприймання тим, що здійснюється після нього, поза ним. Пригадування образу складніше, ніж впізнавання. Так, учневі легше впізнати текст книги під час повторного його читання, ніж відтворити, пригадати зміст тексту без книги. Фізіологічне підґрунтя пригадування – відновлення нервових зв'язків, утворених раніше під час сприймання предметів та явищ.

Як і запам'ятовування, відтворення може бути мимовільним і довільним. Мимовільне відтворення відбувається несподівано для людини. Наприклад,

проходячи повз школу, у якій училася людина, у неї може несподівано виникнути образ учителя, який її навчав, або образи шкільних друзів.

За довільного відтворення людина згадує, ставлячи перед собою свідому мету згадати щось з минулого досвіду. Наприклад, під час складання іспиту слухач намагається згадати, що він знає про поставлене питання.

Забування. Забування виявляється в неможливості згадати або відтворити сприйняту раніше інформацію. Фізіологічне підґрунття забування – деякі види коркового гальмування, які заважають актуалізації тимчасових нервових зв'язків. Найчастіше це загальне гальмування, яке розвивається в умовах відсутності підкріплення.

Забування виявляється в двох головних формах:

- 1) неможливість пригадати або впізнати;
- 2) неправильне пригадування або впізнавання.

Між повним відтворенням і повним забуванням існують різні рівні відтворення та впізнавання, які деякі дослідники називають “рівнями пам'яті”. Найчастіше виокремлюють такі рівні:

- пам'ять, що відтворює;
- пам'ять, що впізнає;
- пам'ять, що полегшує.

Щоб уповільнити процес забування, необхідно вчасно організувати повторення сприйнятого матеріалу. За дослідженнями вчених, якщо не повторювати отриманого матеріалу в день сприймання, то через день в пам'яті зберігається 74% матеріалу, три – чотири дні – 66%, місяць – 58%, через шість місяців – 38%. Під час повторення матеріалу в перший день у пам'яті залишається 88%, три – чотири дні – 84%, місяць – 70%, через шість місяців – 60%. Якщо ж організувати періодичне повторення матеріалу, то обсяг збереженої інформації буде високим упродовж значного періоду часу.

Існують випадки, коли людина не може згадати чогось у цей момент, наприклад відразу після сприймання інформації, але пригадує або впізнає це через деякий час. Таке явище назвали *ремінісценцією* (смутиним пригадуванням), сутність якої полягає в тому, що подальше відтворення матеріалу, який не можна відразу повністю відтворити, через день – два після сприймання поповнюється фактами і поняттями, яких не було під час першого відтворення матеріалу. Це явище часто спостерігається під час відтворення великого за обсягом словесного матеріалу, що зумовлено втомою нервових клітин. Ремінісценція виявляється частіше в дошкільників і молодших школярів. У дорослих це явище зустрічається зрідка.

На цей час відомі чинники, які впливають на швидкість перебігу процесів забування. Так, забування відбувається швидше, якщо матеріал недостатньо зрозумілий людині. Саме тому викладачу необхідно спочатку з'ясувати, чи всі слухачі зрозуміли навчальний матеріал, а згодом переходити до його закріплення в пам'яті. Крім того, забування відбувається швидше, якщо мате-

ріал нецікавий для людини, не пов'язаний безпосередньо з її практичною діяльністю. Цим пояснюється той факт, що дорослі люди краще пам'ятають те, що стосується їхньої професії, життєвих інтересів, а школярі добре пам'ятають матеріал, який їх захоплює, і швидко забувають те, що їх не цікавить.

Швидкість забування залежить також від обсягу матеріалу і складності його засвоєння: чим більший обсяг матеріалу або чим він складніший для сприймання, тим швидше відбувається забування. Інший чинник, який прискорює процес забування, – негативний вплив діяльності, який відбувається після заучування. Це явище називається *ретроактивним гальмуванням*.

Ретроактивне гальмування виявляється краще, коли діяльність відбувається без перерви або подальша діяльність схожа з попередньою, а також якщо подальша діяльність складніша за попередню. Фізіологічна засада ретроактивного гальмування в останньому випадку – негативна індукція: складніша діяльність загальмувала легшу. Про вказану закономірність слід пам'ятати під час організації освітньої діяльності, дотримуючись перерв у заняттях, чергуючи предмети так, щоб між ними були значні відмінності.

Інший істотний чинник, який впливає на швидкість забування, – вік. З віком відбувається погіршення багатьох функцій пам'яті, запам'ятовувати матеріал стає важче, а процеси забування прискорюються.

Головні причини забування, які виходять за межі середньостатистичних значень, – це різні хвороби нервової системи, сильні психічні та фізичні травми (пов'язані з утратою свідомості, емоційні травми). У цих випадках може виникати явище, яке називається *ретроградною амнезією*, яка характеризується тим, що забування охоплює період, який передує події, яка була причиною амнезії. Згодом цей період може зменшуватися, а іноді забуті події можуть повністю відновитися в пам'яті.

Забування настає швидше унаслідок розумової або фізичної втоми. Причиною забування може бути дія сторонніх подразників, які заважають зосередитися на матеріалі. У боротьбі із забуванням важливу роль відіграють раціональні способи заучування.

3.6. Уява

3.6.1. Поняття уяви

Образи, якими оперує людина, не обмежуються відтворенням безпосередньо сприйнятого. Перед людиною в образах може постати і те, чого вона безпосередньо не сприймала, взагалі не було і більше того, чого у такій формі в дійсності і бути не може. Перетворення – головна характеристика уяви. Уявляти – це насамперед перетворювати.

Людина – активна істота, яка не тільки сприймає і пізнає світ, а й змінює, перетворює його. Для перетворення світу на практиці необхідно вміти пере-

творювати його мисленнево. Цю потребу і задовольняє уява. Уява пов'язана з нашою здатністю змінювати, дієво перетворювати світ і творити нове, дає людині можливість виходити за межі реального світу, переміщувати речі і події в майбутнє, минуле, інші світи і простори.

Уява – це психічний процес, який полягає у створенні нових образів шляхом обробки матеріалу сприймань і уявлень, отриманих у попередньому досвіді. Уява тісно пов'язана з образною пам'яттю, оскільки вона спирається на минулий досвід людини, і з мисленням, оскільки пов'язана зі створенням нового. Це дає підстави деяким психологам не вважати уяву самостійним психічним процесом, а розглядати її як аспект і необхідну сторону будь-якого пізнавального процесу.

Уява – специфічний процес. Головна відмінність власне уяви від образної пам'яті пов'язана з іншим ставленням до дійсності. Образи пам'яті – це відтворення минулого досвіду. Функція пам'яті полягає в тому, щоб зберегти результати минулого досвіду в максимальній точності. Функція уяви – перетворити їх. Скільки б істотно не перероблялися в пам'яті образи дійсності, вони ніколи не перетворюються в образи реально існуючих предметів, з якими суб'єкт не зустрічався в особистому досвіді.

Уява спрямована на пізнання образів бажаного майбутнього або образів того, що відсутнє в досвіді людини, але що може створитися нею за певними даними.

Між уявою і мисленням також існує відмінність. Мислення спрямоване на пізнання взаємозв'язку явищ та їх сутності. Продукт мислення – поняття, їх системи та ідеї. Продукт уяви – це створення об'єктивно нових (повністю або частково) образів, які виражають бажане можливе майбутнє, або суб'єктивно нових образів, які дають змогу суб'єкту пізнати те, що він сам не сприймав.

Отже, як пізнавальний процес уява має специфіку: вона становить основу для створення нових предметів, які задовольняють ті чи інші потреби людини. Уява розширює можливості пізнання чуттєвої наочної сторони дійсності не тільки шляхом безпосереднього досвіду, через сприймання, а й побудовою образів на ґрунті тих чи інших даних (знаків чи елементів предметів): створення образу предмета за кресленням, створення художнього образу за текстом літературного твору та ін.

У процесі життєдіяльності людини уява виконує такі функції:

1. *Представлення дійсності в образах і надання можливості користуватися ними під час вирішення завдання.* Ця функція уяви пов'язана з мисленням і органічно в нього включена.

2. *Регулювання емоційних станів.* За допомогою уяви людина здатна хоча б частково задовольнити численні потреби, зняти напруженість, породжувану ними. Ця життєво важлива функція особливо досліджується у психоаналізі.

3. *Участь у довільній регуляції пізнавальних процесів і станів людини.* За допомогою штучно створених образів людина може звертати увагу на необхідні події, має можливість керувати сприйманням, спогадами, висловлюваннями.

4. *Формування внутрішнього плану дій,* тобто здатності виконувати їх “в умі”, маніпулюючи образами.

5. *Планування і створення програм діяльності,* а також оцінювання їх правильності та подальша реалізація.

За допомогою уяви людина може керувати багатьма психофізіологічними станами організму, налаштовувати його на наступну діяльність. За допомогою уяви вольовим шляхом людина може впливати на органічні процеси: змінювати ритміку дихання, частоту пульсу, кров'яний тиск, температуру тіла та ін. Ці факти лежать в основі аутотренінгу, який широко використовується для саморегуляції.

Аналізуючи зв'язки уяви з дійсністю, Л. С. Виготський сформулював перший і найважливіший закон уяви: творча діяльність уяви знаходиться в прямій залежності від багатства і різноманітності попереднього досвіду людини, зміст якого відображує дійсність і складається з елементів, узятих з неї. Чим багатший досвід людини, тим більшим є наявний в уяві матеріал. Образ-уявлення лабільний, динамічний за природою, тобто кожного разу може змінюватися, перетворюватися.

Однак, якщо говорити про образ-уявлення як продукт уяви, то він є не просто “миготінням” без певного напрямку, а перетворенням, зумовленим певною тенденцією. Така тенденція, яка зумовлює трансформацію образів у певному напрямку, пов'язана з відбиттям на цих образах загальної спрямованості особистості, її потреб, інтересів, почуттів, ідеалів, життєвих цілей, цінностей та ін. Цим і породжується перетворююча діяльність уяви. Отже, різне ставлення особистості до реальності породжує ті перетворення, яким у психіці людини підлягають образи, які відображають дійсність.

Сприймання дійсності під впливом почуттів, бажань, симпатій і антипатій часто перетворюється уявою. Ці перетворення призводять до викривлення, коли “бажане видається за дійсне”. Таким чином “затушовуються” реальні властивості предмета. Під впливом почуттів уява може яскравіше виявляти справжній образ людини.

Цікавий аспект, який відображає вплив емоційного чинника на уяву, виявляється у сформульованому Л. С. Виготським *законі спільного емоційного знака*, сутність якого полягає в такому: враження й образи, які мають спільний емоційний знак, тобто впливають на нас емоційно, можуть об'єднуватися між собою, незважаючи на відсутність зв'язку між цими образами. Виходить комбінований витвір уяви, в основі якого лежить спільне почуття чи спільний емоційний знак, який об'єднує різні елементи (наприклад голубий тон – холодний, червоний – теплий).

Існує і зворотний зв'язок уяви з емоцією, коли уява впливає на почуття. Це *закон емоційної реальності*, сутність якого така: будь-який витвір фантазії має зворотний вплив на наші почуття. І якщо цей витвір не відповідає дійсності, то почуття, яке він викликає, дійсне, реально переживане почуття, яке захоплює людину (наприклад страх у темряві, викликаний ілюзією, переживання подій з книг, кінофільмів та ін.).

Таким чином, уява – не абстрактна психічна функція, а закономірна сторона свідомої діяльності особистості.

3.6.2. Типи уяви

Як вже зазначалося, уява – це вияв особистості з боку типологічного та диференціально-психологічного підходу. Для характеристики особистості та її ставлення до світу важливі два чинники:

- по-перше*, міра легкості чи складності, з якою вона перетворює задане;
- по-друге*, характер того перетворення дійсності, яке властиве уяві.

Важливе значення належить співвідношенню між роллю в уяві людини емоційності (афективності) і критичного контролю інтелекту. Залежно від панування тих чи інших моментів виокремлюються такі типи уяви:

- *суб'єктивна уява* – слабо підпорядковується критичному контролю мислення, мало рахується з реальністю, яку зазвичай вона маскує фантазією;
- *критична (реалістична) уява* – не безконтрольно підпорядковується суб'єктивності почуттів. Перетворюючи існуюче, така уява враховує закономірності та тенденції розвитку об'єктивної дійсності.

У різних людей виявляється переважання уяви в певних галузях. Істотну роль у визначенні напряму, яким розвивається уява, відіграє спрямованість особистості, передусім її інтереси. Інтереси створюють пов'язані з ними своєрідні “осередки” сприйнятливості.

Через загальну спрямованість діяльності людини її уява може бути найдієвішою або у сфері практичної діяльності конструктивного, технічного винахідництва, або у художньої у сфері, або у науковій творчості.

3.6.3. Види уяви

Відмінність видів уяви визначається передусім тим, наскільки свідоме й активне ставлення людини до реалізації головної функції уяви – трансформації образів-уявлень. Іноді зміна образів відбувається мимовільно (пасивна увага), однак все більшу роль відіграє свідоме, активне ставлення людини до формування образів (активна уява).

За пасивної уяви мимовільна трансформація образів здійснюється під впливом малоусвідомлених потреб і **потягів**, незалежно від якого-небудь свідомого втручання в цей процес суб'єкта. Образи ніби мимовільно перетво-

рюються, впливаючи перед уявою, а не формуються нею. У цьому разі немає оперування образами (це зустрічається в умовах бездіяльності свідомості – у стані дрімоти, сновидіннях, під час галюцинацій, у стані афекту). За образом як рушійні сили найчастіше стоять афективні моменти потреб та **потягів**. Отже, цей вид уяви тісно пов'язаний із *аутистичним мисленням*, яке прагне не до встановлення істини, а до задоволення бажання. Це мислення, яке не пристосовується до зовнішньої дійсності, а створює уявлювану дійсність.

За активної уяви образи формуються і перетворюються свідомо відповідно до цілей, які людина ставить під час конкретної діяльності.

Розрізняють два види активної уяви: відтворювальна, яка полягає у відтворенні заданих образів, і творча, що виявляється у самостійному створенні нових образів.

Відтворювальна уява – процес створення людиною нових образів – об'єктів, які вона раніше не сприймала, на засадах опису схем, креслень, нотних записів, тобто в різних знакових системах.

Творча уява вимальовує нові, оригінальні образи та ідеї; доповнюючи творче мислення і взаємодіючи з ним, становить основу людської творчості. Продукт творчої уяви – художній образ. Синтез в уяві здійснюється у різних формах, які називаються *прийомами уяви*. Виокремлюють такі прийоми уяви:

1. *Аглутинація*. Це “склеювання” різних якостей, властивостей, частин, що не сполучаються в повсякденному житті (наприклад, русалка, пегас, кентавр).

2. *Гіперболізація*. Це не тільки збільшення або зменшення предмета (наприклад, велетень і Дюймовочка), а й зміна кількості частин предмета або їх зміщення: багаторукі індійські богині, дракони, циклопи та ін.

3. *Підкреслення яких-небудь ознак або загострення*. Це спосіб створення дружніх шаржів і злих карикатур.

4. *Схематизація*. Під час такого способу створення образу ніби згладжуються відмінності, зливаються уявлення, риси схожості виступають на перший план, наприклад орнамент.

5. *Типізація*. Це відокремлення істотного, яке повторюється в однорідних фактах, і втілення його в конкретному образі. Використовується в літературі, живописі.

Специфічна особливість творчої уяви: вона відхиляється від звичного ходу асоціацій, підпорядковуючи його тим емоціям, думкам, прагненням, які переважають у цей момент у психіці художника. І хоча механізм асоціацій залишається тим самим (асоціації за схожістю, суміжністю або контрастом), відбір уявлень визначається цими тенденціями.

Уява виступає як відображення властивостей особи людини, її психологічного стану в цей момент часу. Продукт творчості, його зміст і форма добре відбивають особу творця. Цей факт ураховується в психології, особливо під час створення проєктивних психодіагностичних методик.

Залежно від виду діяльності, у процесі якого функціонує уява, виокремлюють технічну, музичну, наукову, художню та інші види уяви.

На думку Л. М. Веккера, доцільною є класифікація, в основу якої покладені особливості матеріалу, предмета психічної діяльності. Такий підхід дає змогу виокремити *сенсорно-перцептивну уяву* (власне образну), яка включає зорову, слухову, рухову, просторову, словесно-логічну (концептуальну), яка виступає елементом мислення, емоційну. Особливо виокремлюється оперативна уява, що визначається активним функціонуванням образів як програми діяльності.

Виокремлюють й інші види уяви – сновидіння, галюцинації, мріання і мрії.

Сновидіння можна зарахувати до розряду пасивних і мимовільних форм уяви. Справжня роль сновидінь у житті людини до цього часу не встановлена, хоча відомо, що в сновидіннях люди знаходять вияв і задоволення численних життєво важливих потреб, які через деякі причини не можуть реалізуватися в житті.

Галюцинаціями називають фантастичні видіння, які не мають майже жодного зв'язку з навколишньою дійсністю, що оточує людину. Найчастіше галюцинації є наслідком порушень психіки або роботи організму і супроводжують деякі хворобливі стани.

Мріання – на відміну від галюцинацій, це нормальний психічний стан, який є фантазією, пов'язаною з бажанням, ідеалізованим майбутнім.

Мрія від мріання відрізняється тим, що вона реалістичніша і здебільшого пов'язана з дійсністю, тобто практично здійснима. Мріання і мрії у людини займають багато часу, особливо в юності. Для більшості людей мрії – це приємні думки про майбутнє. У деяких зустрічаються й тривожні видіння, які породжують почуття хвилювання, вини, агресивності. Однак у широкому розумінні терміна “мрія” нам уявляються все ж таки приємні бачення, пов'язані з майбутніми (здійсненими чи нездійсненими) перспективами.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю “відчуття”. Назвіть його види.
2. Дайте визначення поняттю “сприймання”. Назвіть його види.
3. Дайте визначення поняттю “увага”. Назвіть її види.
4. Коротко охарактеризуйте види уваги.
5. Дайте визначення поняттю “мислення”. Назвіть його форми та види.
6. Дайте визначення поняттю “мовлення”. Назвіть його види.
7. Дайте визначення поняттю “пам'ять”. Назвіть її види.
8. Дайте визначення поняттю “уява”. Назвіть її типи та види.

Рекомендована література

1. Браун П., Редігер Г., Макденіел М. Засіло в голові. Наука успішного навчання. Київ : Наш формат, 2019. 240 с.
2. Гертер Г. Принятие решений. Да. Нет или что-то третье. Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2018. 196 с.
3. Еленберг Дж. Як ніколи не помилятися. Сила математичного мислення. Київ : Наш Формат, 2017. 576 с.
4. Клаузевиц К. фон. Природа війни. Харків : Віват, 2018. 416 с.
5. Клименко В. В. Психофізіологічні механізми праксису людини : монографія. Київ : “Слово”, 2013. 640 с.
6. Максименко С. Д. Загальна психологія : навч. посіб. Вид. 3-те, перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 272 с.
7. Мистецтво війни / пер. з кит. та комент. С. Лесняка. Львів : Вид-во Старого Лева, 2023. 107 с.
8. Москальов І. О. Психологічні особливості розвитку практичного мислення офіцерів-артилеристів. : дис. ... д-ра філос. з соц. і пов. наук : 053. Київ, 2020. 310 с.
9. Павелків Р. В. Загальна психологія: підручник. Київ : Кондор, 2012. 576 с.
10. Пасічник І. Д. Психологія мислення: підручник. Острог : Вид-во Національного університету “Острозька академія”, 2015. 560 с.
11. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів / [В. Б. Шапар, А. С. Куфлієвський та ін.]. Харків : Прапор, 2009. 672 с.
12. Савчин М. В. Загальна психологія. Київ : Академвидав, 2012. 464 с.

4. КОМПОНЕНТИ ТА АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИРА

Перемогу здобувають не числом. Олександр переміг триста тисяч персів на чолі двадцяти тисяч македонян.

Наполеон Бонапарт (1769–1821), французький державний діяч, полководець, генерал, імператор Франції (1804–1814, 1815)

Управлінська культура командира є здатністю представляти владу й уміння користуватися нею. Здатність представляти військову владу передбачає високий рівень знання командиром власних прав та обов'язків, які відповідають вимогам законів, нормативних документів, суспільства, колективу й групи. Дотримання й виконання цих вимог створює авторитет командира.

Уміння користуватися військовою владою означає застосування на практиці методів, прийомів, стилів, що відповідають вимогам військової організації, які отримали (чи здатні отримати) нормативне визнання і сприяють ефективному впливу на весь військовий колектив чи групу. Загалом, уміння користуватися владою – це управлінське мистецтво командира.

Для успішної діяльності військового колективу недостатньо мати сприятливі економічні й соціальні умови. Як правило, у взаєминах командира й військового колективу часто виникають конфліктні ситуації через низький рівень його управлінської культури, які не можна ні пояснити, ні виправдати посиленнями на “об’єктивні труднощі”. Військовий підрозділ не досягає успіху, якщо його очолює командир, позбавлений управлінської культури. Варто замінити такого командира на того, який володіє управлінською культурою, і становище в колективі значно поліпшиться. Командиру ХХІ ст. вже недостатньо ефективно управляти лише підлеглими, а слід ефективно управляти і собою.

Організаційне й управлінське мистецтво командира має такі характеристики:

- уміння правильно підготувати і проводити з підлеглими індивідуальні бесіди та наради;
- висока культура мови, слухання й ведення телефонних розмов;
- ретельна підготовка і виступ перед підлеглими та колегами з промовою або доповіддю.

4.1. Морально-психологічні засади управлінської діяльності командира

Роль морально-психологічного чинника в управлінні для цивілізованого світу закономірно зростає (лат. *moralis, mores* – “вдача”, “склад душі”, “звичка”) та актуалізує значення особистості.

Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, внутрішню потребу особистості до здійснення моральних дій та вчинків. Однак не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах мають однакову етичну форму та етичну оцінку.

Неетична поведінка командира – деструктивний, деморалізуючий чинник, адже може зруйнувати психологічну цілісність військової організації. Причинами такої поведінки можуть бути:

1. *Ігнорування етичних аспектів військової управлінської діяльності.* Діловий ризик не має виходити за межі закону. Командир повинен пам'ятати, що професіоналізм, патріотизм, порядність і відповідальність – важливі складові його морального авторитету, ігнорування яких значно послабить його позиції.

2. *Морально-психологічна невідготовленість* проявляється в патологічному ставленні до особистих інтересів, нерозумінні важливості спрямування зусиль на розвиток і підвищення ефективності діяльності військового підрозділу. Морально-психологічна невідготовленість спричиняє зниження позитивної репутації командира серед старших начальників і підлеглих. Значної шкоди репутації командира завдає незнання або ігнорування етики відносин з підлеглими.

3. *Зниження ролі етики у військовому підрозділі* через низькі моральні якості військовослужбовців і відсутність стимулювання етичної поведінки з боку командира.

Поєднання етики і психології не випадкове, адже вони як самостійні галузі наукового знання функціонують у тісному взаємозв'язку.

Етика (від грец. *ethos* – вдача, звичка) – філософська дисципліна про походження і сутність моралі, норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти. Етика як система моральних принципів, загальна характеристика поведінки людей, яка відповідає або не відповідає моральним вимогам, роз'яснює моральне значення конкретних дій, мотивів, характерів, що вивчають психологи. Етика зобов'язує людину відрізнити правильну поведінку від неправильної, а психологія розкриває психічну природу конкретних виявів поведінки й умови формування цих моральних явищ. Специфіка дотримання моральних принципів полягає в тому, що забезпечення загального блага іншої людини – це особистісний мотив, потреба.

Такі компоненти морального здоров'я учасників управлінського процесу, як моральні переконання, моральні якості (почуття відповідальності, сумлінність, безкомпромісність тощо), моральні звички, здібності та дії регулюють процес формування професійних навичок в управлінській діяльності. Високий рівень моральної культури особистості дає людині змогу не тільки свідомо долати негативні риси свого характеру, а й інтенсифікувати інтелектуальну та фізичну працю.

Утвердження інтересів командирів залежить і від того, наскільки вони послідовно втілюють в управлінській діяльності загальнолюдські норми й принципи, дотримуються поведінки, яка передбачає певний тип моральних відносин у різних сферах вияву етики: порядність – візитна картка командира; розповідаючи про себе, не ганьби своїх товаришів по службі; уміє обирати заступника, підтримуй стосунки з ним тощо.

4.1.1. Етика відносин усередині військової організації

Основоположними принципами етичних відносин у військовій організації є такі:

- відповідність моральних цінностей військової організації загальнолюдським цінностям;
- відповідність моральних цінностей військової організації її соціокультурному та етнопсихологічному контексту;
- орієнтація, інтегрування інтересів підлеглих навколо поставлених цілей;
- свідомо військова дисципліна;
- орієнтація на потреби й можливості підлеглих;
- моральна задоволеність підлеглих комунікативними зв'язками, взаємодією, спільною військово-професійною діяльністю;
- моральна захищеність особистості підлеглого;
- зацікавленість підлеглих в опануванні моральних цінностей;
- стимулювання етичної поведінки підлеглих, наявність моральних традицій.

4.1.2. Етика зовнішніх відносин

Вимоги етики зовнішніх відносин залежать від об'єкта службового контакту. У взаєминах з підлеглими головне – це відсутність будь-якої дискримінації. Етика взаємин із старшими начальниками і товаришами по службі ґрунтується на відповідальності за виконання поставлених завдань, дотриманні взятих на себе зобов'язань. Етика відносин з представниками органів місцевого самоврядування та виконавчої влади передбачає дотримання законодавства, виконання взятих на себе зобов'язань, мінімізацію корупційних ризиків.

У внутрішніх і зовнішніх взаєминах не слід ігнорувати загальнолюдські норми й правила, а також такі моральні якості, як добро, совість, обов'язок, честь, гуманність, справедливість, відповідальність.

Моральність – важлива умова повноцінного розвитку військового керівника. Професійні якості особистості необхідно розглядати разом з її моральними нормами. Такий підхід аргументовано в народній мудрості: той, хто встигає у науці, але відстає від моральних норм, більше відстає, ніж встигає. Аморальна поведінка військового керівника спричинює погіршення людських взаємин, моральну ерозію. Серед рис професіоналізму командира важливими є такі: справедливість, повага і визнання прав підлеглих.

Прийняття командиром управлінських рішень пов'язане з психологічними труднощами, спричиненими необхідністю діяти у площині моральних норм і спокусою матеріального збагачення. Якщо вибір форм професійного зростання не суперечить загальнолюдським нормам моралі, досягається не за рахунок добробуту підлеглих, то професійна управлінська діяльність заслуговує на визнання як високоморальна. Аморальні, беззаконні форми досягнення успіху під час керівництва не можна зарахувати до жодної системи моралі. Якщо командир не дбає про інтереси підрозділу та своїх підлеглих, а прагне до поліпшення власного статусу, досягає успіху завдяки іншим, він свідомо порушує моральні принципи і правові норми. Для такого командира мораль – це перешкода у життєвій боротьбі, адже вона потребує дотримання відповідних правил порядності і чесності.

Результатом ефективної управлінської діяльності командира є задоволеність підлеглих військовою службою. Задоволеність є показником ефективності військово-професійної діяльності, який пов'язаний з виконанням спільних завдань та системою міжособистісних взаємин. У задоволеності спільною діяльністю слід виокремити емоційну та моральну задоволеність.

Емоційна задоволеність – це показник ефективності діяльності, пов'язаний із системою міжособистісних стосунків; виявляється у позитивному сприйманні навколишнього середовища, товаришів по службі, самого себе та власної діяльності.

Моральна задоволеність – це показник правильності морального вибору. Вказаний вид задоволеності пов'язується з активністю військовослужбовця, спрямованою на правильний моральний вчинок чи дію. Моральна задоволеність командира є показником ефективності його управлінської діяльності, пов'язаним із системою морального вибору. Здійснивши моральний вчинок, будь-яка людина відчуває задоволення і, навпаки, усвідомлення аморальності вчинку позбавляє людину внутрішньої рівноваги.

Переживання щодо правильності морального вибору в різних управлінських ситуаціях спричинюють психічні перевантаження та мають відповідні наслідки для командира. Як виняток, військовий керівник може бути аморальною людиною, яка не керується моральними принципами під час

військової діяльності, що надалі призводить до негативних наслідків у взаєминах з підлеглими. Аморальність власних вчинків такий командир критично не оцінює, а іноді навіть не усвідомлює, що, безумовно, не на користь управлінській діяльності.

Основою професіоналізму командира є дотримання у службовій діяльності моральних традицій: чесність з підлеглими, професійний обов'язок, честь і гідність. Моральні традиції надають управлінській діяльності високої моральності, а повсякденне їх дотримання є запорукою ефективності цієї діяльності.

Ще одним показником професійної управлінської діяльності командира є дотримання моральних принципів взаємодії, у процесі якої реалізуються соціальний і психологічний контакти, пов'язані з психічним станом самих учасників. Взаємодія неможлива без спільної діяльності. Незадоволені потреби призводять до безпринципності, деградації особистості. Саме тому професійна діяльність військового керівника має ґрунтуватися на моральних засадах співробітництва.

На продуктивність управлінської діяльності командира значно впливає рівень його соціально-моральної зрілості. Критеріями вказаної зрілості є висока дисциплінованість, розвинуте почуття відповідальності, турбота про підлеглих, здатність до ефективного використання власних знань і здібностей, психологічної та моральної близькості з товаришами по службі, конструктивного вирішення службових завдань і проблемних питань. Удосконалення моральних якостей військового керівника не менш важливе, ніж опанування психологічних методів керівництва.

Етико-психологічні засади управлінської діяльності є підґрунтям професійної етики командира, яка передбачає наявність теоретико-прикладних етичних знань і практичних рекомендацій, зорієнтованих на якісне виконання функцій військового керівника. Професійна етика командира охоплює перодовий досвід вирішення конкретних проблем управління.

Основними принципами професійної етики командира є такі:

- справедливість;
- повага до підлеглих;
- розкриття потенціалу підлеглих;
- вивчення підлеглих, знання їх потреб і запитів;
- особистий приклад.

Усвідомлення значущості морально-психологічних засад управління характеризує більшість успішних командирів, є свідченням морального здоров'я військових керівників і має такі компоненти: моральні почуття, моральну позицію, моральні звички, моральний самоконтроль. Ці компоненти надзвичайно стійкі, характеризують засвоєні особистістю моральні принципи й норми. Усвідомлення командиром цінності морально-психологічного потен-

ціалу підлеглих підвищує його інтерес до оволодіння знаннями і навичками діагностування стану морального здоров'я підлеглих. Моральне здоров'я підлеглих слід підтримувати й зміцнювати за допомогою превентивних заходів. Турбота про моральне здоров'я підлеглих є професійним обов'язком командира і невід'ємною частиною його управлінської діяльності.

Методами морального впливу командира на підлеглих є такі:

- *моральне переконання*, яке зумовлює свідоме засвоєння етичних знань, формування мотивів опанування конкретних моральних навичок;
- *моральний приклад*, який характеризується вмінням командира дотримуватися моральних норм і правил поведінки з підлеглими;
- *іміджування*, яке полягає в умілому висвітленні та розповсюдженні позитивних учинків підлеглих, заохоченні чесності і принциповості військовослужбовців.

Моральна поведінка командира, стиль його керівництва – це система повсякденних учинків, у яких виявляється його ставлення до підлеглих і товаришів по службі, до виконання службових обов'язків. Моральні цінності зумовлюють його повсякденні вчинки. Поведінка командира має бути моральним орієнтиром для його підлеглих. Уміння та звички командира є основою його вчинків й індикаторами моральних позицій і переконань.

Моральне обличчя командира утворюють загальні, конкретні та специфічні моральні якості. Моральні якості є моральною характеристикою найтипісших рис поведінки індивіда.

До *загальних моральних якостей* належать такі:

- патріотизм – любов до батьківщини, відповідальність за її долю і готовність служити її інтересам;
- гуманізм – людяність, визнання суверенності і гідності особистості.

Конкретними моральними якостями є такі:

- професійна чесність – вимогливість, уміння говорити правду;
- організованість – уміння структурувати власну діяльність;
- моральна воля – розвинутий самоконтроль, уміння домагатися мети, завойовувати повагу;
- совість – загострене почуття особистої відповідальності;
- товариськість – повага і довіра до товаришів по службі, підлеглих;
- мужність – сміливість, уміння переносити службові негаразди;
- принциповість – уміння відстоювати власну позицію;
- справедливість – об'єктивне оцінювання професійно-ділових та індивідуально-психологічних якостей і дій підлеглих.

Серед *специфічних якостей* виокремлюють такі:

- скромність – розумне використання влади, критичне ставлення до своїх заслуг і недоліків;
- щедрість – безкорисливість, надання допомоги;

- оптимізм – віра в себе й людей, у свій моральний вибір, краще майбутнє;

- відповідальність – єдність слова і діла;

- великодушність – терпимість до недоліків інших, уміння прощати образи.

Моральні якості командира є взаємозалежними, сприяють вияву одна одної та утворюють цілісну систему його моральних цінностей. У військових підрозділах слід періодично вивчати думки підлеглих про загальні, конкретні та специфічні моральні якості своїх командирів.

4.2. Стилї керівництва командира

Як слово “стиль” розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно, як відмінність одного об’єкта від іншого. У науковій літературі використовують такі поняття як “стиль керівництва” і “стиль управління”, які часто ототожнюють. Крім того, дослідники використовують таке поняття, як “стиль керівника”.

Стиль керівництва – це типова система способів і прийомів впливу командира на підлеглих.

Стиль керівника – це сукупність типових і відносно стабільних методів впливу командира на підлеглих для ефективного виконання управлінських функцій і завдань, поставлених підрозділу.

Існують традиційні і сучасні підходи до визначення стилю керівництва. Уперше *К. Левін* визначив такі: авторитарний, демократичний і ліберальний. Пізніше окремі дослідники стали виокремлювати директивний, колегіальний і пасивний стилі керівництва.

Авторитарний (директивний) стиль керівництва. Для цього стилю характерне тверде одноосібне прийняття командиром усіх рішень, суворий тотальний контроль за їх виконанням, відсутність інтересу до підлеглих як до особистостей. За рахунок надмірного контролю вказаний стиль керівництва може забезпечувати цілком прийнятні результати. Водночас авторитарний стиль має такі недоліки:

- висока ймовірність помилкових рішень;

- придушення ініціативи, творчості, уповільнення нововведень, пасивність підлеглих;

- незадоволеність підлеглих власною службовою діяльністю;

- несприятливий психологічний клімат, який є шкідливим для психічного здоров’я підлеглих.

Вказаний стиль керівництва може бути доцільним в екстремальних ситуаціях (під час бойових дій, катастроф тощо). Водночас автократ має низку позитивних рис. Командири цього типу часто енергійні і розумні, мають блискавичну реакцію, рішуче переборюють будь-які труднощі.

Демократичний (колегіальний) стиль керівництва передбачає прийняття управлінських рішень на основі обговорення проблем, урахування думок та ініціативи підлеглих. Виконання ухваленого рішення контролюється і командиром, і підлеглими. Командир виявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості підлеглих, їх інтересів, потреб та запитів.

Демократичний стиль є найефективнішим, адже забезпечує високу ймовірність правильних, виважених рішень, високі результати діяльності, ініціативу, активність, задоволеність підлеглих виконаними завданнями і перебуванням у підрозділі, сприятливий психологічний клімат і високу згуртованість військовослужбовців.

Ліберальний (пасивний) стиль керівництва характеризується можливістю кожного висловлювати свою думку, але її врахування у подальшій діяльності не є обов'язковим, водночас навіть ухвалені рішення часто не виконують, контроль за їх реалізацією відсутній. При цьому стилі керівництва результати професійної діяльності зазвичай низькі, а підлеглі часто не задоволені нею й самим командиром. Психологічний клімат у підрозділі характеризується як несприятливий, співробітництво відсутнє, стимулу сумлінно виконувати обов'язки немає, мають місце конфлікти та розшарування на мікрогрупи за інтересами.

Узагальнену характеристику традиційних стилів керівництва наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Характеристика традиційних стилів керівництва

Параметри взаємодії з підлеглими	Стили керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
1	2	3	4
Прийняття рішень	Рішення приймаються одноосібно	Рішення приймають колегіально	Рішення приймаються самі по собі або за вказівкою керівництва
Спосіб доведення рішення	Накази, команди, розпорядження	Пропозиції, поради	Прохання
Ставлення до відповідальності	Одноосібна відповідальність або перекладання на підлеглих	Коллективна відповідальність	Уникнення будь-якої відповідальності
Ставлення до ініціативи	Ініціатива придушується	Ініціатива заохочується	Ініціатива делегується підлеглим
Ставлення до конфліктів	Конфлікти придушуються	Конфлікти ефективно використовуються	Конфлікти вирішуються самі по собі
Ставлення до власної компетентності	Недоліків нема "і не може бути за визначенням"	Постійно підвищує власну професійну кваліфікацію	Не приділяє значної уваги
Стиль спілкування	Дистанціювання від підлеглих	Підтримання дружнього спілкування	Уникнення спілкування

1	2	3	4
Характер взаємин з підлеглими	Залежно від настрою	Манера поведінки з усіма як з рівними колегами	М'яка манера поведінки
Ставлення до дисципліни	Суворі формалізовані дисципліна	Розумна гнучка дисципліна	Формально-пробачливе ставлення
Ставлення до мотивації	Основні методи стимулювання – покарання і примус	Використання різних методів заохочення і покарання	Байдуже

Існують стилі керівництва, які доповнюють запропоновану класифікацію, а саме:

- *непослідовний стиль* – передбачає хаотичний перехід керівника від одного стилю до іншого;
- *ситуаційний стиль керівництва* (за П. Херсі) – урахує рівень розвитку підлеглих і колективу, ставить у відповідність управлінський вплив залежно від рівня розвитку підлеглого і колективу;
- *за особливостями мисленнево-інтелектуальної діяльності* (за Т. Коно) – консервативно-інтуїтивний, консервативно-аналітичний, новаторсько-інтуїтивний, новаторсько-аналітичний.

Відповідно до теорій, заснованих на ситуаційному підході, оптимальний стиль керівництва визначити вкрай складно: успішна поведінка керівника визначається не одним чинником, а ситуацією загалом. Ситуаційна модель Ф. Фідлера враховує три основні чинники: взаємини між керівником та підлеглими, обсяг законної влади і структуру групового завдання.

За підходом Т. Мітчела і Р. Хауса “шлях – мета”, можна виокремити чотири основні стилі керівництва: директивний; стиль, який підтримує; стиль, який заохочує участь; стиль, який орієнтує на досягнення мети.

Під час вибору стилю керівництва командира слід користуватися такими основними критеріями:

- наявність досвіду у підлеглих;
- рівень вимог, що висуваються до завдання, яке слід виконати;
- ймовірність того, що одноособове рішення командира отримає підтримку серед підлеглих;
- зацікавленість підлеглих у досягненні цілей;
- ступінь імовірності виникнення конфліктів між підлеглими унаслідок прийнятого рішення.

Оптимальним не може бути жоден з основних або проміжних стилів керівництва. Найприйнятнішим є динамічний стиль, який змінюється із ситуацією. Зокрема, правильна думка “... уміння керувати – це вміння змінювати стиль керівництва”. Жоден зі стилів управління не повинен “приклеюватися” до керівника. Стиль має бути динамічним.

Командир, який здійснює управління завжди в авторитарному стилі, матиме успіх під час напружених, екстремальних ситуацій. У спокійному середовищі висококваліфіковані, розсудливі, ініціативні підлеглі сприйматимуть командира-автократа як людину невисокої культури, грубу й нетактовну.

Командир, який використовує винятково демократичний стиль керівництва, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, серед ініціативних, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у результатах діяльності. У напруженій ситуації такий командир може розгубитися і виявитися неефективним: підлеглі вважатимуть його нерішучим і боязливим керівником, який не вміє керувати.

Командира, який суворо дотримується ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі підлеглі: дослідники, конструктори тощо. Командир у такому разі повинен якнайменше втручатися в процес.

Індивідуальний стиль керівництва командира, який базується на демократичному, але є динамічним і здатним у напружених ситуаціях перейти до авторитарного, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації – до ліберального, можна вважати оптимальним.

Під час оцінювання індивідуального стилю керівництва значну увагу приділяють здатності командира знаходити спільну мову і взаєморозуміння з підлеглими, різними за віком, статтю, освітою, рівнем професійної підготовленості, характером і темпераментом. Важливими чинниками є також уміння командира переконувати підлеглих, надихати на виконання завдань, вести за собою.

Необхідність формування ефективного індивідуального стилю керівництва командира спричинена тим, що вказаний стиль здатний активно сприяти зміцненню військового колективу, підвищенню згуртованості. Основне завдання командира – виконання підрозділом завдань за призначенням, досягнення поточних цілей. Формуючи свій індивідуальний стиль керівництва, командир будь-якого рівня повинен урахувати той факт, що його поведінку будуть наслідувати підлеглі, а стиль його керівництва й особливості його поведінки як військового керівника будуть поширюватися у підрозділі. Індивідуальний стиль керівництва, прийнятий командиром, впливає на групову систему цінностей, поширену у військовому колективі, на норми і правила поведінки, що значно впливає на спільну професійну діяльність.

4.3. Ораторське мистецтво та мистецтво публічного виступу командира

4.3.1. Основи ораторського мистецтва командира

Термін “ораторське мистецтво” (від лат. *oratio* – мова, красномовство) має античне походження. Його синонімом є грецьке слово “риторика” (*rhetorik*) і українське “красномовство”.

Як **ораторське мистецтво** слід розуміти високий ступінь майстерності публічного виступу, якісну характеристику ораторської мови, майстерне володіння живим словом. Ораторське мистецтво – це мистецтво побудови та публічного проголошення промови для бажаного впливу на аудиторію. Подібне тлумачення ораторського мистецтва існувало ще в античні часи. Наприклад, Аристотель визначав риторику як “здатність знаходити можливі способи переконання щодо кожного предмета”. Ораторським мистецтвом називають також науку про красномовство, яка історично склалася, і навчальну дисципліну, що вивчає основи ораторської майстерності.

Особливістю ораторського мистецтва є також його схоластичність. Ораторське мистецтво пов’язане з філософією, логікою, психологією, педагогікою, мовознавством, етикою, естетикою. Фахівців різного профілю цікавлять проблеми красномовства. Наприклад, лінгвісти розробляють теорію культури усної мови, дають ораторам рекомендації щодо користування багатством рідної мови. Психологи вивчають питання сприйняття і впливу мовного повідомлення, проблеми стійкості уваги під час публічного виступу, досліджують психологію особи оратора, психологію аудиторії як соціально-психологічної спільноти людей. Логіка вчить оратора послідовно і чітко висловлювати власні думки, правильно будувати виступ, доводити істинність положень, що висуваються, і спростовувати помилкові твердження противників.

Визначення ораторського мистецтва містить ключове поняття “бажаний вплив на аудиторію”. Заперечення щодо необхідності володіння командиром ораторським мистецтвом у зв’язку з наявністю виконавчої дисципліни у військових організаціях слід одразу відкинути через їх ненауковість та обмеженість судження. Адже підлегли, які входять до військових колективів, – це люди, а отже, підпорядковані сталим психологічним законам управління та впливу.

Людина (підлеглий військовослужбовець), попри наявність дисциплінарного елементу військової служби, не робот, який автоматично та позасвідомо, без осмислення виконує поставлене завдання. Військовослужбовці під час віддання їм наказів (постановки завдань) формують власне емоційне ставлення до цього явища, що, безумовно, впливає на якість подальшого виконання цих наказів (завдань). Таким чином, необхідністю впливу на військову аудиторію не можна нехтувати. Однією зі складових успішності впливу і виступає ораторське мистецтво командира. У такому контексті можна сформулювати призначення ораторського мистецтва командира як орієнтування підлеглих на якісне виконання поставлених завдань, що є невід’ємною складовою мистецтва професійного спілкування з підлеглими.

Сутність ораторського мистецтва – це форма, в якій розглядається зміст. Як **форму** розуміють майстерність викладання змісту. У контексті аналізу ораторського мистецтва командира (військового начальника) та підвищення

його ефективності, майстерності, питання стосується форми передавання змісту, ідей і аргументів її доведення.

Існують певні чинники підвищення майстерності публічного виступу: мовні, технічні, психологічні, педагогічні (дидактичні), логічні.

Мовні, технічні (інтонаційні) способи передавання інформації впливають на якість інформації опосередковано, підсилюючи або послаблюючи інформацію, чи навіть на сприймання з точністю до навпаки. Культура мовна й інтонаційна (технічна) визначає ефективність впливу. Це закономірності сприйняття і процесу переконання. Психологічний чинник також впливовий: слово спрямоване на людей, які в той час виконують діяльність слухання, складну діяльність. Отже, оратору необхідно знати психологічні закономірності прояву уваги, сприйняття. Необхідно знати також дидактичні засоби підтримання уваги, організації контакту оратора й аудиторії, що дуже впливає на ефективність слухання, навчання взагалі. Логічний чинник забезпечує організацію інформації з точки зору упорядкування процесу мислення, його послідовності, незаперечності, тотожності, доказовості.

Отже, існує п'ять основ ораторського мистецтва: лінгвістична (мовна), техніко-інтонаційна, психологічна, педагогічна (дидактична), логічна. Ці засади неоднакові. Чотири перші можна назвати зовнішніми, оскільки вони впливають опосередковано, а остання – внутрішня, адже впливає безпосередньо.

Лінгвістична основа відповідає за культуру мовлення, доцільне вживання термінів під час виступу тощо.

Техніко-інтонаційна основа відповідає за мистецтво володіння інтонацією у ході промови, яке застосовується для підсилення психологічного впливу на підлеглих і створення бажаного ефекту.

Значне місце посідає *психологічна основа*, адже командир під час публічного виступу має справу з людьми, а не з механізмами. Саме тому він повинен опікуватися тим, сприймають його ідеї чи ні, розуміють чи ні, співчують чи ні. Таким чином, переконання залежить від створення необхідної атмосфери, налагодження контактів з підлеглими. У цьому разі йдеться про комунікативні уміння командира подолати перешкоди спілкування, які завжди виникають у кожного оратора через психологічні труднощі такої діяльності людини, як слухання (нестійкість сприйняття, нетривалість уваги, інерція включеності, “відчуження” думки іншого тощо).

На подолання психологічних перешкод спілкування спрямована *дидактична (педагогічна) основа* як сукупність способів, прийомів і принципів усного виступу для підвищення ефективності навчання. Для засвоєння ідей, сприйняття аргументів, переконання важливі побудова всієї промови, відповідність її принципам органічної єдності, посилення, економії, наочності тощо, ефективність застосування композиційних прийомів.

Нарешті, *логічна основа*. Як **логічність** розуміють таке міркування, яке відповідає основним логічним принципам і законам.

Для цього командири, виступаючи перед підлеглими, повинні уміти проголосити промову в такий спосіб, щоб привернути увагу аудиторії та утримувати її упродовж усього виступу, повно й об'єктивно проаналізувати проблему, побудувати систему доказів, спонукань, зробити висновки і переконати в їх правильності. Отже, необхідно володіти прийомами здійснення психологічного впливу на підлеглих, знайти слова для правильного вираження власних думок.

Ораторське мистецтво як складова професійних якостей командира є ефективним засобом емоційного впливу. Мовно-виразні та інтонаційні засоби промови допомагають командиру краще передати думку, акцентувати увагу на деталях проблеми. Точно підібрані мовні засоби активізують аудиторію.

Приклад. 13 серпня 1942 року британський воєначальник генерал Бернард Монтгомері прийняв командування Восьмою армією Великої Британії, яка воювала в Африці. Увечері він звернувся до штабу армії, що нараховував близько шестидесяти офіцерів. Оскільки це був їхній четвертий командувач за один рік, аудиторія була налаштована дуже скептично. Монтгомері знав, що в той вечір він повинен завоювати їх уми й серця, якщо бажає повністю відновити моральний дух зломленої армії.

Ось його слова:

“... Ви мене не знаєте. Але ми повинні працювати разом; повинні зрозуміти один одного, повинні бути впевнені один в одному...”

Мені не сподобалася загальна атмосфера, яку я тут бачу... Це атмосфера сумніву, бажання озирнутися назад, невір'я в нашу здатність завдати поразки ворогові... .

Я повинен донести до вас атмосферу, у якій ми будемо тепер працювати і боротися; ви повинні бачити, що вона пронизує всю Восьму армію наскрізь і доходить до кожного солдата! Тоді в армії запанує довіра один до одного. Прошу, щоб ви довіряли мені і знали: те, що я сказав, буде виконано...”

Найкращим коментарем цієї історії є слова начальника штабу, який був при Монтгомері, генерала де Гуінгенда, який згодом писав: “Це було одне з кращих досягнень Монтгомері. Ефект від звернення був приголомшливим! Усі ми того вечора лягли спати з надією в серцях, довірою до командувача й великою вірою в майбутнє нашої армії”.

Отже, сучасний командир повинен знати:

- загальні принципи побудови публічного виступу;
- способи викладення матеріалу виступу;
- способи активізації мислення аудиторії;
- культуру публічної промови;
- соціально-психологічні закони спілкування оратора й аудиторії;
- принципи і способи проведення полеміки;
- монологічну і діалогічну форми промови;
- особливості підготовки промови.

Серед умінь командира окреслимо такі:

- моделювання спілкування з різними людьми й аудиторіями у професійній діяльності;
- побудова тактики виступу й аргументації;
- урізноманітнення механізмів наочності слова;
- зняття напруження перед виступом;
- розроблення стратегії та тактики публічної промови.

4.3.2. Сутність і проблеми взаємодії командира та аудиторії

Взаємодія з аудиторією – це спільність психологічного стану командира і його слухачів, які викликані взаємними роздумами й співпереживаннями в процесі їх сумісної військово-професійної діяльності. Цю спільність визначають обопільна зацікавленість і довіра одне до одного. Наявність контакту у взаємодії з підлеглими командир усвідомлює як позитивний чинник, що полегшує його роботу, адже в умовах взаємодії найповніше розкриваються його особистісні риси. Крім того, сам факт встановлення контакту дає командир інтелектуальне й емоційне задоволення.

Ураховуючи досвід публічних виступів військових керівників, серед умов встановлення взаємодії командира з аудиторією можна визначити такі:

- знання командиром предмета розмови;
- урахування потреб та настроїв підлеглих;
- проста, жвава мова;
- постійний зоровий контакт з підлеглими, визначення їх реакції й оперативне внесення додаткових змін як у зміст, так і в методику виступу;
- намагання бачити в кожному підлеглому співрозмовника, товариша.

Розглянемо загальні психологічні основи публічних виступів. Метою оратора, сенсом його діяльності є перетворення знання в переконання. Існує ілюзія, що для такого перетворення достатньо тільки змістовно, повно, логічно викласти певну інформацію, і мету буде досягнуто. Щоб забезпечити успіх виступу (реалізувати мету виступу і забезпечити власний інтерес), ораторові необхідно, щоб інформація була сприйнята, засвоєна слухачами, більше того – стала б системою, частиною їх духовних цінностей, які зумовлюють мотиви поведінки. Для цього ораторові необхідні не тільки знання з предмета розмови, а й уміння тримати й взаємодіяти з аудиторією протягом усієї промови. Під час взаємодії оратора й аудиторії реалізуються суб'єкт-суб'єктні взаємини, які передбачають двобічну активність, незважаючи на домінуючий і ніби одnobічно спрямований вплив оратора.

Засвоїти будь-яку інформацію не можна без участі емоційно-чуттєвого апарата. Люди помилково думають, що достатньо довести істину як математичну формулу, щоб її прийняли, або достатньо вірити собі, щоб інші повірили. Часто виходить не так: оратор говорить одне, а слухачі роблять інший висновок, слухаючи його. Справа в тому, що перш ніж добратися до ядра,

тобто до впливу на переконання слухача за допомогою знання, оратору необхідно перебороти *два психологічних кола протидії*, без чого знання просто не дійде до слухача, той почує тільки слова, не більше.

Перше психологічне коло протидії – це інтерес, соціальний і особистісний. Ідеться не про зовнішню цікавість, а про те, щоб зачепити щось істотне для цих конкретних слухачів.

Припустимо, що інтерес аудиторії викликаний. Однак про більшість питань у людей є власні уявлення, оцінки, висновки, які ґрунтуються на життєвому досвіді, тобто буденній свідомості. Навіть повна відсутність уявлення про предмет розмови свідчить про рівень свідомості, оскільки слухачі не вважають це достатньо важливим і тому не звертають увагу на це. Оскільки для буденної свідомості характерна активна діяльність емоційно-чуттєвого апарата, то він виконує роль своєрідного вибіркового фільтра отриманої інформації. Інформація може бути абсолютно істинною й корисною і все ж таки залишитися неприйнятною. І навпаки, інформація може бути неправильно й небезпечною, а сприйматиметься активно, легко. Основа “фільтра” – механізм довіри або недовіри, формування якого визначається не тільки і не стільки знаннями, а доволі складною системою законів психологічної взаємодії оратора й аудиторії, взаємодії живої особистості з системою таких же особистостей з їхніми турботами, знанням, почуттями й мотивами до діяльності й поведінки.

Критерій подолання кіл протидії – зацікавлена увага аудиторії, забезпечення якої становить першу психологічну проблему контакту оратора й аудиторії на шляху до формування переконання. Причому переконання, що має конкретний, життєвий аспект, наприклад вина або невинуватість підсудного, тільки тоді є справді переконанням, коли базується на свідомо засвоєних певних знаннях або принципах. Про це необхідно пам’ятати, долаючи всі кола протидії, щоб не виникла суперечність між сказаним спочатку і згодом, що може послабити формування певних знань або принципів.

Психологічно перший етап (подолання першого кола протидії) є важливим для досягнення мети оратора. Якщо слухач внутрішньо прийме тему і предмет виступу як важливі для себе і цікаві, він буде готовий слухати їх.

Друге психологічне коло протидії пов’язане з подоланням опору повсякденної свідомості. Ідеться про подолання опору, оскільки формування наукових уявлень може протягом виступу зводитися до нейтралізації в будь-якому питанні укорінених стереотипів. З інтелектуальної точки зору, подолання опору виражається в усвідомленні аудиторією того факту, що багато життєвих явищ не укладаються в звичні рамки розуміння і не можуть пояснитися на основі існуючих уявлень. Психологічно це виявляється так: у довірі до оратора, прагненні записати, проханнях щось повторити і навіть у незгоді, якщо вона є не ворожою, а має відтінок сумніву.

Про всі ці нюанси оратор повинен пам'ятати, відчувати їх і відповідно до цього будувати психологічну лінію поведінки. Тільки після того, як створені психологічні передумови сприйняття інформації, переборені психологічні бар'єри, можна приступати до реалізації завдання виступу. Однак не слід забувати, що подолання опору у сферах соціального, психологічного, а також повсякденного інтересів, не здійснюється назавжди. Цей опір може відродитися у будь-якій формі чи виявитися в процесі змістовного викладу матеріалу, загальмувавши його сприйняття. Щоб цього не сталося, протягом промови оратору необхідно дотримуватися визначених психологічних і педагогічних (дидактичних) принципів, використовувати прийоми організації взаємодії з аудиторією.

4.3.3. Об'єктивні перешкоди контакту оратора й аудиторії та їх урахування в діяльності командира

Організація аудиторії за допомогою збудження в неї певного емоційного стану, як правило, ускладнюється перешкодами під час встановлення інформаційного (передавального і сприйманого) контакту між реципієнтом і комунікатором, тобто командиром і підлеглими. Існує багато і суб'єктивних, і об'єктивних перешкод.

Суб'єктивні перешкоди – це такі, виникнення яких залежить від рівня підготовки командира, знання ним предмета виступу, уміння визначати характеристику аудиторії тощо. Для їх подолання треба краще готуватися до виступу.

Об'єктивні перешкоди – це такі, які змінити неможливо, адже вони зумовлені психологічними властивостями, їх можна тільки враховувати і знаходити можливі способи організації аудиторії.

Перша з об'єктивних психологічних перешкод – *інерція включеності*. Це такий стан підлеглих, коли вони ще сконцентровані на власних думках, проблемах і не можуть одразу активно слухати, сприймати виступ командира. Це означає, що командирі необхідно звільнити на період виступу свідомість підлеглих від тих життєвих обставин, які могли б негативно вплинути на їхнє ставлення до отриманої інформації. Інерція включеності заважає підлеглому переключити увагу на командира, може звузити поле зору.

Друга перешкода – *висока швидкість розумової діяльності*. Людина думає в чотири рази швидше, ніж викладає власні думки і знання. Коли командир говорить, інтелект підлеглих більшість часу вільний і може відключитися від його промови.

Третя перешкода – *нестійкість уваги*. Увагу може відвернути зовнішність командира, його голос, манера говорити, оформлення приміщення, сторонні звуки тощо.

Велике значення для командира має урахування особливостей, властивостей уваги, які виявляються як у його діяльності, так і в поведінці аудиторії. До основних з них належать стійкість, розподіл, переключення й обсяг.

Стійкість уваги визначається часом зосередження свідомості на якому-небудь об'єкті. За експериментальними даними, якщо на одному одиничному об'єкті увага дорослої людини утримується не більше 1,5...2,5 с (відбувається його коливання), то на діяльності в цілому (її предметі, меті, способах і засобах досягнення мети) увага може утримуватися довго – до 45 хв. Таким чином, стійкість уваги підлеглих зумовлена характером і структурою діяльності командира, значимістю теми виступу, правильністю її мовного викладу, чіткістю логічної побудови, тобто залежить від органічної цілісності елементів.

Важливим є розподіл уваги аудиторії протягом виступу оратора. Усвідомити такий розподіл допоможе схема “Фази стану уваги аудиторії впродовж виступу оратора” (рис. 4.1).

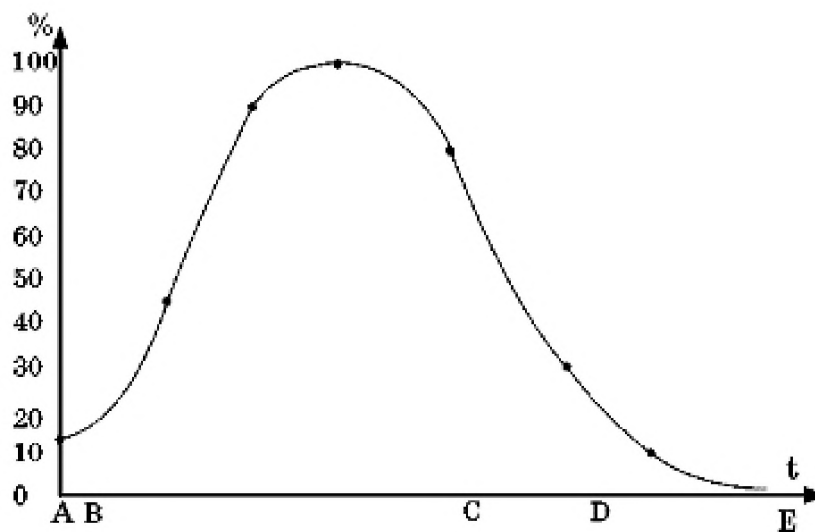


Рис. 4.1. Фази стану уваги аудиторії впродовж виступу оратора

A – B (до 5 хв) – фаза адаптації; B – C (до 45 хв) – фаза оптимальної активності; C – D (до 15 хв) – фаза втомлення; D – E (решта часу) – фаза дуже вираженого стомлення.

Четверта перешкода – *антипатія до чужих думок*. Люди часто звикають до власних точок зору, їм зручніше і легше дотримуватися логіки власного міркування. Саме тому вони можуть не сприймати точки зору оратора, навіть якщо говорить їхній військовий начальник. Іноді це може породжувати явища психологічного опору – репліки, вигуки та інші реакції незгоди.

За допомогою певних знань, психологічних і педагогічних прийомів для організації аудиторії командир може подолати ці перешкоди.

Передусім, важливе знання того, що час стійкого сприйняття без розсіювання уваги не перевищує 30 с. Під час підготовки до виступу потрібно підібрати квантовий викид інформації в аудиторію, тобто через визначені часові інтервали пропонувати слухачам нові факти, нетрафаретні висловлення, оригінальну ідею тощо.

Важливо також уміло застосовувати такі педагогічні принципи дидактики, як *наочність, систематичність, послідовність*. Для концентрації уваги слухачів необхідно опанувати такі соціально-психологічні способи, як зараження, наслідування і навіювання – внутрішні механізми контакту.

Зараження – це несвідома, мимовільна схильність людини до визначеного психологічного стану, яка здійснюється як передавання людині психічного настрою іншої особистості, що має великий емоційний заряд. При цьому емоційне співпереживання оратора й аудиторії в процесі виступу становить і фон, і основний пусковий механізм їхнього контакту. Емоційне співпереживання аудиторії викликає, передусім, особистість командира. Зацікавленість, переконаність, емоційний підйом командира викликають відповідну емоційну реакцію підлеглих, їхній мимовільний інтерес до того, що хвилює командира. Унаслідок цього ставлення командира до виступу перетворюється на ставлення до нього аудиторії, що і забезпечує взаєморозуміння й погодженість з обох боків. У соціальній психології сформульовано закон емоційного зараження. Відповідно до нього “сила наростання пристрастей” створює психічний фон зараження, знаходиться в прямій пропорційній залежності від величини аудиторії і ступеня емоційного напруження індуктора. Забезпечити зараження можна знанням і використанням найспільніших інтересів і настроїв людей, емоційною яскравістю викладу, виразністю прикладів, манерою поведінки.

Складнішим є механізм *наслідування*, що відіграло завжди велику роль в історії ідей, смаків, моди, звичаїв. **Наслідування** – це імітація людиною зовнішніх рис і зразків поведінки, манер, вчинків, які характеризуються визначеною раціональною й емоційною спрямованістю. Тобто, значення і зараження, і наслідування у забезпеченні такого стану аудиторії, коли підсилюється момент спільного співпереживання слухачів і оратора, що допомагає кращому засвоєнню інформації.

Навіювання – це словесний вплив особистості на людей, спосіб комунікативного впливу, що розрахований на некритичне, бездоказове сприйняття інформації. Володіння “ефектом навіювання” пов’язано зі знанням основних груп умов. Перша група пов’язана з тим, кому навіюють, друга – з тим, хто навіює. Сприйнятливість підлеглими навіювання з боку командира залежить від їхнього віку, індивідуальних особливостей, переконань, волі, емоцій тощо. “Ефект навіювання” залежить від внутрішнього стану особистості. Людина в один час може піддатися навіюванню, а в інший – ні. Це відбувається, коли людина стомлена або переживає розгубленість, страх. У такі хвилини треба вміти “перекрити” цей стан і повернути до сприйняття необхідної інформації.

Переконання – логічно обґрунтоване донесення до свідомості підлеглих певних положень. За допомогою переконань можна досягти перебудови свідомості, мотивів діяльності, сформулювати бажання, змінити спосіб життя

особистості. Отже, переконання – головний метод виховання і навчання підлеглих. Існує низка педагогічних прийомів переконання. Однією із них є показ і роз'яснення наслідків якого-небудь учинку. Оцінювання вчинку, обґрунтування його правомірності (або неправомірності) впливають на почуття і розум, сприяють переосмисленню людиною власної поведінки. Інший прийом – порівняння дій того або іншого індивіда з поведінкою авторитетних людей, літературних героїв тощо.

Отже, перші хвилини виступу командиром виграні. Надалі слід забезпечити увагу підлеглих протягом усього виступу. Для цього необхідно дотримуватися трьох психолого-педагогічних вимог: новизни (цікавості), доказовості й експресивності.

Перша вимога для командира є дуже серйозною психологічною і методичною проблемою. Нова й цікава інформація задовольняє пізнавальні потреби підлеглих. Однак командир часто не може повідомити підлеглим щось абсолютно нове. Сучасні військовослужбовці отримують великий обсяг інформації із засобів масової комунікації, мають високий культурний і освітній рівень. До того ж, їх може абсолютно не цікавити пропоноване командиром, навіть викликати супротив.

Одним з підходів до вирішення цього завдання є виклад уже відомого підлеглим під новим кутом зору. Інший важливий підхід – виявлення командиром власного ставлення до розглянутого питання. Під час кожного виступу він повинен бути особистістю, яка має і висловлює власну думку з приводу тієї або іншої проблеми. Не в кожному виступі можна відкрити істину, але завжди можна і варто висловити власне ставлення до теми виступу. Підлеглий думає по-своєму, але йому цікава думка командира, може зіставити власну думку з думкою командира. Це допомагає аналізувати, уточнювати, робити необхідні висновки.

Отже, *новизна* та *цікавість* не обов'язково мають передбачати нові дані з розглянутої проблеми, але мають містити нові, нестандартні уявлення про раніше відомі факти, події, положення або погляд на вже відоме під новим кутом зору, прояв власного ставлення до інформації.

Доказовість – це логіка викладу й аргументація запропонованих положень. Адже завдання командира – не просто подати нову інформацію. Його обов'язок – показати те, що він захищає, у чому переконує і переконаний. Без ґрунтовної доказовості командир не зуміє передати власну переконаність підлеглим. Звідси завдання – допомогти підлеглим опанувати логіку міркування, які відображають знання і досвід.

Експресивність – це візуальний і звуковий прояв ставлення командира до промовленого: обурення, радість, жаль, упевненість, подив тощо. Цицерон стверджував, що без серцевого хвилювання й запалу мова оратора буде непридатна. Тон, тембр голосу, характер інтонацій виявляють ставлення оратора до проблем іноді більше, ніж інші прийоми ораторського мистецтва.

Інтонація може донести до 40% інформації. Міміка і жести також впливають на сприйняття. Емоційна яскравість виступу в більшості забезпечує увагу підлеглих, ефективність засвоєння. Під час емоційного, експресивного виступу зростають розумова діяльність підлеглих, їхнє прагнення міркувати у процесі виступу командира, корегувати власні знання.

Безпосередній контакт з підлеглими дає змогу використовувати у виступі новизну, доказовість та експресивність комплексно, а значить і оптимально. Важливо володіти не тільки логічністю викладу власних думок, правильно вживати фрази, а й правильно інтонувати слова, користуватися модуляцією голосу, мімікою, жестами, які активізують сприйняття інформації, поглиблюють її оброблення.

Однією з основних психологічних умов ефективності процесу взаємодії оратора й аудиторії є такий вид їх контакту, як *інтелектуальне співпереживання*. Розумове сприйняття визначається включеністю обох сторін в одну активну діяльність з розгляду тієї або іншої проблеми, яка спрямована на вирішення певних розумових завдань. Командир, викладаючи власну точку зору, привселюдно мислить. Підлегли, які спостерігають за розвитком його думки, так само виконують розумову діяльність. Унаслідок такої спільної розумової праці, мислення між командиром і підлеглими виникає контакт.

Важливо підкреслити, що інтелектуальне співпереживання викликається переважно усною формою мовлення, за умов ясної постановки проблеми обговорення, строгої логіки і послідовності її викладу командиром. Такими особливостями – незламною логікою, ясністю й гостротою постановки питання, значимістю й важливістю предмета обговорення – відрізнялися виступи видатних ораторів минулого й сьогодення. І це завжди зумовлювало встановлення найтіснішого контакту між оратором і аудиторією. Деяких ораторів аудиторія могла слухати протягом кількох годин.

Зовнішнім проявом наявності або відсутності контакту між командиром і підлеглими є їх поведінка під час виступу. Так, увага підлеглих, погляди й жести схвалення, робоча, регульована командиром тиша у приміщенні, напружене мовчання підлеглих під час пауз й інші показники свідчать, що підлегли включені в загальну з оратором активну розумову діяльність.

Якщо командиру вдається установити контакт з підлеглими, він говорить природно, у звичній манері. У цьому разі в мові відчувається впевненість, бажання вести довірливу бесіду. Командир часто вживає прямі звертання до підлеглих (панове), питання-звертання (Чи все зрозуміло?), риторичні питання. Його вільна манера триматися, міміка, жести, прагнення зменшити дистанцію свідчать про отримання задоволення від спілкування з підлеглими.

Розглядаючи контакт як умову й наслідок успішного виступу командира, варто також зупинитися на передумовах його спільної з аудиторією мисленевої діяльності, що є основним психологічним механізмом цього контакту. Такою передумовою й водночас показником розумової активності слухачів розглядають їх увагу й інтерес до виступу оратора.

4.3.4. Стратегія оратора

Для переконання аудиторії необхідно дотримуватися певних правил. Передусім слід розпочинати промову з великим прагненням досягти поставленої мети, твердо знати те, про що йтиметься. Ораторові треба спрямувати всі зусилля на те, щоб привернути увагу аудиторії, зацікавити промовою слухачів з першої миті виступу.

Якщо командир не обміркував, не спланував заздалегідь промову, він почуватиметься невпевненим перед підлеглими і навряд чи зможе їх переконати у будь-чому. Промова – це не просто набір речень, вона має низку елементів. Після визначення теми виступу й моделювання аудиторії (складання її портрета) важливо розробити стратегію промови (виявити основні її напрями), а згодом побудувати її тактику – мати зовнішню структуру доказу ідеї, реалізовувати в ході виступу відповідні принципи мовлення, способи та прийоми доказу.

Розглянемо у загальних рисах, які елементи охоплює складний процес, який називається *“розробкою стратегії і тактики промови”*.

Стратегія оратора – це загальний, усебічний план досягнення цілей, є розробленням основних напрямів промови.

Тактика є сукупністю прийомів, методів реалізації стратегії. Це зовнішньомовна структура промови, форма розкриття основної ідеї виступу оратора.

В ораторському мистецтві стратегія – це загальна схема спілкування і план його організації, тактика ж – система послідовних дій для реалізації обраної стратегії.

Стратегію визначають мета (спільна чи індивідуальна), комунікативні установки (маніпулятивні чи гуманістичні), характер спілкування (діалогічний чи монологічний). У деяких випадках люди, спілкуючись, можуть і не ставити будь-якої мети. Однак, коли оратор готує виступ перед аудиторією, то він завжди ставить таку мету, ретельно обмірковує та формулює її.

Серед компонентів, з яких складається стратегія, передусім треба виокремити установку, заради якої готується виклад концепції. Установка складається з двох складових: завдання, спрямованого на вирішення тих чи інших чинників, аргументів, позицій і, зрештою, на переконання аудиторії у чомусь; надзавдання, яке має емоційно-спонукальний характер. Надзавдання означає конкретні практичні дії, очікувані від аудиторії, якщо пощастить переконати її, тому надзавдання у мовленні, що переконує, – це елемент мистецтва. Завдання ніби подається слухачам, а надзавдання не сприймається прямо і впливає приховано.

Після визначення установки (чого волюю досягти, домагаюся від тієї чи іншої аудиторії) необхідно виокремити з концепції коло питань (згідно з психологічним законом сприйняття їх має бути не більше семи, може бути й менше, від одного до трьох, що залежить від установки, особливостей слухачів), орієнтованих на аудиторію, проаналізувати їх і сформулювати власний

підхід до пошуку відповідей на них. Власні міркування щодо формування стратегії командир-оратор повинен подати на останньому етапі у вигляді тези.

Знаходження тези – це початковий стан роботи командира-оратора. Якщо ідея не вразить підлеглого-слухача, промову вже нічого врятувати не зможе: ні яскрава мова, ні цікаві факти, ні досконала техніка. Адже апарат мовлення переважно діє залежно від сили й якості ідей, які його активізують. Якщо ідею сформульовано неясно або оратор до неї байдужий, то апарат мовлення функціонуватиме зі збоями: дихання перериватиметься, голос буде монотонним, язик заплутуватиметься. Живі, яскраві думки і потреба поділитися ними з аудиторією мають запуснути механізм мовлення. Зміст стратегії – віднайти необхідні слова для аудиторії і мати потребу виразити це.

Щоб віднайти таку ідею, треба розробити попередні напрями промови, тобто відпрацювати ще три елементи стратегії:

по-перше, виявити суперечності в концепції з певної теми, які б могли зацікавити конкретну аудиторію;

по-друге, сформулювати завдання, яке ставить оратор у цій аудиторії у зв'язку з цією темою;

по-третє, визначити надзавдання, тобто оратор має точно знати, чого він хоче домогтися від аудиторії, впливаючи на неї.

Теза розглядається як головна ідея, сукупність тверджень, які розгортає оратор під час спілкування з аудиторією. Наявність тези дає змогу уникнути беззмістовного викладу концепції. Теза відіграє роль взаємозв'язку всіх компонентів мовлення: концепції, запитань, установки, аудиторії.

Отже, стратегія дій становить таку послідовність: необхідно визначити установки, виокремити з концепції запитання, які розраховані на певну аудиторію, знайти систему коротких відповідей суб'єкта на поставлені запитання, проаналізувати їх; сформулювати тезу, тобто основну думку промови.

Стратегія, хоча і становить уточнення концепції, однак є загальним явищем, яке потрібно конкретизувати: розгорнути й обґрунтувати тезу, нейтралізувати опонентів, схилити на свій бік слухачів. Для досягнення цієї мети необхідно розробити тактику виступу.

4.3.5. Тактика виступу

Тактика є системою дій, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії. Зміст тактики – аргументація й активізація мислення та почуттєво-емоційної діяльності аудиторії. Тактику можна визначити як зовнішньо-мовну побудову промови, сукупність принципів, способів і прийомів розгортання тези.

Аргументація заснована на логічному обґрунтуванні оратором тези шляхом доказу, переконання. Аргументація – явище комунікативне, яке містить два аспекти: *гносеологічний* (пізнання предмета, поглиблене його розуміння, пошук істини, поширення істинних думок та їх обстоювання) і *етичний* (оратор та аудиторія визнаються рівноправними сторонами пізнання істини).

Для здійснення цього необхідно звернутися до іншої частини тактичного закону – активізації мисленнєвої та почуттєво-емоційної діяльності аудиторії, спрямованої на реалізацію надзавдання, тобто досягнення практичної мети – спонукання до дії.

Активізація передбачає таку послідовність дій:

- зацікавити аудиторію;
- створити в аудиторії атмосферу розмірковування;
- вивести аудиторію на рівень обговорення.

Передусім слід зацікавити аудиторію, тобто передати емоційно-естетичний мотив підлеглим-слухачам, що досягається використанням таких прийомів:

- аудіовізуальних статичних (графіки, таблиці, малюнки, схеми) та динамічних (відеоматеріали тощо). Відомо, що візуально людина засвоює близько 80% інформації;

- психологічних, за допомогою яких можна захопити аудиторію на початку комунікативного етапу;

- шокової терапії, тобто створити несподіваний ефект, який дасть змогу швидко переключити увагу аудиторії, сконцентрувати її на потрібних аспектах, знімати втому слухачів, а головне, оперативно збуджувати зацікавлення аудиторії та підтримувати його в процесі спілкування.

Завдяки першому етапу активізації можна уникнути морально-дисциплінарного мотиву спілкування, позбавитися байдужого ставлення, викликати особистісну потребу спілкування, вийти на другий рівень розуміння питань, які обговорюються, вищий рівень осягнення змісту предмета.

Сутність другого етапу активізації – створення в аудиторії творчої атмосфери розмірковування, щоб викликати у слухачів потребу обміну думками з приводу питань, що обговорюються. Цього досягається логічними, психологічними та дидактичними засобами.

Цей етап активізації мисленнєвої та почуттєво-емоційної діяльності аудиторії (міркування) сприяє появі інтелектуально-пізнавального мотиву, нейтралізації байдужого ставлення, розвитку особистісної та професійної потреби, поглибленню розуміння проблеми.

Третій етап активізації – виведення аудиторії на рівень обговорення та прийняття рішення – передбачає пошук загальних точок зіткнення, якого досягають логіко-психологічними та аудіовізуальними прийомами.

Третій етап активізації сприяє закріпленню інтелектуально-пізнавального мотиву, вирішенню конфліктних ситуацій та встановленню конструктивних взаємин, розвитку суспільної потреби й досягненню глибинного рівня розуміння.

На цих етапах стратегія реалізується сукупністю принципів, способів і прийомів.

Як **принципи тактики оратора** розуміють основоположні правила побудови промови або основні вимоги до неї. Це передусім логічні принципи: тотожності, несуперечливості, послідовності, достатності (обґрунтованості). Однак логічності для реалізації стратегії замало. Промова ґрунтується на таких дидактичних і психологічних принципах, як посилення, економія та органічна єдність.

Принцип посилення потребує плавного переходу від простого до складного, менш емоційного до емоційнішого, від менше цікавого до цікавішого тощо.

Принцип економії означає досягнення ефективнішої промови при мінімумі ресурсів (менше положень, аргументів, слів тощо), що справляє враження лаконічності промови, її єдності й сили.

Як органічну єдність розуміють дві вимоги:

- єдність форми і змісту;
- дотримання пропорцій (між теорією й фактами; між фактами позитивними та негативними; між відомим і невідомим; співвідношення частин промови за обсягом (між елементами композиції); між раціональним й емоційним).

Способи тактики поділяють на логічні, психологічні, дидактичні.

До *логічних способів* належать: індукція, дедукція, аналогія. *Індукція* – спосіб мислення від одиничного до загального, *дедукція* – навпаки, *аналогія* ж становить спосіб доведення від одиничного до одиничного. Коли оратор спочатку наводить деякі приклади, факти, положення, а згодом формулює основну ідею, яка виходить з цього, він користується способом мислення (доведення) індукції. Якщо він спочатку формулює тезу (основну ідею), а згодом обґрунтовує її за допомогою положень, то використовує спосіб від загального до одиничного (дедукція). Єдина складність пов'язана з правильним використанням цих способів. При цьому командир–оратор повинен урахувати характеристики аудиторії й особливості проблеми.

Використання індукції доречно, коли підлеглі в аудиторії характеризуються так: молодого віку; нижчі за рівнями освіти, кваліфікації; за фахом не спеціалісти (щодо предмета промови); проблема для них досить складна. В аудиторіях з протилежними характеристиками бажано використовувати дедукцію.

Помилки у використанні логічних способів знижують пізнавальну активність і зацікавленість аудиторії, що зазвичай призводить до невиконання надзавдання.

Серед *психологічних способів впливу* виокремлюють навіювання, психічне зараження, переконання.

Навіювання – це процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний зі зниженням критичності під час сприйняття й реалізації змісту інформації, відсутністю цілеспрямованого активного його сприйняття, розгорнутого

логічного аналізу й оцінювання порівняно з минулим досвідом і станом суб'єкта сприйняття (аудиторії). У житті частіше впливають на людей через навіювання, аніж через переконання: і під час спілкування керівника з підлеглим, і у всіх видах взаємодії людей. Під час навіювання не досягають згоди, але забезпечується прийняття інформації, яка має готовий висновок. Навіювання буває довільним і мимовільним, прямим і непрямим, позитивним і негативним.

Довільне навіювання – цілеспрямоване й організоване; мимовільне – коли оратор навіює ненароком. Під час прямого навіювання оратор просто закликає до якоїсь дії, непрямого – використовує образи, зівставлення тощо (усі нормативні акти становлять приклади прямого навіювання).

Психічне зараження – це процес передавання емоційного стану від однієї людини до іншої (інших) на психофізіологічному рівні контакту, окрім власного смислового впливу або додатково до нього. Така реакція використовується під час масових акцій, ефективна в публічних виступах ораторів, є додатковим фактором згуртування людей. Психічне зараження може відігравати як конструктивну, так і деструктивну роль, тому використовувати його необхідно вкрай обережно.

Наслідування – слідування людини будь-якому прикладу, зразку. Воно зустрічається у різних вікових групах в індивідуальному розвитку людини, хоча при цьому діють різні психологічні механізми. Це особлива форма поведінки, яка полягає у відтворенні дій інших осіб.

На практиці навіювання, наслідування, психічне зараження, переконання, як правило, рідко існують у чистому вигляді. Частіше вони функціонують в єдності, доповнюючи одне одного, що і сприяє реалізації поставленої оратором мети. Ораторові необхідно, зважаючи на особливості аудиторії і ситуації спілкування, вибрати найефективніший з цих способів впливу.

Дидактичні способи мають дві сторони: способи викладення інформації (говоріння) й активізації аудиторії (для ліпшого слухання аудиторією).

До способів викладення інформації належать такі пари способів, як концентричний–спіральний, контрастний–асоціативний, логічний–історичний, пунктирний–ступінчастий, концептуальний–емоційний тощо.

Спіральний спосіб полягає у багаторазовому згадуванні однієї й тієї ж думки, але щоразу збагаченої новою інформацією. Цей спосіб можна застосувати або для непідготовленої, або для конфліктної аудиторії. Спіральний спосіб становить процес поступового нарощення нових знань до набутих.

Ступінчастий спосіб – це поступовий плин думки від загального до конкретного, і навпаки. Розгортання тези від загального до конкретного орієнтоване переважно на підготовлену аудиторію, розгортання тези у зворотному порядку – на непідготовлену.

Пунктирний спосіб передбачає розгортання тези шляхом членування її на відносно незалежні рівнозначні частини, які наприкінці знову об'єдну-

ються в тезу. Цей спосіб зазвичай застосовують в аудиторії з високим рівнем підготовки, здатній самостійно поєднувати всі частини, знаходити зв'язки між ними.

Контрастний спосіб передбачає розгортання тези шляхом протиставлення різних точок зору стосовно одного й того ж предмета. Його можна використовувати для будь-якої аудиторії.

Асоціативний спосіб полягає у розгортанні тези шляхом поєднання у свідомості різних образів. Цей спосіб застосовують в аудиторії, де домінують люди з образним мисленням.

До способів активізації належать такі, що підвищують мисленнєву діяльність аудиторії. Слухання – це не просто мовчання, це складна розумова діяльність, тому що сприйняття, увага коливаються під час виступу оратора і внаслідок невміння оратора стримувати активність аудиторії увага знижується, а з нею губиться і кількість інформації, яку сприйме, засвоїть і запам'ятає аудиторія. Способів активізації дуже багато – від простого звертання уваги на щось у промові до складних, заздалегідь продуманих.

До форм говоріння належать: монолог, діалог, полілог. Ці види спілкування (виступу) мають психолого-ситуативні та мовні особливості.

Монологічна взаємодія – найуживаніша сучасна форма виступу оратора, хоч і найменш ефективна, нерівноправна щодо обміну інформацією. Така форма передбачає тільки поверхове, часткове сприйняття інформації особистістю.

Діалогічна форма становить особистісно рівноправні позиції оратора й аудиторії, своєрідне “партнерство”, домінуючими мотивами якого є мотиви самоактуалізації й саморозвитку співрозмовників, тобто обох сторін. Важливим моментом при цьому є сприйняття інформації не як вотчини оратора, а як спільного надбання, що поліпшує процес сприйняття її аудиторією.

Будуючи тактику виступу, оратор повинен визначитися у рівнях змісту й взаємин, що завжди супроводжують будь-який вплив і позначаються на наслідках спілкування (реалізації чи нереалізації запланованої мети, тобто стратегії). Якщо цього не враховувати, то це може викликати непорозуміння, конфлікти й маніпулятивні ігри. Адже здебільшого, коли оратор передає інформацію негативного змісту, то аудиторія, сприймаючи й аналізуючи її, відчуває незадоволення або агресію. Доведено, що майже 40% будь-якого повідомлення – це передача ставлення до слухача, оратора або теми виступу.

Третій елемент тактики – **прийоми**. Прийоми, на відміну від принципів та способів, становлять певні мовні форми, в яких передається інформація та сукупність конкретних дій, що становлять неодмінну умову реалізації мети.

Існують такі прийоми: композиційні, психологічні, мовні, інтонаційні. Проаналізуємо докладніше композиційні та психологічні.

Композиційні прийоми – це мовні форми, в яких передається інформація. Серед них найчастіше використовують характеристику, коментар, описуван-

ня, цитування, згадування, риторичне запитання, розмірковування, “опудало опонента”, мисленнєвий експеримент, роз’яснення, агітацію, заклик, проблемне введення матеріалу, анекдот, запитання-відповідь тощо.

Прийом “опудало опонента” становить змодельовану типову думку з питання, яке може домінувати у цій аудиторії. Оратор повинен ретельно проаналізувати цю думку (виявити все позитивне і негативне), а згодом запропонувати власну точку зору. Такий прийом допомагає командирі досить активно підтримувати зацікавленість аудиторії. Як правило, цей прийом конструюється в такий спосіб: “Часто можна почути, що.... Та чи вірно це?”

Прийом проблемного введення матеріалу дає змогу командирі з перших хвилин спілкування опанувати увагу аудиторії за допомогою проблемних питань, влучних афоризмів, чітко сформульованого завдання, активного спілкування, захоплюючих, яскравих прикладів тощо.

“Запитання – відповідь” – це розвиток обмірковування, сутність якого полягає в тому, що командир у процесі спілкування може будувати мовлення у вигляді запитань та відповідей на них. До речі, відповідати на питання може не тільки командир, а й підлеглі. Такий прийом допомагає концентрувати увагу аудиторії на важливих моментах спілкування та перевіряти якість засвоєння матеріалу.

Активізація створюється і таким психологічним засобом, як *прийом співучасті*, який сприяє інтелектуальній та емоційній взаємодії суб’єктів спілкування. Техніка цього прийому полягає у переважному використанні займенників “ми”, “нас” у процесі спілкування: “у нас з вами”, “ми відчуваємо” тощо.

Композиційні та психологічні прийоми на етапі обговорення можуть підкріплюватися різними технічними засобами (схемами, малюнками, інфографікою, відео тощо).

Таким чином, активізація мисленнєвої та почуттєво-емоційної діяльності аудиторії – це система дій, завдяки якій командир забезпечує підлеглим найглибший рівень пізнання того чи іншого питання. Унаслідок активізації створюється повноцінний двосторонній процес спілкування, до якого залучені обидві сторони (командир та підлеглі, які складають аудиторію), тобто створюються умови для суб’єкт-суб’єктних взаємин.

4.4. Професійна взаємодія та спілкування як елементи управлінської діяльності командира

4.4.1. Аспекти взаємин співробітництва командира і підлеглих

Взаємини співробітництва між командиром та підлеглими можуть виникнути в умовах особливої коректності командира, надання допомоги, уваги до прагнень підлеглих виконати поставлені завдання якомога краще.

Основою таких службових взаємин є високий авторитет командира, який може стати взірцем для підлеглих як у виконанні професійних обов'язків, так і у відданості справі, повазі, вимогливості й чуйності до інших. Моральні якості командира, стосунки в сім'ї, культура, світогляд мають викликати у підлеглих повагу, бажання наслідувати його. Особливе значення при цьому має такт командира, вміння враховувати самолюбство підлеглого, турбота про посилення його авторитету, розуміння можливості невдач і покладання надії на зростання майстерності з набуттям досвіду.

Взаємини, які підкреслюють прагнення до співробітництва, доцільні на всіх рівнях управління й у будь-яких умовах. Проте будь-якому командирові слід пам'ятати, що нормальне співробітництво буде унеможливлене, якщо у взаєминах з підлеглими він виконує такі дії:

- усіяко підкреслює відмінності між власним посадовим рівнем і рівнем підлеглих;
- “ставить підлеглих на місце”, змушуючи відчувати підлегле становище;
- ігнорує пропозиції підлеглих, необ'єктивно оцінює їх зусилля й ініціативу;
- некоректний з підлеглими, чим відштовхує їх;
- дає підлеглим доручення, які не відповідають їх кваліфікації. Доручення мають бути такими, які підлеглий здатен виконати. Потрібно враховувати певний рівень підготовки підлеглого, який забезпечує необхідну якість виконання завдання. На жаль, надії командира на це не завжди виправдовуються: через низьку кваліфікацію підлеглий (попри старання) не може іноді працювати на очікуваному від нього рівні. Щоб не розчаруватися, доцільно переконатися в наявності в підлеглого необхідної підготовки для виконання майбутнього завдання. А інколи треба спочатку забезпечити підготовку підлеглого, запропонувавши йому вивчити конкретне питання, надати для цього необхідний час;
- доручає підлеглим для виконання прості завдання, що не потребують наявних у них спеціальних знань, але нераціонально забирають службовий час;
- відволікає підлеглих від сфери їх функціональних обов'язків, даючи завдання зі сфери компетенції інших. Це призводить до того, що підлеглий запускає власні справи та втрачає інтерес до виконання обов'язків. Від цього передусім страждає загальна справа, а також і підлеглий, про якого судять за станом справ на дорученій ділянці;
- вимагає виконувати різні формальні доручення, що не сприяють підвищенню якості справи, за яку відповідає підлеглий. Подібні вимоги часто породжують службові конфлікти;
- зловживає службовим становищем, порушує закони. Такі дії командира відбуваються не в інтересах військового підрозділу, межують зі злочином,

а участь у них означає не співробітництво, а співучасть. Зневажливе ставлення до моральних норм неминуче веде до зловживань службовим становищем;

- перевантажує підлеглого через нераціональний розподіл обов'язків або вигядає підлеглому доручення без урахування його фізичного навантаження основними обов'язками й раніше отриманими завданнями.

Унаслідок цих помилок командира сумлінний і відповідальний підлеглий може опинитися в складному становищі. При всьому бажанні він не зможе виконати всього, що спричинятиме негативне оцінювання командиром його діяльності. Щоб уникнути цього, не слід зневажати підлеглого, необхідно враховувати час для виконання завдань, рівномірно розподіляти додаткові доручення серед підлеглих. Здебільшого командир варто відмовитися від додаткових доручень, якщо вони потребують від підлеглого роботи за межами встановленого службового часу.

Взаємини співробітництва можуть виникнути та зберегтися з підлеглими, якщо командир дотримуватиметься таких правил:

- виявляти увагу до поставленого завдання й цікавитися наслідками його виконання. Неприпустимо, щоб праця підлеглих виявилася марною;

- з повагою ставитися до знань і досвіду підлеглих. Немає необхідності дорікати кваліфікованим спеціалістам у неправильних діях або сперечатися з ними, спираючись на думки третіх осіб, з питань, в яких вони не є фахівцями. За наявності негативних оцінок доцільно усвідомити їх причини, проконсультуватися з фахівцями про деталі формування такої оцінки, вислухати думку підлеглого про цю оцінку. Інакше підлеглому, роботу якого оцінено не компетентно, може здатися, що до нього, його досвіду й знань зневажливо ставляться, унаслідок чого знизиться ініціатива та творче ставлення до справи;

- дбайливо ставитися до виконаної підлеглими роботи, тим більше, якщо вона виконана з ініціативою. Отже, висловлювати власні побажання слід тоді, коли вони ще можуть бути враховані без істотних змін. Готову роботу виправляти з дрібниць навряд чи доречно. Недотримання цього положення може викликати роздратування у виконавців і затягти справу;

- уважно ставитися до досвідчених і кваліфікованих фахівців. Завдяки накопиченому досвіду в конкретній вузькій сфері, підлегли можуть знати деталі й елементи справи краще, ніж командир. Пропозиції, які надходять від таких підлеглих, відрізняються компетентністю, у них найістотнішими виявляються деталі. Звичайно, пропозиції від підлеглого можливі тільки в атмосфері поваги, дбайливого ставлення до специфічного, а часом й унікального досвіду фахівця. Зневага до деталей може унеможливити реалізацію пропозиції загалом і надовго перевести такого підлеглого до категорії пасивних виконавців.

Під час перевірки підпорядкованого підрозділу (військової частини) командир повинен пам'ятати, що за керівництво підлеглими відповідає керів-

ник цього колективу. Виявляючи недоліки або даючи рекомендації, не можна нав'язувати йому власне рішення, а тим більше усувати від виконання функцій керівництва або заважати йому їх виконувати. Навпаки, слід наголошувати на добровільності виконання взятих зобов'язань. Проте в питаннях служби не варто замінювати розпорядження на прохання. Там, де потрібна точність і чіткість виконання вимог, слід віддавати наказ. Особі, яка прибула для перевірки до військової частини, бажано утримуватися від дій, які можуть перешкоджати командирі цієї частини здійснювати керівництво підлеглими або якось похитнути його авторитет. Коректність особи, яка перевіряє, у цій ситуації має особливе значення.

У процесі взаємин співробітництва з підлеглими доцільно уникати наказового тону: доручення можна викласти пропозицією в наказовій (“зробіть це й це”) або в безособовій (“потрібно зробити це”) формі.

Іноді говорять: “Прохання командира є розпорядженням”. Це неправильно. Звернення до підлеглого з проханням означає, що старший йому довіряє і, шануючи його кваліфікацію та відповідальність, не хоче пов'язувати його категоричним розпорядженням, але сподівається на виконання прохання. Зосереджуючи увагу підлеглого на будь-якій обставині, командир сподівається, що той проаналізує, глибше вивчить пов'язані з цією обставиною питання й поділиться з командиром своїми спостереженнями або повідомить про отримані результати. Прохання, порада, на відміну від розпорядження, дає підлеглому підставу вважати, що командир прагне до співробітництва з ним, вважає його здатним не тільки підкорятися, а й співпрацювати. Проте, даючи підлеглому пораду, варто пам'ятати, що цим командир надає йому можливість відкинути її.

Нормальні взаємини співробітництва з підлеглим установлювати легше, якщо ініціатива йде від командира. Однак і командирі недоцільно ігнорувати прагнення підлеглого до спільної діяльності.

4.4.2. Постановка завдань. Форми розпорядницької діяльності

Управління – це функція командира, яку ні в якому разі не можна поєднувати з прагненням зробити все особисто. Завдання командира полягає в тому, щоб організувати, скоординувати та проконтролювати роботу підлеглих.

Завдання мають бути об'єктивними й цікавими. Це породжує творчість і поліпшує якість виконання завдань. За даними практики управління, у 70...80% випадків невдачі відбуваються через недостатнє психологічне обґрунтування й нечітке формулювання завдання. Постановка завдання підлеглому пов'язана з різноманітними аспектами управлінської діяльності: стилем керівництва, мистецтвом командира, який має розуміти та зуміти вирішити найскладнішу проблему “командир – підлеглий”. Командир завжди має пам'ятати: уміле застосування знань з психології управління під час

здійснення розпорядницької діяльності значно підвищує шанс на якісне виконання підлеглими поставленого завдання.

Рекомендації командирів з розпорядницької діяльності (постановки завдань):

- у процесі постановки завдання слід намагатися його чітко сформулювати, а також визначити одного відповідального та визначити терміни виконання;

- віддавати розпорядження слід спокійним, доброзичливим, але твердим і впевненим голосом;

- за будь-яких обставин не забувати про культуру поведінки, шанувати гідність підлеглого;

- урахувувати інформацію про індивідуальні особливості підлеглих;

- будь-яке розпорядження має бути об'єктивно необхідним;

- не варто віддавати розпорядження, якщо немає впевненості щодо виконання доручення;

- доручати виконання завдання тому підлеглому, здібності якого гарантують успішне завершення початого. Якщо такого підлеглого немає, то не робити усе самому, а краще підготувати для цього кого-небудь іншого;

- знаходити час для навчання підлеглих. Командири часто вважають, що легше і швидше зробити все самому, ніж навчати підлеглих. Це справедливо, але тільки якщо йдеться про одне завдання. Однак якщо воно повторюється часто, то командирів доречно знайти час на підготовку підлеглого;

- пам'ятати: навіть поганий командир знає, що треба робити, але хороший тільки той командир, який здатний показати, як це слід зробити;

- перед тим, як доручити виконання серйозного завдання, обов'язково порадитися з підлеглим – потенційним виконавцем. Після цього потрібно створити умови, необхідні для його виконання;

- не давати водночас кількох завдань (навіть якщо є така необхідність) і не допускати виконання підлеглими несанкціонованих завдань;

- використовувати бажання вирізнитися, проявити власні здібності, при цьому підкреслювати особливу роль підлеглого, важливість його зусиль, значущість завдання, практичну користь для колективу й особисто для підлегло-го-виконавця. Виконання завдання покликано виховати у підлеглих самостійність та ініціативу.

Під час віддачі розпоряджень командирів для успіху справи бажано дотримуватись таких дій:

- наголосити на ділових якостях підлеглого;

- висловити впевненість у його можливостях;

- надати перевагу порівняно з іншими, підкреслюючи ініціативу й старанність підлеглого;

- упевнити, що він зможе зробити більше, ніж думає. Доцільно при цьому відзначати попередні успіхи, сприяти посиленню значущості виконання

завдання в розвитку фахових якостей підлеглого, заохочувати прагнення до кар'єрного зростання.

Залежно від сумлінності, працьовитості й компетентності підлеглого можуть бути різноманітні форми розпорядницької діяльності командира. Виокремлюють такі форми передачі в порядку наростання офіційної суворості:

- прохання (звернення будується за формулою: “Прошу Вас”);
- порада (“Я Вам порадив би вчинити таким чином”);
- розпорядження (“Вам доручається виконати”);
- усний наказ (“Вам наказано виконати”);
- письмовий наказ (“Вам наказано виконати таке завдання”).

Командиру під час віддання розпорядження доцільно виважено вживати найдоречнішу його форму.

4.4.3. Психологічні прийоми позитивного впливу командира на підлеглих

Серед психологічних прийомів позитивного впливу командира на підлеглих можна виокремити такі:

1. *“Придушення” підлеглого витримкою та спокоєм.* Якщо в розмові підлеглий нервує й підвищує голос, то першою реакцією командира може бути роздратованість і підвищення голосу. Спробуйте придушити цю реакцію: відповідайте на бурхливі “атаки” підлеглого рівним, спокійним, упевненим і, головне, доброзичливим тоном (іноді з легкою іронією) – і ви незабаром побачите, як підлеглий перейде на нормальний і спокійний тон, а отже, набагато легше буде вирішувати всі питання та проблеми. Повторивши цей прийом кілька разів, ви переконаєтеся в його ефективності: і себе самого, і підлеглих привчите до культури службового спілкування.

2. *Концентрована увага на одному з підлеглих.* Змусьте себе зосередити увагу на комусь з підлеглих, бажано навіть на тому, хто обіймає найнижчу посаду. Постежте за ним, спробуйте уявити, що він думає, відчуває, які в нього проблеми й інтереси, бажання, дізнайтеся про його долю, біографію, минуле, як наслідок з'явиться інтерес до цієї людини. Після цього буде легко спілкуватися з нею неформально. Згодом ви виявите глибоку довіру до себе з боку цієї людини. Однак найголовніше – відчуєте моральне задоволення собою.

3. *“Насильство” над власною думкою.* У підлеглому, якого ви чомусь не любляєте або навіть терпіти не можете, змусьте знайти позитивні риси. Спробуйте переконатися, що ви дотепер мали помилкову думку про нього, навіть якщо для цієї думки були дуже вагомими підстави. Хоча зробити це буде нелегко, знайдіть сили і переконайте себе, що підлеглий не такий уже й поганий і що він швидше за все має якісь позитивні якості. Після цього звертайтеся до підлеглого так, щоб він зрозумів, що ви бачите в ньому ці якості, апелюєте до них і високо їх цінуєте. Якщо це робити постійно, ненав'язливо, дореч-

но, то згодом можна переконатися, що підлеглий справді має ці якості, оскільки кожна людина володіє “жагучим бажанням бути цінним”.

4. *Несподіване рішення.* Чого звичайно очікує від власного командира підлеглий, який провинився? Покарання. Як ставиться командир до тих підлеглих, які несумлінно виконують власні обов’язки? Зазвичай з неприязню й недовірою. Очевидно, для вас ці відповіді – це аксіоми. Від них треба відмовитися. Особливо, якщо почуваєте, знаєте, розумієте, що підлеглий змирився зі своїм станом “невдахи” і не чекає від вас доброго слова, не кажучи вже про довіру. Віддайте йому перевагу. Доручіть йому відповідальне завдання. Зробіть це гласно, висловивши впевненість у тому, що він його виконає.

Такі вчинки мають великий виховний вплив. До таких рішень удавався Макаренко: він довіряв матеріальні цінності тому, кому, здавалося б, ніяк не можна довіряти, колишньому злодію. Відомо, що якимось Наполеон під час перевірки варті виявив на посту караульного, який спав. За статутом і законами військового часу караульний мав би предстати перед судом і згодом його розстріляли б, тому що немає порядку солдату, який заснув на посту, поставив під загрозу життя товаришів. Наполеон прийняв несподіване рішення: підняв рушницю караульного, скинув її собі на плече й зайняв залишений стомленим солдатом пост. Прибулий через якийсь час зі зміною сержант побачив, що караульний спить, а імператор стоїть на посту. Використовуйте таку зброю як великодушність.

5. *Авансована похвала.* Ви доручаєте підлеглому виконати відповідальне завдання, хоча не впевнені у його вчасному або якісному виконанні. У такій ситуації можна похвалити цього підлеглого, сказавши йому, що нікому іншому ви не можете доручити настільки відповідальне завдання. Через якийсь час ви переконаєтеся, що авансована похвала досягла мети: підлеглий буде старанним.

6. *“Поставте себе на моє місце”.* Немає, мабуть, простішого прийому, ніж цей. Намагаючись виховати підлеглого, не вживайте як докази власні загальні міркування чи такі абстрактні судження, які залишають без уваги вас і вашого співрозмовника. Найпростіший, доступний, людський спосіб довести правоту – це змусити підлеглого, який у чому-небудь не згодний, стати на ваше місце, тобто бути офіційною особою або порядною, чесною людиною. Тоді той, хто сперечається, швидко зрозуміє, що вирішити питання на його користь або неможливо у зв’язку з обмеженими правовими компетенціями командира, або через об’єктивну (існуючу) ситуацію, або аморально (не буде ж людина зізнаватися в тому, що, перебуваючи на місці командира, вчинила б усупереч власній совісті або всупереч загальноновизнаним моральним нормам).

7. *Особисте спілкування з підлеглими.* Під час особистого спілкування з підлеглими слід застосовувати широкий спектр прийомів заохочення й покарання, вирішення різноманітних конфліктних ситуацій, а також мистецтво критики. Стали майже класичними такі елементарні прийоми покарання, як

перша догана підлеглому наодинці, конструктивно-ділова форма покарання (покарання, адресоване не підлеглому й не його особистим рисам, а діловим якостям), позитивна – така, що щадить або стимулює характер стягнення, визнає наявність у підлеглому позитивних якостей і можливість швидко виправити помилки. Варто зазначити, що на практиці під час неформальних контактів командира з підлеглими слід дотримуватися міри.

4.4.4. Аспекти індивідуальної бесіди командира з підлеглим і прийому відвідувачів

Значна частина часу командира витрачається на прийом відвідувачів і бесіди з підлеглими.

Командири, їх заступники, інші посадові особи зобов'язані особисто приймати відвідувачів. За організацію прийому відповідає командир.

Прийом відвідувачів поділяється на три види:

- прийом підлеглих із службових питань;
- прийом представників інших організацій;
- прийом підлеглих і сторонніх громадян з особистих питань.

За ознакою ініціативи виокремлюють прийоми двох видів: прийом за ініціативою (викликом) командира або за ініціативою (проханням) підлеглих.

Прийом за ініціативою командира проводиться у разі потреби:

- ознайомлення з новим підлеглим або під час переведення підлеглому;
- отримання інформації або обміну нею;
- оголошення наказу або видачі службового доручення;
- оголошення підлеглому зауважень та інших стягнень.

Прийоми за ініціативою підлеглих можуть відбуватися у службових справах і з особистих питань. Упорядкування прийомів відбувається в такий спосіб: установлюється коло питань, з яких здійснюють прийом конкретні посадові особи; виокремлюються категорії підлеглих, яких приймають конкретні особи; диференціюється час прийому з різних питань – невідкладних справ, перспективних, поточних.

Потрібно також правильно обрати місце. Прийом підлеглому може проводитися у кабінеті командира або на робочому місці, де він має змогу краще викласти питання, передати інформацію. Призначаючи прийом підлеглих, командир повинен установити мету бесіди, скласти план, заздалегідь сформулювати пропозиції або рішення.

Окремо призначається час прийому з особистих питань: зазвичай два рази на тиждень, причому один раз – у неробочий час. Розроблений графік розміщують на дверях кабінету командира й у приміщеннях структурних підрозділів (військової частини).

Корисність індивідуальної бесіди залежить від того, наскільки правильно командир поводитиметься під час розмови з підлеглими чи відвідувачем.

Потрібно подбати і про зручності для відвідувачів і підлеглих як у кабінеті, так і в приймальні. Для цього необхідно передбачити не тільки стілець, а й місце на столі, де б відвідувач міг розкласти документи чи зробити записи. На столі необхідно мати папір для нотаток, олівець, ручку.

Для розмови з особистих питань краще розміститися навпроти відвідувача за приставним столом, спробувати створити обстановку невимушеності. Часу призначеної бесіди або прийому треба суворо дотримуватися. У разі неможливості прийняти відвідувача або підлеглого в призначений час командир мусить заздалегідь поінформувати його про це.

На початку бесіди командир повинен виявити увагу до відвідувача, його проблем, думки. Доброзичливе вітання, пропозиція сісти – це елементарна форма посадового етикету, важливий засіб вираження уваги до людини.

Неправильно, коли командир зустрічає відвідувачів кивком голови, розмовляє з ним сидячи, а відвідувач стоїть. Неприпустимо, якщо командир якийсь час ніби не помічає, що люди увійшли і стоять біля дверей, демонструючи зайнятість і перевагу. Після такої зустрічі бесіда ніколи не буде відвертою.

Командирові необхідно пам'ятати, що бесіда з підлеглими з позицій переваги для досягнення порозуміння зазвичай малоефективна. Така позиція призводить до того, що під час бесіди говорить переважно командир, тоді як його головне завдання – слухати. У ході бесіди необхідно стежити за виразом обличчя, жестами підкреслювати увагу, зацікавленість. Не можна при цьому виявляти квапливість, нетерпіння, дивитись на годинник. Протягом бесіди з відвідувачем треба подбати, щоб її не переривали інші підлеглі й розмови по телефону, а також використовувати звернення на “Ви” та по батькові (рекомендовано).

Загальні поради зі стратегії бесіди такі:

1. Якщо підлеглий прийшов сам або був викликаний на бесіду до командира з конкретних службових питань, то в цьому разі рекомендовано (після вітання і запрошення сісти) відразу приступити до бесіди по суті питання, що підлягає вирішенню, дотримуючись схеми: що заважає роботі, які причини, як їх усунути.

2. Якщо причина відвідування підлеглим чи відвідувачем невідома, то доцільно почати бесіду із загальних питань, водночас намагаючись з'ясувати причини хвилювання співрозмовника. Зручний для початку такої бесіди жарт, питання про процес ознайомлення з посадою, улаштування співрозмовника на новому місці, хід справ з навантаженням тощо. Цим командир знімає елемент психологічної напруженості у відвідувача та налаштовує його на відвертість і довірливість у подальшій бесіді. Тому небажано починати таку бесіду з прямих запитань: “Чим зобов'язаний?”, “Що Вас турбує?” – це створює зворотний ефект. Такі питання відразу ставлять співрозмовника в ситуацію, коли

необхідно щось просити, й підкреслюють, що командир під час бесіди не бажає виходити за межі офіційності.

Не можна звертатися до підлеглого, особливо до жінок з інтимними питаннями, ставити безтактні питання стосовно себе, оскільки вони підкреслюють владу командира, його уявне право на втручання в особисте життя підлеглого.

Недоцільно починати бесіду з прямих або непрямих докорів підлеглому. Турбуючись про те, щоб співрозмовник “розговорився”, командир зобов’язаний стежити за собою і передусім не говорити багато, а більше слухати, вдаючись тільки до коротких реплік.

У ході бесіди рекомендовано не допускати оціночних зауважень, що стосуються самолюбства співрозмовника. Якщо все ж необхідно дати оцінку, то потрібно зробити це наприкінці розмови.

Вдумливий командир, який володіє педагогічною майстерністю й управлінською культурою, у будь-якій ситуації вибере правильний тон та оптимальні методи впливу на підлеглих. Широту цього вибіру можна показати хоча б на прикладі того, як можна використовувати критику. Залежно від обставин це можуть бути такі види критики:

- підбадьорлива критика: “Нічого, наступного разу діятиме впевненіше”;
- критика-побажання: “Сподіваюся, більше Ви таких помилок не зробите”;
- критика-аналогія: “Я теж у свій час припускався таких прорахунків”;
- критика-похвала: “Ви все ніби зробили правильно, але цей варіант дій більше підходить для іншого випадку”;
- критика-заклопотаність: “Я дуже стривожений тим становищем, яке склалося у підпорядкованому вам підрозділі”;
- критика-співпереживання: “Я добре Вас розумію, а й Ви увійдіть у моє становище”;
- критика-жаль: “Мені дуже шкода, але я все ж таки змушений Вас покарати”;
- критика-зауваження: “Ви занадто часто відволікаєтесь”;
- критика-вимога: “Ще раз прогляньте свої посадові обов’язки”;
- критика-виклик: “Якщо Ви не врахували моєї думки, то тепер вирішуйте, як вийти зі становища”.

Управлінська діяльність командира виявиться неефективною, якщо підлеглі приховуватимуть від нього власну думку, говорячи відверто тільки між собою. Немає нічого гіршого, ніж відмовчуватися під час бесіди підлеглого, або лицемірство, щоб догодити начальству. Вихід з такої ситуації – повернути відвертість підлеглого.

Під час бесіди командир не повинен допускати неточних відповідей, які підлеглий може витлумачити на власний розсуд: як позитивні або як негативні. У разі негативної відповіді командир повинен зробити це відверто, пояс-

нивши хоча б частково власні мотиви. Невміння говорити “ні” може мати такі наслідки: командир буде втягнутий у небажану для нього справу або не з власної волі братиме участь у ній через страх дати негативну відповідь. Згодом відмовлятися буде складніше, оскільки доведеться конкретизувати недостатньо визначену відповідь.

Командиру слід дуже відповідально ставитися до власних обіцянок. Не можна обіцяти того, чого не можна виконати, або того, що знаходиться поза його компетенцією. Надія на те, що обіцянка як-небудь виконається сама чи забудеться, часто виявляється примарною. До того ж вона підриває авторитет командира.

Буває, що командир зовні ввічливий, привітний з відвідувачами, ніби піклується про них. Двері його кабінету для усіх відкриті. Він може всього наобіцяти, але відразу про все забуде. Треба пам’ятати, що підлеглий, який нагадує командиру про його ж невиконану обіцянку, може викликати антипатію командира. Джерелом антипатії у цьому разі будуть не дії підлеглого, а бездіяльність і безвідповідальність командира, який дав раніше обіцянку і не виконав, а тепер не бажає зізнаватися в цьому навіть собі. Бесіда завершується, як правило, коротким узагальненням або рішенням командира.

Особливості прийому підлеглого (відвідувача) з особистих питань. Під час такого прийому командир не повинен підкреслювати свою посадову перевагу, зобов’язаний бути максимально уважним і терпимим щодо відвідувача. Не треба перебивати підлеглого, виявляти мімікою або жестом невдоволення розмовою з ним. Не слід обіцяти того, що нереально або сумнівно. Командиру краще відверто сказати, що він не може або не впевнений, чи можна це вирішити позитивно. Логічно бесідувати з підлеглим, висловлюючи власну точку зору.

Потрібно суворо дотримуватись часу прийому з особистих питань. Навіть за відсутності відвідувачів командир повинен у цей час бути на місці, працюючи за особистим планом.

Іноді прийом з особистих питань ведеться *колегіально за участю заступників командира, начальників відділів і служб.* Це виправдано, оскільки можна за допомогою компетентних осіб відразу вирішити порушені питання. Однак при цьому руйнується атмосфера конфіденційності. Підлеглий часто звертається до командира не стільки з проханням, скільки за порадою, адже він бачить у ньому і старшого, досвідченішого товариша. В умовах колегіального прийому це зробити неможливо.

Доцільно проводити прийом індивідуально, але бажано, щоб під час прийому всі заступники, начальники відділів і служб знаходилися на місцях, щоб командир міг викликати їх або порадитися з ними по телефону. Така оперативна реакція на прохання зазвичай залишає приємне враження.

Розглянута специфіка бесіди (особистого спілкування з підлеглими) створює найсприятливіші умови як для підготовки управлінських рішень, так і для індивідуальної роботи з підлеглими.

4.5. Мотивація та самооцінка командира

4.5.1. Мотиваційна сфера особистості командира

Вивчення мотиваційної сфери особистості командира зумовлене назрілою потребою пошуку досконаліших форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів військового управління. Знання **мотивації** – сукупності психологічних причин, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, – розкриває причини вибору командиром певної тактики поведінки під час вирішення управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один командир діє, спираючись на матеріальні стимули, інший – на моральні спонуки.

Діяльність командира, як і будь-який інший вияв активності людини, може бути обмеженою як зовнішніми, так і внутрішніми умовами.

Зовнішні умови управлінської діяльності вважають стимулами. Заохочують командира до праці схвалення діяльності товаришами по службі або вищим керівництвом, можливість просування на вищі посади, здобуття самостійного статусу тощо.

Внутрішні умови – психологічні властивості суб'єкта поведінки, мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси тощо, тобто особистісні диспозиції.

4.5.2. Потреби командира

Найважливішим компонентом мотиваційної сфери особистості командира є його потреби. Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб:

- досягнення успіху, влади;
- відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні важливих завдань, у доведенні цінності власної особистості;
- самоствердження через власну справу;
- бажання саморозвитку.

Потреба у власному розвитку є однією з найважливіших для командира, а інтерес до управлінської діяльності – вагомим мотивуючим засобом її реалізації. Задоволення цієї потреби змістовно збагачує його роботу. Незадоволеність управлінською діяльністю також може спричинити формування потреби розвитку. Незадоволеність співвідноситься із самооцінкою, унаслідок чого виникає потреба в конкретних змінах, пов'язаних з розвитком особистості. На потребу в розвитку впливають і соціокультурний контекст, вимоги середовища. Однак зв'язок вимог і потреб командира опосередковані індивідуальними особливостями особистості, можливістю і засобами задоволення потреб. Вік, управлінський досвід теж впливають на характер потреби в особистісному розвитку.

4.5.3. Мотиви командира

Сукупність потреб командира зумовлює мотивацію посадового зростання. Зіставлення провідних мотивів командирів з успішністю управлінської діяльності висвітлює різні мотиви для різних рівнів сформованості військової управлінської діяльності:

- *нижчий рівень сформованості діяльності* характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;
- *середньому рівню досягнень в управлінні* притаманна перевага потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;
- *вищому рівню сформованості управлінської діяльності* відповідає домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, яка супроводжується почуттям обов'язку.

Мотивація досягнення успіху, яка є головною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно вирішувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, виявляючи стійкість до стресу, урівноваженість, пов'язана з мотивацією посадового зростання, яку визначає потреба керівників активно освоювати зовнішнє середовище.

На формування мотивів посадового зростання командирів відчутно впливають такі чинники:

- наявність чіткої системи просування по службі;
- обізнаність про проблеми управління та керівництва;
- наявність у військовій організації чіткого алгоритму кар'єрного зростання, поінформованість про наявні перспективи просування по службі;
- урахування індивідуального внеску командира в спільну справу;
- адекватне оцінювання ініціативи та напруженої роботи, результатів діяльності, особистісних характеристик командира.

Кризу управлінської мотивації командира можуть зумовлювати такі чинники:

- підвищення цінності вільного часу і здоров'я;
- практика підготовки командирів, яка передбачає в процесі навчання постійне зіставлення можливостей потенційного командира з абстрактною "ідеальною" моделлю військового керівника, що спричинює зниження самооцінки, послаблює незалежність;
- незадоволеність командира своїм статусом, службовим становищем;
- суперечності між уявленнями командира про управлінську діяльність і реальною практикою;
- суперечності між формальним статусом командира і його реальною владою (недостатність влади для вирішення управлінських завдань часто спричинює "відчуження праці", відхилення управлінської діяльності як неприйнятної);

- відсутність вираженого прагнення успіху, удосконалення, намагання уникнути невдач.

Командир має спиратися на цілісне розуміння управлінської діяльності як органічної єдності її почуттєво-практичної і теоретичної форм, тобто його діяльність передбачає такі дії, які співвідносяться з потребами, мотивами і цілями.

4.5.4. Мета діяльності командира

Із цим важливим компонентом мотиваційної сфери особистості командира пов'язані його розумовий процес й емоційні переживання.

Мета – це безпосередньо усвідомлюваний результат, на який у конкретний момент спрямована дія, що задовольняє актуалізовану потребу командира. Мотиви досягнення мети можуть бути різними: намагання досягти успіху в управлінській діяльності, отримати визнання серед товаришів по службі, задовольнити свої матеріальні, духовні потреби тощо. Проте діяльність командира мотивується лише значущими і безпосередньо пов'язаними з досягненням мети мотивами.

Потреби і мотиви – основа життєвої мети особистості командира, яку можна розглядати як просування рівнями ієрархії системи управління та як особистісний управлінський розвиток. Образ майбутнього управлінського шляху, вектор “мотив – мета”, що формується на ґрунті потреб особистості, забезпечує відповідальність і активність командира у процесі прийняття рішень щодо кар'єри.

Потреби, мотиви і цілі – це психологічна основа ціннісних орієнтацій особистості командира. Ціннісні орієнтації виражають стан мотиваційної сфери особистості, забезпечують вибірковість сприймання життя командиром, є критерієм, який визначає сенс його життя.

На динаміку і структуру мотиваційних процесів окремої особи та різних організаційних підструктур впливають такі чинники:

- адаптація як фаза підготовки особистісних засобів, що дають змогу оптимізувати процес включення в систему організаційних відносин, прийняття і засвоєння професійних функцій та інституціональних ролей;
- влада і підкорення як засоби соціального контролю і санкцій;
- патерналізм. Довіривши організації свій талант, сили, матеріальний достаток, людина свідомо включається в численні взаємини організації, засвоює їх, унаслідок чого формується взаємна відповідальність, приймаються певні зобов'язання.

Отже, мотиви, потреби і цілі – основні складові мотиваційної сфери особистості командира. Як спонуки поведінки командира можна також розглядати інтереси, завдання, бажання, наміри. Чим більше у командира різних мотивів, потреб і цілей, тим розвиненіша його мотиваційна сфера. На її гнучкість

впливає здатність командира, на відміну від інших, задовольняти один і той самий мотив різнорізними засобами. Навіть короткий аналіз мотиваційної сфери особистості командира свідчить про складність цієї проблеми. Один командир не може мати завжди однієї і тієї самої мотивації. Змінюються життя, економічна, суспільно-політична обстановка, а під їх впливом змінюються особистість командира та пов'язана з нею мотиваційна сфера: відбувається зміна структури мотивів, з'являються нові. Чим однотипнішою є дія командира в різних ситуаціях, тим більше його поведінка зумовлюється дією особистісних чинників.

Процес навчання, самовдосконалення, набуття професійних навичок і вмінь сприяє розвитку та зміні мотиваційної сфери кадрів військового управління: відбувається трансформація загальних мотивів особистості у військово-професійні; змінюється система професійних мотивів; намагання досягти успіху співвідноситься з успішністю; управлінська діяльність військових керівників, які досягли межі посадового зростання, є ефективною, якщо провідна мотивація перестає пов'язуватися лише з управлінською діяльністю. Стабілізація посадового рівня здебільшого спричинює втрату інтересу до роботи, зниження продуктивності діяльності, хоча буває і навпаки: командири, які досягли межі посадового зростання, не втрачають ініціативності та зацікавленості до служби. Як правило, це зумовлено намаганням літніх командирів, попри свій вік, утриматися на відповідній посаді.

Специфіка управлінської діяльності передбачає подвійний процес спонування до дії, тобто спонування себе та інших для досягнення як особистих, так і загальних цілей. Щоб знайти підхід до кожного підлеглого, командир повинен використовувати його індивідуальну мотивацію, цікавитися нею. Отже, досягнення загальної мети не заперечує наявності індивідуальної мотиваційної сфери як на рівні “керівник – керівник”, так і на рівні “керівник – підлеглий”.

Попри особистісний сенс у здійсненні управлінської діяльності, який вбачає кожна особа колективного суб'єкта управління, має існувати спільний сенс досягнення загальної мети, який можливий на перетині мотиваційних сфер усіх учасників управлінської діяльності. Це дає підстави стверджувати, що управлінській діяльності притаманні два види мотивації: індивідуальна та групова. Спонукальні моменти особливо сильні тоді, коли група й індивід відчувають відповідальність за досягнення поставленої мети та її результати. Чим сильніше учасники взаємодії відчувають відповідальність за наслідки власної роботи, тим більше мотивовані їхні дії.

4.5.5. Самооцінка командира як елемент професійної компетентності

Серед найважливіших утворень у структурі спрямованості особистості командира, що визначає ставлення до об'єктів соціального оточення, є його

ціннісні орієнтації та самооцінка. Вивчення сутності та функцій ціннісних орієнтацій вважається частиною значно ширшої проблеми – самооцінювання, що формулюється як “образ Я” (а це один з найдійовіших регуляторів поведінки особистості) і формується в процесі діяльності внаслідок відображення і засвоєння соціальних цінностей.

Самооцінка (емоційно-оцінний компонент самосвідомості) – це знання про себе у поєднанні із ставленням до себе.

Професійна самооцінка – це зіставлення реального й ідеального “Я”; суб’єктивне ставлення до результатів управлінської діяльності та власні позиції у колективі.

Формування адекватної самооцінки, ціннісних орієнтацій та особистісних якостей завжди було важливою психологічною, філософською і соціальною проблемою. Зміни соціального устрою в пострадянських суспільствах призвели до значних трансформацій у життєдіяльності соціальних інститутів і суспільних структур. У ситуації, що склалася, важливим є не тільки аспект змістових змін, що відбуваються в соціумі, а й сам факт зміни старих засад. Такі процеси не проходять безболісно, адже вони зачіпають сутність, глибинну людську природу.

Розвиток суспільства – не абстрактний хід історії. Він передбачає активне залучення кожного індивіда до суспільних процесів. Ця участь ґрунтується на суспільних цінностях, що пройшли кризу “сито” власного досвіду індивіда, зумовлюється вихованням людини, її оцінкою того, що відбувається, і внаслідок цього позначається на індивідуальних цінностях. Серед елементів внутрішнього світу особи індивідуальні цінності, разом із самооцінкою, самоставленням, ціннісними орієнтаціями, а також життєвими настановленнями є найважливішими.

Сучасні експериментальні дані й теоретичні дослідження у сфері становлення особистості військового керівника свідчать, що важливого значення набуває не тільки відсутність протипоказань до військово-управлінської діяльності, а й наявність у структурі особистості необхідних якостей – потреб, інтересів, мотивів, цінностей та ідеалів, які сприяють процесові адаптації в новому соціальному середовищі і прискорюють ідентифікацію командира зі своєю роллю у військовій організації.

Вплив на особистість соціально-психологічних чинників професійної діяльності є одним з найістотніших. Ці чинники впливають на сутнісні ознаки людини та засадничі аспекти її життєдіяльності. Соціально-психологічні чинники не тільки можуть сприяти формуванню специфічного стилю комунікації, а й призводити до викривлення соціальних та особистісних якостей людини.

Саме з цим викривленням пов’язана *професійна деформація особистості*, імовірність якої підсилюється впливом таких специфічних норм військової служби, як єдиноначальність і сувора підпорядкованість молодших старшим.

Чим виразніше виявляється у професійному середовищі посадова влада, субординація, розподіл посадових ролей і наголос на беззаперечність авторитету командира, тим менш сприятливим може бути перебування в цьому середовищі з точки зору ризику професійної деформації, особливо для молоді людини.

Сферу психічних феноменів, пов'язаних з особистісним самоствавленням та самооцінкою, незважаючи на значну кількість наукових розвідок, вивчено ще недостатньо. Звідси впливає актуальність досліджень, спрямованих на отримання нових обґрунтованих даних, які уточнюють і поглиблюють знання про самооцінку як найважливіше особистісне утворення.

Цілісна самооцінка особистості складається на основі самооцінки окремих сторін її психічного світу. Кожен з компонентів самооцінки відображає рівень знання і ставлення до них особистості та має власну динаміку розвитку. Процес становлення самооцінки не може бути остаточним, оскільки особистість постійно розвивається, а отже, змінюється й її уявлення про себе, і розуміння себе, й емоційно-ціннісне ставлення до себе. Як наслідок, змінюються засоби вираження самооцінки, змісту, міри її участі в регуляції поведінки.

Самооцінка різних компонентів особистості може перебувати на різних рівнях стійкості, адекватності, зрілості. Самооцінки окремих психічних особливостей взаємодіють між собою. Форми взаємодії можуть бути різними: єдність, погодженість, взаємне доповнення. Іноді самооцінки можуть конфліктувати між собою.

Часто самооцінку розглядають тільки як складову емоційно-ціннісного ставлення до себе. Так, *У. Джеймс* розуміє самооцінку як задоволення чи невдоволення собою. *Уайлі Р.* вважає, що в основі емоційно-ціннісного ставлення можуть бути відмінності між самооцінкою індивіда та оцінкою його оточенням. Вчений розглядав цю проблему з точки зору функціонального й адаптивного навчання.

Вчені визначають певні стадії формування самопізнання, пов'язуючи кожна з них з новою можливістю для суб'єкта виокремити себе з-поміж інших, стати самостійнішим і впливати на навколишній світ. Наприклад, у дитини це пов'язано з першими маніпуляціями з предметами, пізніше – з умінням ходити, а згодом – з оволодінням мовою. На початкових етапах особливо важливими є також механізми інтеріоризації знань про себе інших. У такий спосіб людина засвоює і використовує у самопізнанні цінності, норми, параметри оцінок і самооцінок, образ самої себе, ставлення до себе й оцінку себе батьками, сторонню самооцінку (наприклад колег, студентів, з якими разом навчається), засоби регуляції поведінки, рівень очікувань і домагань.

Більшість психологів застосовують особистісний підхід до цієї проблеми, що сприяє кращому розумінню соціальної природи і сутності причин, які спонукають людину до дій, усвідомлення мотивів, потреб, спрямованості

особистості (Л. С. Виготський, О. М. Леонт'єв, Л. І. Божович, А. В. Петровський).

На думку О. Захарова, самооцінка є складним структурно-динамічним утворенням, яке містить два компоненти: когнітивний та емоційний. Учений зазначає, що на різних етапах онтогенезу більш вираженим може бути один з них. Деякі дослідники розрізняють загальну і конкретну самооцінку, тобто ставлення індивіда до окремого свого успіху чи дії, а також абсолютну і відносну самооцінку залежно від оцінювання себе.

Відомо кілька шляхів самооцінювання індивіда:

- зіставленням рівня домагань з об'єктивними результатами власної діяльності;
- порівнянням себе з іншими. Оцінюючи себе, індивід свідомо чи мимоволі порівнює себе з іншими з огляду не тільки на власні досягнення, а й на соціальну ситуацію в цілому;
- інтеріоризацією чужих оцінок. Уявлення людини про себе багато в чому залежить від того, як оцінюють її інші. Під впливом позитивної думки самооцінка підвищується, негативної – знижується;
- через порівняння себе із самим собою;
- у спосіб порівняння образів “Я-реального” і “Я-ідеального”.

Традиційно виокремлюють і такі характеристики самооцінки, як адекватність – неадекватність (Л. Божович, А. Ліпкіна). Мірою адекватності при цьому виступає відповідність самооцінки об'єктивній цінності індивіда. На думку А. Ліпкіної, кожна людська особистість унікальна, а отже, притаманна їй самооцінка – величина безмежна. У цьому контексті завищена самооцінка неможлива. Людина не обирає самооцінку довільно. Самооцінку визначають обставини її життя, тобто вона “завжди об'єктивно зумовлена й адекватна обставинам, що її утворили”.

Вивченню впливу різних чинників на формування, розвиток і сталість окремих параметрів самооцінки присвячено багато досліджень як українських, так і зарубіжних психологів. Наприклад, впливу соціально-психологічних факторів на формування самооцінки, ціннісних орієнтацій та особистісних якостей приділяли значну увагу Г. Балл, І. Бех, О. Бодальов, М. Боришевський, Н. Коломінський, Я. Коломінський, І. Кон, М. Обозов, Ф. Петровський, Д. Фельдштейн, В. Ядов та ін. Певний час в теорії діяльності розглядався механізм “соціальної аперцепції”. Вайсман Р. це поняття пов'язував із властивістю групової діяльності впливати на побудову міжособистісного сприйняття та взаємних оцінок у групі.

Самосвідомість особистості спрямована на те основне, що становить її психологічну сутність, – на її власний спосіб інтеграції діяльності, побудови ієрархії її мотивів і цінностей. При цьому ті ж за змістом обставини, дії, що втягуються в різні життєві відносини, тобто в різні діяльності, матимуть різ-

ний особистісний зміст. У дослідженнях В. Століна, Н. Сарджвеладзе, С. Пантелєєва, А. Налчаджана особлива увага приділяється не тільки самостваленню, а й його зв'язку з іншими компонентами образу "Я", розглядаються механізми захисту образу "Я". Отже, ставлення до світу, система її ціннісних орієнтацій, як і ставлення до себе, належить до рангу важливих проявів особистості. Система ціннісних орієнтацій визначає змістовий бік спрямованості особистості й є основою її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до самої себе.

У дослідженні В. *Непомнящої* репрезентовано цікавий погляд на цінність і ціннісні орієнтації як на складові самоствалення і самооцінки. У науковій праці зосереджено увагу на функціях цінності в поведінці особистості та вказано на самоствалення як на цінність. Цінність визначає відповідний зміст спрямованості уявлень про своє "Я".

Важлива обставина, що впливає на становлення міжособистісних взаємин, – адекватність ставлення до світу, інших людей, суспільства в цілому, до самого себе. Слід зазначити, що адекватне ставлення припускає не тільки точність сприйняття і розуміння навколишнього світу, об'єктів, інших людей і самого себе, а й точний емоційний відгук, об'єднання потреб з усіма цими зв'язками. Варто погодитися з думкою Н. Сарджвеладзе про те, що образ "Я" (реальний чи ідеальний) може бути наслідком ставлення особистості до себе, до власного місця в структурі міжособистісних стосунків.

Абдрахманова В. визначає самооцінку як рівень розвитку самосвідомості, що проявляється у здатності ставитись до себе критично, співвідносити можливості з результатами діяльності відповідно до думки навколишніх та вимог до себе. *Бороздіна Л.* вважає, що самооцінка забезпечує критичну позицію індивіда щодо себе з точки зору системи цінностей. *Берн Р.* констатує, що позитивна Я-концепція визначається трьома чинниками: переконаністю у прихильності інших, упевненістю у власних здібностях і почуттям власної значущості. Самооцінка відображає ступінь розвитку почуття самоповаги, відчуття особистої цінності і позитивного самоствалення.

Самооцінку порівнюють з мірою впевненості у собі, із "силою Я", що пов'язана з рівнем розвитку у нього вольових якостей та емоційної стабільності. Структура самооцінки має два компоненти: когнітивний (інтелектуальні операції порівняння себе з іншими людьми, внутрішніми еталонами) та емоційний.

Самооцінка є основою рівня домагань, тобто рівня складності тих завдань, які людина вважає доступними для себе. Людина співвідносить вибір мети із самооцінкою якостей, від яких залежить успішність виконання поставленого завдання. Самооцінка – це оцінювання власного потенціалу, а рівень домагань – це стереотип тактики цілепокладання, спосіб вибору цілей. Від задоволення рівня домагань у досягненні залежить формування важливого компонента його самосвідомості – *самоповаги*, що впливає на всі аспекти

професійної діяльності та включає задоволеність собою, прийняття себе, почуття власної гідності, позитивне ставлення до себе.

Як стверджує *Ф. Гоппе*, рівень домагань характеризується двома суперечливими тенденціями: з одного боку, підтримувати самооцінку на максимально високому рівні, а з іншого – знижувати свої домагання, щоб уникнути невдачі і тим самим не зашкодити самооцінці. Деякі дослідники (*Б. Зейгарник, Б. Братусь*) вважають, що для зрілої особистості характерне уміння розвести ці тенденції у ході діяльності, передусім за рахунок того, що успішність або неуспішність у конкретній діяльності сприймається саме як конкретний успіх, а не крах самооцінки загалом.

Професійні домагання – це прагнення досягти певного рівня професійної діяльності. Професіоналу характерна потреба в досягненні, що передбачає розгляд ситуації досягнення як привабливого чинника, реалістичний рівень домагань, упевненість в успіху, готовність до відповідальності, наполегливість, задоволення від виконання завдань, прагнення до розумного ризику. У разі неадекватно завищеного рівня домагань судження категоричні, виражена орієнтація на власний досвід як основне джерело інформації про інших. Низький рівень домагань зумовлює відмову від прийняття відповідальних рішень. Рівень домагань визначається самооцінкою себе як професіонала у минулому (ретроспективна професійна самооцінка), у теперішньому (актуальна професійна самооцінка) та у майбутньому (потенціальна та ідеальна професійна самооцінка).

На професійну самооцінку впливає зміст професійної діяльності, досягнуті у ній результати, а також індивідуальні властивості особистості та важливість якості, яка оцінюється. Професійна самооцінка досвідченішого колеги ґрунтується не тільки на думці, що склалась про нього у цьому колективі, а й на попередньому професійному досвіді.

Професійна самооцінка є надійним показником, що дає змогу прогнозувати зусилля, зроблені підлеглим, і наслідки його діяльності тоді, коли похвала не залежить від ефективності діяльності. Командири з низькою самооцінкою схильніші до самовиправдання у разі невдачі, тоді як керівники з високою самооцінкою впевненіші у своїй цінності як професіонали. Завищена самооцінка призводить до зниження результатів роботи підлеглих, формування комплексу власної винятковості.

Командири з високою самооцінкою роблять узагальнюючі висновки щодо власної особистості після досягнення позитивних результатів, а з низькою самооцінкою – після неуспішного виконання завдань. Висока самооцінка дає можливість зосереджуватись у процесі вирішення завдання.

Командири з низькою самооцінкою більш стурбовані своїми власними почуттями й очікуваннями невдач і реакцією інших. Низька самооцінка блокує пізнавальну активність людини, спрямовану на самопізнання.

Як зазначає *В. Столін*, в основі структури самоствавлення є три виміри: самоповага, аутосимпатія та самоінтерес.

На думку *Б. Ананьєва*, самоствавлення пов'язане з цілями життя й діяльності, ціннісними орієнтаціями, забезпечує цілісність особистості, завершує структуру її характеру, виконує функцію саморегулювання і контролю розвитку.

Бороздіна Л. визначає самооцінку як компонент самосвідомості, що забезпечує не тільки наявність критичної позиції індивіда відносно того, чим він володіє, а й оцінку з точки зору певної системи цінностей. Ціннісні орієнтації складають основу його професійної позиції, яка демонструє систему особистісних смислів професіонала стосовно здійснюваних ним ролей.

Професійна самооцінка – центральний компонент професійної самосвідомості командира, який пов'язаний з ціннісним ставленням до власного “Я”, професійних якостей та результатів професійної діяльності. Самооцінка як механізм саморегуляції задіяна у всіх сферах професійної діяльності.

У психологічних дослідженнях *Т. Титаренко* життєві домагання розглядаються як комплекс вимог, очікувань, надій особистості щодо самореалізації у майбутньому, яка забезпечить стійку самоповагу й суспільне визнання. Кар'єрні домагання – рушійна сила професійного саморозвитку керівника завдяки стимулюючій, погоджувальній, оцінній функціям і функціям самоконтролю й самоусвідомлення. Низький рівень домагань зумовлює відмову від прийняття відповідальних рішень.

Для здійснення самооцінки необхідно зіставити рівні бажаних і фактичних досягнень за певний відрізок часу. Якщо при цьому командир відчуває повну задоволеність собою і станом усіх справ на довіреній йому ділянці, то це свідчить про завищену самооцінку і появу самозаспокоєння. Якщо, навпаки, командиру все здається поганим і він не бачить реальних шляхів для виходу, то це свідчить про занижену самооцінку, що майже завжди є наслідком не стільки об'єктивних умов, скільки результатом перевтоми, втрати почуття перспективи, зміщенням центру інтересів в іншу сферу діяльності та іншими суб'єктивними обставинами.

Таким чином, важливо, щоб командир якнайточніше оцінював можливості свого “Я”, щоб його управлінська позиція посилювалася, а не послаблювалася і не спотворювалася в його самосвідомості. Адже несамокритичність командира може призвести до завищеної самооцінки і волюнтаристського прояву його управлінської позиції.

4.6. Авторитет та лідерство командира

4.6.1. Авторитет командира

Успіх в управлінській діяльності залежить не стільки від сили влади, скільки від сили особистого авторитету командира. Є духовні цінності, без

яких не може бути свідомого члена колективу, гарного командира. До цих цінностей належить авторитет командира.

Авторитет – довіра, якою командир користується у підлеглих, старших начальників і товаришів по службі, а також визнання його як особистості, оцінка з боку колективу відповідності суб'єктивних якостей командира об'єктивним вимогам.

Авторитет варто розглядати як систему відносин, цінностей і результат роботи.

Авторитет командира пов'язаний з виконанням основних функцій відповідно до займаної посади, підкріплюється особистими рисами і високими моральними якостями. У цьому розумінні варто розрізнити два джерела (статуси) авторитету:

- *офіційний*, зумовлений посадою (посадовий статус);
- *реальний* – фактичний вплив, реальна довіра і повага (суб'єктивний статус).

Командир, який користується авторитетом у підлеглих, позитивно впливає на них. До рішень авторитетного чи неавторитетного командира підлеглі ставляться по-різному. У першому випадку вказівка сприймається без внутрішнього опору, з готовністю, виконується, як правило, без додаткового адміністративного тиску. Розпорядження неавторитетного командира завжди викликають внутрішні переживання, а недовіра до такого керівника перетворюється на недовіру до його рішень.

Варто враховувати, що дбання про авторитет командира не тільки його особиста справа, а й вищого керівництва, товаришів по службі, особливо підлеглих, які покликані його зміцнювати, оберігати й підвищувати. Зі свого командира вони мають брати приклад сумлінного ставлення до виконання обов'язків, організованості, чесності, скромності. Авторитет варто розглядати як чинник, який полегшує керівництву і підвищує його ефективність. Командир, який користується повагою, довірою серед підлеглих, буде ефективно впливати на колектив.

Один з аспектів психологічної сутності авторитету військового керівника особливо яскраво проявляється в екстремальних умовах. Упевненість у правильності дій авторитетного керівника позбавляє людей у критичних ситуаціях від роздумів щодо правильності прийнятого рішення. Авторитетний керівник володіє сугестивним (навіюючим) впливом. Цей бік авторитету має велике значення під час індивідуального впливу, коли необхідно вплинути на глибинні психічні утворення підлеглих.

На думку *Г. Осовської*, формування авторитету починається з першим прибуттям керівника до колективу. Перші його зустрічі з людьми і розпорядження часто мають вирішальне значення для формування авторитету, адже колектив завжди має обмежену інформацію про керівника, якого призначають, і чекає на зустріч. Оскільки зустріч залежить і від характеру інфор-

мації про нового керівника, то слід добре підготувати колектив до прийому й першого його сприйняття.

На жаль, ділова характеристика будь-якого керівника часто не містить психологічних особливостей та рис. Позитивним у цьому питанні можна було б вважати вивчення низки питань під час затвердження кандидата на посаду командира військової організації (установи, підрозділу), зокрема ступінь психологічної сумісності кандидата із заступниками або іншими підлеглими, на яких він буде постійно спиратися у своїй професійній діяльності.

Командиру варто спочатку продумати тактику входження в колектив. Виникає питання: чи потрібно критикувати свого попередника і колектив загалом під час свого першого виступу? Здебільшого така критика впливає негативно на згуртований колектив, свідчить про зарозумілість нового командира і його нетактовність. Без аналізу справи, без вивчення підлеглих не можна критикувати підрозділ. Доцільно більше говорити про майбутнє, перспективи діяльності і реальні справи.

Колектив – це відмінний барометр, який добре відчуває, якими мотивами керується керівник, – особиста слава, кар'єра чи інтереси колективу – і швидко відповідно реагує на його поведінку. Підлеглі цінують уважне ставлення до себе та повагу. Завоювавши авторитет, не слід забувати, що його можна втратити у будь-яку мить. Авторитет командира формується ним під час реальної поведінки й професійної діяльності. Словами авторитет не створити, оскільки підлеглі судять про командира за його справами.

4.6.2. Псевдоавторитет командира

Зміцнюючи авторитет, командиру необхідно стежити за тим, щоб не принижувати підлеглих, не придушувати їхньої ініціативи. Прийоми створення (формування) авторитету мають відповідати чинним у суспільстві нормам моралі й етики. Штучні прийоми не гарантують успіху, як наслідок, з'являється *уявний* або *помилковий авторитет (псевдоавторитет)*. Макаренко А. С. виокремлював такі різновиди псевдоавторитету (які характерні і для командира):

1. *Авторитет відстані*. Командиру здається, що коли він “далі” від підлеглих, тримається з ними офіційно, рідше з ними бачиться, то його вплив сильніший. Командир спеціально відгороджується від людей для того, щоб створити видимість важливості й недоступності його персони.

2. *Авторитет доброти*. “Завжди бути добрим” – девіз такого командира. Цей тип псевдоавторитету формується через помилкове розуміння сутності чуйного ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю командира. Звідси негативні наслідки: послаблення волі, дезорганізація, позбавлення підлеглих перспектив зростання та ін. Полегшені завдання псують навіть гарного підлеглому, тобто командир робить підлеглому “ведмежу” послугу.

3. *Авторитет педантизму*, означає схильність командира вдаватися до опіки й суворого визначення всіх стадій виконання завдання підлеглими, тим самим “сковуючи” їх творчість та ініціативу.

4. Про *авторитет підкупу* можна вести мову тоді, коли командир дотримується правила: “Я тобі обіцяю щось, якщо ти зробиш це”. За такого підходу службова діяльність здійснюється тільки через систему нестандартних стимулювань, а винагорода надається залежно від особистих примх командира.

5. *Авторитет резонерства*. Командир набридає підлеглим нескінченними, нудними й беззмістовними (тобто позбавленими сенсу) повчаннями.

6. *Авторитет чванства* будується на зарозумілості. Командир пишається й намагається всюди підкреслювати власні колишні або нинішні уявні заслуги. Такому керівникові здається, що ці “заслуги” забезпечують йому високий авторитет.

7. *Авторитет придушення* є жахливим і диким. І досі існує тип військових керівників, які вважають, що авторитет може бути побудовано на страхові, і через це постійно залякують покараннями. Такі командири вдаються до погроз, “сіють” острах серед підлеглих, помилково вважають, що такі прийоми зміцнюють їх авторитет. Урешті-решт, це позбавляє підлеглих упевненості, ініціативи, породжує перестраховку та навіть нечесність. Однак підлегли не можуть поважати, а тим більше любити тих, хто постійно здійснює над ними будь-який вид насильства, у тому числі психологічний і матеріальний. За дослідженнями психологів, у людей, які працюють в умовах постійного нервового напруження, що викликане страхом, продуктивність праці знижується на 40...60%, у них розвиваються серцево-судинні та інші захворювання.

4.6.3. Лідерство командира

Військові підрозділи, які домоглися успіху, відрізняються переважно тим, що разом з управлінням динамічно й ефективно застосовують лідерство. Синонімами до слів “управління” і “керівник” виступають слова “лідерство” та “лідер”.

Природа та визначення поняття “лідерство”. Природу лідерства можна краще зрозуміти, якщо його порівняти з власне управлінням.

Бути командиром і лідером у військовому підрозділі – не одне й те саме. Командир у впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними передусім використовує та покладається на посаду (основу влади). Лідерство як специфічний тип відносин управління засновується більше на процесі соціальної взаємодії в організації. Цей процес є набагато складнішим, потребує високого рівня взаємозалежності учасників. На відміну від власне управління лідерство припускає наявність у підрозділі послідовників, а не підлеглих. Отже, взаємини “командир – підлеглий”, властиві традиційному управлінню, замінюються взаєминами “лідер – послідовник”.

Для довідки. Про лідерство командира на війні. “Кожен солдат, кожен командир, який на передовій – це титани. Люди не бачили своїх близьких, не бачать дому, живуть в умовах дискомфорту: болота, вода, спека, комахи, змії, постійні обстріли. До того ж важливо бути не просто начальником, а бути лідером. Для того і командир, щоб встановлювати правила гри, правила поведінки і правила життєдіяльності у підрозділі” (серпень 2022 року).

Вадим Сухаревський, полковник, командир 59-ї окремої мотопіхотної бригади імені Якова Гандзюка, Герой України

Якщо за приклад узяти командира бригади, то згідно з посадовими повноваженнями він є офіційним керівником (посада відкриває йому дорогу до лідерства). Процес впливу на людей з позиції посади, яку він обіймає, називається *формальним лідерством*, однак у впливі на людей командир бригади не може покладатися тільки на посаду. Це очевидно, коли з'ясовується, що один з його заступників, який формально має менше влади, користується вищим авторитетом, якого поважають, підтримують, якому довіряють, вважають компетентним, розважливим, чуйнішим та людянішим.

Бути командиром ще не означає автоматично бути лідером у військовій організації, тому що лідерству значною мірою властива неформальна основа. Можна обіймати посаду, але не бути лідером у військовій організації. У вищевказаному прикладі в бригаді лідером швидше вважатиметься заступник командира бригади, ніж його безпосередній начальник – командир бригади.

Звідси проблема: чи потрібно командирові бути лідером? Нехай кожен читач-керівник, якого хвилює ця проблема, відповість на питання: яким чином він волів би організувати підлеглих на виконання завдань – користуючись тільки формальною владою чи розраховуючи ще й на свій ресурс лідера, який діє “без примусу”? Спробуємо визначити орієнтири для відповіді на це питання.

Процес впливу на інших людей через можливості й уміння або інші ресурси, необхідні людям, отримав назву *неформального лідерства*. В основі неформальної лідерської позиції закладено використання особистої влади та джерел, що її живлять. Ідеальним для лідерства є використання ефективного сполучення обох основ влади: посадової та особистої. Сила та примус при лідерстві часто замінюються спонуканням і натхненням.

Отже, спробуємо дати визначення поняття “лідерство”.

Лідер (від англ. *leader* – провідний, очільник) – особистість, яка користується визнанням та авторитетом у групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати взаємини в ній. У цьому разі взаємодія спрямована на спонукання людей до досягнення спільної мети. Важливо наголосити, що управлінська взаємодія “лідер – послідовник” не обов'язково ґрунтується на ієрархії, яка є обов'язковою у системі взаємин “командир – підлеглий”.

Лідерство, як і влада, – це потенціал людини. Як відомо, лідер повинен володіти “ефектом тяжіння”, тобто мати яскраво виражену здатність до спілкування, встановлення міжособистісних контактів, уміти повести за собою людей. Умовно таких людей можна поділити на ватажків, лідерів та аніматорів.

Ватажок – найавторитетніший член військового колективу, який вдало використовує здатність до сугестії та переконання. Він може нав’язати власні ідеї, підходи, погляди, позицію тощо.

Лідер – військовослужбовець, який користується визнанням, має авторитет серед окремих членів військового колективу або значної його частини, здатний захоплювати їх власним прикладом, викликати імітацію та сугестію, у конкретних ситуаціях уміло використовувати переконання.

Аніматор – військовослужбовець, який володіє неабиякими особистими якостями, що проявляються ситуативно й короткочасно, підвищуючи його, роблячи “халіфом на годину”.

Серед основних здібностей, якими повинен володіти лідер, окреслимо такі:

- здатність встановлювати й підтримувати систему взаємин з рівними собі людьми;
- здатність керувати підлеглими, долати усі перешкоди, труднощі і проблеми, які приходять разом з владою та відповідальністю;
- здатність вирішувати конфлікти й знімати стрес;
- уміння ефективно обробляти й оцінювати інформацію;
- уміння приймати нестандартні управлінські рішення за наявності неясних або сумнівних альтернативних варіантів дій, інформації та мети;
- здатність знаходити оптимальний варіант в умовах обмеженого часу й нестачі інших видів ресурсів;
- мати хист підприємця – здатність йти на певний ризик у разі нововведень в організації;
- здатність до самоаналізу.

Слід пам’ятати, що лідерство – це не управління. Управління зосереджує увагу на тому, щоб люди робили усе правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні вчинки. Відмінність між лідером і командиром визначається за кількома позиціями (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Характерологічні відмінності командира та лідера

Командир	Лідер
Призначається офіційно	Висувається стихійно
Має права й обов’язки	Може не мати прав й обов’язків
Має певну систему офіційно встановлених санкцій	Не має санкцій
Діє в зовнішньому середовищі та вирішує питання, пов’язані з офіційними взаєминами	Обмежений внутрішніми взаєминами

Закінчення табл. 4.2

Командир	Лідер
Відповідає перед законом за стан справ у військовій організації	Не відповідає за стан справ у військовій організації
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за метою інших	Працює за власною метою
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого поважають	Той, який веде та якому довіряють

Таким чином, сутність лідерства полягає в тому, що послідовники визнають лідера тільки тоді, коли він довів власну компетентність і цінність для них. Лідер отримує владу від послідовників і для її підтримки повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби. У відповідь послідовники задовольняють потребу лідера у владі над ними й надають йому необхідну підтримку.

Відомо багато якостей, властивих визнаному лідерові. Виокремлюють такі:

1. *Далекоглядність*. Лідерові потрібно вміти визначати цілі і пояснювати їх зміст іншим.

2. *Розважливість*. Цю якість важко визначити або виміряти, але вона властива тільки визнаному лідерові.

3. *Уміння об'єктивно оцінювати якості своїх підлеглих*. Лідеру необхідно зробити все, щоб підлеглі могли повністю застосувати свої якості на благо спільної справи.

4. *Енергійність*. Управління виснажує фізично, розумово й душевно не в останню чергу тому, що лідер цілком перебуває під владою своїх ідей. Витривалість – запорука успішного лідерства.

5. *Рішучість*. Оскільки лідер прокладає нові шляхи під час професійної діяльності та бере на себе можливий ризик, то він частіше, ніж хто інший, зазнає поразки у власних починаннях. Саме тому важливо вміти відновитися після поразки, а кожну невдачу розглядати як частину навчання.

6. *Послідовність*. Це своєрідний показник, що визначає успішного лідера. Уміння керувати багато в чому залежить від передбачуваності методів керівництва, поглядів і манери ухвалення рішення. Ті, кому успіх закрутив голову, забувають про це, унаслідок чого взаємини лідера з колегами усклад-

нюються його мінливістю й непослідовністю, особливо у разі високих темпів діяльності.

7. *Справедливість*. Поняття гарних взаємин з людьми можна трактувати по-різному. Однак справедливість і послідовність взаємозалежні. Наприклад, якщо лідер очікує від підлеглих самовіддачі у професійній діяльності, що гарантує їм перебування у підрозділі, то набагато важливіше, щоб це правило стосувалося усіх без винятку. Справедливість, з якою лідер вирішує подібні питання, істотно впливає на психологічний клімат у колективі.

8. *Твердість*. У разі потреби лідерові доводиться діяти твердо. Твердість – це не обов'язково жорстокість або нечутливість. Моральні й етичні принципи лідера становлять важливу частину його впливу на підрозділ, і якщо більшість підлеглих вважає ці принципи розумними, будь-які дії лідера будуть сприйматися ними у сприятливому значенні.

9. *Самопізнання*. Багато лідерів настільки ексцентричні й егоїстичні, що нагадують швидше політика або революціонера, але це може убити найкращі наміри лідера домогтися довіри своїх підлеглих. Для лідера надзвичайно важливі такі риси, як уміння зрозуміти причини того, що він робить, оцінити власні переваги та недоліки, робити висновки як з успіхів, так і з невдач.

10. *Особисті здібності*. Лідер повинен уміти говорити і слухати. Йому варто навчитися встановлювати і підтримувати коефіцієнт корисної дії підлеглих. Лідерові потрібно знати мотиви людей, як заохочувати і як у разі потреби зробити їм зауваження. І нарешті, він повинен відчувати, коли втручатися, а коли краще залишитися осторонь, іншими словами, уміти передавати іншим частину власних повноважень.

Командиру бажано бути лідером, але *він може й не бути ним*. Якщо командир і лідер військової організації не є однією й тією ж особою, то їх взаємодія може сприяти ефективності управління й гармонізації взаємин у цій військовій організації або ж, навпаки, набувати конфліктного характеру, що, урешті-решт, визначається рівнем розвитку і зрілості військового колективу.

Ефективний командир не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їх основні характеристики знаходяться в різних вимірах. Командир – це людина, яка спрямовує, керує роботою інших і персонально відповідає за її результати. Гарний командир вносить порядок і послідовність у виконання роботи. Власну взаємодію з підлеглими він будує більше на фактах і в межах установленої мети. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у товаришів по службі, передаючи їм власне бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

Командири, як правило, займають пасивну позицію щодо досягнення мети. Частіше вони змушені орієнтуватися на кимось установлену мету та практично не використовують її для проведення змін. Лідери ж самі встановлюють цілі і використовують їх для зміни ставлення людей до справи.

Командири схильні розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення та використання необхідних ресурсів для того, щоб підтримувати

організаційну ефективність. Лідери домагаються цього ж або більшого завдяки розробленню бачення майбутнього та шляхів його досягнення, вони не осмислюють при цьому оперативні деталі й рутину.

Командири надають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими, будують взаємини відповідно до тих ролей, які підлеглі виконують у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття і реалізації рішень. Це зумовлено тим, що командири бачать себе певною часткою військової організації або членами особливого соціального інституту. Лідери обирають і тримають товаришів по службі, які розуміють і поділяють їх погляди й ідеї, ураховують потреби військовослужбовців, сприйняті ними цінності та емоції; схильні до використання емоцій та інтуїції, завжди готові викликати у своїх послідовників сильні почуття, наприклад любов і ненависть. Повагу до себе вони не співвідносять з тим, що є членами певної військової організації.

Контролюючи поведінку підлеглих і реагуючи на кожне відхилення підлеглих від плану, лідери будують свої взаємини з ними на довірі, мотивуючи й надихаючи їх. Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здібності й уміння, командири концентрують свої зусилля на прийнятті рішень, намагаються знайти шляхи вирішення проблеми, однак рішення часто приймають на підставі попереднього досвіду. Лідери, на відміну від військових командирів, постійно намагаються знайти нові, неоднозначні, неординарні шляхи вирішення проблеми. А головне, після вирішення проблеми лідери беруть на себе ризик і тягар виявлення нових проблем, особливо тоді, коли існують можливості для одержання відповідної винагороди.

Як свідчать наведені характеристики командира і лідера, на практиці майже не існує ідеального дотримання цих двох типів взаємин управління. За дослідженнями вчених, значна кількість командирів має лідерські якості. Однак протилежний варіант в реальному житті зустрічається рідше.

4.6.4. Психологічні особливості військового лідерства у професійній практиці офіцера

Відповідно до тенденцій розвитку Збройних Сил України ефективність командування набуває нових рис завдяки поєднанню командирами (начальниками) процесів управління (менеджменту) і військового лідерства. Управління (менеджмент) у військах (силах) підтримує стабільність і контрольованість процесів, забезпечуючи моніторинг результатів діяльності, а військове лідерство стимулює позитивні зміни, зосереджуючись на взаємодії з особовим складом.

Військове лідерство виражає тенденцію до особистої включеності у процес діяльності, готовність і прагнення офіцера до реалізації ініціативних і відповідальних професійних дій, міру позитивного ставлення до себе як суб'єкта професійної діяльності та передбачає здатність до інтеграції й саморегуляції на користь поставленої мети, подолання фрагментарності і забезпе-

чення стабільності діяльності, збереження її особливостей у разі змін, ускладнення умов тощо.

Актуальність цієї проблематики пов'язана з необхідністю встановлення здатності офіцера адекватно розпізнавати і всебічно аналізувати ознаки, які характеризують інформаційно-сміслову поле військового лідерства, та виявляти підстави для прояву (непрояву) лідерства у професійно зумовленій ситуації. Отже, важливим завданням є виявлення психологічних особливостей військового лідерства у професійній практиці офіцера.

Дослідження проблематики лідерства в науковій літературі спрямовано передусім на розвиток ідей професійно-особистісного зростання фахівця, зосереджено на розробленні спеціальних технологій через звернення до внутрішнього потенціалу особистості фахівця, його цілей, цінностей, мотивів (І. Грищенко, Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик, В. Осьодло, П. Хаїтов, Р. Northouse, J. Conger, R. Kanungo та ін.). Лідерством учені вважають також ставлення до себе як суб'єкта соціальних відносин, "суб'єктивну реальність", створену людиною, власний "багатовимірний світ", "життєвий світ", "життєвий простір", тобто розглядають через поняття, що фіксують активну природу людського існування.

Основні домінанти лідерства, які формують підтриманням довіри і поваги, наданням мети, спрямуванням на її досягнення, забезпеченням дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням у військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, визначено у Доктрині розвитку військового лідерства у Збройних Силах України.

Огляд публікацій показує, що проблематику військового лідерства у професійній практиці військовослужбовця, у тому числі офіцера, порушено у працях, що стосуються професійного становлення, психології професіоналізму, професійної придатності, професійного самовизначення. Найчастіше особистість військовослужбовця вивчають з позиції її відповідності професії та успішності діяльності у ній. Крім того, у наукових дослідженнях наголошено, що становлення військового лідера можливе лише за умови єдності його професійного й особистісного розвитку. Показниками такого зростання є подолання труднощів через рефлексивне самовизначення, збагачення особистості новим баченням ситуацій, новими засобами саморегуляції у професійно значущих ситуаціях.

Військове лідерство відповідно до Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України може бути реалізоване на особистісному (безпосередньому), організаційному і стратегічному рівнях. Якщо організаційний і стратегічний компоненти військового лідерства є функціональними, то особистісний компонент – стійкою особистісною характеристикою військового лідера. Саме особистісний компонент військового лідерства як комплекс індивідуальних характеристик особистості є найвагомим чинником, що стимулює продуктивну особистісну лідерську позицію офіцера, яка може

бути генералізована у таких характеристиках особистості, як позитивне самоставлення, інтернальність, рефлексивність, відносна автономність, спрямованість на саморозвиток та самоактуалізацію тощо.

Позитивне самоставлення особистості військового лідера полягає у здатності свідомо та впевнено будувати свої життєві плани з розумінням і прийняттям як можливостей, так і обмежень. Інтернальність визначається тим, що офіцер-лідер бере на себе відповідальність за всі події власного життя, пояснює їх власною поведінкою, волею, прагненнями, можливостями й адекватно оціненими здібностями.

Військове лідерство є необхідним чинником побудови гармонійної внутрішньої предметної структури професійної діяльності та проявляється у залежності офіцера від внутрішнього контролю (автономності) через цілеспрямованість, розвинений самоконтроль, схильність до самостійного виконання роботи. Військове лідерство потребує постійної рефлексії, оцінювання власних дій та якостей. У професійній практиці офіцера особливої інтенсивності набуває процес рефлексивного аналізу уявлень про своє Я у взаємозв'язку із засвоєнням позиції професіонала. Складові професійної діяльності (цілі і методи, виробничі ситуації, установки і норми) формуються у свідомості особистості внаслідок рефлексивного засвоєння нею професійної діяльності. Також у ході рефлексії формуються мотиваційна позиція і ставлення до діяльності, які сприяють становленню нових типів діяльності у певній галузі. Через активне ставлення до діяльності формуються індивідуальна професійна картина світу, новоутворення у структурі професії.

Також слід виокремити одну з істотних ознак військового лідерства – *виробництво новоутворень*, що включає принаймні два рівні.

До першого рівня належать чинники, що визначають загальний напрям і сферу розгортання процесів розвитку, тобто стосуються сфери потенцій розвитку.

Другий рівень утворюють розвивальні чинники, які виконують функцію засобів спрямованого розвитку. Так, лідерська настанова офіцера на формування у себе певних рис особистості, потрібних, наприклад, для успішної професіоналізації або реалізації особистісних прагнень, визначає вибір конкретних ситуацій поведінки і діяльності, формує механізм гальмування властивостей, що суперечать цій настанові, і механізми мобілізації функціональних ресурсів організму, що підвищують чутливість офіцера до певних зовнішніх дій.

При цьому військове лідерство є універсальною особистісною здатністю офіцера до виявлення, розкриття й опрідметнення своїх сутнісних сил, а саме:

- самостійності як здатності до планування, регулювання цілеспрямованості власної діяльності, рефлексії;

- свободи як здатності до автономної поведінки (свободи вибору, дій, рішень), саморегуляції, взаємодії між суб'єктами;

- творчості як здатності до концентрації творчих зусиль, креативності у діяльності, незалежності в судженнях, відповідальності за власні дії і вчинки.

Саме тому необхідно розрізняти офіцерів, які щодня відтворюють і повторюють необхідні для підтримання життя дії, виконують нескладні обов'язки, та інших, які організують своє життя, спрямовують перебіг подій і виконують необхідні дії. Зрозуміло, що зміна способу життя для одних означатиме втрату професійних стереотипів, відтворення яких перетворилося на сенс буття, а для інших може стати умовою розширення професійного простору, ними ж організованого для самоактуалізації і саморозвитку.

Зрозуміло, що дуже непросто діагностувати і пояснювати діяльність особистості з точки зору самоактуалізації, тому у сучасній науці і залишилися невирішеними проблеми детермінації ініціативної поведінки.

Так, *P. G. Northouse* вважає, що умовою ініціації розвитку особистості є наявність резервної зони функціональних можливостей як потенційних сил розвитку особистості. Самоактуалізацію також можна вважати ініціативною формою поведінки, тобто такою, яку ініціює сам офіцер-лідер. Досліджуючи механізми професійного саморозвитку, *Л. Орбан-Лембрик* встановила, що ефективність професійної діяльності починається з усвідомлення своїх особистих цілей і цінностей, управління собою, чітких особистих планів, здатності до навчання, мобільності. Обмеженнями професійного й особистісного зростання для фахівця є мотиваційні та інтелектуальні бар'єри.

Отже, значущість професійної самоактуалізації для особистості можна визначити через рівень її саморегуляції. Особистість ухвалює певне рішення на основі своїх суб'єктивних ставлень до певних проблем дійсності. Ступінь зрілості виявляється у здатності ухвалювати власні рішення і свідомо робити вибір у складних ситуаціях.

Таким чином, військове лідерство виражає систему ціннісних ставлень офіцера, визначає рефлексивно-особистісний спосіб активності у професійній діяльності. При цьому смислова вертикаль лідерської позиції офіцера є певним свідченням розвитку його професійної активності та включеності у професійну діяльність. У результаті цього процесу встановлюється особистісний сенс діяльності й окремих її аспектів:

- специфіки цілей, мотивів, ціннісних орієнтацій та умов їх розвитку, рівня домагань, ставлення до обраної професії, бажання здобути необхідні знання, уміння, навички тощо;

- рівня сформованості суб'єктивних якостей та особистісно-професійного розвитку, ступеня реалізації професійного потенціалу особистості;

- переважних засобів і способів реалізації професійної діяльності, рівня результативності професійної діяльності, у тому числі реалізації професійних знань, умінь, навичок і практичних професійних дій.

Це зумовлює подальше перетворення, що виявляється в лідерських установках на професійні успіхи, специфіці виконання службових завдань, їх динаміці, напруженості і зрештою – формуванні специфічної психологічної системи військово-професійної діяльності.

4.6.5. Мотиваційні аспекти розвитку управлінської культури військового керівника

Військово-професійна діяльність військовослужбовців Збройних Сил України є однією з найскладніших суспільно значущих видів діяльності, яка висуває до особистості особливі вимоги, що полягають в її екстремальності: високій динаміці і напруженості, у часових, просторових, матеріальних, моральних обмеженнях щодо особистості військовослужбовця Збройних Сил України. Зокрема, науковці виокремлюють такі її ознаки:

- раптовість, несподіваність виникнення та розгортання;
- певна загроза нормальній життєдіяльності та здоров'ю індивіда;
- незвичність і новизна ситуацій;
- невизначеність;
- надмірність інформації;
- відповідальність;
- усвідомлення військовослужбовцями особливого характеру і результатів діяльності;
- наявність тривалих труднощів, дискомфорту, а іноді й поневір'я, яких зазнають військовослужбовці через відсутність умов, необхідних для успішної життєдіяльності.

Успішність військово-професійної діяльності за таких умов залежить від рівня розвитку управлінської культури військового керівника, яка є важливим елементом забезпечення ефективного виконання службових обов'язків. Окрім того, практика військового управління показує, що саме мотиваційна складова професійно-особистісної активності військових керівників є фактором успішного розвитку їх управлінської культури. Розглянемо основні передумови розвитку мотиваційної складової управлінської культури військового керівника детальніше.

Аналіз сучасної наукової літератури з цієї проблеми показує, що міждисциплінарний дискурс проблеми управлінської культури керівника протягом останніх років набуває особливого поширення як у зарубіжній, так і в українській психологічній науці. Вчені визначають такі складові управлінської культури керівника: професійно-особистісну, діяльнісну, комунікативну, адаптаційну, ціннісно-сміслову, соціально-комунікативну, лідерську, мотиваційну, інтелектуально-творчу. Складність і багатоаспектність проблеми управлінської культури керівника зумовлюється множинністю розуміння її суті, природи, структури, а також методів її вивчення.

Важливими у визначенні психологічних особливостей управлінської культури керівника є роботи, у яких відображаються основні доміанти професійної активності особистості, які формуються через індивідуальний стиль професійної діяльності, який характеризує керівників з чітко вираженою тенденцією до досягнення успіху у професійній сфері. Крім того, у наукових дослідженнях окремо підкреслюється, що на управлінську культуру керівника істотно впливають його особистісні характеристики (Л. Карамушка, А. Максименко, Т. Мацевко, Л. Орбан-Лембрик, Н. Родіна та ін.). Між особистісними характеристиками і мотивацією існує складна система взаємозв'язків.

Так, за умови високої зацікавленості особистості конкретною діяльністю може включатися компенсаторний механізм, а нестача особистісних якостей заповнюється розвитком мотиваційної сфери (зацікавленістю предметом, усвідомленням вибору діяльності тощо), тому вчені доходять висновку, що успішність особистості у професійній діяльності визначається силою і стійкістю мотивів, їх динамікою, структурою та ієрархічністю.

Огляд публікацій показує, що хоча проблематика управлінської культури і належить до традиційних психологічних досліджень, але питання розвитку мотиваційної складової управлінської культури керівника, у тому числі військового, глибоко та послідовно не вивчалися.

У змісті військово-професійної діяльності слід виокремити мотиваційні феномени, що стосуються управлінської культури військового керівника: ціннісні уявлення про військову професію; оцінку значущості професійної діяльності; співвідношення військово-професійних цінностей із системою смисложиттєвих орієнтацій військовослужбовців та з іншими особистісними цілями й цінностями; місце військово-професійної діяльності у структурі “життєвих смислів” тощо.

Усвідомлення військовим керівником власних можливостей щодо реалізації професійних намірів постає сферою реалізації найважливіших особистісних цінностей, що забезпечує мотиваційне налаштування на професійну діяльність. При цьому винятково важливу роль у формуванні управлінської культури військового керівника відіграє особистісна система ціннісних орієнтацій – сукупність ознак, які відображають внутрішнє підґрунтя ставлень особистості до діяльності.

Ціннісні орієнтації виявляються у цілях, ідеалах, інтересах, переконаннях, істотно впливають на мотивацію поведінки, інтереси, стиль мислення, певною мірою визначають зміст та сутність очікувань людини стосовно професії. Система ціннісних орієнтирів, репрезентована через професійні інтереси і цінності особистості, є вагомим спонукальним чинником у досягненні мети професійної діяльності. Професійні цінності визначають здатність особистості до організації власного життя, життєвих етапів і регуляції

об'єктивно існуючих життєвих обставин. Маючи важливе мотиваційне значення, професійні цінності свідчать про значущість професійної діяльності.

Управлінська культура військового керівника залежить від оцінки значущості професійної діяльності з урахуванням особистих індивідуальних потреб і цілей, які можуть збігатися або не збігатися з цілями служби. Коли військовий керівник сам ставить перед собою мету, то він може виконати великий обсяг роботи. Мета, задана ззовні, не завжди підвищує його активність, має меншу спонукальну силу, може не стати метою військовослужбовця, він не завжди автоматично прийме таку мету і прагнутиме її досягти. Через те слід зазначити, що особистість, яка сама ставить перед собою цілі, стоїть на вищому ступені розвитку, ніж та, яка приймає цілі, нав'язані їй іншими людьми.

Відомо, що мета, поставлена людиною самостійно, підсилює мотивацію, створює позитивний настрій. При цьому людина може працювати над її досягненням значно більше, ніж коли перед нею ставлять цілі (завдання) інші люди. Загальні цілі, суспільні норми, вимоги, завдання, нав'язані іншими людьми, можуть стати індивідуальними для військових керівників, якщо сприяють задоволенню їх певних потреб або є етапом чи засобом їх задоволення. Щоб зовнішня вимога була прийнята, стала наміром військового керівника, необхідно брати участь не тільки у поставленні мети, а й в аналізі, обговоренні умов її досягнення.

Розвиненість управлінської культури військового керівника тісно пов'язана з професійною самореалізацією, що розглядається як характеристика професійного становлення (від етапу набуття професійної освіти до етапу майстерності) та тісно пов'язана із загальним поняттям професійних домагань і професійного самовизначення, які є властивостями, що дають змогу ефективно і надійно виконувати складну діяльність у найрізноманітніших умовах.

У цьому аспекті прагнення до професійної самореалізації виявляється насамперед через професійну мотивацію та мотиваційний потенціал праці, який залежатиме від сили потреби індивідуального зростання, що зумовлює прагнення до досягнення бажаного результату. Військовий керівник з великою силою потреби індивідуального зростання з більшою вірогідністю переживатиме значущість праці, відповідальність за її результати, знання результатів праці тощо, що відобразиться у вищих результатах діяльності.

Співзвучна із цими ідеями теорія самоактуалізації, що базується на визнанні унікальності буття окремої людини та її відповідальності за вибір, який вона робить, і сенс, яким наповнює своє життя. Так, науковці вважають, що у природі людини закладено потенційні можливості для позитивного зростання й удосконалення, які полягають у творчості як універсальній функції людини, яка веде до її самовираження. Потреба в особистісному зростанні – вищий рівень в ієрархії людських потреб. Саме у цьому напрямі має відбува-

тися самовизначення людини. Характеризуючи риси особистості, яка самоактуалізується, *А. Маслоу* наділяє її такими властивостями:

- ефективнішим сприйняттям реальності, що полягає у готовності вирішувати життєві проблеми, самовизначатися у складних ситуаціях;
- прийняттям себе, інших і світу такими, якими вони є насправді;
- підвищеною спонтанністю, безпосередністю та щирістю, багатством емоційних реакцій;
- центрованістю на проблемі, пов'язаній з орієнтацією на якесь завдання, ідею, покликання;
- незалежністю та впевненістю, певною автономією від фізичного та соціального оточення, опертям на власний потенціал та внутрішні джерела зростання;
- креативністю – здатністю до творчості як природності та спонтанності, як норми повсякденного життя.

До важливих спонукальних сил належить *професійне самовизначення*, що виявляється в усвідомленні військовим керівником себе як суб'єкта конкретної професійної діяльності й передбачає самооцінку власних індивідуально-психологічних особливостей із співвідношення своїх можливостей з психологічними вимогами професії. Можна констатувати, що професійне самовизначення впливає на потреби, інтереси, систему цінностей професійної діяльності, способи реалізації стилю власного життя. Сенс і мету самовизначення особистості слід вбачати в її самореалізації, а основною умовою вважати становлення “продуктивної орієнтації” людини у світі – певної основоположної настанови на використання та реалізацію закладених у ній потенційних можливостей, розкриття своїх сутнісних сил.

В управлінській культурі військового керівника важливу роль відіграє його орієнтація на певну мету, що мобілізує як конкретні знання і вміння, так і досвід самостійної практичної роботи. Цілепокладання особистості свідчить про наявність у неї певних спрямованостей і бажань, що репрезентують у свідомості особистості процес вибору мотивів і цілей діяльності та зумовлюють динаміку їх розвитку. Для ефективного цілепокладання після чіткого формулювання мети військовому керівнику необхідно усвідомити значення мети, способи й етапи її досягнення, можливі труднощі у процесі досягнення мети і шляхи їх запобігання, необхідність самоконтролю.

Поставлення мети стимулює військового керівника докладати відповідних зусиль для її досягнення. Щоб поставити перед собою мету, необхідно мати такі мотиви: самоствердження, самореалізацію, інтерес до змісту діяльності, досягнення успіху, матеріальний стимул тощо. Як правило, мета детермінується кількома мотивами. Встановлено, що мета, підкріплена великою кількістю мотивів, сильніше впливатиме на діяльність військового керівника. Актуалізуючи додатково мотиви самореалізації і самовизначення, можна збільшити мотиваційний вплив мети.

Усвідомлений професійний інтерес є мотивом, наміром, свідомо поставленою метою. Задоволення інтересу здебільшого приводить не до його згадання, а до внутрішньої перебудови, збагачення і поглиблення зацікавленості, формує виникнення нових інтересів, які відповідають вищому рівню пізнавальної діяльності. Отже, інтереси діють як постійна спонuka механізму пізнання, у тому числі і як мотив особистості до діяльності і водночас як відповідне бажання й прагнення людини до самоактуалізації та реалізації власних здібностей у певній професійній сфері. Саме тому інтерес розглядається серед інших мотиваційних утворень, оскільки передбачає цілепокладання військового керівника. Відомо, що професійні інтереси й особистісні характеристики людини пов'язані між собою та знаходяться у діалектичній єдності, і кожен з цих елементів певним чином впливає на рівень успішності.

Таким чином, важливою умовою професійної культури військового керівника, яка забезпечує його повноцінне існування у професійній діяльності, слід вважати тенденцію до розвитку свого управлінського потенціалу як сукупності уявлень про працю на основі саморозуміння, самосприйняття та особистісного зростання. Основою такого руху є професійно-особистісна активність військових керівників – наполегливість в досягненні поставлених цілей, упевненість в собі, довіра до свого професійного досвіду та позитивне ставлення до інших. Ці керівники рішучі, не зупиняються на досягнутому, їх особистісні характеристики проявляються на рівні самосвідомості і розкриваються у процесі саморегуляції поведінки у професійній діяльності. Саме це допомагає військовому керівнику добре орієнтуватися в житті, бути вільним у виборі свого професійного шляху та відповідальним за наслідки вибору.

4.7. Аспекти управлінської взаємодії командира та його заступників

Розглядаючи управлінську діяльність командира як керівника військової організації, неможливо залишити поза увагою такий її елемент, як управлінська взаємодія командира та його заступників, а також командирів підпорядкованих структурних підрозділів, начальників служб і помічників командира. Адже чим вищою за ієрархічним ступенем є посада командира, тим більший баланс організаційно-розпорядчої діяльності схиляється до взаємодії саме з цими посадовими особами, а не з рядовими підлеглими.

Заступники командира, командири підпорядкованих структурних підрозділів, начальники служб і помічники командира у такому випадку мають ще більшу важливість як проміжні ланки управління, що визначає істотні вимоги до організації командиром взаємодії з ними. Водночас не слід забувати, що ці посадові особи також є прямими та безпосередніми начальниками для широкого кола підлеглих, яке охоплює практично весь військовий колектив.

Надалі для скорочення вживатимемо термін “заступник”, яким позначатимемо всіх зазначених посадових осіб.

Взаємини між командиром і заступником мають ґрунтуватися на взаємному інформуванні й особливій довірі. Від рівня розвитку такого співробітництва значно залежить атмосфера в колективі й авторитет керівників. Особливий характер цього виду взаємин потребує обов’язкової особистої участі командира під час вибору свого заступника.

Заступником треба призначати молодшого і менш досвідченого перспективного фахівця, який перебуває в резерві для заміщення посади командира. Такий підбір дає змогу якнайкраще співпрацювати цим двом військовим начальникам. Порушення цього правила може призвести до нездорового співробітництва командира та його заступника. Слабкий командир може обґрунтовано побоюватися свого сильнішого й досвідченого заступника, оскільки буде втрачати позиції лідера. Щоб запобігти цьому, він може прагнути у будь-який спосіб ускладнити роботу заступника, усувати його від вирішення принципових питань, перевантажуючи поточними справами, привселюдно підкреслюючи його промахи й невдачі. Слабкий командир може прагнути оточити себе ще слабшими фахівцями, створюючи нестерпні умови для творчих підлеглих.

Неефективне співробітництво командира і заступника або недостатня компетентність командира зазвичай спричиняють розкол колективу, появу в ньому нездорових тенденцій до поділу на угруповання, до оцінювання підлеглих не за діловими якостями, а з огляду на те, “це наша людина” або “не наша” тощо.

Щоб виключити розглянуті вище можливі порушення атмосфери нормальних взаємин співробітництва, командир доцільно:

- раціонально підійти до підбору заступника, усвідомлюючи необхідність епізодично передавати йому повністю функції управління військовою частиною (підрозділом), а також неминучість передачі йому згодом і своєї посади;
- бути коректним, не акцентувати на офіційній підлеглих заступника, а підкреслювати зацікавленість у співробітництві з ним;
- повністю ознайомити заступника з усіма сферами своєї діяльності та методами прийняття рішень з конкретних питань, з існуючими взаєминами з іншими підрозділами і специфікою взаємодії з ними;
- повністю ознайомити заступника зі своїми засобами накопичення, збереження та використання інформації, найближчими і наступними завданнями та планами;
- інформувати заступника про документи, що надійшли і пов’язані із загальним управлінням військовою частиною (підрозділом), та про прийняті рішення;

- обговорювати поточні й перспективні плани, розподіл ресурсів, питання оцінювання й перестановки кадрів;
- визначати функціональні обов'язки заступника за наявності командира, його відсутності й раптового вибуття зі строю;
- сприяти виконанню заступником його функціональних обов'язків, за можливістю менше втручатися у вирішення питань, які є сферою компетенції заступника;
- уважно ставитися до пропозицій заступника щодо вдосконалення роботи та сприяти впровадженню їх у життя;
- привселюдно підкреслювати свою повагу та довіру до заступника, упевненість у його знаннях і вміннях, звертати увагу на його вдалі починання;
- знати його інтереси та здібності;
- виявляти особливу та дійову турботу про умови праці й побут заступника.

Після тривалої відсутності (відрядження, відпустки, хвороби тощо) командир передусім має вислухати доповідь заступника, у якій доцільно звернути увагу на такі аспекти:

- наявність підлеглих та їх зайнятість;
- події та вжиті заходи;
- стан вирішення запланованих або доручених завдань;
- справи, що додатково виникли, та стан їх виконання;
- характер дій та оцінювання роботи підлеглих;
- питання, що потребують участі командира.

Після доповіді доцільно подякувати йому за виконану роботу, проаналізувати надані ним розпорядження, пояснити мотиви своїх оцінок, дати вказівки, що варто додатково зробити, а чого не слід робити, виконуючи обов'язки командира в майбутньому.

Командиру стосовно свого заступника не бажано робити таких дій:

- відлучати від участі в процесі прийняття рішення з принципових питань, перевантажувати його виконанням поточних справ;
- відлучати від вирішення кадрових питань;
- ставитися до нього підкреслено офіційно;
- відміняти розпорядження (якщо така необхідність усе-таки виникає, доцільно переконати заступника, щоб він сам змінив своє розпорядження на те, яке вважає за доречне командир).

Заступнику, підкреслюючи прагнення до нормальних взаємин співробітництва доцільно дотримуватися таких правил:

- зміцнювати та підтримувати авторитет командира, підкреслювати свою повагу до його досвіду й знань;
- за власної ініціативи допомагати командиру, особливо в напружених ситуаціях, доповідаючи йому про виконане та попереджаючи про труднощі;

- уміти взяти на себе відповідальність за нераціональні дії підлеглих;
- організовувати виконання розпоряджень командира;
- активно розробляти пропозиції щодо вдосконалення стилю роботи;
- проявляти інтерес до планів командира, до його думок і міркувань з основних напрямів діяльності;
- знати стан справ у командира та бути готовим у будь-який момент узяти виконання справ на себе;
- утримуватися від прийняття рішень з питань, які командир вважає сферою своєї особистої компетенції.

Необхідно забезпечити взаємне інформування командира і заступника про плани, зроблені розпорядження та виконану роботу. Командир і заступник мають систематично спілкуватися, відверто оцінювати плюси й мінуси розпоряджень, говорити про власні вади, помилки та шляхи їх подолання. Слід чітко розподілити функції між командиром і заступником, але не варто передавати заступнику найважливіші свої обов'язки, а також знімати із себе відповідальність перед старшим командиром за стан справ, покладених на заступника.

4.8. Стрес та криза у діяльності командира. Управління власним емоційним станом

Жодного разу не впасти – це не найбільша заслуга в житті. Головне – кожен раз підніматися.

Нельсон Мандела (1918–2013), південноафриканський політик і юрист, президент Південно-Африканської Республіки (1994–1999)

4.8.1. Поняття про стрес

У побуті слово “стрес” уживають в широкому сенсі. “Стрес” – слово, запозичене з англійської мови й означає “напруження”. Найчастіше цей термін вживають, позначаючи психологічний стрес.

У літературу з медицини та психології слово “стрес” потрапило в середині 1930-х рр. У 1936 р. у журналі “Nature” було опубліковано коротке повідомлення канадського фізіолога *Г. Сельє* під назвою “Синдром, викликаний різними ушкоджувальними агентами”. Так було покладено початок утвердженню в науковому та буденному вжитку однієї з наймодніших теорій ХХ ст. У сучасному розумінні **стрес** – це неспецифічна захисна реакція організму у відповідь на несприятливі зміни зовнішнього середовища.

У стресових ситуаціях відбуваються процеси фізичної та розумово-психічної адаптації до зовнішніх і внутрішніх впливів. Відповідно, і сам стрес

можна розглядати як захисну реакцію на зовнішні та внутрішні подразники (стресори). Крім того, стрес – це комплекс емоційних станів, які виникають у відповідь на різні екстремальні впливи.

За допомогою стресової реакції організм намагається відновити порушену під впливом стресів рівновагу. Сельє Г. показав, яким чином стрес пов'язаний з поступовим виснаженням резервів організму, який намагається пристосуватися до нових умов. При цьому, наприклад, відбувається активізація тієї частини вегетативної нервової системи, яка відповідальна за активність і працездатність організму. Комплекс цих реакцій учений назвав загальним адаптаційним синдромом та описав три його стадії.

Перша стадія – *реакція тривоги*, що виражається в мобілізації всіх ресурсів організму у відповідь на вплив ззовні, який порушує рівновагу процесів життєдіяльності.

Друга стадія – *опір* (у деяких джерелах – пристосування), коли організму вдається впоратися зі шкідливими впливами. У цей період може спостерігатись підвищена стресостійкість.

Якщо ж дію шкідливих чинників довго не вдається усунути або перебороти, настає третя стадія – *виснаження*. Пристосувальні можливості організму знижуються. У цей період він гірше опирається новим шкідливим впливам, збільшується небезпека захворювань. Однак третьої стадії може і не бути.

До основних психофізіологічних ознак стресу належать такі:

- зіпрілість долонь;
- збільшення частоти серцебиття;
- рясне потовиділення;
- виникнення проблем з диханням;
- зміна кольору обличчя (червоніє або блідне);
- розширення зіниці;
- підвищення кров'яного тиску;
- напруженість м'язів;
- виникнення відчуття пригніченості.

Людина, яка щойно уникла нещасного випадку, може відчути у своєму тілі в момент небезпеки всі перераховані фізіологічні зміни. Подібні, але не такі сильні наслідки відбуваються й у менш небезпечних ситуаціях.

На жаль, якщо людина не може управляти собою й не здатна швидко виходити із стресових станів, то в усьому організмі відбуваються невеликі, але незворотні зміни. Як це відбувається, дотепер не зовсім зрозуміло, однак численні дослідження підтверджують, що, перетворившись у стійкі, ці зміни породжують у людині відчуття слабкості, хворобливості та сприяють виникненню нового стресу.

4.8.2. Позитивні та негативні прояви стресу

Згодом *Г. Сельє* доповнив власну теорію, висловивши думку, що не всякий стрес шкідливий: стрес – невід’ємна частина життя і його не можна уникнути. Важливо, на його думку, підтримувати оптимальний для себе рівень стресу, що дає змогу діяти ефективніше. Стрес як тиск, навантаження або напруження нейтральний. Наше тіло не розрізняє, впливає на нього позитивний чи негативний стрес. Вирішальним є те, як людина розумово й емоційно оцінює відповідну ситуацію. Наприклад, швидше за все позитивно вона сприйматиме в повсякденному житті такі ситуації:

- діяльність потребує надзвичайних дій і особливо збуджує творчий потенціал;
- зустріч після довгої розлуки з товаришем по службі, другом;
- заняття спортом і фізичні навантаження.

У таких ситуаціях людина управляє власною поведінкою та реалізує власну мету, тобто є автономною та самостійною. Форма напруження, що виникає при цьому, сприятливо діє на неї, стимулює, мотивує та вивільняє сили. Позитивний стрес іменують *еустресом* або *евстресом* (грец. *eu* – добре).

Негативні стресові ситуації виникають здебільшого тоді, коли людина почувається відчуженою, залежною, коли перебуває під сильним впливом обставин. У цьому разі вона обмежена в можливості впливати на хід подій і почуває себе жертвою.

Негативний стрес позначають словом **дистрес** (грец. *dis* – погано). Сюди включають усі гостро чи хронічно виникаючі ситуації, які особистість відчуває для себе незадовільними, загрозливими або страшними. Йдеться як про “повсякденне нервування”, так і про надзвичайні обставини.

Чи позитивно впливає стрес на людину, чи шкодить, залежить від дози й, природно, від виду навантаження. Як зазначають німецькі фахівці *Ф. Готвальд* і *В. Ховальд*, чим з більшою тривалістю й інтенсивністю впливає подразник і чим різноманітнішими та незвичайними є самі навантаження, тим сильніші реакції, викликані ними. Якщо у вас – керівника уже протягом тижнів існують труднощі у спілкуванні з одним з підлеглих (тривалість), і цей конфлікт вас дуже тривожить (інтенсивність), якщо ви вперше переживаєте таку конфліктну ситуацію (новизна) і, можливо, вона поширюється ще на інших співробітників (множинність), то доза отриманого стресу виявляється максимально. Таким чином, шкідливість стресу для людського здоров’я залежить від тривалості, інтенсивності, новизни, множинності стресових ситуацій.

4.8.3. Чинники, що викликають стрес

Важливо усвідомити, що існують певні стресори, здатні викликати стрес, чинники, які породжують перевищення здатності організму адекватно реагувати на зовнішній вплив.

Як **стресор** (синоніми – “стрес-фактор”, “стрес-ситуація”) розуміють надзвичайний чи патологічний подразник, значний за силою та тривалістю екстремальний вплив, який викликає стрес.

У загальнішому вигляді розрізняють такі види стресорів:

- *фізіологічні* (надмірні біль, шум, забруднене повітря, несприятливе харчування, вплив екстремальних температур, приймання деяких лікарських препаратів тощо);

- *психологічні* (інформаційне перевантаження, нереалістичні очікування й домагання, критичні події в житті, змагання, загроза соціальному статусу, самооцінці найближчого оточення тощо).

На думку Д. Фонтана, для аналізу стресорів професійного стресу та стресу керівників варто орієнтуватися на дещо іншу класифікацію. Зважаючи на цей підхід, можна виокремити дві основні групи стресорів:

- службової діяльності;
- позаслужбової діяльності.

Стресори службової діяльності поділяють на загальні та специфічні.

До *загальних стресорів* у роботі керівника належать такі:

1. *Погана організація службової діяльності* (безвідповідальність, неритмічність тощо), тобто відсутність системи в роботі. Командир діє у вертикальній структурі, вибудованій за ієрархічним принципом, і неритмічність, безсистемність у роботі старшого начальника відразу позначається на діяльності нижчих керівників.

2. *Вади заступників або підлеглих*, що примушує виконувати, крім своїх обов’язків, ще й обов’язки інших. Це зменшує кількість часу, необхідного для виконання безпосередніх обов’язків. У цих умовах робота виконується неякісно, тому що її обсяг різко збільшений, або вона виконується з високою якістю, яка дається занадто високою ціною – надзвичайним напруженням сил.

3. *Режим робочого часу* (робота в понаднормові та незручні години). Людський організм має природні, циклічні ритми протягом доби, тижня, року тощо. Сюди входять періоди сну й активної діяльності. Коли робота примушує порушувати природний ритм, накопичується стрес. Робота військового керівника потребує понаднормового часу. Її складно втиснути у суворі межі розпорядку службового часу. Крім того, діяльність будь-якого командира поєднана з вирішенням раптових кризових проблем.

4. *Статусні проблеми* (низький статус, низьке грошове забезпечення, недостатні перспективи кар’єрного зростання). Для більшості керівників-професіоналів робота стає частиною їхньої особистості. Однак при всій її значущості в умовах, коли суспільство та держава оцінюють її невисоко, коли інші схильні розглядати роботу керівника як незначну або ж як справу, з якою може впоратися хто завгодно, складно зберегти почуття гідності, власної значущості. Можливість кар’єрного зростання сприяє усвідомленню як цінності власного професіоналізму, так і впевненості в тривалих перспективах. Без

цього у командира виникає гостре відчуття, що час іти, залишаючи роботу у стані застою, а іноді й безнадійності.

5. *Заорганізованість, формалізм і надмірна кількість службових бюрократичних процедур.* Найбільш явними проявами цього стресора є непотрібне “паротворення” і нескінченні наради. Ці чинники викликають стрес, адже в керівника виникає відчуття, що він витрачає на написання несуттєвих, непотрібних звітів і подання різних даних не менше часу, ніж на саму роботу. Імовірність виникнення стресу підсилюється усвідомленням керівником того факту, що вимога постійних звітів і проведення тривалих нарад є не що інше, як спроба вищих керівників виправдати власну зайнятість, підняти власний статус і значущість, зміцнити власне становище.

6. *Невизначеність чи непередбачений розвиток подій в організації.* Невизначеність “вириває” будь-якого керівника зі звичного середовища, в якому він добре орієнтується та стабільно відчуває себе. У військовій організації невизначеність може набувати форми частих змін у керівних документах, регулярних кадрових реформувань (скорочень) без достовірно з’ясованої необхідності. Унаслідок цього командир ніколи точно не знатиме, що відбувається і що відбуватиметься.

Вище керівництво створює невизначеність найчастіше за допомогою раптових змін мети й завдань діяльності, обов’язків, частих пересувань підлеглих як за горизонталлю, так і за вертикаллю. Усе це руйнує визначеність і зрозумілість ситуації, передбачуваність, почуття безпеки, занурює командира у стрес.

У діяльності командира окремого розгляду потребують *специфічні стресори*, тобто такі, які властиві не стільки самій роботі, скільки способу, за допомогою якого здійснюється управлінська діяльність на відповідному рівні. До *специфічних стресорів* належать такі:

1. *Нечіткі рольові обов’язки.* Іноді військовий керівник не має чітких посадових інструкцій щодо власної діяльності і меж його відповідальності. Нечіткий перелік функціональних обов’язків створює вразливу позицію для керівника: якщо він нічого не робить, йому кажуть, що він повинен діяти; якщо ж він проявляє ініціативу, його обвинувачують у перевищенні повноважень й у тому, що він бореться за особливе місце в організації.

2. *Рольовий конфлікт*, що виникає в умовах, коли два аспекти діяльності командира виявляються суперечливими. У роботі командира такий стресор може виникнути в умовах лояльності до інтересів підрозділу, вимог старших начальників і такого ж ставлення до підлеглих. Часто рольовий конфлікт призводить до психологічної плутанини: що би командир не зробив, він принаймні за одним з критеріїв виявляється не правим. Це викликає внутрішній конфлікт, страх перед викриттям та осудом з боку керівництва, унаслідок чого формується відчуття власної неадекватності та низька самооцінка.

3. *Нереалістично високі домагання, прагнення до досконалості.* Командир може постійно очікувати від себе занадто багато, примушуючи себе працювати на повну силу, проте залишатися незадоволеним результатами. Через це він не може розслабитися і відчути, що робота зроблена добре. Ці нереалістичні домагання вирізняє ряд особливостей:

- повинність – в основі стоїть категоричний імператив типу “Я в будь-якому випадку повинен”;
- глобальна негативна самооцінка та самознищення типу “Якщо я зазнав поразки, виходить, я невдаха”;
- низький поріг фрустрації, який виражається в тому, що керівник не бачить можливості перебороти труднощі, які виникають (фрази й установки типу “Я цього не перенесу”, “Я таке не витримаю”);
- катастрофічність (фрази й установки типу “Якщо це не заладиться, то все пропало”);
- неправомірні узагальнення (фрази й установки типу “Якщо в мене навіть це не вийшло, то взагалі нічого не вийде й надалі”).

За нереалістичним оцінюванням перспектив невідступно впливають негативні, тяжкі почуття та сама невдача. Наприклад, якщо командир повинен виступати на нараді у старшого начальника, а перед її початком думає: “Мене сьогодні розкритикують вщент”, то він заздалегідь і неминуче виявляється в ситуації, коли буде почувати себе скованим, невпевненим і відчуватиме величезний тиск. Якщо все на нараді закінчиться для командира відносно добре, то його тривоги не зникнуть. Адже він очікував провалу, а цього не відбулось, виходить, тут щось не так, і заспокоюватись рано. Отже, не сама ситуація як така доводить командира до стресу, а винятково те, як він її оцінює та приміряє на себе.

4. *Особливості взаємодії із старшими начальниками, ігнорування ними думки командира.* Вищі керівники здатні викликати стрес тому, що вони можуть вплинути на життя та діяльність командира матеріально й морально (застосування дисциплінарного стягнення, позбавлення премії, можливості просування по службі тощо). Крім того, вони можуть довіряти командирові чи ні, бути дріб’язково причепливими, постійно втручатися у діяльність командира, бути постійно скупими на похвалу й щедрими на критику. Як наслідок, у командира виникає почуття, що його недооцінюють, притупляється відчуття задоволення від роботи й урешті-решт, виникає стресовий стан.

Командир хоче усвідомлювати, що має деяку владу й здатний впливати на події, що його особисті переваги та ідеї щодо підвищення якості службової діяльності отримують розуміння. Однак, коли пропозиції та думки командира, та й він сам, ігноруються, це викликає високий рівень розчарування та напруженості. Особливо стресогенним є вплив цього чинника в умовах, коли ніхто, окрім командира, краще не знає існуючої системи та її недоліків.

5. Особливості взаємодії з колегами за горизонталлю.

По-перше, командир найчастіше пов'язаний тільки взаєминами за вертикаллю, на шкоду горизонтальній взаємодії. У цих умовах він обмежений у можливості обговорити з рівними йому професійні проблеми, отримувати не тільки схвалення, підтримку, а й зауваження, оцінку, тобто зворотний зв'язок, заспокоїти себе усвідомленням того, що колеги переживають ті ж самі труднощі, що й він. Для більшості командирів таке становище зумовлює зростання почуття уразливості й виснаження професійних ресурсів. Крім того, ізоляція породжує відчуття, що ніхто не зможе впоратися з навантаженням командира так, як і він. Це призводить до інтенсифікації його діяльності та до стресу.

По-друге, неадекватний стиль старших начальників, що не задовольняє потреби підлеглих, найчастіше створює вакуум влади, який з неминучістю починають заповнювати боротьба за владу між колегами, тиск на керівництво, конфлікти, хитання як за горизонталлю, так і за вертикаллю.

По-третє, неминуча боротьба за статус, особливе місце у підрозділі, захист територіальних домагань або привілеїв провокує різноманітні форми з'ясування стосунків між товаришами по службі за горизонталлю.

6. *Особливості взаємодії з підлеглими.* “Складні” підлеглі можуть спричинити стрес шляхом провокування з ними або абсолютно несподіваних, або несправедливих і неправомірних сутичок. У першому випадку командир очікує приємних (у крайньому випадку – нейтральних) взаємин, а натрапляє на холодність і мовну агресію, у другому – йому висувають претензії й обвинувачення, які по суті належать до системи та загальної ситуації, а не до конкретного керівника цієї системи. Прагнення залишатись “ввічливим і коректним” анітрохи не полегшує ситуацію. Крім того, у разі втрати контролю над собою командир почуватиметься ще гірше, сприймаючи цей конфлікт як свідчення власного непрофесіоналізму.

Окремо зупинимося на ролі емоційного чинника.

По-перше, командир не може зовсім відмовитись від проявів почуттів приязні та ворожості, симпатії й антипатії або навіть любові та ненависті. До функцій командира входить прийняття рішень, що впливають на долі інших. Рішення ці забарвлені в різні почуття, яким би безстороннім не намагався виглядати командир.

По-друге, будь-який командир може перебувати під впливом так званого “синдрому емоційного вигоряння (виснаження)”, коли він сприймає підлеглого не як “живу” людину, а як якийсь об'єкт своєї діяльності, елемент складної системи. Іноді командир може затвердитись у думці, що в підлеглого є різні почуття, думки, бажання, погляди, але він не зобов'язаний їх урахувувати у власній діяльності, більше того, їхнє урахування тільки шкодить спільній справі. Такі підходи час від часу викликають у командира стреси.

7. *Особливості військової управлінської діяльності.* З погляду стресогенності управлінська діяльність має особливості.

По-перше, будь-якого командира періодично охоплює почуття професійної неспроможності. Темпи технологічних змін у наш час настільки високі, що кількість знань, необхідних для того, щоб не відставати від життя, постійно зростає. У керівника виникає відчуття, що йому не вистачає освіти, досвіду або навичок. Зусилля ж, необхідні для посилення нових знань і досвіду, щороку забирають усе більше й більше часу й енергії. Командир постає перед вибором: або щосили намагались погнатися за часом і вирішити непосильне завдання, або залишитись у хвості з негативним самовідчуттям власної компетентності та професіоналізму. Так само неможливість або нездатність бути на висоті професійного обов'язку спричиняє появу відчуття особистісної поразки, особливо у фахівців з високим почуттям професійної відповідальності.

По-друге, управлінська діяльність пов'язана з перевантаженнями, регулярним пресингом, постійним перемиканням з одного виду діяльності на інший. Це не може тривати постійно, тому що внаслідок цього неодмінно виникне стрес. Будь-якому командирі, разом з традиційними перервами в роботі, необхідні короткі паузи (від кількох годин до кількох днів) між завершенням одного службового завдання й переходом до наступного. Під час цього відносного затишку він може "скинути" напруження, що накопичується, озирнутися навколо, розслабитися, справді позбутися усього зайвого. Без цих короткострокових перепочинків командир відчувається майже в пастці. У нього немає ні хвилини, щоб зупинитися й об'єктивно проаналізувати результати власної роботи.

По-третьє, для управлінської діяльності характерні монотонність, нестача розмаїтості. Командир час від часу має потребу в нових враженнях, щоб зберегти зібраність і творчий потенціал. Його діяльність, яка в основі складається з виконання адміністративних обов'язків, зумовлює стан монотонності. Деякі професіонали, як зауважує Д. Фонтана, зізнаються, що вранці, збираючись на роботу, відчувають майже панічний стан, оскільки впевнені в одноманітності та непохитності всіх подій майбутнього робочого дня. Справа не в тому, що ці події небажані. Просто їхня передбачуваність досягає тієї точки, за якою втрачається її заспокійливий ефект і з'являються одноманітність, монотонність, сірість й обмеженість. Чому монотонність поєднана зі стресом? Саме тому, що одноманітність деяких аспектів роботи нагадує командирі про час, відведений на життя, що невблаганно спливає.

По-четверте, командир найчастіше приймає рішення за явної нестачі необхідної службової інформації або неможливості передати необхідні інструкції у відповідні інстанції. Зазвичай, це створює відчуття неповного контролю над подіями. Іноді пряма спроба отримати потрібну інформацію перетворюється з короткого, легко здійсненого завдання у щось тривале, часто марне й таке, що призводить до сильного стресу.

Успішно конкурують зі стресом на роботі так звані *позаслужбові стресори*, а саме:

1. *Стрес, викликаний сімейними проблемами подружжя.* Такий стрес виникає переважно внаслідок зіткнення або темпераментів, або інтересів (небажання допомагати вдома, затримки на службі, ревності, різні погляди на життя, подружня зрада тощо).

2. *Стрес, викликаний дітьми.* Проблема батьків і дітей досі актуальна. Командир-батько часто вважає, що його діти роблять усе зовсім не так, “як треба”, забуваючи, що свого часу він поведився так само. Він намагається їх “учити жити”, передавати їм життєвий досвід. Однак з гіркотою розуміє, що діти більше навчаються не в нього, а в життя, що їм більше подобається вчитися на власних помилках.

3. *Стрес, викликаний батьками та родичами.* Схожий на проблему батьків і дітей, однак погляд уже з іншого боку. Командир не може зрозуміти, чому він – людина, яка впливає на долі кількох сотень людей, усе ще залишається сином чи дочкою, яких продовжують виховувати. Якщо це поєднується з якою-небудь формою залежності, то стресові стани забезпечені обов’язково.

4. *Стрес, викликаний домашньою обстановкою.* Виникає тоді, коли в командира може бути занадто велика кількість домашніх обов’язків і занадто мало часу для їхнього виконання.

5. *Стрес, викликаний тиском навколишнього середовища на родину військового керівника.* Такий стрес може бути спричинений фінансовими аспектами, побутовими проблемами тощо.

4.8.4. Управління стресом

Традиційний спосіб боротьби зі стресом – вживання алкоголю, кави, різних медичних препаратів. Однак вони мають побічні дії та так чи інакше руйнівно впливають на здоров’я. До основних *недоліків вживання алкоголю як антистресового засобу* належать такі:

- затримка процесу природної саморегуляції емоційних реакцій;
- формування залежності;
- зниження інтелектуальних можливостей;
- створення додаткових проблем (наприклад втрата соціального контролю).

Чи означає це, що алкоголь нездатний в окремих випадках відігравати антистресову роль? Ні, але він не може стати заміною іншої, більш діючої та тривалої допомоги. Навіть якщо алкоголь і використовують в умовах стресу, то його необхідно споживати помірно.

Як **управління стресом** зазвичай розуміють сукупність стратегій, методів і прийомів, які дають змогу людині запобігти негативному впливу стресорів або звести цей вплив до мінімуму. Сам процес управління можна представити в кількох варіантах:

- до появи стресу головні зусилля необхідно зосередити на проблемах профілактики стресу;

- після появи стресу головна увага приділяється засобам активної протидії стресу;
- у гострій стресовій ситуації використовують засоби першочергової самопомоги.

Профілактика стресів. До стресів необхідно готуватися завчасно, тому що нікому не вдавалось їх уникнути. Успішно управляти стресами під силу будь-якій людині, у тому числі й військовому керівнику. В основі профілактики стресів лежать такі основні підходи.

Розумне ставлення до власного життя, його активне конструювання. У будь-якій ситуації існують вихід і вибір. Складна ситуація перевіряє людину на міцність. Навіть в умовах найсуворіших реалій існує можливість маневру, відносна свобода, вибір.

На думку *Р. Кричевського*, до принципів розумного ставлення до життя, що допомагають запобігти стресу, належать такі:

1. *Постійно ставити та домагатися відповідних нашим можливостям життєвих цілей.* Ідеться не про відмову від власних домагань, у тому числі й пов'язаних з відомою часткою ризику. Необхідно замислитись про реальність наших домагань і вибирати цілі, які трохи вище реальних можливостей. Як писав *Г. Сельє*: “Прагни до найвищої з доступних тобі цілей і не вступай у боротьбу через дрібниці”. Цей принцип потребує певної динамічності наших установок. Керівник з більшим набором гнучких установок і досить значних за кількістю найближчих і перспективних цілей володіє здатністю їх замінити, у разі невдачі показує власні здатності управління стресом.

2. *Уміти відрізнити головне від другорядного.* Цей принцип орієнтує нас на пошук головної, домінуючої лінії життя, застерігає від погоні за миттєвими, випадковими цілями. Однак часто у прагненні досягти їх непомітно проходить все життя. Свого часу *Р. Нібур* писав: “Боже, дай нам розсудливість спокійно приймати те, що ми не можемо змінити, мужність, щоби змінити те, що можемо, і мудрість, щоб відрізнити одне від іншого”.

3. *Знати засіб впливу на події.* Необхідно бути реалістичними в оцінюванні як власних можливостей, так і ситуації, яка склалася. Ігнорування вказаного принципу призводить не тільки до зайвої витрати сил, а й до дистресу. *Сельє Г.* радив: “З якою би життєвою ситуацією ви не зіштовхнулись, подумайте спочатку – чи варто боротись”.

4. *Уміти аналізувати проблему з різних боків.* Ідеться про багатоплановість бачення виникаючих проблем, здатність подивитися на них з різних позицій, про необхідність гнучкого підходу під час оцінювання людей і подій. Французький мислитель *Монтень* якось помітив: “Людина страждає не стільки від того, що відбувається, скільки від того, як вона оцінює те, що відбувається”. Цей принцип потребує здійснювати об'єктивізацію стресів, тобто об'єктивно оцінювати те, що спочатку уявлялося катастрофічним або трагічним.

5. *Підготовка себе до будь-яких несподіваних подій заздалегідь.* Налаштовуючи себе на можливі або непередбачувані події, ми виявляємо гнучкість, реалістичність у підході до дійсності, позбуваємося непотрібних ілюзій, а часом готуємось у такий спосіб до малоприємних новин.

6. *Сприймати дійсність такою, якою вона є насправді, а не в нашій уяві.* Ідеться про реалізм в оцінюванні того, що відбувається навколо нас, що дає змогу розумно сприймати та вирішувати проблеми, не ухиляючись від них і не ховаючись у “шкаралупу” ілюзій.

7. *Намагатися розуміти оточення.* Адекватне розуміння інших, зокрема мотивів поведінки, проникнення до їх внутрішнього світу дає змогу обрати гнучкі патерни поведінки, уникнути непотрібних зіткнень й, урешті-решт, забезпечити певний рівень психологічного комфорту.

8. *Уміти вилучати позитивний досвід з усього, що відбувається.* Будь-який (за знаком) придбаний досвід, за умови його серйозного осмислення та відповідних висновків, здатний значно розширити наші можливості в оцінюванні людей і ситуацій, сприяючи кращій життєвій адаптації.

9. *Жити повним життям у кожний момент.* Незважаючи на складнощі життя, треба жити, а не існувати; жити щодня і щогодини; жити кожною миттю відпущеного нам життя. Більше двох тисячоліть назад *Марк Аврелій* сказав: “Наше життя є те, що ми думаємо про нього”. Його висловлення правильне й у наш час.

Важливо не тільки мудро будувати власне життя, а й активно конструювати повсякденну реальність. Активні люди відрізняються тим, що події, як правило, не застають їх зненацька. Таким людям притаманні характеристики:

1. *Передбачення подій.* Активні люди визначають, що найімовірніше може трапитись, й уживають заходів, щоб уникнути неприємностей, або, навпаки, отримати користь від того, що має відбутись, або змінити хід подій і задовольнити власні інтереси. Вони, як правило, бувають добре поінформовані й уміють опинитися у потрібний час у потрібному місці. Іноді з цієї причини їх не зовсім справедливо називають щасливчиками. Насправді ж ці люди здаються такими завдяки власним активним і раціональним діям.

2. *Рішучість.* Активні люди примушують себе діяти, у той час як інші ще сумніваються. Загалом, рішучість не тотожна імпульсивності. Імпульсивні люди не передбачають розвитку подій і діють поспішно навіть тоді, коли “небезпека” майже поруч.

3. *Мужність.* Необхідність діяти швидко й рішуче припускає елемент усвідомленого ризику. Одні готові взяти цей ризик на себе, у той час, як інші вагаються.

4. *Добра опірність стресу.* Активні люди часто здатні діяти, перебуваючи у стані стресу, і при цьому зберігати здатність розсудливо стежити за розвитком подій. У той же час люди, які дуже піддаються стресу, намагаються відсторонитись від стресогенної ситуації, уникаючи або заперечуючи її.

Однак, активно конструюючи реальність власного життя, командир не варто забувати про оточення. Наша активність означає зміну нашої поведінки, однак ці зміни можуть виявитися стресогенними для оточення. Створюється ситуація, коли зменшення стресу для військового керівника може означати збільшення стресу для підлеглих. Щоб уникнути такого розвитку подій, командирові необхідно здійснити такі дії:

- сповістити підлеглих заздалегідь і привселюдно про зміни, які він планує запровадити. Інакше кажучи, правила жодного разу не змінюються непомітно й не в ході процесу, що розгортається. Необхідно пояснити підлеглим, що ці зміни спрямовані на поліпшення справи, а не проти них самих;

- бути твердим і послідовним у нововведеннях. Уміння сказати “ні” та дотримуватись відповідної лінії поведінки – найважливіша особистісна якість командира, що забезпечує здатність опиратися стресу;

- залучати підлеглих у процес планування та реалізації змін. Вказане зміцнить позицію командира та усуне багато питань;

- прогнозувати й попереджати невігідний розвиток подій. Краще діяти на випередження, ніж реагувати. Спробувати мобілізуватися до того, як очікувані зміни та їх наслідки стануть незворотними. Прогнозувати їх там, де це можливо, і брати ініціативу у власні руки. Командир зобов’язаний за власною статусною роллю передбачати розвиток подій і діяти в належний час і відповідним чином так, щоб убезпечити себе та інтереси справи.

Крім того, командирі потрібно прогнозувати стресогенні чинники індивідуального життя та завчасно готуватися до стресів, тобто формувати стресостійкість. Основними заходами цього напрямку є:

- використання різноманітних тестових методик, самоспостереження для пізнання себе та раннього виявлення стресу, який може виникнути;

- ознайомлення з досвідом інших, спеціальною літературою з проблем стресу;

- динамічне формування адекватного способу життя;

- фізичні вправи;

- наявність ефективного середовища природної підтримки (родина, соціальне оточення, друзі, родичі тощо);

- формування вольових якостей (цілеспрямованості, ініціативності, наполегливості, самовладання, рішучості, витривалості тощо).

Заходи активної протидії стресу. Активна протидія стресу може включати низку заходів, підходів і стратегій поведінки, які в сукупності утворюють систему, покликану зняти повністю негативні наслідки стресу або максимально їх послабити. Розглянемо основні структурні елементи цієї системи.

1. *Аналіз індивідуальної картини стресу.* Стрес – це явище особистісне і частіше за все ситуативне. Його аналіз включає такі обов’язкові дії:

- складання переліку стресорів, що робить ситуацію керованою, а проблему – реальнішою. Вказані дії створюють відчуття підконтрольності та прогностичності ситуації. Це важливо, оскільки підвищує впевненість у власних силах;

- ранжування стресорів (від найдужчого до слабшого);
- планування реальних і конкретних дій щодо стресорів.

Під час планування дій можна виокремити такі види стресорів:

- *негайна дія* (стресори, стосовно яких можна щось зробити сьогодні чи протягом найближчих днів, наприклад нечіткі службові обов'язки, невизначеність);

- *перспективна дія* (стресори, що піддаються корекції, але не зрозуміло, якій саме та коли, наприклад значні навантаження або велика кількість службових нарад);

- *ігнорування або адаптація* (стресори, що перебувають поза межами досяжності, принаймні в доступному для огляду майбутньому; до них варто пристосуватися і приймати їх такими, які вони є, наприклад погані умови на робочому місці).

2. *Мобілізація фізіологічних можливостей організму для протидії стресу* (збільшення прийому рідини, збагачене вітамінами харчування, фізичні вправи).

3. *Мобілізація психофізіологічних можливостей для протидії стресу*, або психічна саморегуляція. Психічна саморегуляція – аутовплив людини за допомогою спеціально організованої психічної активності для регуляції власного стану. До основних різновидів психічної саморегуляції належать такі: релаксація, самонавіювання і медитація.

Релаксація (від лат. *relaxatio* – зменшення напруження, розслаблення) – свідоме нервово-м'язове розслаблення тіла. Досягається систематичними тренуваннями з довільного розслаблення різних груп м'язів. Суть релаксації полягає у періодах максимального скорочення та швидкого розслаблення певної ділянки тіла, які чергуються.

Теоретичними передумовами релаксації є такі положення:

- стрес і тривожність, пов'язані з м'язовим напруженням;
- шляхом ослаблення напруження м'язів можна досягти значного зменшення переживання, занепокоєння, тривоги, інших проявів підвищеного занепокоєння;

- розслаблення м'язів досягається легше порівняно з напруженням.

Релаксації необхідно вчитись. Це вміння досягається тільки постійною практикою. Зазвичай потрібно кілька місяців безперервних занять, не менше півгодини щодня, щоб навчитись досягати повної релаксації організму. Однак, опанувавши мистецтво релаксації, ви станете власником знання, силу якого визнають і культурний досвід багатьох народів, і сучасна наука.

Особливо необхідні навички релаксації у боротьбі зі стресом. Релаксація зменшує напруження в тілі та знімає фізичне порушення, тобто протидіє тим фізіологічним наслідкам, які викликає стрес за допомогою адреналінової атаки. Завдяки релаксації змінюється картина впливу гормонів на організм. За допомогою однієї тільки регуляторної практики глибокої м'язової релаксації можна перебороти депресію та гнітюче почуття занепокоєння, вилікувати безсоння, позбутися м'язових судом, напруження шийних м'язів, болю у спині, знизити кров'яний тиск. М'язова релаксація зменшує ризик серцевих захворювань. Деякі дослідники вважають, що релаксація позитивно впливає на імунну систему людини.

Самонавіювання у формі аутогенного тренування (аутотренінгу) становить метод психічної саморегуляції станів, заснований на свідомому вселянні відчуття тепла, ваги, полегшення різних органів і ділянок тіла. Однак переживання цих відчуттів – не самоціль. Головне – досягнення необхідного стану “на виході” з аутогенного занурення, а також отримання відтермінованого оптимізуючого ефекту. Основним елементом в аутотренінгу виступає засвоєння й оперування вербальними формулюваннями (формулами самонавіювання) у вигляді самонаказів.

Самонавіювання у формі сенсорної репродукції (візуалізації) становить метод психічної саморегуляції станів, заснований на уявному відтворенні в подробицях образу приємного місця, гарного пейзажу та власних відчуттів під час знаходження там. Крім вказаних образів, це можуть бути спогади про найвдаліший день відпустки, про подорож, відпочинок тощо.

Медитація (лат. *meditatio* – міркування, обмірковування) є методом психічної саморегуляції за допомогою розумових дій, спрямованих на приведення психіки людини у стан поглибленої зосередженості, занурення в себе. Головна мета медитації – досягти почуття гармонії та причетності до світу, повернення до джерела всієї духовної та фізичної діяльності.

Заходи першочергової самопомоги. Вплив стресу буває настільки інтенсивним, несподіваним і стрімким, що може серйозно позначитися на здоров'ї. У цих випадках кожному командирові необхідно твердо знати основи першочергової самопомоги, а саме:

- у гострій стресовій ситуації не слід приймати відповідальних рішень;
- необхідно повільно порахувати до десяти;
- зайнятися власним диханням (повільно вдихнути повітря носом і на якийсь час затримати дихання. Видих здійснювати поступово через ніс, зосередившись на відчуттях, пов'язаних з диханням).

Якщо стресова ситуація застала у приміщенні, необхідно:

- якщо це потрібно, вибачившись, вийти з приміщення;
- змочити чоло, скроні та артерії на руках холодною водою;
- повільно озирнутися навкруги, перевести погляд з одного предмета на інший, подумки описати їхній зовнішній вигляд;

- подивитися у вікно на небо, зосередитись на побаченому;
- випити води.

Для першої допомоги під час негативної дії стресу цього цілком достатньо. Надалі не зашкодять помірні заняття спортом чи прогулянка, тобто будь-яка діяльність, яка потребує фізичної активності та зосередження.

4.8.5. Життєві кризи в діяльності військового керівника

Теорія криз з'явилась у психології порівняно недавно. Початок було покладено у статті Е. Ліндемана, опублікованій у 1944 р., яку присвячено аналізу гострого горя. Серед ідейних джерел теорії криз є психоаналіз, передусім такі поняття, як психічна рівновага та психологічний захист, деякі ідеї К. Роджерса, а також теорія ролей.

Дослівно “**криза**” (*krisis*) у перекладі з грецької означає рішення, поворотний пункт, результат. У психології цю категорію розуміють так:

- життєва криза, тобто поворотний момент у житті людини, а не суспільства;
- важкий перехідний стан, викликаний хворобою, стресом, травмою;
- емоційно значуща подія або радикальна зміна статусу в персональному житті.

Як **кризу** розуміють різкі відхилення від звичайного життя, будь-які раптові переривання нормального ходу подій у житті індивіда чи суспільства, які потребують переоцінки моделей поведінки, дій, мислення тощо. Криза – це загальне значення втрати звичайних основ щоденної діяльності.

Таким чином, **криза** – це складний перехідний стан, який виникає в умовах неможливості (або ускладнення) жити, як колись, і незнання, як жити далі, пов'язане з болісним переживанням свого нового “Я”.

Як особливий стан криза відбувається в кілька стадій:

- шок і заціпеніння (ігнорування подій, що травмують);
- усвідомлення дійсності й пошук змісту (гнів, почуття несправедливості, спроби “зруйнувати реальність” тощо);
- гостре горе та розпач (ширий біль, труднощі в концентрації, утрата енергії);
- реорганізація та народження нового (створення образу пам'яті).

Психолог Ф. Василюк осмислює кризу як процес переживання. В основі його підходу закладено такі положення:

1. Внутрішньою необхідністю життя особистості є реалізація свого життєвого задуму.
2. Психологічним “органом”, що здійснює задум, незважаючи на неминучі труднощі та складності світу, є воля.
3. Коли відбуваються події, що охоплюють найважливіші життєві взаємини людини, а воля виявляється неспроможною (не в цей ізольований

момент, а у принципі, у перспективі як реалізація життєвого задуму), то виникає специфічна критична ситуація – криза.

Таким чином, *криза* – це критичний момент і поворотний пункт життєвого шляху, коли реалізація життєвого задуму серйозно ускладнюється або стає неможливою.

Динаміка виникнення та розвитку кризи така: вона починається з розгортання боротьби мотивів у процесі здійснення життєвого задуму (випробування) та досягає апогею, коли індивід так само гостро відчуває актуальність власного задуму, що зірвався, і впевнений у подальшій неможливості його реалізації.

Процес переживання може відбуватися у двох формах:

1. Коли реалізація життєвого задуму серйозно ускладнюється (при цьому зберігається можливість відновлення перерваного кризою ходу життя).

2. Коли реалізація життєвого задуму стає неможливою (у цьому випадку відбувається метаморфоза особистості, переродження та прийняття нового задуму життя, нових цінностей, нової життєвої стратегії, нового образу “Я”).

Розуміння та пояснення кризи можливе тільки під час аналізу всієї сукупності чинників (принаймні більшості), які впливають на людину. Не менш важливе ставлення до людини як до активного учасника власного щоденного буття, до людини, яка здійснює активне конструювання буденної реальності.

Доцільно розглянути складові процесу сприйняття людиною навколишньої дійсності, які дають змогу визначити джерела виникнення кризи. Для того щоб існувати в навколишньому світі, людина повинна мати внутрішню картину або образ навколишнього світу. У кожний момент існування людини світ навколо неї мільйонами фрагментів інформації “бомбардує” її органи чуттів.

Процес надання змісту подіям є основним. Усе те, що відбувається, має піддатися інтерпретації та співвіднесенню з внутрішньою картиною навколишнього світу. Поки зовнішня інформація тотожна внутрішній картині, що оточує дійсність, сприймається як саме собою зрозуміле, то вона звична. Кожен має певні плани на майбутнє (“картину майбутнього”), які надають передбачуваності навколишньому світу. Реалізація та підтвердження цих планів завжди залежать або від оточення, або від власного тіла. Коли оточення або людина порушують передбачуваність подій, виникає те, що називають кризою.

Виходячи з цього, можна запропонувати ще одне визначення кризи як феномена психологічної реальності. *Криза* – це приголомшливий для основ існування людини виклик її уявленням про себе та своє місце у світі.

Основними подіями щоденного життя, здатними призвести до кризи, є:

- смерть чи важка хвороба близької людини;
- важке захворювання, що викликає страх смерті;

- відділення від батьків, родини, друзів, улюбленої (звичної) роботи, зміна місця проживання;
- зміна соціальної обстановки;
- одруження (розлучення);
- різка зміна соціального статусу.

Таким чином, основними причинами виникнення кризи є такі:

- значущий “інший” поводить не так, як ми очікуємо;
- події вводять нас у стан хвороби чи травми;
- відбуваються значні порушення звичного ходу подій (катастрофи, негаразди тощо).

Процес переживання кризи збільшується дією таких чинників:

1. *Когнітивна ригідність (небажання людини змінити власні уявлення).*

Кожен повинен на випередження реагувати на можливі зміни в навколишньому світі, уміти пристосуватися до цих змін раніше. “Люди, перебуваючи у стані кризи, – зауважує Г. Перрі, – нерідко замість того, щоб провести ревізію свого розуміння світу й себе, чіпляються за старі уявлення, що істотно обмежує їхні можливості та майбутні дії”. Важливим у цьому є пошук альтернативних варіантів дій.

2. *Категоричність у сприйнятті альтернатив.* Чим їх менше, тим менше простору для маневру.

3. *Наявність неправильних уявлень та установок.* Відносно нешкідливі у звичайних обставинах вони можуть створювати проблеми на тлі сильного стресу. Що звичайно розуміють під такими уявленнями й установками?

По-перше, уявлення про те, що страждання є запорукою чесноти.

По-друге, неправильне уявлення про те, що страх можна перебороти, уникаючи контакту з його джерелом.

По-третє, установка, яка стверджує, що соромно бути щасливим, коли навколо так багато нещастя. У людей виникає почуття психологічного дискомфорту через те, що багато людей страждають і нещасні, у той час як тобі добре й ти відчуваєш себе щасливим. Виникає важкозрозумілий стан, коли людина нещаслива своїм щастям.

4. *Інерція мислення.* Після кризової події розум продовжує використовувати старі плани, колишні уявлення та намагається змусити реальність відповідати їм. Це неминуче, адже такі особливості людського сприйняття. У цих умовах створити нову картину світу непросто з кількох причин.

По-перше, наявність якої-небудь картини, плану завжди краща, ніж їхня відсутність. Будь-яка картина, план надають змісту навколишнім подіям. Безглуздість же переноситься людиною із працею.

По-друге, неможливо миттєво повірити в щось нове. Потрібні не мало-значущі коректування картини світу або образу “Я”, а докорінне переосмислення всього існуючого. Цього не можна досягти відразу та безболісно.

5. *Прагнення уникнути хворобливих емоційних переживань.* Радикальна невідповідність між внутрішньою картиною світу та сигналами, які надходять ззовні, викликає емоції. Емоції – це сигнал про необхідність приділити чомусь більше уваги, поки воно не переросло в більшу проблему. Як влучно помітила *Г. Перрі*, “ми обираємо короткотривале звільнення від тривоги, що отримуємо ціною появи проблем, які потребують тривалого рішення. Коли криза зрештою вражає нас, те, що зазвичай виявлялось як побоювання, досада, сум, переростає в паніку, лють і розпач, тобто переживання, які у значно меншій мірі піддаються управлінню”.

6. *Суперечливість кризи.* З одного боку, це хворобливі переживання власних невідповідності, нікчемності, а з іншого – криза – це можливість для особистісного зростання. Якщо основні переконання переглядаються, то виникає глибше й повніше усвідомлення себе та світу.

Отже, час кризи – це вирішальний поворотний момент у житті будь-якої людини, коли внаслідок страждань і болю народжується щось нове й гарне. Для людини криза – це вибір. Або захищати внутрішню картину від яких-небудь зовнішніх доказів її неправильності, або спробувати сформувати нову картину навколишнього світу. У змістовному аспекті другий шлях потребує перебудови значеннєвих структур свідомості або переорієнтування на нові життєві завдання, що змінять характер діяльності.

До характерних рис кризи як явища зазвичай належать такі:

- криза усвідомлюється як подія, що не піддається (або слабо піддається) контролю. Якщо людині загрожує стрес (небезпека), вона може спробувати врятуватися втечею. Під час кризи немає дії, що дасть змогу відійти від стресу (небезпеки), неможливе таке перетворення дійсності, що вирішувало б ситуацію. *Каплан Дж.* життєвими подіями, які призводять до кризи, вважає такі, які ставлять перед індивідом проблему, “від якої він не може відійти і яку не може вирішити в короткий час і звичний спосіб”;

- криза пов’язана з відкриттям чогось досить неприємного для себе (утрата, небезпека, приниження – усе це руйнує світ звичних реалій та складений образ “Я”);

- криза виникає зненацька;

- криза є глобальною, тобто вона пов’язана не з якоюсь однією проблемою чи сферою життєдіяльності, а стосується всіх сфер особистості;

- криза надає майбутньому невизначеного характеру (майбутнє ставиться під сумнів), позбавляє можливості пророчити майбутнє;

- криза руйнує звичний хід подій, життя;

- криза включає тривале страждання (як правило, процес переживання, що травмує, може тривати від двох до шести тижнів).

Особливості криз професійного становлення. Аналіз професійного становлення особистості військового керівника дає змогу зробити такий

висновок: перехід від однієї стадії професійного життя до іншої, як правило, супроводжується особливими кризами, які можна визначити як кризи професійного становлення. Ці кризи можуть і не усвідомлюватись, але від цього вони не перестають існувати та впливати на всю життєдіяльність військового керівника. Як **кризу професійного становлення** варто розуміти відносно нетривалі за часом (до року) періоди кардинальної перебудови особистості військового керівника, зумовленої внутрішніми суперечностями та незадоволеністю власною управлінською діяльністю.

Перебудова значеннєвих структур професійної свідомості, що відбувається, переорієнтація на нову мету, корекція та ревізія соціально-професійної позиції підготовлюють зміну способів виконання діяльності, призводять до зміни взаємин з оточенням, а в окремих випадках – до зміни професії. Під час характеристики таких криз аналізують труднощі професіоналізації особистості, суперечливість управлінської діяльності та колізії кар'єри.

Причинами, які породжують кризи професійного становлення військового керівника, можуть бути:

1. *Незадоволеність власним соціальним і професійним статусом.* У будь-якого військового керівника настає момент, коли подальше освоєння діяльності вже неможливе без докорінного її ламання. Особистості стають тісними колишні професійні межі, вона намагається розширити їх. Військовий керівник намагається зробити “прорив” зі звичного, але незадовільного сьогодення в невідоме майбутнє, але таке, що обіцяє можливість самоактуалізації й удосконалення. Цей прорив може здійснюватись як у межах своєї професії, так і в умовах зміни місця служби, спеціальності, місця проживання тощо.

2. *Соціально-економічні умови.* Такими умовами є періодичні організаційно-штатні зміни, низьке грошове забезпечення, відсутність власного житла, соціальна незахищеність тощо. На формування криз професійного становлення можуть вплинути погіршення здоров'я, професійна втома, синдром “емоційного вигорання”. Нерідко такі кризи виникають під час вступу на нову посаду або участі в конкурсі на заміщення вакантної посади.

3. *Надмірне занурення у професійну діяльність.* Військові керівники, які одержимі роботою як засобом досягнення визнання й успіху, жертвують усім заради “справи всього свого життя”. Керівництво як діяльність заміняє їм усе – родину, друзів, радість спілкування, вільний час, захоплення тощо. Для них іноді забезпечення “справи” заміняє саму “справу”. Поступово в них починає спостерігатись так званий “технократичний підхід” до вирішення управлінських проблем. Вони порушують професійну етику, стають конфліктними, проявляють надмірну твердість у взаєминах з підлеглими та колегами. Час від часу такий керівник намагається зупинити надшвидкий плин часу й замислитись над сакраментальним запитанням: “І це все, до чого я так прагнув?”. Його охоплює почуття незадоволеності й собою, й оточенням, і

життям узагалі, унаслідок чого виникає стан професійної апатії та пасивності, депресія, що перериваються іноді пропасними пошуками виходу.

Переживаючи кризу, військовий керівник зазвичай піднімається на вищий рівень розвитку. Це пов'язано з тим, що криза приводить до перебудови психологічної структури особистості. Породжуючи психічну напруженість, криза стимулює професійний розвиток.

Як перебороти кризу професійного становлення? Немає відповідей однакових для всіх ситуацій. Зазначимо, що військовий керівник, який підвищує власну кваліфікацію, прагне реалізувати себе в діяльності, є лідером не тільки у своєму підрозділі, а й на своєму суперечливому життєвому шляху, має всі шанси успішно перебороти цю кризу.

4.9. Професійна адаптація молодших офіцерів до військово-професійної діяльності

Адаптивні можливості людини започатковуються ще в дитинстві, у процесі формування особистості, досвіду взаємодії з різними людьми і колективами, посилюються досвідом успішної і неуспішної поведінки в незвичних обставинах. Існує безліч професій, пов'язаних з роботою в особливих умовах, серед яких космонавти, льотчики, військовослужбовці, працівники служб надзвичайних ситуацій, спортсмени, які беруть участь у змаганнях найвищого рівня. Особливі умови роботи потребують максимальної ефективності на межі людських можливостей.

Встановлено три типи адаптивних реакцій, які допомагають визначити стратегію поведінки організму під час роботи в особливих умовах:

- *перший тип* пов'язаний з тренуванням адаптаційного процесу та характеризується поступовим наростанням функціональної активності й підвищенням економічності роботи фізіологічних систем за рахунок резервів організму;

- *другий тип* характеризується гіпермобілізацією фізіологічних систем. Це стан, який перевищує адаптивну відповідь та є показником високого ступеня напруженості організму, що може призвести до виснаження компенсаторно-приспосувальних резервів і розвитку патології;

- *третій тип* спрямований на захист гомеостазу за рахунок зменшення або відмови від активного реагування на підвищені вимоги комплексу специфічних виробничих і екологічних факторів, що поєднуються з розвитком ознак астеничного синдрому, зниженням працездатності і формуванням пасивної форми адаптаційної поведінки.

Залежно від індивідуальної своєрідності адаптаційних процесів, які відбуваються, експериментально виділено два типи людей:

- *спринтери*, для яких характерні короткочасні адаптивні зміни, які швидко розвиваються та інтенсивно відбуваються;

- *стаєри* – люди, у яких активні зрушення відбуваються повільно, вони помірно інтенсивні, але досить тривалі.

Залежно від ступеня гнучкості, пластичності нервової системи і саморозвитку соматовегетативних функцій *Н. Н. Василевський* виділив три категорії людей:

- *адаптивні*, які мають високу пластичність, тобто здатність змінюватися і налаштовуватися на нові умови життєдіяльності;

- *середньоадаптивні*, які мають помірну гнучкість нервової системи, менш виражені соматичні реакції в нових умовах;

- *неадаптивні*, які характеризуються низькою пристосованістю або навіть відсутністю змін у відповідь на істотні зміни у зовнішньому середовищі.

З'ясовано, що розвиток професійної мотивації, соціальної зрілості, емоційної стійкості, спрямованості на досягнення результату, когнітивних і соціально-комунікативних якостей, підвищення функціональних резервів організму й ефективності їх мобілізації веде до більшої ефективності людини в особливих умовах адаптації.

Для оцінювання поведінки людини в особливих ситуаціях учений *В. І. Лебедев* застосував концепцію *П. К. Анохіна* про випереджальне відображення, відповідно до якої перед початком виконання дії формується апарат – “акцептор дії”. У процесі психічної діяльності цей апарат приймає зворотну аферентацію, інформацію про хід виконання дії, і зіставляє її з метою цієї дії.

Залежно від результату цього зіставляння може початися формування нової, точнішої дії. *Лебедев В. І.* продемонстрував ситуацію, яка пов'язана з неузгодженістю інформації в акцепторі дії з наявною ситуацією, яку він називає завданням “удару” в акцептор дії в найнесподіваніший момент. Він наводить результат власного досвіду: “Океанський підводний човен після тривалого походу сплив на поверхню та повернувся на свою базу. Здавалося, що вся напруженість, пов'язана з тривалим походом, залишилася позаду. На ходовий місток подихати свіжим повітрям по черзі піднімалися офіцери та матроси. Дійшла черга і до мене. Коли я піднявся, був тихий вечір. І в цій тиші, як грім серед ясного неба, пролунав крик сигнальника: “Міна по носі!”. “Право на борт!” – скомандував вахтовий офіцер. Далі я нічого не пам'ятаю. Пам'ятаю тільки, що як заворожений стояв на містку і дивився на пливучу поруч з бортом міну. Отямився в той момент, коли хтось з товаришів поклав мені на плече руку”.

Отже, чим ближче по часу людина наближається до особливої ситуації, яку очікує, тим сильніше її психічна напруженість, яка виявляється у важких переживаннях, у суб'єктивному уповільненні руху часу, у порушеннях сну та вегетативних змінах. Серед причин наростання психічної напруженості у ході наближення до вказаних бар'єрів чітко простежується інформаційна невизначеність, передбачення можливих аварійних ситуацій і розумове програвання відповідних дій під час їх виникнення.

У ході подолання бар'єру, що відокремлює звичайні умови життя від змінених, виникають позитивні емоційні переживання, які супроводжуються підвищеною руховою активністю. У появі цих станів беруть участь як психологічні, так і фізіологічні механізми. Лебедев В. І. показав, що під час подолання ситуації усувається інформаційна невизначеність і людина виявляється надмірно поінформованою. На рубежі пройденого психологічного бар'єра людина перебуває в стані психічного напруження, зумовленого необхідністю вольовими зусиллями придушувати підкіркові емоції.

Подолання психологічного бар'єра, особливо сполученого із загрозою для життя, спричиняє стан емоційного дозволу, основою якого є зняття гальмівних дій кори на підкірку, унаслідок чого в ній виникає збудження. При кожному повторному подоланні психологічного бар'єра емоційні реакції нівелюються і синтезуються. Це зумовлено повною інформаційною забезпеченістю, упевненістю в матеріальній частині, у засобах порятунку і правильності своїх дій під час виникнення аварійних ситуацій.

На думку *Т. Б. Кодлубовської*, успішна психічна діяльність забезпечується не окремими кірковими утвореннями і нижчого рівня підкірковими структурами, а функціональними об'єднаннями ("функціональними органами"). Під час входження людини в змінені умови існування і повернення в звичайні умови життя відбувається потрясіння функціональних систем психофізіологічної організації, сформованих в онтогенезі або внаслідок тривалого перебування в змінених умовах. Це потрясіння супроводжується появою незвичайних психічних станів, порушенням пізнавальних процесів, емоційного регулювання та рухової діяльності. Незвичайні психічні стани і порушення слід розглядати як закономірні кризові реакції в межах психологічної норми, причому ці реакції потрібно враховувати під час освоєння змінених умов існування.

З позицій фізіології вищої нервової діяльності цей стан готовності до дії, який може мати той чи інший ступінь, вчений кваліфікував як "оперативний спокій". Готовність до дії визначається тією "психологічною установкою", яку має людина в даний момент. Високий ступінь готовності до дії є необхідною умовою надійності людини.

Лебедев В. І. описує ситуацію під час польоту космонавтів. У момент відмови автоматики і діагностики аварії у командира корабля спостерігалось різке підвищення частоти пульсу до 115 ударів за хвилину, у той час як частота пульсу в іншого космонавта була в межах 68...72 ударів за хвилину. О 10 годині командирі було надано дозвіл на посадку корабля з ручного циклу. Пульс у командира став різко знижуватися і до 10 години 8 хвилин досяг 80 ударів за хвилину. Це зниження емоційної напруженості можна пояснити зняттям інформаційної невизначеності. У момент ручної орієнтації частота пульсу у командира знову підвищилася і досягла 100 ударів за хвилину. Зазначимо, що цьому командирі першому з вітчизняних космо-

навітів довелося садити корабель у ручному режимі. Ця відповідальна операція. Включення гальмівної рухової установки у разі неправильно зорієнтованого корабля може перевести його на вищу орбіту, з якої неможливо своєчасно повернутися на Землю. Після орієнтації корабля частота серцевих скорочень впала, але потім знову різко зросла і досягла максимуму (129 ударів) у момент включення гальмової рухової установки. І це не випадково.

По-перше, дуже важливо правильно розрахувати включення гальмівного двигуна.

По-друге, у космонавітів не було повної впевненості щодо команди на включення двигуна. У разі ненадходження команди корабель залишився б на орбіті.

Після включення гальмової рухової установки у командира наступила емоційна “згода”, і пульс почав різко знижуватися. Причому це відбувалося в той момент, коли стали наростати перевантаження. Якщо пульс у командира почав знижуватися, то у другого космонавта через наростання перевантаження він став збільшуватися.

На думку *Б. М. Теплова*, є люди, для яких небезпека є життєвою потребою, які прагнуть до неї і в битві з нею знаходять найбільшу радість і сенс життя: “Якщо б небезпека неминуче викликала негативну і болісну емоцію страху, то бойова обстановка, пов’язана з найбільшою небезпекою, не могла б містити чогось привабливого, що дає захоплення і “невимовну насолоду”.

Цілком імовірно, що не кожна людина в умовах загрози життю здатна працювати стійко і продуктивно. За даними Американської психологічної асоціації, під час Другої світової війни лише 25% особового складу підрозділів під час бойових дій діяло активно й адекватно. Як свідчать дослідження, в умовах загрози життю емоційна нестійкість може розвинутися й у тих осіб, у яких в попередній діяльності не спостерігалася психічна напруженість. Стан психічної нестійкості, що межує з неврозом, виникає в результаті астенізації нервової системи, що спричиняється порушенням режиму праці та відпочинку, різними потрясіннями, травмуючи психіку. Особливо чітко психічна нестійкість в умовах загрози для життя виявляється в бойових умовах. Чітко виділяються дві форми таких реакцій: стан ажитації і короткочасного ступору.

Наразі запропонована нова характеристика для людей, у яких підвищена ймовірність психосоматичних захворювань (серцево-судинних, шлункового тракту тощо). Вважається, що всю цю різноманітну групу людей характеризує неможливість управління своїми бажаннями. Це можна пояснити.

Для кожної хвороби визначені свої чинники ризику, які добре відомі в медицині. Усі вони в остаточному підсумку зводяться до необхідності здорового способу життя. Якщо людина переїдає, не може впоратися з собою, мало рухається та не може змусити себе швидко ходити пішки або бігати, якщо вона палить, то це, безумовно, недостатність вольових якостей. Ці люди пояснюють свої дії натяком на те, що “наука ще нічого не довела” або наво-

дять приклади тих, хто все життя палив і помер здоровим. Однак це лише механізм психологічного захисту, який ховає нездатність впоратися зі своїми бажаннями.

Проблема адаптації військовослужбовців до військово-професійної діяльності у Збройних Силах є нині однією з важливих серед досліджуваних військовою педагогікою та психологією. Особливо гостро ця проблема постає в умовах сьогодення, коли на полі бою ключовою і вирішальною постаттю стає командир первинної ланки, який повинен швидко приймати оптимальні бойові рішення, вміти стримувати емоції і налаштуватися на виконання завдань, відповідати за життя інших і взаємодіяти у військовому підрозділі, володіти навичками адаптивності у критичних для життя обставинах. Крім того, під час експлуатації складних систем озброєння і військової техніки якість виконання бойових завдань залежить від професійної майстерності і функціонального стану організму кожного військовослужбовця. Саме тому до стану фізіологічних функцій і психічних якостей військовослужбовців висувають надзвичайно високі вимоги. Вирішення цієї проблеми значно спростить молодшим офіцерам процес проходження військової служби, а також вплине на якість виконання завдань у мирний та воєнний час.

Значний внесок у дослідження психології професійного становлення офіцера (на прикладі слухачів НУОУ) зробив *В. І. Осьодло*, який вважає, що професійна діяльність офіцера – це цілеспрямована активність, процес реалізації ним конкретних функцій та посадових обов'язків. Військово-професійна діяльність допомагає офіцеру здобути навички та вміння жити в колективі, підпорядковувати особисті інтереси та бажання суспільним. При цьому, на думку автора, військово-професійна діяльність істотно впливає на офіцера, передбачаючи його зворотну реакцію на дію адаптогенних чинників, інтенсивність і тривалість яких детермінується змістом службової діяльності й особливостями середовища її реалізації.

У дослідженнях *О. М. Кокуна* для тлумачення категорії адаптації введено поняття “самоналаштовуваної системи адаптації людини”, яка є певним станом організму, що допомагає реалізувати механізм адаптації. Прикладом такої “системи” може бути сенсорна адаптація, яка відображає пристосування чутливості до подразника, що діє на орган чуття, проявляється в різних ефектах, які кожна людина проживає по-своєму, і формується впродовж певного індивідуального часу. Саме тому показниками цього виду адаптації можуть бути такі складні інтегровані показники, як особливості сприйняття і суб'єктивного переживання часових інтервалів: часова перцепція, сприйняття (“відчуття”) часу.

Доведено, що особи, які добре адаптуються, мають достатньо високу перцепцію часу та оптимальний рівень особистісної тривожності. І, навпаки, особи з високим рівнем тривожності часто переоцінюють часові інтервали. Люди з середнім балом особистісної тривожності точніше сприймають та

оцінюють час. Це впливає на професійну діяльність (її темп, ритм, стійкість та ін.).

У дослідженнях *В. В. Клименка* вказано, що просторово-часову організацію людини можна вважати фундаментальною характеристикою цілісної психіки. З огляду на це, глибший аналіз навіть однієї з “адаптаційних систем” військовослужбовця до професійної діяльності, що зумовлена психофізичними чинниками, на наш погляд, стосуватиметься вивчення багатьох інших сторін психіки.

Аналіз наукової літератури з проблем системного розуміння адаптації дає змогу стверджувати, що адаптаційні процеси або чинники, які їх визначають, досліджують переважно з психічної чи фізіологічної точок зору, але в будь-якому разі взаємопов’язано. Не даремно *С. Д. Максименко* зазначав, що адаптаційний процес стосується всіх рівнів організму: від молекулярної до психічної регуляції діяльності.

Навдаліше визначення знаходимо у *М. С. Корольчука*, який розуміє дезадаптацію як системну активну відповідь функцій організму, зорієнтовану на підтримання гомеостазу та формування врегульованої адекватної програми з реакціями на змінювані умови середовища і діяльності. В основу цієї програми покладено п’ять основних компонентів:

- *сенсорний* – аналізує зовнішнє і внутрішнє середовище, перетворює зовнішню і внутрішню інформацію в ланцюжок нервових імпульсів;
- *енергетичний* – є джерелом енергії організму і забезпечений набором вегетативних реакцій;
- *операційний* – зорієнтований фільтрувати, селекціонувати й переробляти інформацію і на цій основі виробляти основні рішення;
- *ефекторний* – відповідає за реалізацію програми рішення;
- *активаційний* – мобілізує елементи, включені у програму, і на цій основі визначає рівень відповіді організму.

З огляду на зазначені міркування як *професійну адаптацію молодших офіцерів* розуміють адаптацію особистості до фізичних умов військово-професійного середовища (психофізіологічний аспект), виконання військово-професійних завдань, ведення бойових операцій, отримання військово-професійної інформації (професійний аспект) та соціальних компонентів військово-професійного середовища (соціально-психологічний аспект).

За даними *О. Р. Охременко*, адаптація організму військових спеціалістів до дії чинників навколишнього середовища є постійною подією звичайної життєдіяльності. При цьому формами адаптації можуть бути:

- неспецифічні реакції адаптації організму в цілому;
- неспецифічні реакції нервової системи;
- вплив специфічних реакцій організму на трудову діяльність;
- неспецифічні реакції на аналізаторному і біохімічному (енергетичному) рівнях.

Період адаптації (професійного та особистісного становлення) молодшого офіцера після закінчення навчання у ВВНЗ (підрозділі ВВП ЗВО) є надзвичайно складним, оскільки пристосування відбувається за багатьма напрямками і характеризується швидким зростанням рівня стресу і погіршенням самопочуття. У принципово інших умовах військовослужбовець гостро реагує на зміни на фізіологічному і психологічному рівнях. Першим детермінує психічний рівень. Наприклад, у період адаптації значно зростають витрати енергетичних сил організму, а тому помітно проявляються саме фізіологічні порушення. В умовах значного напруження функціональні системи повертаються до норми повільніше, подолання незначних ускладнень набуває більшої фізіологічної “ваги”, негативно впливає на загальний стан організму, психічне життя, усталені прояви звичайного досвіду.

На психологічному рівні адаптація проявляється через невпевненість, підвищення тривожності, зростання психічної напруженості, відчуття внутрішнього дискомфорту, наявність конфлікту (явного чи прихованого) з оточенням. Такі ситуації можуть мати для військовослужбовця травматичні наслідки і стати причиною зниження ефективності військово-професійної діяльності або взагалі унеможливити подальше виконання поставлених завдань.

До чинників, які впливають на фізичний і психічний стан молодшого офіцера, належать:

- різка зміна звичайного ритму життя;
- суворий розпорядок дня;
- вимоги військової дисципліни;
- дотримання субординації;
- значні фізичні та психічні навантаження;
- необхідність набуття спеціальних військових знань і навичок;
- освоєння нового кола обов'язків;
- зміна особливостей та режиму харчування;
- певні побутові незручності.

Крім того, необхідно адаптуватися і до специфічних умов служби чи виконання бойового завдання, що пов'язано з емоційною стійкістю, фізичною витривалістю і т. д. Ця адаптація передбачає вплив на розвиток психофізичних чинників особистості, щоб урівноважити адаптаційні системи.

У досягненні стійкого рівня адаптації значну роль відіграє чинник швидкості мобілізації пристосувальних механізмів та послідовності їх включення на різних рівнях функціонування організму. Комплексне вивчення психічних і функціональних станів молодшого офіцера унаслідок дії психофізіологічних чинників у процесі його адаптації, постійний моніторинг дають змогу відстежувати зміни та вчасно запобігати порушенням функціонування психіки та організму в цілому.

Потрібно враховувати, що процес професійної адаптації передбачає:

- взаємодію як мінімум двох систем (“військово-професійна діяльність військовослужбовця – чинник впливу”, “військовослужбовець – військово-службовець” і т. д.);
- розгортання взаємодії в особливих умовах дисбалансу, неузгодженості між системами;
- певну координацію між системами, ступінь і специфіка якої можуть варіювати у досить широкому діапазоні;
- певні статистично достовірні позитивні зрушення у взаємодіючих системах.

Адаптація молодшого офіцера до умов несення служби з цього погляду охоплюватиме кілька систем і відбуватиметься на різних рівнях (організму, індивіда, особистості, службовця), потребуватиме від нього наявності адаптаційних можливостей – запасу функціональних резервів, які визначені здебільшого психофізіологічними чинниками та постійно витрачаються на підтримання рівноваги між організмом і середовищем. У будь-який час існує певний позитивний і негативний баланс функціональних ресурсів порівняно з деяким середнім їх рівнем. Середній рівень функціональних ресурсів також змінюється з часом. Можна виокремити добові та сезонні коливання функціональних ресурсів, але не менш важливими є вікові зміни.

Щоб підтримати необхідний рівень функціонування систем (гомеостаз), організм людини витрачає адаптаційні резерви (приміром, в екстремальних умовах організм змушений адаптуватися до навколишнього середовища, змінюючи рівні функціонування окремих систем, що потребує витрати функціональних резервів). Завдяки діяльності регуляторних механізмів відбувається перебудова внутрішнього середовища відповідно до зовнішніх умов.

Пусковим механізмом адаптаційної перебудови організму молодшого офіцера можна вважати потрапляння в незвичні (“неадекватні”) для нього стресогенні умови. Мета адаптації полягає в тому, щоб досягти оптимуму ефективності діяльності, забезпечити розвиток організму людини і, як мінімум, зберегти його життєздатність, функціонування у своїй цілісності, а також забезпечити наявність адаптаційного резерву – інформаційних, енергетичних та метаболічних ресурсів, витрачання яких супроводжується постійним поповненням. Таким чином, стрес та адаптація – взаємопов’язані психологічні та психофізіологічні феномени.

У роботі *В. В. Овсянникової* запропоновано адаптацію працівників класифікувати за етапами як первинну і вторинну. Не заперечуючи доказів автора, приймаємо ці положення з деякою поправкою на особливості професійної адаптації у військовій системі. Адаптація до військово-професійної діяльності розпочинається уже в період навчання у ВВНЗ (ВНП ЗВО), оскільки людина, перебуваючи в освітній установі, “входить” у професію (триває підготовча, дотрудова адаптація). Саме в цей період відбувається формування базових компетентностей, набуття первинних знань, навичок з військової справи у

молоді, яка здебільшого має поверхневе уявлення про військову діяльність і не має достатнього життєвого та професійного досвіду.

Надалі відбувається пристосування військовослужбовців, які мають фахову і військову підготовку, до військово-професійної діяльності в реальних умовах функціонування військових підрозділів. В умовах сьогодення, коли реальними стали події війни, й успіх воєнних операцій значною мірою залежить від людського чинника, вирішальними є саме ці етапи адаптації. Йдеться про пристосування до змін військової технології, умов професійної діяльності та бойової активності, системи чи середовища. За таких умов адаптація – це і навчання, і управління очікуваннями, і створення психологічного комфорту у процесі змін для молодшого офіцера, і належний управлінський вектор з боку старшого командира (начальника). І навіть більше: для успішної адаптації молодших офіцерів до нових умов необхідно скоригувати програму внутрішньої адаптації, а це неможливо організувати без використання хоча б базальних психофізіологічних чинників професійної адаптації.

Зазначимо, що процес “професійного входження” молодших офіцерів у військову діяльність з урахуванням психофізіологічних чинників можна умовно поділити на чотири алгоритмічні кроки:

1. *Оцінювання рівня загальної підготовленості.* Необхідне для розроблення ефективної програми адаптації майбутнього офіцера в період його навчання у ВВНЗ (ВНП ЗВО). Триває переважно в період вступу і навчання на першому курсі у військовому закладі вищої освіти, коли оточення оцінює фізичний розвиток людини, її розумові здібності, стійкість до впливу стресів, орієнтацію у просторі, здатність до розвитку критичності мислення, вольові якості, наявність мотивації, переконань, інтересів, швидкість та інтенсивність реагування на зміни, здатність приймати самостійні рішення, адекватно оцінювати себе та різні ситуації, тобто психофізіологічні чинники, необхідні для надійної роботи в напружених і небезпечних умовах обстановки.

2. *Орієнтація в нових умовах.* Передбачає практичне ознайомлення майбутнього офіцера з військово-професійною діяльністю шляхом його безпосереднього включення у процес навчання і здобуття первинного досвіду. Це етап підготовки офіцера у навчальному закладі. Крім теоретичної обізнаності, майбутній офіцер має насамперед формувати, розвивати і тренувати власні психофізіологічні якості, які слугуватимуть основою для усіх інших видів адаптації і визначатимуть успіх у військово-професійній діяльності.

3. *Безпосередня адаптація.* Пристосування молодшого офіцера до свого статусу на першому місці служби. Це період, коли успіх професійної адаптації значною мірою визначається ступенем включення у міжособистісні відносини та статусом в офіцерському середовищі. На цьому етапі молодшому офіцеру важливо отримувати психологічну підтримку через побудову контактів як з іншими військовослужбовцями, так і з керівництвом через соціально-психологічну роботу.

4. *Остаточне включення в роботу.* Завершення процесу адаптації. Молодший офіцер “включається” у військову діяльність, якісно долає особисті проблеми, може і вміє співвідносити власні психофізіологічні особливості зі швидко змінюваними умовами військової діяльності чи бойової ситуації, володіє навичками самоконтролю і саморегуляції, має план дій в екстремальних ситуаціях, плавно переходить до стабільної професійної активності. Як правило, у разі неналежно організованого процесу адаптації цей етап настає через рік-півтора військової служби. Якщо процес адаптації регулювати, то робота може бути ефективною і результативною вже через кілька місяців.

Критеріями оцінювання результативності проходження молодшим офіцером процесу адаптації можуть бути:

- адаптивність військовослужбовця як здатність реалізовувати психофізіологічні резерви у військово-професійній діяльності;
- досягнення мети військової діяльності з мінімальною витратою сил;
- можливість володіти собою, своїми емоціями, станами в різноманітних ситуаціях військової діяльності;
- демонстрування стресостійкості у процесі виконання бойових завдань, нервово-психологічна стійкість;
- можливість швидко освоювати нові інструменти і технології військово-професійної діяльності.

Про гнучкість розуму та потенціал розвитку навчання молодшого офіцера також свідчать міра інтересу до військової професії, зосередженість на ній, відсутність зарозумілості, здатність до вирішення завдань абсолютно нової тематики (освоєння нових технологій та інструментів), розвиненість навичок моніторингу професійних тематичних блогів, думок військових експертів, пошуку рішень у нестандартних ситуаціях тощо. За рівнем відповідності кожного критерію певним нормам можливо визначити професійну адаптацію певних молодших офіцерів як “успішну” чи “неуспішну”.

Таким чином, система професійної адаптації молодших офіцерів потребує постійного удосконалення для ефективного досягнення її кінцевої мети:

- комфортного входження у військово-професійну діяльність з урахуванням виокремлених психофізіологічних чинників;
- скорочення терміну цього входження;
- зниження ризиків виникнення помилок;
- вміння контролювати себе і ситуацію.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні принципи етичних взаємин у військовому колективі.
2. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні моральні якості військового керівника.
3. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні стилі керівництва за К. Левінім.
4. Дайте визначення поняттю “ораторське мистецтво”.

5. Назвіть типові помилки командира у співробітництві з підлеглим.
6. Коротко охарактеризуйте прийоми позитивного впливу на підлеглих.
7. Назвіть основні види критики.
8. Дайте визначення поняттю “професійна самооцінка”.
9. Дайте визначення поняттю “авторитет”. Назвіть види псевдоавторитету.
10. Дайте визначення поняттю “лідерство”. Назвіть основні характерологічні відмінності командира та лідера.
11. Дайте визначення поняттю “стрес”. Які заходи активної протидії дистресу вам відомі?
12. Дайте визначення поняттям “криза” та “криза професійного становлення”.
13. Дайте визначення поняттю “професійна адаптація молодших офіцерів”.
14. Назвіть чинники, що впливають на фізичний і психічний стан молодшого офіцера в процесі адаптації до військово-професійної діяльності.
15. Які критерії оцінювання результативності проходження молодшим офіцером процесу адаптації можуть бути?

Рекомендована література

1. Алещенко В. І. Військово-соціальне управління: теорія і практика : підручник. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. 284 с.
2. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 668 с.
3. Воднік В. Д., Осипова Н. П., Клімова Г. П. Ораторське мистецтво : навч. посіб. Харків : Одиссей, 2014. 144 с.
4. Гандапас Р. Камасутра для оратора. Десять розділів про те, як перетворити публічний виступ на втіху. Дніпро : Моноліт, 2017. 272 с.
5. Грибенюк І. Г., Темченко Ю. Г., Грибенюк Г. С. Прогноз на успішність діяльності в екстремальних умовах. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. праць. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2021. Вип. 1 (59). С. 86–92.
6. Гринців М. В. Психологічні особливості професійної адаптації молоді. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. *Психологічні науки*. Т. 2. 2012. Вип. 9. С. 54–57.
7. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116–119.
8. Джоко Віллінк, Лейф Бєбін. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від “морських котиків” / пер. з англ. Ганни Литвиненко. Київ : Книголав, 2020. 400 с.
9. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України ; затв. начальником Генерального штабу Збройних Сил України 01.12.2020. Київ, 2020. 23 с.
10. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях : посібник. Київ : Педагогічна думка, 2016. 219 с.
11. Інжиєвська Л. А., Ковальчук О. П. Арттерапевтичні техніки у психологічному супроводі військовослужбовців : теорія і практика : навч.-метод. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. 184 с.
12. Капосльоз Г. В., Глова Л. А., Куліда І. М. Соціальна психологія у військовій діяльності : навч. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 160 с.
13. Капустянський М. В. Психологічні умови розвитку мотивації професійного зростання особистості керівника : дис. ... канд. психол. наук. Одеса, 2016. 208 с.
14. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. Київ : Просвіта, 2011. 200 с.

15. Клименко В. В. Психофізіологічні механізми праксису людини : монографія. Київ : Слово, 2013. 640 с.
16. Ковальчук О. П. Мотиваційні аспекти розвитку управлінської культури військового керівника. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. праць. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. Вип. 5 (58). С. 94–99.
17. Ковальчук О. П. Психологічні особливості військового лідерства у професійній практиці офіцера. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. праць. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2021. Вип. 6 (64). С. 65–70.
18. Ковальчук О. П. Емпіричне дослідження професійної мотивації офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України. *Проблеми екстремальної та кризової психології* : зб. наук. праць. Харків : НУЦЗУ, 2013. Вип. 13. С. 92–102.
19. Кодлубовська Т. Б. Психофізіологічні механізми регуляції функціональних станів співробітників правоохоронних органів: дис. ... д-ра псих. наук: 19.00.02 / Ін-т псих. ім. Г. С. Костюка НАПН України, Київ, 2020. 515 с.
20. Коқун О. М. Психофізіологія : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 184 с.
21. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / Стенлі Маккрістал ; пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро : Моноліт, 2018. 384 с.
22. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навч. посіб. / [О. Ф. Хміляр та ін.]. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.
23. Корольчук М. С. Психофізіологія діяльності : підручник для студ. ВНЗ. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2003. 395 с.
24. Культура відносин у військовому колективі. Порадник командирів : метод. посіб. / за заг. ред. Н. А. Агаєва. К. : Освіта України, ФОП Маслаков, 2021. 121 с.
25. Лазуренко С. І. Психофізіологія установок в регуляції моторики людини : монографія. Київ : Університет “Україна”, 2011. 405 с.
26. Лазуренко С. І. Розвиток психомоторних якостей студентів технічних ВНЗ : монографія. Київ : Інформаційно-аналітичне агентство, 2010. 195 с.
27. Ложкін Г. В., Осьодло В. І. Психологічні особливості управлінської діяльності командира. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. праць. Київ, 2014. Вип. 1 (38). С. 242–246.
28. Максвелл Джон К. 5 рівнів лідерства / Пер. з англ. Т. Куріпко. Харків : Вид-во “Ранок”: “Фабула”, 2019. 304 с.
29. Максименко А. Г., Чуприна Н. Д. Соціально-психологічний клімат як складова організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6607>.
30. Маркіна І. А., Шкурко В. В. Стратегія виробничої адаптації персоналу підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. *Економіка України: реалії, перспективи розвитку ринкових відносин*. Київ : НДІ Проблеми людини, 2012. № 20. С. 544–553.
31. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Роман Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.
32. Овсяннікова В. В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організації. *Проблеми сучасної психології*, 2013. Вип. 2. С. 85–91.
33. Олійник О. Основи ораторської майстерності : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 181 с.
34. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія. Івано-Франківськ : Плай, 2002. 425 с.

35. Осьодло В. І. Вплив індивідуально-психологічних властивостей особистості на подолання стресових ситуацій. *Психологічний журнал*: електрон. наук. фахове вид. 2019. Вип. 3. URL: <http://psyj.udpu.edu.ua/article/view/195941> (дата звернення 09.09.2022).
36. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера : монографія. Київ : Золоті Ворота, 2012. 463 с.
37. Осьодло В. І., Катаєв Є. В., Позивайлова О. В. Психологія організацій : навч. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2015. 75 с.
38. Охременко О. Р. Діяльність у складних, напружених та екстремальних умовах. Київ : НАОУ, 2004. 210 с.
39. Прикладна психологія військової діяльності: підручник / за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2022. 292 с.
40. Про лідерство. 10 найкращих статей з Harvard Business Review; Пер. з англ. О. Лобастової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 216 с.
41. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника : підручник / [В. І. Осьодло та ін.] ; за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2014. 364 с.
42. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами : навч.-метод. посіб. / [Т. Л. Грицевич, О. С. Капінус, Т. М. Мацевко, П. П. Ткачук]. Львів: НАСВ, 2018. 256 с.
43. Стасюк В. В. Особливості соціально-психологічні адаптації особистості в умовах військової діяльності. *Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства*: матеріали Всеукраїнського наук.-практ. кругл. столу (Ірпінь, 24 березня 2017 року). Ірпінь: УДФСУ, 2017. С. 182–189.
44. Теорія і практика психологічної допомоги та реабілітації: підручник. Вид. 2-ге, доп. / кол. авт. ; за заг. ред. В. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 484 с.
45. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / [О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко]. Харків, 2017. 100 с.
46. Требін М. П., Клімова Г. П. Ораторське мистецтво : підручник. Харків : Право, 2015. 208 с.
47. Хаїтов П. О. Концептуальні засади лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6–7. С. 49–56.
48. Хміляр О. Ф. Психомоторні властивості офіцера : монографія. Київ : КОМП-РИНТ, 2019. 209 с.
49. ADRP (Army doctrine reference publication) 6-0. URL: https://fas.org/irp/doddir/army/adrp6_0.pdf (дата звернення: 03.09.2022).
50. Christensen M. Creating University Cultures of Leadership Kindle. Co-Serve International, 2012. 217 p.
51. Conger J., Kanungo R. Charismatic leadership in organizations / Conger, J., & Kanungo, R. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
52. Northouse P. G. Leadership : Theory and Practice. 7th edition : Western Michigan University, 2016. 520 p.
53. Osodlo V. I., Perepeliuk T. D., Kovalchuk O. P., Osadchenko I. I., Vintoniak V. F. (2020). The Development of Professional Motivation of the Activity Subject under Specific Conditions. *Journal of Intellectual Disability-Diagnosis and Treatment*, 8 (2). P. 196–204.
54. Sharman S., Manning C. G., Garry M. Explain this: explaining childhood events inflates confidence for those events. *Applied and Cognitive Psychology*. 2005. Vol. 19. P. 67–74.
55. Stanag 2565 medstd. A psychological guide for leaders across the deployment cycle. URL: <http://nso.nato.int/nso/nsdd/listpromulg.html> (дата звернення: 03.09.2022).

5. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМАНДИРА З ПІДПОРЯДКОВАНИМ ВІЙСЬКОВИМ КОЛЕКТИВОМ

Поєднання нематеріальних якостей – впевненості у собі, довіри, ... відданості один одному, помножені на фізичну силу... та духовну стійкість, створюють згуртовані підрозділи, здатні домінувати на полі бою.

Джеймс Меттіс, американський генерал,
командувач корпусу морської піхоти США
(2003–2007), міністр оборони США
(2017–2018)

5.1. Військовий колектив як психологічний феномен

5.1.1. Сутність і особливості військового колективу

Як суб'єкт військово-професійної діяльності військовий колектив є одним з багатьох різновидів соціальної спільноти, яка утворюється завдяки спілкуванню і взаємодії людей у ході спільної діяльності. Люди в житті насамперед вступають у взаємини один з одним і згодом, уже завдяки цьому, виконують завдання. Соціальна риса людини – потреба в спілкуванні з людьми, у ході якого вона засвоює знання, суспільний досвід, поєднує власні сили із силами інших для вирішення завдань. Однак самі по собі контакти, випадкові і неорганізовані, не є достатньою умовою для розвитку особистості та продуктивної діяльності. Потрібна стабільна сукупність людей. Наявність певного кола загальних завдань і умов життя приводить до створення стійких соціальних спільнот різної величини, характеру та тривалості існування.

Діючим фактором духовного зближення підлеглих, перетворення випадкового об'єднання людських характерів у стійку групу, а згодом у високорозвинений колектив – це сукупна військова діяльність, необхідність постійного узгодження зусиль, розподілу завдань, взаємодопомоги та взаємної виручки. У процесі вирішення загального завдання відбувається швидке нарощування єднання між підлеглими, процесів керування й організації, зближення точок зору та характерів, тобто відбуваються якісні зміни у розвитку цілісного утворення. Від простої сукупності людей, ще не здатних до ефективної спільної активності, відбувається перехід до організованої групи, суб'єкта колективної діяльності. Процеси розвитку неорганізованих сукупностей людей у

військові колективи – типові ситуації у військово-професійній діяльності мирного та воєнного часу.

Комплектування і формування військових підрозділів, створення зведених загонів безпосередньо в ході бою – усі ці завдання вирішуються за допомогою перетворення неорганізованого, часом розрізненого скупчення людей у дієздатні бойові колективи. В умовах сучасної війни ступінь дезорганізації підрозділів може бути підвищений у зв'язку з тим, що певна частина військовослужбовців після застосування противником високоточної зброї перебуватиме в стані тимчасового нервово-психічного потрясіння. Наприклад, цей стан має такі форми: формується замкнутість, спадає почуття обов'язку і турботи про бойових побратимів. Отже, командири повинні мати певний досвід у створенні військових колективів, їх злагодженні, а також у відновленні боєздатності.

Таким чином, **військовий колектив** – це об'єднання військовослужбовців підрозділу (військової частини) на основі їх спільної військової служби, загальних, моральних принципів, військового обов'язку, військового братерства для захисту Батьківщини під керівництвом командира-єдиначальника.

Такі спільноти утворюються в межах організаційної структури військових підрозділів з їхньою системою управління, озброєння, розподілу службових обов'язків, способу життя, побуту і відпочинку. Однак ця організаційна структура не створює колективу. Потрібно, щоб між людьми, які входять до неї, утворилися міцні духовні, службові та особисті зв'язки, у тому числі і товариські. Саме ці зв'язки утворюють ефективний єдиний мікросоціальний організм, який забезпечує необхідні умови для всебічного розвитку особистості кожного окремого військовослужбовця у військово-професійній діяльності. Соціально-психологічна основа військового колективу – різні духовні зв'язки, які міцно об'єднують підлеглих у єдине ціле. Чим різноманітніші ці зв'язки, тим згуртованішим стає колектив.

Поняття “*військовий колектив*” вживають для характеристики такої спільноти військовослужбовців і таких підрозділів, які у власному соціальному розвитку досягли високого рівня. У цьому разі колектив має деякі ознаки, ступінь виразності яких дає змогу робити висновки про рівень зрілості колективу.

Колектив – це сукупність військовослужбовців, яка характеризується єдністю основних інтересів і моральних принципів, високою згуртованістю та взаємною прихильністю.

Однією з основних ознак колективу є єдність у вирішенні завдань, цілей і процесу діяльності: колектив допускає сукупну діяльність, що реалізується колективною майстерністю, навичками ділової взаємодії та припускає систему керівництва й дисципліни.

Важлива ознака колективу – система соціально-психологічних явищ, які формуються на основі різних форм спілкування військовослужбовців і ста-

новлять той ланцюг, що зв'язує їх у єдиний соціальний організм. Колектив характеризується також здоровим соціально-психологічним кліматом, дисципліною і високим морально-психологічним станом військовослужбовців.

Одна з основних соціально-психологічних особливостей військової служби полягає у домінуванні колективних форм життєдіяльності над індивідуально-соціальними. Характеристиками військового колективу, які відрізняють його з-поміж інших форм колективу, можна вважати такі:

1. Особливість колективної мети життєдіяльності (іноді практична мета військового колективу є надто високою для індивідуальної помилки когось з військовослужбовців).

2. Особливості військово-професійних завдань військового колективу (частково пов'язаних з ризиком для життя і здоров'я).

3. Особливості засобів досягнення мети військовим колективом (передусім використання зброї як основного засобу досягнення успіху).

4. Колективна діяльність (чіткий розподіл обов'язків між членами колективу, високий рівень регламентації та дисципліни, єдиноначальність).

5. Інтенсивність діяльності (неможливість залишити військовий колектив за бажанням, безперервне несення військової служби протягом усього часу перебування в колективі).

6. Особливі умови створення військового колективу (нівелювання індивідуально-психологічних характеристик – особистісних, національних, релігійних, політичних перед військово-професійними та колективними).

Вихідними передумовами для формування колективу є спільні інтереси та завдання, що припускають загальну діяльність. За цих передумов розгортається міжособистісне й внутрішньогрупове спілкування – основний спосіб і механізм формування колективу та його психології.

Основними властивостями колективу є його здатність до спільної, колективної діяльності та здатність забезпечувати нормальні соціальні умови для життя, розвитку, задоволення потреб кожного члена. Найважливіша властивість колективу – його тісний зв'язок з іншими колективами.

5.1.2. Стадії формування військового колективу

Військовий колектив постійно розвивається: змінюється характер вирішуваних завдань, організаційно-штатна структура, облікова чисельність, час і місце діяльності військовослужбовців. За умов періодичної ротації особового складу розвиваються взаємини між військовослужбовцями, змінюються їх погляди, особистісні якості.

Оскільки військовий колектив становить невід'ємну частину суспільства, тому його розвиток багато в чому залежить від тих процесів, що відбуваються в суспільстві, а також від того контингенту, який призваний до лав Збройних Сил України (у випадку солдатських або курсантських колективів). Освітні,

професійні та інші ознаки призовників істотно впливають на психологію військового колективу. Широкі зв'язки військового колективу з іншими колективами сприяють його соціальній зрілості і, навпаки, ізоляція збіднює і гальмує його розвиток.

Військовий колектив у своєму розвитку проходить певні стадії, що визначають характер управлінського впливу. Військова психологія виокремлює такі *основні стадії розвитку військового колективу*:

- номінальний колектив (формальне об'єднання військовослужбовців);
- колектив, який формується (свідоме об'єднання військовослужбовців);
- згуртований колектив (об'єднання однодумців).

Стадії розвитку військового колективу зручно дослідити на прикладі колективу військовослужбовців строкової служби.

Перша (початкова) стадія розвитку військового колективу характеризується тим, що більшість воїнів свідомо ставляться до служби і дисципліни, чітко уявляють власні обов'язки й мету діяльності, орієнтуються на єдину систему духовних цінностей. На цій стадії воїни встановлюють різні контакти для виконання службових завдань, засвоюють норми статутних взаємин. Командир вивчає молоде пополнення і стежить, щоб у колективі не виникали конфлікти між військовослужбовцями різних періодів служби, залучає спроможніших воїнів до вирішення деяких завдань (адаптація, взаємодопомога, громадська робота).

На цій стадії, коли відбуваються значні зміни в особовому складі, можуть виникати труднощі щодо згуртування колективу та об'єднання мікрогруп. Буває, що одна невелика група військовослужбовців з аморальною поведінкою є джерелом нестатутних взаємовідносин і перешкодою у подальшому розвитку військового колективу. Колектив розбивається на групи та підгрупи, і командир доводиться починати всю роботу спочатку.

На *другій стадії розвитку* військового колективу процес взаємного вивчення переважно завершується, устанавлюються товариські взаємини між військовослужбовцями. Командир може спиратися на досить стабільну структуру колективу: колективну думку й настрій, взаємини і згуртованість, дисциплінованість та звички. Впливаючи на ці параметри, він ефективніше керує колективом.

На цій стадії змінюється і стиль керівництва. Якщо на першій стадії колектив сприймає командира як зовнішню, неприступну силу, то тепер він стає шановним керівником, який об'єднує вимогливість з турботою про підлеглих, єдиноначальність з опорою на колектив.

У керуванні колективом значну роль відіграють бойові, службові, спортивні, побутові традиції, що стають звичними нормами поведінки для більшості військовослужбовців і сприяють досягненню високих результатів у службовій діяльності.

Третя стадія розвитку військового колективу є стадією соціальної і бойової зрілості. Колектив досягає єдності волі й дій, знань і переконань, інтересів та ціннісних орієнтацій. Взаємодія між воїнами ґрунтується на взаємодопомозі, взаємозамінності і безконфліктності. Воїни ставлять до себе високі вимоги, старанно вивчають бойову техніку і зброю, удосконалюють колективну майстерність.

Для соціально зрілого колективу процес адаптації молодих військово-службовців відбувається швидко й непомітно, тому що кожен відповідає не тільки за себе, а й за інших. У взаєминах між військовослужбовцями панує чесність, довіра і товариськість. У колективі переважає позитивний соціально-психологічний клімат, що позитивно впливає на всебічний розвиток особистості військовослужбовця.

В особливих умовах особовий склад діє організовано та ефективно. Командир довіряє своїм заступникам і молодшим командирам. Колектив переходить на новий якісний ступінь розвитку – шлях самоврядування. Саме тому стиль керівництва має бути надзвичайно гнучким – від наказу для всіх і до надання самостійності кожному ініціативному і свідомому військовослужбовцю. Командир на цій стадії разом з колективом може шукати оптимальні шляхи вирішення службових і побутових питань, створювати умови для професійного та особистісного розвитку кожного підлеглого. Командир чуйно прислуховується до загальної думки і колективного настрою, аналізує взаємини та традиції, тактовно регулює соціально-психологічні процеси.

Розглянуті стадії розвитку військового колективу є типовими для колективів усіх видів. Однак темпи розвитку можуть бути різними залежно від соціально-психологічної підготовки командира, індивідуальних особливостей військовослужбовців і характеру вирішуваних завдань.

Слід пам'ятати, що колектив може розвиватися не тільки шляхом згуртування, а також повернутися на вихідні позиції, або ж унаслідок якої-небудь події цілком розпастися на групи. Подібні випадки найчастіше відбуваються в тих підрозділах, де воїни перестають професійно працювати, а командири – ефективно керувати.

Сходження колективу до зрілості може бути стрімким залежно від умов діяльності особового складу. Наприклад, бойове чергування, ліквідація наслідків аварій і катастроф, участь у бойових діях загострюють сприйняття один одного, відразу показують, хто чого вартий, хто думає про особисту безпеку, а хто жертвує собою заради порятунку інших. Широкомасштабна російська агресія проти України у лютому 2022 р. показала колективну сміливість і масовий героїзм українських воїнів, високе почуття бойового братерства, що об'єднує побратимів на все подальше життя.

Отже, командир має враховувати загальні закономірності розвитку військового колективу і конкретизувати їх залежно від сформованих умов діяльності. При цьому стиль керівництва має бути динамічним і гнучким,

забезпечувати розвиток усіх елементів структури колективу: колективної думки і настрою, дисципліни й традицій, взаємин та згуртованості.

У кожному підрозділі є об'єктивні передумови для створення міцного бойового колективу: ідейна єдність військовослужбовців; колективна зброя і спільна діяльність, що припускають необхідність загальних чітких дій під час виконання навчальних і бойових завдань; загальні умови служби, бойової і національно-патріотичної підготовки та військового побуту. На цій об'єктивній основі і під впливом цілеспрямованої роботи командирів, офіцерів структур морально-психологічного забезпечення розгортається процес ідейного й організаційного єднання підлеглих, тобто процес створення та становлення колективу.

У Збройних Силах України існує велика кількість різних військових колективів, у структурі і психології яких є багато спільного. Водночас подібно до індивідуальності кожного військовослужбовця колективи відрізняються один від одного. Особливості, подібності та відмінності між військовими колективами зумовлені низкою причин.

Основною причиною вважається різновид (форма, вид) діяльності, тих завдань, для виконання яких цей колектив призначений, тобто його військово-професійні особливості. Оскільки колективна організація і зміст військової діяльності помітно відрізняються залежно від виду (роду) військ, то відповідно до них правомірно розглядаються соціально-психологічні особливості, що мають значні відмінності. Виокремлюється категорія військово-навчальних колективів (курсантські, слухацькі тощо), психологія яких визначається переважно освітньою діяльністю і пов'язаними з нею чинниками. У навчальних закладах діють також науково-педагогічні (кафедральні) колективи.

Важливим критерієм диференціації військових колективів є поділ військовослужбовців на такі службові категорії: офіцери, сержанти, солдати. Оскільки в цих категоріях є загальні, специфічні інтереси і проблеми, то вони поєднуються та створюють своєрідні колективи: офіцерські, сержантські, окремих військових фахівців (навідників, механіків-водіїв тощо).

Залежно від характеру діяльності, особливостей особового складу (однорідність або різнорідність) та інших об'єктивних умов військові колективи поділяють також за психологічними ознаками. Передусім це тип спілкування всередині колективу. В одних колективах ділове спілкування, взаємодія утворюють основу колективної діяльності (зокрема там, де є колективна зброя, бойова техніка, які обслуговують групи військовослужбовців, які тісно взаємодіють один з одним). В інших колективах спілкування можливе переважно у проміжках між виконанням завдань, під час відпочинку, а також на навчальних заняттях, тому що члени колективу зайняті індивідуальною діяльністю. У більшості підрозділів форми індивідуальної і колективної діяльності переплітаються, відповідно і спілкування є різним.

Так само колективи поділяються і за своїми якісними характеристиками: рівнем моральної зрілості, згуртованості, бойової злагодженості, станом військової дисципліни, морально-психологічним станом, досягненнями і результатами діяльності.

Для всіх розглянутих різновидів військових колективів характерним є те, що кожен з них зростає на певній штатно-організаційній структурі. Нарешті, утворюються в сутності стихійні дружні мікрогрупи як у рамках одного підрозділу, так і з військовослужбовців різних підрозділів, існування яких не передбачене ні штатною організацією, ні якою-небудь структурою суспільних органів.

Такий вигляд має групова структура тієї або іншої штатної одиниці Збройних Сил України, коли весь особовий склад організовується в колективи навколо єдиних цілей і завдань та стає по-справжньому військовою організацією, гнучкою, керованою і стійкою навіть у винятково складних умовах.

Військовий колектив має соціально-психологічну структуру, елементами якої є окремі військовослужбовці, які виконують у спільній діяльності власні ролі, займають певне становище, а також окремі мікроколективи, що утворюються всередині колективу. Усі ці позиції (індивідуальні та групові ролі) пов'язані специфічними взаєминами. Соціально-психологічна структура колективу формується на основі штатної організації підрозділу з його системою керівництва, суспільної діяльності. Однак процес її утворення залежить від індивідуальних особливостей членів колективу, їхньої сумісності. Врешті-решт, розміщення військовослужбовців у цій внутрішньоколективній структурі визначається значною кількістю причин.

Структура військового колективу має тенденцію до стабілізації: якщо позиції, ролі і взаємини військовослужбовців визначилися, то істотні зміни в структурі можуть бути спричинені лише винятковими подіями. Якщо ж особовий склад колективу періодично змінюється, то його структура має постійні перетворення, безперервно відбувається процес визначення внутрішніх колективних позицій і ролей, знову налагоджуються зв'язки та взаємодія, що робить життя підлеглих напруженим.

Військовий колектив бригади (полку) створює систему первинних (батальйон, рота) та елементарних (взвод, відділення) колективів. У кожному колективі існують формальні мікрогрупи (команди, екіпажі, зміни, варті, бойові обслуги) і неформальні, що стихійно створені (земляки, друзі, фанати музики, футболу тощо).

Військовий колектив має такі особливості:

- соціальна рівність його членів, загальнолюдська мораль, національна рівноправність;
- особлива мета діяльності – збройний захист Батьківщини;
- об'єднання за родом колективної діяльності, що пов'язана з подоланням труднощів і небезпек, обслуговуванням озброєння та бойової техніки;

- виняткова чіткість і статутна визначеність його організації;
- виконання завдань під час ведення бойових дій за допомогою озброєння та бойової техніки шляхом застосування до агресора насильства;
- відносна стабільність, тривалість і безперервність перебування особистості у колективі;
- різноманітність складу (різні професії, постійний і змінний склад тощо);
- відокремленість і своєрідність побуту солдатів і офіцерів.

5.1.3. Зміст психології та соціально-психологічна структура військового колективу

У процесі розвитку військового колективу досягається моральна та організаційна єдність особового складу, яка виявляється в чіткості і високій ефективності спільних дій з озброєнням і військовою технікою, а також у позаслужбовий час в різноманітних формах колективного духовного життя, у свідомості кожного військовослужбовця, що відчуває власну близькість, прихильність до товаришів по службі і відповідальність перед ними.

Згуртованість військового колективу виражається в його психології, яка становить сукупність різних зв'язків і відносин. Від змісту, спрямованості та стійкості психології колективу залежить якість виконання визначених перед ним завдань.

Стосовно колективної діяльності психологія військового колективу є комплексом соціально-психологічних умов, які забезпечують процеси взаємодії, спілкування, надання допомоги і підтримки, узгодження спільних зусиль під час виконання спільних завдань. Як свідчить практика, для успішних дій колективу в найскладнішій обстановці важливі передусім такі умови:

- загальні, узгоджені позиції членів колективу з основних питань суспільного життя і військової служби, що формуються на засадах моральної єдності військовослужбовців, спільності їх світогляду, переконань і життєвих принципів;
- навички взаємодії й спілкування як у процесі діяльності, так і в побуті, пов'язані з чіткою і гнучкою структурою розподілу обов'язків, керівництва та підпорядкування, а також нормами і способами регуляції спільного життя та діяльності;
- військове товариство і взаємини, зумовлені міжособистісними почуттями довіри, поваги та відповідальності один за одного.

Важливою умовою діяльності в розвитку колективу є традиції та військові ритуали. Усе це в єдності та у взаємозв'язку окремих ланок утворює комплекс соціально-психологічних явищ або психологію військового колективу. Соціально-психологічними явищами, на відміну від психічних явищ, зазвичай називають процеси спілкування людей і ті взаємозалежні зміни в їхній свідомості, психіці, які є наслідком спілкування. Отже, механізмом

формування і функціонування системи соціально-психологічних явищ вважають спілкування військовослужбовців. Кожна ланка психології військового колективу так чи інакше проявляється в спілкуванні, впливає на нього і випробовує вплив з його боку.

Система спілкування в колективі – це сукупність різних контактів між військовослужбовцями: службових і особистісних, інформаційно-пізнавальних та емоційних, дво- і багатобічних; управлінсько-дидактичних, виховних і партнерських тощо. Засобом спілкування визначають взаємний обмін інформацією між військовослужбовцями (її повідомлення та сприйняття).

Спілкування характеризується:

- предметом і змістом (що саме говорить);
- способом передавання інформації (усне мовлення, лист, використання немовних засобів – міміка, жести);
- погодженою, єдиною мовою, яку однаково розуміють (у тому числі й умовним, штучним – переговорна таблиця, список умовних позначень і сигналів).

У спілкуванні, як і інших форм активності людей, є мотиви – явища міжособистісної, гармонійної послідовності, тому що прагнення до спілкування повинне зустріти аналогічне бажання або хоча б доброзичливий відгук.

Акт спілкування є ефективним, якщо процес повідомлення, сприйняття й інтерпретації інформації привів до взаєморозуміння: не відбулося істотної втрати інформації, вона витлумачена в тому значенні, яке було закладено спочатку, а також правильно були трактовані мотиви спілкування. Спілкування – явище складне, і не завжди ефективність його висока. Чим вищий рівень розвитку колективу, тим ефективніше спілкування між його членами. У спілкуванні виробляються єдині погляди, формуються взаємини, навички взаємодії і спільної діяльності та інші елементи колективної психології.

Психологія колективу, тобто суспільна думка, настрої, традиції, взаємини, не має самостійного, відособленого існування. Вона виявляється в психології індивіда, який належить до даної групи. Однак індивідуальне, властиве тільки цій людині, і те, у чому виражена психологія колективу, не завжди сходяться. Ступінь розбіжностей залежить від належності людини до колективу, від міри зв'язку з ним. Іноді, не вміючи виокремити індивідуальне за вчинками окремих військовослужбовців, роблять неправильне узагальнення про колектив у цілому.

Первинними за значимістю в житті і діяльності колективу є ідеологічний по суті елемент моральної єдності військовослужбовців, з якого випливають загальні позиції щодо конкретних актуальних питань. Ідейна єдність особового складу досягається завдяки зближенню індивідуальних поглядів. У міру зміцнення колективу військовослужбовці більше стають одностайними, що і є головним джерелом загальних мотивів для колективної діяльності.

Ідейна єдність військовослужбовців виражається в колективних думках із питань, що мають істотне значення в житті і діяльності особового складу. Предметом колективної думки можуть бути, наприклад, конкретна суспільна подія, завдання бойової підготовки, вчинки окремих членів колективу, умови служби. У зрілому колективі завжди існують і діють тверді колективні погляди та думки з таких питань, як необхідність постійної бойової готовності. Зрілий військовий колектив характеризується активним ставленням до всіх вимог служби, повагою до командирів і начальників, відповідальною й зацікавленою участю в суспільних справах. Усе це – колективні думки.

Думка колективу з приводу певного предмета або явища становить ступінь згоди в поглядах і взаєминах військовослужбовців. У згуртованому, дружньому колективі індивідуальні думки зазвичай швидко досягають високого рівня згоди й перетворюються по суті в єдину думку. Сукупність основних колективних думок, які чітко визначилися та є стійкими й активними, характеризує спрямованість військового колективу, його загальну позицію стосовно актуальних питань військової служби. Це – ядро морального стану колективу.

Командиру важливо знати зміст і якість колективних думок, що існують у підпорядкованому колективі: за якими проблемами позиції визначилися й зблизилися, якою мірою вони відповідають завданням підвищення боєздатності підрозділу та виховання військовослужбовців, які думки перебувають у стадії формування, як відбувається процес консолідації поглядів і взаємин, яку роль відіграють у цьому процесі окремі члени колективу.

Залежно від ступеня єдності та згоди в динаміці суспільної думки військового колективу розрізняють дифузійну, поляризовану та єдину колективну думку.

Дифузійна думка – це розбіжності в поглядах і судженнях. Військовослужбовці мають суперечливі позиції, які не узгоджуються; деяким з них складно визначити точку зору, об'єктивно оцінити судження товаришів по службі й усвідомлено приєднатися до якої-небудь позиції.

Поляризована думка має місце, якщо провідні точки зору вже визначилися, унаслідок чого особовий склад розділився на дві-три групи, кожна з яких має власну позицію й відстоює її. Цей стан може мати негативні наслідки, конфлікт.

Єдина колективна думка характеризується максимальною згодою й наявністю однієї, загальної позиції, яку свідомо й щиро поділяють усі.

Процес формування колективної думки можна спостерігати в різних формах спілкування військовослужбовців: у ході проведення зборів, бесід під час відпочинку, обговорення кінофільмів, книг, матеріалів друку. Беручи участь у цих формах спілкування, спостерігаючи за тим, як досягається згода позицій і поглядів з питань, що хвилюють особовий склад, як долаються розбіжності, командири роблять висновки про істотні морально-психологічні особливості колективу.

Важливим завданням у вивченні колективу є оцінювання його злагодженості (згуртованості), яка залежить від прагнення й уміння військовослужбовців узгоджувати дії, підкорятися загальному плану, з'єднувати в єдиний процес виконання завдання, що стоїть перед підрозділом. Як відомо, на певному етапі бойової підготовки здійснюється практичне злагодження. На цьому етапі військовослужбовці вчаться взаємодіяти, працювати в єдиному ритмі як учасники одного процесу, засвоюють загальну структуру колективної діяльності, її мету та власну роль в її реалізації. Кожен військовослужбовець прагне зрозуміти завдання кожного з товаришів по службі, а особливо його стиль виконання службових завдань. Вони навчаються інформувати один одного, взаємно передбачати дії та здійснювати різні контакти, необхідні для узгодження своїх дій, ділового взаєморозуміння.

Гармонійність дій особового складу підрозділів забезпечується з психологічного боку двома групами чинників: колективною мотивацією; навичками взаємодії.

Колективна мотивація – це прагнення військовослужбовців до узгодження своїх дій, взаємної підтримки та розвитку успіху, досягнутого товаришами по службі. Це практичний прояв колективізму особистості. В основі колективної мотивації закладено моральну єдність військовослужбовців. Прагнення військовослужбовців діяти колективно, допомагати один одному є також наслідком усвідомлення ними взаємної залежності, необхідності підпорядкування особистих успіхів та досягнення колективу. На колективну мотивацію впливають взаємини, які склалися в підрозділі, – дух справжнього товариства, відповідальності один за одного і за спільну справу або ж обстановка нервозного суперництва, прагнення до особистих показників і байдужість до результатів інших.

Навички й уміння взаємодії та дружнього спілкування полягають у тому, щоб у кожен момент спільної діяльності робити те, що зумовлено логікою виконання загального завдання, причому робити це самостійно, на основі особистого оцінювання складної обстановки, без вказівок і прохань. Специфіка цих навичок і вмінь, на відміну від здатності індивідуального застосування зброї, полягає у тому, що тут потрібно передусім орієнтувати на дії своїх товаришів. Також важливим є розуміння на пряму розвитку ситуації спілкування, особливо того, чого очікують у кожний момент інші учасники спільної діяльності.

Основні складові вміння військовослужбовця діяти в контакт з товаришами по службі: розуміння й прогнозування своїх дій і намірів, швидке з'ясування сутності спільно виконуваного завдання, здатність виражати власні думки, пропозиції та вимоги з урахуванням індивідуальних особливостей членів колективу й прийнятих у ньому норм.

Таким чином, високий рівень єдності дій забезпечується прагненням усіх до колективного успіху, а також умінням кожного військовослужбовця буду-

вати дії з урахуванням дій і потреб товаришів по службі. Навички й уміння взаємодії спираються на індивідуальну бойову майстерність кожного військовослужбовця, знання ним своїх обов'язків, зброї, бойової техніки та уміння застосовувати їх у бою.

Особлива ланка в психології військового колективу – міжособистісні взаємини, які є своєрідною мережею зв'язків, які поєднують військовослужбовців почуттями поваги, товариства, дружби, визнання авторитету та взаємною відповідальністю. Дослідження і щоденна практика показують, що ефективність колективної діяльності залежить від якості взаємин, міри їх відповідності вимогам військових статутів, нормам моральності.

Міжособистісні взаємини формуються внаслідок зародження у свідомості військовослужбовців почуття довіри і симпатії до своїх товаришів по підрозділу, створюються взаємними, переважно емоційними, реакціями, які переходять у стійкі та міцні почуття товариськості, взаємної прихильності і глибокої дружби, братерства. Основний психологічний компонент у структурі міжособистісних взаємин – це позиція військовослужбовця щодо кожного зі своїх товаришів, яка є комплексом почуттів та оцінних суджень, які викликаються вчинками й якостями особистості іншої людини, тим, що один з них знає про свого товариша.

У процесі знайомства з товаришами по службі, оцінюючи їх учинки, знання і професійну майстерність, військовослужбовець переймається повагою до них, готовністю до спільних дій. Отже, таке положення має і певний дієвий бік: готовність, прагнення до відповідних дій щодо своїх товаришів по службі. Коли позиції військовослужбовців взаємні, між ними утворюється міцний двобічний соціально-психологічний зв'язок.

Мережа міжособистісних взаємин у розвиненому колективі поєднує всіх військовослужбовців. Проте становище членів колективу в цій системі взаємин різне. Одні з них викликають симпатію більшої кількості товаришів, інші – меншої. Є військовослужбовці, менше пов'язані з іншими товаришами, що перебувають ніби на периферії або навіть поза колективом. Вони або не завоювали ще поваги своїх товаришів або ж втратили її. Тимчасовий відрив від колективу може бути зумовлений конфліктом, сваркою, а також іншими причинами, які породжують передумови замкнутості тієї або іншої людини, її відхід від колективу. Становище військовослужбовця в системі міжособистісних взаємин характеризується також можливістю впливати на поведінку своїх товаришів. Це становище особистості в колективі називається авторитетом.

Бувають випадки, коли міжособистісні взаємини складаються без керівного впливу командира, під впливом морально незрілих людей і мікрогруп, унаслідок чого порушується взаємність у стосунках. Авторитети спираються тоді на далекі від моралі норми. Товариські взаємини замінюються спробами обмеження особистої гідності молодих військовослужбовців. Гармонія взаємин змінюється на прагнення переваги, нав'язувати свою волю слабшим,

іншими порушеннями статутних норм. Звідси зрозуміло, що командири, бойовий актив підрозділу повинні добре знати взаємини в колективі, місце кожного військовослужбовця в соціально-психологічній структурі підрозділу, ступінь відповідності взаємин вимогам військових статутів і завданням підвищення бойової готовності.

Уявлення командира про колектив буде неповним, якщо не виявлено традиції підрозділу, до яких належать соціально-психологічні явища (колективні звички й військові ритуали). Як правило, вони характеризуються стійкістю і відносною незалежністю від змін в особовому складі. Традиція – це духовна цінність, завоювання, яке, будучи спочатку справою рук одного з його поколінь, стає згодом обставиною, що впливає на діяльність наступних поколінь.

Джерело традиції часто становить конкретна вагома подія в житті військового колективу: прояв мужності під час бойових дій, перемога у змаганнях, спортивні досягнення. Досягнутий успіх стає предметом гордості особового складу та своєрідним еталоном для оцінювання наступних учинків. У свідомості колективу формуються суспільні вимоги й відповідні спонукання до дії, гідної цих прикладів. Так створюється наступність у розвитку колективу, накопичуються досвід і норми військовослужбовців, що регулюють поведінку. Традиції кожного військового колективу органічно пов'язані з бойовими традиціями Збройних Сил України.

Традиційними є систематично повторювані форми організації й види діяльності, побуту і відпочинку, організаційні та патріотичні заходи. Утворюються колективні звички, що створюють чіткий діловий ритм у житті підрозділу, вносять ясність і визначеність в обстановку.

У буденній роботі командир зустрічається з різними формами прояву і впливу колективної психології військового підрозділу на виконання поставлених завдань. В одних випадках увагу привертають передусім соціально-психологічні характеристики колективу: згуртованість, організованість, дисципліна, боєдатність, спроможності тощо. В інших випадках ґрунтовної важливості набуває проблема оцінювання станів колективу: його настрою, спрямованості, що стосується конкретної діяльності, ставлення до вирішуваних завдань, рівня його активності та готовності до дій і в цілому – його морально-психологічного стану.

У щоденній військово-професійній діяльності командир є свідком і учасником різних соціально-психологічних процесів, що розгортаються у підпорядкованому колективі: управління, формування колективної думки й ухвалення загального рішення, узгодження зусиль для спільної діяльності, звернення за допомогою та надання допомоги, утвердження особистості в колективі, зародження конфліктів і інших динамічних явищ, з яких складається військова служба та повсякденне життя особового складу.

Спираючись на загальне уявлення про структуру і динаміку соціально-психологічних явищ у колективі, використовуючи його як програму дії, можна послідовно та цілеспрямовано вивчити конкретний підрозділ, розкрити, використати психологічні основи його бойових і навчальних можливостей, оцінити багатство, зрілість його духовного життя та вплив на бойову підготовку, військову дисципліну й інші аспекти військової служби.

Процес вивчення психології колективу ґрунтується на з'ясуванні характеру зв'язків між військовослужбовцями, оцінюванні їх духовної близькості, єдності в поглядах, уміння діяти узгоджено, дружньо як під час виконання навчальних і бойових завдань, так і в побуті. У розумінні колективної психології важливим є контроль над динамікою психічного стану колективу, оцінювання настроїв, які звичайно охоплюють усіх його членів. Здатність військовослужбовців до співпереживання, їх емоційна заразливість є важливим показником психологічного стану колективу в цілому. Там, де переживання військовослужбовців, успіхи і невдачі залишаються тільки їх приватною справою, не стають предметом групового емоційного оцінювання, там, мабуть, процес формування колективної психології перебуває на початковій стадії. Бадьорий, життєрадісний настрій особового складу, уміння військовослужбовців з ентузіазмом братися за нові завдання є першою ознакою позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, його більших можливостей.

Спостерігаючи за спілкуванням і спільною діяльністю особового складу в різних умовах, наприклад в умовах дефіциту часу, під час виконання відповідальних завдань і в обстановці відпочинку, можна помітити прояви почуттів, оцінити взаєморозуміння, дух взаємодопомоги, міцність і гнучкість навичок взаємодії. Спостерігаючи за колективом, можна встановити також рівень авторитетності окремих військовослужбовців, міцність їх зв'язків з товаришами по службі. Практичну значимість як для організації служби, так і для індивідуального впливу має виявлення осіб, чиє місце залишається невизначеним або входження в колектив і утвердження в ньому ускладнено індивідуальними особливостями (замкненість, мовчазність, егоїзм, індивідуалізм тощо). Становище таких військовослужбовців складне і потребує спеціальної турботи командира та усього колективу.

У ході роботи з підлеглими командири звертають особливу увагу на ознаки, які свідчать про можливі відхилення у взаєминах, появу мікрогруп з негативною спрямованістю, нетовариське ставлення до молодших за віком або терміном військової служби військовослужбовців та інші прояви аморальної поведінки.

Специфіка військового колективу конкретизує організаторську діяльність командира-єдиначальника щодо розвитку і зміцнення його соціально-психологічної структури. Соціальна психологія розглядає офіційну і неофіційну структуру груп (колективу).

Як *офіційну структуру колективу* розуміють певну впорядкованість функціонально-рольової диференціації її членів, а також сукупність офіційних зв'язків між ними. Офіційна структура військового колективу визначається штатно-посадовим розкладом і визначає взаємини між командирами і підлеглими, різними за посадами військовослужбовцями. Ці стосунки здійснюються на засадах військових статутів, наказів, інструкцій та документів, які їх регламентують.

До *об'єктів неофіційної структури* колективу належать особистісна мета кожного військовослужбовця, їх орієнтації, самоствердження, суперництво, лідерство, симпатії, антипатії тощо.

Соціально-психологічна структура військового колективу включає такі компоненти:

- міжособистісні взаємини;
- колективну думку;
- колективний настрій;
- колективні традиції.

Взаємини, думка, настрої та традиції колективу визначають рівень психологічної структури колективу, його соціально-психологічну атмосферу, згуртованість і бойову готовність.

Військовий колектив характеризується єдністю суспільно значимої мети, яка об'єднує його членів в одне соціальне ціле. Ця мета дуже важлива для суспільства і стосується підтримання високої бойової готовності, боєздатності Збройних Сил України, захисту Батьківщини від воєнних загроз. Зміст і важливість цієї мети визначають характер міжособистісних стосунків у колективі, особливості інших елементів психології військового колективу.

Міжособистісні взаємини – це різні форми і види спілкування особистостей у колективі в процесі їх сумісного життя і діяльності.

Службові (статутні) взаємини проявляються в процесі взаємодії військовослужбовців під час вирішення навчальних, бойових та інших завдань.

Суспільно-моральні взаємини виникають і функціонують у процесі міжособистісних контактів, проведення дозвілля, зборів, занять та інших заходів.

Позаслужбові (побутові) взаємини складаються під час дозвілля, військово-патріотичних та спортивних заходів.

В усіх формах і видах взаємин завжди є особистісний, психологічний аспект – симпатії, антипатії, взаємне оцінювання і вимоги, претензії, співчуття та співпереживання, суперництво, наслідування й самоствердження.

За змістом взаємини можуть бути такими:

- офіційними або неофіційними;
- позитивними або негативними;
- доброзичливими або конфліктними.

Службові взаємини можна розглядати “за вертикаллю” (взаємини начальників і підлеглих, тобто взаємини управління й підпорядкування), “за горизонталлю” (взаємини військовослужбовців, рівних за службовим становищем або військовим званням) та “за діагоналлю” (взаємини особового складу одного підрозділу з військовослужбовцями іншого підрозділу).

Під час взаємин у колективі формуються мікрогрупи різної спрямованості, а також виявляється феномен лідерства (на чолі кожної мікрогрупи стане певний лідер). Взаємини також характеризуються низкою соціально-психологічних явищ: цінностями, установками, упередженнями, симпатіями, антипатіями тощо.

Колективна думка – це сукупне оціночне судження, яке показує ставлення колективу до різних подій і явищ у життєдіяльності підрозділу, військової частини, Збройних Сил України, суспільства. Колективна думка є не просто сумою думок окремих військовослужбовців, а сплавом, у якому судження кожного унаслідок зіткнення і взаємодії зазнають змін. Це – специфічна форма вираження колективної свідомості, світогляду, інтелекту більшості військовослужбовців.

Серед виховних функцій колективної думки окреслимо такі:

- визначення системи вимог до особистості;
- здійснення контролю за дотриманням моральних норм поведінки і взаємин, прийнятих у колективі;
- оперативне і відкрите оцінювання вчинків і поведінки, що спричиняє свідому самооцінку особистості і прагнення до самовдосконалення.

Колективні настрої – це сумісні переживання тих чи інших подій, фактів, а також схожі емоційні стани, що оволоділи на деякий час усім колективом (або його частиною) і впливають на його життя й діяльність. Настрої є достатньо динамічним елементом психології. Виникаючи в одних людей, вони можуть швидко поширюватися на інших. Колективні настрої хоча й складаються з настроїв окремих людей, але не виявляють простої механічної суми індивідуальних настроїв.

Колективні настрої можуть бути стенічні й астенічні. Стенічні настрої активізують військову діяльність, астенічні – гальмують діяльність, знижують колективну згуртованість.

Колективні настрої впливають на такі явища:

- активність поведінки військовослужбовців;
- сприйняття і перероблення інформації, спрямованості уваги і дій військовослужбовців;
- виявлення якостей, властивостей і досвіду військовослужбовців.

Командир повинен постійно знати причини зміни настроїв в колективі і враховувати їх та уміти керувати ними (активізувати позитивні, запобігати прояву негативних).

Причини колективних настроїв:

- *об'єктивні* (характер взаємин, рівень згуртованості колективу, умови діяльності колективу, результати діяльності військовослужбовців, стиль керівництва колективом);

- *суб'єктивні* (характер поточних почуттів і емоцій, переконання, погляди, оцінки подій, ставлення до дійсності, індивідуальні особливості особистості (темперамент, схильності до занепокоєння, характер претензій, здібності тощо).

Колективні традиції – це норми й правила життя, поведінки військовослужбовців, їх ставлення до військової діяльності, які виступають у вигляді соціально-психологічних регуляторів і передаються з покоління в покоління. У традиціях різних груп людей багато спільного, але разом із спільним усередині кожного колективу зароджується специфічна, внутрішня, місцева традиція, яка має суттєве значення в його формуванні та згуртуванні.

Умовно традиції можна розрізнити за такими ознаками:

- за змістом – бойові, службові, побутові, спортивні та ін.;
- за сферою прояву – моральні, правові, релігійні та ін.;
- за належністю до різних спільнот людей – загальнолюдські, національні, територіальні, професійні, вікові, внутрішньоколективні (групові), змішані;
- за офіційністю – формальні і неформальні.

Провідними серед усіх традицій армії в цілому, а також кожного військового колективу є бойові традиції.

Бойові традиції – це історично складені правила і звичаї, що спонукають військовослужбовців зразково і з гідністю виконувати свій обов'язок перед Батьківщиною. Найміцнішими традиціями є героїзм, гордість за належність до певного виду (роду) військ, бойової спеціальності, своєї військової частини (підрозділу). Також у військових колективах можуть складатися такі колективні традиції, як *службові* (бути кращими у бойовій підготовці, несенні вартової служби), *спортивні* (бути першими у відповідних видах спорту), *побутові* (урочисті шикування з нагоди звільнення військовослужбовців у запас, прийому молодого поповнення), *військово-патріотичні* (участь у громадському і культурному житті області (міста), зустрічі з ветеранами військової частини, учасниками бойових дій).

Розглянуті соціально-психологічні явища не вичерпують психологію військового колективу. Їх правомірно враховувати як основні, базові елементи. Крім того, у житті колективу важливу роль можуть відігравати й інші явища: окремо взята колективна думка з певного питання, яка існує до того часу, поки вказане питання не вирішено; окремі елементи колективної майстерності, ланки в системі взаємин і т. ін.

В окремих військових колективах можуть виявлятися елементи так званого помилкового колективізму або помилкового товариства. Психологія

помилкового колективу – це прагнення за зовнішньою пристойністю сховати ненормальні взаємини і створити умови, за яких можна було б безкарно ігнорувати вимоги служби, норми військових статутів, дозволяти певні вільності, домагатися полегшення в службі, служити без напруження. Елементи аморальної групової психології містять традиції міжособистісних і міжколективних взаємин, у яких велику роль відіграють психологічний тиск, примус, іноді безпосереднє фізичне насильство. Попередження, вчасне розкриття і принципова оцінка помилкового колективізму, викривлення норм військового товариства – найважливіші завдання командира. Анахронізми кругової поруки, внутрішньої групової замкнутості, протиставлення егоїстичних групових інтересів спільним інтересам потрібно рішуче припиняти.

5.1.4. Особливості колективу підлеглих як об'єкта безпосереднього управлінського впливу командира

Об'єктом управлінського впливу командира (начальника) у широкому значенні є весь особовий склад підпорядкованої йому військової частини (виду, роду військ, командування). Однак недаремно у Збройних Силах України існує чіткий розподіл усіх військових начальників на прямих і безпосередніх. Цей розподіл, окрім інших ознак, містить характеристику якості взаємодії начальника та підлеглого.

Регулярну *безпосередню взаємодію* командир військової частини має з обмеженою кількістю підлеглих: своїми заступниками, помічниками, начальниками служб, командирами підрозділів, які є йому безпосередньо підпорядковані, інакше кажучи, тими, хто є керівним складом. З іншими підлеглими – особовим складом служб, підрозділів тощо командир має інший вид взаємодії – опосередкований, який називається "*пряме підпорядкування*". Управлінська взаємодія з ними здійснюється через відповідних начальників середньої та нижчої ланок. Такий вид управлінської взаємодії є цілком доречним, адже командир не має ані необхідності, ані достатньо службового часу для взаємодії особисто з кожним.

Додамо, що зі зростанням складності структури військової організації складнішою стає ієрархія управлінських взаємин у цій організації. Таким чином, наприклад, командувач виду військ набагато рідше спілкується зі своїми прямими підлеглими, аніж командир військової частини. Ці аспекти визначають характерологічні особливості колективу безпосередніх підлеглих для командирів різних рівнів. Якщо командир роти має колектив підлеглих, який складається з молодших офіцерів, сержантів та солдатів військової служби за контрактом і строкової військової служби, то колектив безпосередніх підлеглих командира бригади складається переважно зі старших офіцерів. На рівні ж командувача виду військ колектив безпосередніх підлеглих утворюють виключно особи вищого та старшого офіцерського складу.

Таким чином, від рівня командира (військового начальника) залежить рівень підлеглих, а отже, і характер управлінської взаємодії з ними, який відрізнятиметься залежно від того, хто є об'єктом взаємодії: чи 35-річний підполковник, чи 20-річний солдат строкової служби. За усіма психологічними характеристиками такі колективи мають істотні відмінності, які і визначають особливості управління. У службовій діяльності кожному командирі слід урахувати цей аспект, і ніколи не припускатися грубої, але водночас поширеної помилки – позиціонувати підлеглого офіцера (особливо такого, який належить до старшого офіцерського складу) як солдата та спілкуватися з ним відповідно до неправильної комунікативної стратегії.

5.2. Психологічні основи управлінської взаємодії з військовим колективом

Життя та діяльність військового колективу, процеси його формування, розвитку та функціонування соціально-психологічних явищ, підтримка високого морально-психологічного стану, належного рівня військової дисципліни – усе це є складним комплексом завдань, виконанням яких займається командир. Потрібно охопити ідейним та організаторським впливом усю сукупність процесів, які відбуваються усередині колективу, не пускати їх на “самоплив”.

Керування військовим колективом має два аспекти:

- організація колективної діяльності, забезпечення вчасного й якісного виконання завдань, поставлених перед колективом;
- згуртування й розвиток колективу, зміцнення військової дисципліни та правопорядку, підвищення його бойових можливостей.

Перший і другий напрями в управлінні колективом спираються на всебічне його вивчення, точне знання реального стану справ.

Вивчення психології військового колективу не обмежується вивченням індивідуальних особливостей його членів, хоча ця робота необхідна для розуміння процесів, які відбуваються у військовій частині (установі, організації). Для занурення в психологію колективу важливо під час вивчення індивідуально-психологічних особливостей підлеглих звертати увагу на такі аспекти особистості, які характеризують їхню участь у соціально-психологічних процесах: колективізм, товарицькість, дисциплінованість, рівень загального і спеціального розвитку, організаторські здібності, лідерські тенденції, емоційну стійкість, рівень авторитетності, місце в системі міжособистісних взаємин, значимість особистості для вирішення проблем колективу.

З особливою увагою вивчається психологія тих членів колективу, які займають у ньому провідне місце, а також і тих, хто відіграє значну роль у неофіційній системі взаємин. Так само пильно вивчаються індивідуальні особливості підлеглих, які не користуються належною повагою або слабко пов'язані з колективом. У процесі вивчення встановлюються причини низько-

го статусу вказаних людей. Не можна вважати, що неприйняття їх колективом пов'язане з їхніми вадами, оскільки в такому становищі опиняються принципові, морально щирі військовослужбовці, які прагнуть виправити недоліки.

Важливим об'єктом у процесі вивчення колективу й уточнення стану справ у ньому є неофіційні мікрогрупи. Існування таких мікрогруп, склад, основи утворення, роль, яку вони відіграють у житті та діяльності військового підрозділу, – усе це має бути добре відомо командирю.

Це один бік у роботі з вивчення колективу, по суті тільки підхід до пізнання власне колективної психології.

Другий бік вивчення психології військового колективу орієнтований безпосередньо на соціально-психологічні явища. Найважливіше завдання при цьому полягає в тому, щоб оцінити спрямованість колективу, тобто його стійкі взаємини, позиції за конкретними актуальними питаннями (організація бойової підготовки, стан озброєння та військової техніки, стан всебічного забезпечення й інші елементи військової служби). Соціально-психологічним механізмом цих позицій є суспільна думка колективу, отже, справа зводиться до встановлення ступеня єдності поглядів військовослужбовців, їх готовності відстоювати свої позиції.

У деяких випадках суспільна думка колективу лежить ніби на поверхні, вона всім відома. Однак справжня позиція та справжні інтереси колективу усвідомлюються не відразу, суспільна думка є недостатньо усвідомленою й явною, що зазвичай ускладнює його виявлення та вивчення. Отже, отримана інформація характеризує загальну сукупність колективних думок з різних питань, аналіз яких дає змогу виявити моральну і військово-спеціальну орієнтацію колективу, а також його згуртованість: чим згуртованішим є колектив, тим сильніше виражена єдність думок, поглядів, інтересів, взаємин, позицій.

Істотний показник згуртованості колективу – якість і стан взаємин між його членами, ступінь їх відповідності статутним нормам. Чим міцнішими й морально зрілими є ці взаємини, тим міцніший колектив, вище його бойова ефективність. Важливим критерієм в оцінюванні взаємин є те, як вони забезпечують діяльність підрозділу, виконання конкретних завдань. Бойове братерство, не просто гарні взаємини, а міцне військове товариство. Окремими критеріями під час оцінювання взаємин є: зміст норм, якими військовослужбовці керуються, спілкуючись один з одним; оцінні принципи, за допомогою яких виробляються їхні думки один про одного; глибина взаєморозуміння і ступінь задоволеності членів колективу тим, як до них ставляться їхні товариші по службі.

Військовий колектив призначено для вирішення певного кола завдань (бойових, навчальних, управлінських тощо). Отже, командирю завжди потрібно знати рівень працездатності (боеготовності, боездатності) та ефективності свого колективу як суб'єкта військової діяльності. Ця ефективність зумовлена всіма позитивними якостями колективу, його психологією, але безпосередню

роль при цьому відіграють злагодженість і згуртованість підрозділу, якість бойової взаємодії між окремими фахівцями та групами. Високим вимогам має відповідати взаємодія по лінії командування та підпорядкування (виконання).

Уміння керувати підлеглими, з одного боку, і рівень сумлінності – з іншого, а в цілому рівень керованості під час вивчення колективу потрібно оцінювати з особливою старанністю. Важливо не упустити і такі деталі:

- наскільки високий рівень колективності в роботі підлеглих;
- яка увага до резервів;
- що включає розподіл праці;
- наскільки зручно підлеглим здійснювати ділове спілкування в умовах такого розміщення особового складу й технічних засобів зв'язку.

У колективній психології важливими є колективні традиції, свого роду міжособистісні звички, які ненав'язливо впливають і на сферу діяльності (відпочинку), і на внутрішнє спілкування військовослужбовців, і на їхнє ставлення до поза колективних явищ (у тому числі й до інших колективів). Вивчення традицій трохи складніше, ніж інших соціально-психологічних явищ, тому що ступінь їх словесного оформлення найчастіше незначний. Тільки в деяких колективах чітко сформульовані, а іноді й записані та цілеспрямовано доведені до всіх військовослужбовців, передусім новачків, специфічні традиції, які не тільки у своєрідній формі відтворюють загальноприйняті традиції й традиції Збройних Сил України в цілому, а й включають деякі наслідки власної колективної творчості. Традиції колективу оцінюють зіставленням їх зі статутними вимогами, нормами моралі й права.

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

Зрозуміло, увесь обсяг відомостей про психологію військового колективу в обмежений термін отримати складно. Однак потрібно враховувати, що командир поступово накопичує ці відомості, перевіряє та уточнює їх. Для командира важливо вчасно помітити позитивні та негативні зрушення в колективній психології, передбачити можливість їх появу. Не можна закривати очі на “внутрішнє” життя колективу, вважати його малозначущим або повністю вивченим і зрозумілим.

Так вирішується завдання вивчення колективу. Однак вивчення – це не самоціль, а отримання вихідних даних для ефективної організаторської робо-

ти і належного індивідуального впливу, переходу колективної свідомості на вищий рівень зрілості.

Управління колективом – це передусім організаторська робота, основна мета якої полягає в тому, щоб досягти раціонального застосування моральних і фізичних сил підлеглих, спрямувати їх на виконання конкретних службових і бойових завдань, а також згуртувати підлеглих, розвивати і зміцнювати їх колективну свідомість, відновлювати витрачені резерви і примножувати бойові можливості.

Організаторська робота – необхідна внутрішня ланка будь-якої складної діяльності, яку виконують багато людей. Це – частина сукупної діяльності колективу, що полягає в підготовці та забезпеченні виконання завдань, поставлених перед особовим складом. У роботі командира з організації конкретної діяльності його підлеглих виокремлюється кілька взаємозалежних етапів.

Першим етапом організаторської діяльності є підготовка й ухвалення рішення про мету, зміст і способи дій всього колективу та кожного окремого виконавця. Ядро вирішення – спосіб виконання отриманого завдання, унаслідок чого його розроблення виступає як теоретичне виконання завдання. Важливість цього етапу очевидна. Інколи як перший етап може виступити твердження пропозицій підлеглого про мету і характер його дій.

Зміст другого етапу в організаторській діяльності – постановка завдань (наказу, розпорядження) *виконавцям*, унаслідок чого рішення командира стає власним рішенням підлеглого і відповідно загальним колективним рішенням особового складу. Командир фактично керує процесом вироблення цього виконавського рішення, допомагає підлеглим усвідомити отримане завдання, виявляти до нього почуття відповідальності, проявляти ініціативу, знайти сучасний спосіб виконання вимог начальника. Мета буде досягнута за таких умов:

- підлеглі зрозуміли, що, де і як, у які терміни вони повинні виконувати завдання (мета і спосіб дій);
- підлеглі усвідомили активні й морально зрілі мотиви майбутньої діяльності (почуття відповідальності, гордості за доручену справу, рішучість за будь-яких умов виконати наказ);
- підлеглі впевнені у виконанні завдання, в успіху, у власних силах і силах своїх товаришів по службі, не відчувають страху, розгубленості та інших негативних переживань (психологічна готовність).

Третій етап організаторської діяльності – контроль і оперативне управління діями підлеглих із виконання поставленого їм завдання. У цей час можуть виявитися неточності раніше ухваленого рішення та помилки в з'ясуванні його підлеглими. Рішення може частково застаріти через зміни в обстановці. Можливо зненацька досягти успіху там, де раніше його ймовірність була незначною. Усе це враховується в процесі оперативного управлін-

ня, і в такий спосіб забезпечується скоординована робота підлеглих, їхня взаємодія, вчасне отримання ними допомоги та підтримки.

Четвертий етап у структурі організаторської діяльності є оцінно-педагогічним. Після виконання завдання потрібно розібратися в зробленому, виявити причини успіхів і помилок, оцінити справжній внесок кожного з підлеглих у загальний результат, заохотити тих, які відзначилися, та зробити висновки на майбутнє.

Діяльність командира військового підрозділу далеко не вичерпується вищевказаними заходами. Існує багато соціально-психологічних проблем, вирішення яких становить другий бік управлінської діяльності, у якій особливо тісно взаємодіють командири. Основний напрям цієї роботи – згуртування колективу на основі патріотичних ідеалів, принципів моралі, цілей і завдань військової діяльності, підтримка його в стані високої бойової готовності. Соціально-психологічний аспект цієї роботи становить формування морально здоровішої системи соціально-психологічних явищ у військовому колективі – суспільної думки, взаємин, традицій і норм поведінки, підтримка високого морально-психологічного стану та зміцнення військової дисципліни.

Управління формуванням суспільної думки припускає опору на закономірності цього процесу. Треба мати на увазі, що суспільна думка з якогось питання може сформуватися і стихійно, без цілеспрямованого впливу командира. Однак в цьому разі немає гарантії, що утворена таким шляхом думка буде ідеологічно і морально витриманою та зіграє позитивну роль у діяльності підлеглих.

Щоб спрямувати процес формування суспільної думки в потрібне русло, командир спирається на особисту переконаність і знання сутності справи, яка стала предметом обговорення й вироблення загальної позиції. Він широко використовує вміння переконувати людей, ураховуючи ступінь їх поінформованості та характер тих джерел інформації, з яких вони отримали перші відомості, ураховує раніше сформовані колективні позиції з подібних питань і намагається спиратися на них, якщо вони довели доцільність і дієвість, або показати особовому складу, до чого призвела помилкова думка в минулому.

Вивчення накопиченого досвіду роботи з особовим складом показує, що в керівництві процесом формування колективних думок існують два основні підходи. Перший підхід полягає в тому, що керівник колективу пропонує підлеглим ідею майбутньої колективної думки, роз'яснює, аргументує її та переконує в необхідності зайняти цю позицію. Другий підхід передбачає організацію колективної дискусії для того, щоб підлеглі самі прийняли спільне рішення.

Другий підхід має кілька особливостей. Незважаючи на те, що командир може бути із самого початку ясно, яку позицію з цього питання повинен зайняти колектив, він особисто не поспішає визначити її. Керівник надає підлеглим можливість глибоко проаналізувати поставлену проблему, спрямову-

ючи дискусію так, щоб виокремлювалися й привертали увагу корисні думки окремих військовослужбовців, щоб вони нарощувалися ідеями інших і закріплювалися в колективній пам'яті. Таке колективне керівництво формуванням суспільної думки може здійснюватися на нарадах керівного складу, заняттях, а також індивідуально.

Не можна пускати на “самоплив” формування міжособистісних взаємин у підрозділі. Основне завдання – добитися неухильного виконання статутних норм спілкування підлеглих, принципів військової ввічливості. Загальні інтереси, завдання підтримання постійної бойової готовності, підвищення якості бойового навчання мають стати керівними принципами у взаєминах між підлеглими, додати товариству і дружбі діловий настрій. Взаємини поліпшуються завдяки розвитку колективної свідомості в кожній людині, навчанню ставлення один до одного в умовах військової служби. Повчальним є особистий приклад командира. При цьому діє таке правило: як командир ставиться до підлеглих, так і вони ставляться один до одного.

Інколи поліпшення взаємин у колективі досягають зміною розміщення військовослужбовців, характеру контактів між ними, удосконаленням структури колективу. На початку служби молодому (новому) підлеглому необхідно допомогти знайти власне місце, увести його в колектив, задати правильний тон ставлення до нього.

Процес управління підпорядкованим колективом включає також і вплив на утворення та функціонування внутрішніх традицій. Збереження і вироблення нових традицій здійснюється з урахуванням того, що групам людей властива тенденція до пошуку та стабілізації доцільної послідовності дій, призначених для вирішення цих питань, які зазвичай виникають у житті і діяльності цієї групи та періодично повторюються.

У процесі діяльності командира з формування і закріплення традицій можна виокремити такі етапи:

- цілеспрямований пошук або випадкове виявлення суспільно значимої дії;
- роз'яснення суспільно значимої дії підлеглим і вироблення позитивного ставлення до неї;
- підтримка ініціативи та ентузіазму тих підлеглих, які прийняли ідею нової традиції і стали її прихильниками;
- створення серед підлеглих позитивного емоційного настрою в тих випадках, коли дотримується нова традиція;
- забезпечення високоефективних дій, позитивних наслідків діяльності за новою традицією.

Наполегливість військового керівника й ентузіастів сприяє тому, що нова традиція стає елементом життя колективу та починає виявляти мобілізуючий і організуючий вплив на нього.

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

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

Помітну роль у структурі авторитету командира відіграють емоційні взаємини, симпатії, які також залежать від реальних якостей командира та усвідомлення їх підлеглими. Зрозуміло, що в колективі певна частина підлеглих, наприклад новоприбулих, спочатку ставиться до командира, виходячи з тих ставлень до нього, які вже сформовані.

Боротьба за авторитет – це постійна робота командира (начальника) над собою, саморозвиток, самовиховання якостей, необхідних для навчання та виховання підлеглих, створення в колективі позитивного емоційного ставлення до нововведень, попередження негативних реакцій з боку підлеглих. Усю цю складну, важливу й надзвичайно потрібну роботу командири проводять успішно, якщо враховують її соціально-психологічний аспект і спираються на знання психології військового управління.

У кожній із названих областей щоденної діяльності командира значне місце займають її соціально-психологічні аспекти. Якщо їх не враховувати, то не може бути правильно усвідомлена й виконана діяльність. Військова психологія допомагає командирові повно уявити позицію й обов'язкові функції керівника, вихователя, учителя; закономірності процесу комунікації; зміст та особливості засвоєння знань; закономірності навмисно розрахованих, підкріплених теоретичними знаннями дій і вчинків; процес оцінювання дій за їхньою внутрішньою психологічною основою.

5.3. Соціально-психологічний клімат у військовому колективі та керування ним

Коли надія перевершує страх, то вона породжує відвагу.

Григорій Кониський (1717–1795), український освітній, культурний і церковний діяч, педагог

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

Соціально-психологічний клімат має таку особливість, як нетотожність індивідуальних і групових психічних станів. На соціально-психологічний клімат істотно впливають управлінська діяльність командира, його особистісні якості, стиль керівництва. Найсприятливіший клімат устанавлюється тоді, коли методи керування позитивно сприймаються колективом. Якщо вимогливість командира викликає групову незадоволеність у зв'язку з недисциплінованістю окремих підлеглих, процвітанню кругової поруки, то такий тип соціально-психологічного клімату називається *відсталим*. Буває, що управління “не встигає” за розвитком колективу, і особовий склад висуває підвищені вимоги до командира, який не спроможний забезпечити статутний порядок та дисципліну. У такому разі клімат визначають як *перспективний*. У разі поганого керівництва і повної задоволеності ним з боку підлеглих соціально-психологічний клімат характеризується як *незрілий, дуже несприятливий*.

Найважливішими завданнями з керування соціально-психологічним кліматом є всебічне вивчення взаємин, колективної думки, настрою, а також традицій військового колективу. Командир повинен будувати взаємини з підлеглими відповідно до вимог статутів, провадити у життя принцип єдиноначальності і суворої субординації як найважливішої умови забезпечення згуртованості та організованості військових колективів. Ставлення до підлеглих має характеризуватися довірою до них, принциповістю, щирістю, чуйністю й уважністю, доброзичливістю, повагою та іншими рисами.

Дуже важливо, коли між начальниками і підлеглими існує взаємна *довіра*. Морально-психологічна значимість довіри полягає в тому, що вона викликає у воїна прагнення виправдати її, підвищує почуття власної гідності, стимулює особистість до самовиховання, часом стає вирішальним чинником перевиховання окремих військовослужбовців. Довіра не має нічого спільного з потуранням військовослужбовцям, які несумлінно ставляться до спільної праці або мають низькі моральні якості.

Недовіра начальника до підлеглих виявляється в надмірному контролі та зміні підлеглих під час виконання ними своїх обов'язків, ігноруванні нижчих за посадою начальників, обмеженні їхніх прав тощо.

Службові розпорядження тільки за вказівкою і використання кожної можливості для безпосереднього спілкування з підлеглими дають можливість командирі тримати в полі зору всіх підлеглих, активізувати офіцерів, сержантів для втілення в життя тієї чи іншої вимоги. При цьому командир безпосередньо контактує з невеликим, суворо визначеним колом осіб. І тільки тоді, коли розпорядження найзначніше, він може довести його до всіх підлеглих. Це підвищує повагу до нього, піднімає авторитет.

До порушень військової службової етики, які є чинниками погіршення соціально-психологічного клімату у військовому колективі, належать такі негативні властивості поведінки військового керівника:

- зарозумілість і неповага у ставленні до людей;
- невиконання обіцянок і будь-яке одурення;
- зловживання службовим становищем;
- приховування інформації;
- нетолерантність до думки інших, що відрізняється від власної, та ін.

Такі характеристики притаманні командирам з деформованою волею, поганим вихованням, які не володіють навичками елементарної культури спілкування, схильні до приниження гідності підлеглих.

У діяльності окремих командирів іноді бувають випадки упередженого ставлення до підлеглих, зумовленого заздалегідь сформованою неправильною думкою. **Упереджене ставлення** – наслідок суб'єктивно перекрученої, однобічної оцінки особистості підлеглого і його поведінки. Командир, який ставиться упереджено до підлеглого, прагне видати бажане за справжнє і переоцінює цінність підлеглого, або ж виокремлює тільки тіньові його сторони. Усе це призводить до неправильного вибору командиром шляхів і засобів впливу на підлеглих, ускладнює формування у них високих морально-бойових якостей та створює командиріві псевдоавторитет.

Недовіра, упереджене ставлення і пов'язана з ними помилка керівництва зумовлені “перестрашуваннями” окремих командирів (начальників), які змушують підлеглих офіцерів виконувати функції сержантського складу, не володіючи повною інформацією про людей, відсутністю організаторських навичок і якостей, низьким рівнем підготовленості як керівника.

Іноді доброзичливість командира ототожнюється з *поблажливістю*. Однак ці поняття полярні. Якщо перша піднімає особистість, стимулює її всебічний розвиток, то друга, становлячи милість, послугу, ображає почуття власної гідності і честі військовослужбовця. Поблажливість окремих командирів виявляється в потуранні, відступі від статутного порядку звертання, у терпимості і всепрощенні недоліків так званих “незамінних” активістів або улюбленців. Оберігаючи помилкове самолюбство обраних, такі командири сприяють накопиченню вад і помилок у поведінці цих людей, що часто призводить до грубих порушень та помилок у службовій діяльності. Доброзичли-

вість не виключає, а припускає високу вимогливість до кожного підлеглого, що є неодмінною умовою його морального зростання та досягнень у військово-професійній діяльності.

У взаєминах командира та підлеглих неприпустима *зарозумілість*, що може виявлятися в різних формах – від байдужості до людських прагнень до зневажання ними. Ззовні це виражається в манері і тоні розмови з людьми, акцентуванні свого службового положення, а іноді й особистісної переваги, у відокремленні та створенні для себе особливих привілеїв з питань побуту. Зарозумілість, як правило, переходить у брутальність і нетактовність окремих командирів. Можна також зустрітися з поглядами таких командирів, які або ототожнюють поняття “брутальність” і “строгість”, або вважають, що їх невитриманість є лише “незначним особистим недоліком”, з яким можна примиритися, особливо, якщо ця людина енергійна і домагається успішного виконання поставлених завдань. Такий командир не усвідомлює, що нетактовність, різкість, образливий тон завжди завдають шкоди вихованню підлеглих, порушують взаємодію з ними на психологічному рівні, сковують їхню ініціативу.

Брутальність до підлеглих є великим соціальним злом, тому що викликає сумнів у святості принципів взаємин, викладених у військових статутах, а також завдає шкоди формуванню позитивного ставлення до збройних сил, військової служби, створює передумови втрати авторитету командирів (начальників), виникнення нездорових настроїв у колективі, появи кругової поруки. Управління людьми у таких взаєминах зазвичай здійснюється у напружених формах і часто призводить до виникнення конфліктів.

5.3.1. Формування колективної думки

Колективна думка становить сукупність індивідуальних суджень більшості особового складу, виражає позицію, погляди, переконання, ціннісні орієнтації військовослужбовців.

Відомо, що кожен військовослужбовець вільно або мимоволі порівнює власні вчинки і діяльність з думкою командира та більшістю особового складу, а також найавторитетніших товаришів по службі. Це закономірність, адже колективна думка, що виражає розум, волю і почуття більшості, викликає в людини прагнення до самовдосконалення. Спонукальна сила колективної думки визначається також тим, що особистість остерігається негативних оцінок і докорів більшості, яка може знизити її авторитет у колективі.

Важливу роль у керуванні колективною думкою відіграє *згуртованість особового складу*. Коли колектив тільки створюється, сформуванню єдиної думки командиріві набагато важче, адже підлеглі ще не зблизилися і не розуміють один одного. У цей період спостерігається так звана піддатливість, чи, інакше кажучи, сприйнятливості новачків до думок окремих несумлінних

підлеглих. Тоді в колективі може з'явитися індивідуально-групова думка, що відрізняється від думки командира і більшості особового складу. Зазвичай негативна думка захищає недобросовісних, недисциплінованих підлеглих і суперечить загальній думці колективу.

Влада й досвід, повага та довіра роблять авторитетним і вражаючим кожне слово командира. Одне це зобов'язує командира уникати необачних суджень, необдуманих висновків. Психологи рекомендують: перш ніж вимовити вголос яку-небудь думку, командир зобов'язаний ретельно продумати її, тому що вона неодмінно відобразатиметься на поведінці підлеглих. Відрив від дійсності, марнослів'я, невпевненість викликають недовіру до командира, у той час як переконливість і категоричність його слів змушують не сумніватися в правильності його позиції, особливо в бойових умовах. Колективна думка в умовах виконання відповідальних і складних завдань відрізняється особливою єдністю поглядів та оцінних суджень, високим ступенем відповідності статутним вимогам.

Колективна думка як соціально-психологічний процес має три умовних етапи розвитку.

На першому етапі підлегли сприймають, переживають та оцінюють вчинок або подію, у кожного з них з'являється своя суб'єктивна оцінка й індивідуальна думка-судження.

На другому етапі формування колективної думки підлегли обмінюються думками та оцінками. Цей етап може проходити або спокійно, або в суперечках залежно від того, наскільки інформація стосується інтересів кожної особистості.

На третьому етапі у формуванні колективної думки беруть участь групи підлеглих, які мають різні знання, переконання, інтереси, досвід. Чим більше зворушує вчинок або подія, загальні інтереси підлеглих, найзначущі питання військової служби і повсякденної життєдіяльності, тим активніше вони дискутують і відстоюють групові інтереси й погляди.

Якщо підлегли правильно і глибоко розуміють сутність процесів, які відбуваються, сперечаються не заради власних інтересів, а в ім'я вирішення завдань військової служби, то в колективі народжується компетентна колективна думка. Якщо з якихось важливих причин підлегли знають мало або їм не додають особливої уваги, то вони, безумовно, не можуть судити про них досить компетентно та кваліфіковано.

Для оптимізації керування колективною думкою командира не можна упустити момент першого етапу, коли підлегли ще тільки переживають події, які їх схвилювали, і ставлення до них ще не сформовано. Відомо, що тому, хто першим повідомив про подію, значно легше сформувати групові оцінні судження щодо цієї події. Це визначається так званим *феноменом психічної інерції*. Знаючи джерела повідомлень і їхній вплив на розвиток групової думки, командир завжди може загасити вогнище помилкового судження і спря-

мувати погляди в єдиний фокус позитивної спільної думки. Головне в цей момент – попередити появу незрілих поглядів, упереджених оцінок. Допомогти командирю в цьому можуть молодші командири або актив підрозділу, які, постійно перебуваючи серед товаришів по службі, швидко реагують на новину, правильно її оцінюють, формують позитивну установку на сприйняття інформації.

На другому етапі командирю важче змінити хибні судження окремих військовослужбовців, тому що індивідуально-групова думка має відому інерцію. У цьому разі потрібно переконувати підлеглих, змінювати їх погляди, повідомляти колективу конкретні факти та аргументи без згадування хибних суджень. Іноді достатньо не звертати увагу на неточну інформацію, щоб вона втратила свій зміст і значення.

Керувати груповими думками непросто, ще складніше розвивати принципovu критику. Досвід роботи з формування зрілої колективної думки показує, що критикувати потрібно передусім не дрібні помилки й окремі висловлювання, а серйозні порушення моральних норм, військової дисципліни, негативну спрямованість особистості. Найрозповсюдженішою помилкою недосвідчених командирів є намагання зробити предметом обговорення підлеглого керівного складу майже кожен випадок порушення.

Формуванню колективної думки передують велика організаторська робота, важливе місце в якій приділяється груповим бесідам і зборам керівного складу.

Методика проведення групових бесід досить проста. Питання, як правило, ставить командир, а відповідає на них хтось з підлеглих, а інші його доповнюють. Командир так спрямовує бесіду, щоб висловилися усі. Іноді це не виходить, тому що окремі підлеглі мовчать, соромляться показатися смішними, некомпетентними. З мовчунами ведеться окрема розмова, у ході якої командир тактовно з'ясовує їхню думку з визначеного питання. Наслідки групової та індивідуальної бесід командир ретельно аналізує і робить висновки про характер загальних суджень, якою буде колективна думка на зборах. Зазвичай, передбачити все неможливо, багато чого залежить від виступаючих, від того, якою буде реакція на їх пропозиції, експромти.

Іноді колективна думка фіксується у вигляді прийнятих на нарадах рішень. Важливо, щоб у рішеннях не було зайвих слів і порожніх обіцянок, потрібні конкретність, точність і відповідальність з кожного пункту. Якщо підлеглі переконуються, що колективні рішення реалізуються, то вони в майбутньому стануть активнішими в обговоренні питань життєдіяльності колективу, наданні пропозицій.

Однак не слід думати, що колектив завжди правий і помилятися не може. Це стосується не всіх колективів, а тільки тих, які досягли високого рівня свідомості, дисциплінованості, компетентності. У відсталому колективі більшість – це байдужі ледарі й егоїсти, які формують власні погляди на службу,

командира і товаришів по службі. Незрілість такої думки розбещує дисциплінованих підлеглих.

Командиру важливо оцінювати зрілість колективної думки, мати чіткий оперативний зворотний зв'язок через систему гласності, відвертості і справедливої критики недоліків. В окремих випадках для аналізу колективної думки можливо використовувати письмові опитувальники, у яких можуть бути питання, що виявляють інформацію про особистість або колектив, факти поведінки в минулому і сьогодні, про оцінку подій або ставлення до окремого військовослужбовця та ін. Бесіди й наради доцільно проводити якнайчастіше, щоб фіксувати рівень розвитку колективної думки.

Установлено, що колективна думка відображає погляди більшості у разі гласного обговоренні питання. Що стосується індивідуальних і групових думок, то не всі з них можуть отримати значення колективної думки. У групах низького рівня згуртованості коефіцієнт згоди після обговорення теми досягає лише 80%, тоді як у групах з високим рівнем розвитку цей коефіцієнт наближається до 100%.

Таким чином, *керувати колективною думкою* командир може завдяки дотриманню таких умов:

- постійна активна комунікація з підлеглими;
- регулярне інформування про поточні події;
- попередня робота з підготовки колективу;
- розвиток гласності та культури дискусій;
- умілий вибір найдоцільніших форм впливу на свідомість і почуття підлеглих (наради, збори, групові й індивідуальні бесіди та ін.);
- доведення до підлеглих правдивої інформації про те, хто і як служить, виконує свої обов'язки, ставиться до товаришів по службі і командирів;
- доведення до колективу власної думки командира з найважливіших питань служби і побуту, її значимості для зміцнення дисципліни і підвищення боєздатності підрозділу;
- забезпечення педагогічного такту і чуйності;
- підтримка статутних взаємин та активна боротьба з відхиленнями від норм загальнолюдської моралі.

5.3.2. Керування колективним настроєм

Соціально-психологічний клімат у колективі завжди складається з великої гами емоцій, почуттів, пристрастей і афектів, що панують серед особового складу та істотно впливають на його життєдіяльність. Цей ситуативний показник прийнято називати *колективним настроєм*.

Колективний настрій має *велику імпульсивну силу і динамічність*, оскільки мобілізує або стримує колективну свідомість, визначає характер колективної думки і міжособистісних взаємин, впливає на стиль керівництва колекти-

вом. Це зумовлює необхідність ретельного вивчення різних форм колективного настрою, знання причин його переходу з однієї форми в іншу: з позитивної – у негативну, з неусвідомленої – в усвідомлену, зі схованої – у відкриту.

Настрій колективу або групи можливо оцінювати за двома протилежними характеристиками: позитивною і негативною.

Позитивний настрій містить такі емоції і почуття, як задоволеність, бадьорість, наснага, оптимізм, радість, почуття професійної гідності, почуття прекрасного, любові до Батьківщини, щастя.

Негативний настрій характеризується незадоволеністю, невпевненістю, песимізмом, зневірою, нудьгою, депресією, злістю, розпачем, дратівливістю, гнівом, страхом, панікою. Найчастіше негативний настрій виникає унаслідок небезпечних ситуацій, стресів і потрясінь. Водночас причинами його виникнення можуть бути тривала невдоволеність військовою службою, її умовами, ставленням командира до підлеглих, його стилем керівництва та ін. Отже, негативний настрій є сигналом тривоги, різкого дискомфорту ситуації, сильного стресового впливу, поганих взаємин і низького рівня згуртованості колективу.

Аналіз колективного настрою командир може провести методом спостереження за реакціями, висловлюваннями, емоційними проявами підлеглих. Однак цей метод досить складний, тому що військовослужбовець, намагаючись охарактеризувати самопочуття, зазвичай погоджує його або зі своїми потребами і моральними цінностями, або з думкою товаришів по службі. Крім того, зовнішній вигляд підлеглого (похмурість або зосередженість, наснага або нервозність) не завжди відображає його справжній настрій. Інколи за зовнішнім спокоєм людина ховає і радість, і лихо, і любов, і ненависть; і навпаки, ззовні значні емоції є епізодичними і не висвітлюють справжнього настрою.

Для конкретнішої та наочної оцінки колективного або групового настрою командир може використовувати *методику емоційно-символічної аналогії*, основою якої є специфічні зв'язки кольору, словесних символів з емоційними станами людини. Найвідомішим засобом для реалізації цього методу є тест Люшера. Кожен колір певним чином впливає на самопочуття людини і навіть змінює її фізіологічні параметри (пульс, частоту биття серця, кров'яний тиск та ін.). Однак кожна людина реагує на колір по-своєму, вибирає приємні для себе колірні відтінки, які викликають почуття комфорту, і відкидає ті, які для неї неприємні. Якщо людина віддає перевагу червоному або жовтому кольору, то це може свідчити про її здоров'я і благополуччя, якщо блакитний або синій – про емоційну незадоволеність, якщо фіолетовий або чорний – про недугу. Ті, кому подобаються кольори від червоного до жовтого, мають товариський і наполегливий характер; від жовтого до синього – слабку чутливість та негативне ставлення до подій і фактів; від синього до фіолетового – пасивний характер і слабку чутливість.

Фахівці вважають, що червоний колір означає дуже радісний, захопливий настрій; жовтий – гарний, рівний настрій; зелений – спокійний, урівноважений; білий – невизначений, нейтральний; голубий – незадовільний, злегка знижений; синій – смутний, подавлений; фіолетовий – поганий, тривожний; чорний колір – дуже поганий настрій, повну депресію.

Оцінювання динаміки та формування колективного настрою. Дослідження показали, що денний і вечірній настрій здебільшого визначався сформованим настроєм у ранковій годині: чим кращий настрій зранку, тим вище він удень і ввечері. Гарний настрій командира, бадьорість і добрий жарт емоційно стимулюють підлеглих, але якщо командир зранку чимось незадоволений, голосно розпикає підлеглих, лякає і карає усіх, хто потрапляє під “гарячу” руку, то настрій у колективі відразу знижується.

Колективний настрій складається з групових й індивідуальних емоційних станів. Отже, командирі бажано знати, у якій групі і хто конкретно є джерелом гарного або поганого настрою, тобто є так званими лідерами-оптимістами і лідерами-песимістами.

Крім того, командир має постійно контролювати рівень індивідуального, групового і колективного настрою. Якщо такий контроль відсутній, то військовий керівник може потрапити під вплив настрою більшості та втратити можливість попереджати емоційні конфлікти та нервові зриви. Керівник військового колективу, який не володіє здатністю тонко відчувати емоційний стан підлеглих, здебільшого сам є джерелом негативних переживань колективу.

Є командири, які отримують задоволення від можливості тримати підлеглих у страху. Вони вважають, що надана їм влада звільняє їх від культури усного мовлення й емоцій.

Командирі як керівнику потрібно вчитися володіти власними емоціями, знати прийоми усунення як особистого роздратування, так і способи, за допомогою яких він може підняти настрій колективу. Особистий приклад бадьорості й оптимізму швидко передається підлеглим, активізує наполегливу працю. Тонкий жарт, що підбадьорює, слово командира навіть у важкій обстановці знімають утому, уселяють впевненість в успіху. І навпаки, якщо командир виявляє нервозність, обурюється діями підлеглих, то колектив заражається поганим настроєм і погіршує результати служби.

Негативні емоційні зрушення в військовий колектив відчуває тоді, коли відбувається заміна одних підлеглих іншими, приходять новий командир. Зазвичай зміна авторитетного командира або підлеглого знижує колективний настрій на тривалий час, дехто в колективі переживає, нервує, іноді вступає в емоційні конфлікти з новим командиром.

Для створення позитивного колективного настрою командир підвищує роль лідерів-оптимістів, які мимоволі створюють навколо себе атмосферу гарного самопочуття. Командир може за допомогою таких лідерів-оптимістів утворити в колективі групу гарного настрою, яка б ретельно аналізувала

настрій особового складу, зближалася з тими підлеглими, які відчують негативні почуття, і забезпечувала б емоційний комфорт усього колективу. Досвід показує, що такі групи істотно допомагають командир у згуртуванні військових колективів і формуванні позитивного соціально-психологічного клімату.

Величезне значення у формуванні позитивного настрою у військовому колективі, обмеженні і витісненні негативних емоцій має *музика*. Ще в стародавні часи були відомі мотиви проти зневіри, роздратування, гніву. Зараз для усунення негативних емоцій можна ефективно застосовувати музичну психотерапію. Музика – засіб підвищення або зниження працездатності людини. Якщо музика задовольняє музичні смаки і потреби людини, то тонізує і стимулює її діяльність. Така музика називається *функціональною*, основними характеристиками якої є: повільний темп і безупинні звуки, нечіткий ритм і тональність, що відповідає тональності робочих звуків. Давньоримські письменники зазначали: “Наспів навіває і віднімає сон, напускає тривогу і рятує від неї, розпікає гнів, схиляє до милосердя і навіть лікує тілесні недуги”.

5.4. Командир та конфлікти у підпорядкованому військовому колективі

Будь-яке суспільство щодня зіштовхується з явищем соціально-психологічного конфлікту. Конфлікти в житті та діяльності окремих людей, установ, організацій і суспільства відіграють значну, найчастіше негативну роль, викликаючи великі збитки, непродуктивні витрати сил, ресурсів тощо. Конфлікти визначаються природою людини, специфікою діяльності організації.

Проведені дослідження й аналіз літературних джерел доводять таке:

- конфлікти неминучі, вони існували завжди і будуть існувати, доки існуватиме спілкування людей між собою, яке постійно висвітлює певні відмінності їхніх інтересів;
- конфлікти мають позитивні і негативні функції та наслідки. Для зниження негативних наслідків необхідно вміти правильно виявляти їх причини, управляти їх перебігом та усуненням, знижувати рівень конфліктного протистояння.

Не обходиться без конфліктів і діяльність військових колективів. Специфічною особливістю військового колективу є те, що військовослужбовці постійно спілкуються один з одним як у процесі бойового навчання і служби, так і в часи дозвілля. Вступаючи у взаємини, спілкування, військовослужбовці розрізняються за власною професійною підготовленістю, життєвим досвідом, індивідуальними рисами характеру, здібностями, темпераментом та іншими особливостями. Ці розбіжності неминуче відображаються на оцінках і думках, призводять іноді до розбіжностей приватних інтересів деяких військово-

службовців з інтересами колективу, зіткнення настроїв і потреб, що часто породжує психологічні конфлікти.

У військових підрозділах немає можливості та необхідності зняти конфлікти повністю, однак доцільно знижувати рівень конфліктного протистояння військовослужбовців через належну побудову системи управління конфліктами. Для ліквідації негативних наслідків конфліктів необхідно вміти правильно виявляти причини, управляти їх перебігом і вирішенням, знижувати рівень конфліктного протистояння.

Дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними. Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери військової служби, доброзичливих стосунків між членами військового колективу в процесі службової діяльності, уміння відрізнити причини від приводів, обирати найправильніші способи вирішення конфліктів. Це одне з найперших завдань командира, адже ефективно управляти – це також уміння створювати таку обстановку, у якій би з мінімальними витратами реалізовувалися поставлені перед підрозділом завдання.

Мистецтво керівництва також полягає в тому, щоб і в конфліктній ситуації не випустити з виду основні орієнтири; спиратися на них, вибирати відповідні рішення; діяти розсудливо, обачно, але завжди послідовно і наполегливо; не ігнорувати тривожні сигнали. Конфлікт потрібно згаджувати, вирішувати спільно, за неодмінної участі сторін, які конфронтують, а також активної мобілізації і координації їхніх власних можливостей.

Отже, командири мають глибоко розуміти соціально-психологічні закономірності, що знаходяться в основі конфліктів, уміти правильно впливати на людей, аналізувати складні групові переживання, а за наявності конфлікту самим зайняти правильну позицію.

5.4.1. Природа, сутність, структура та причини виникнення конфліктів у військовому колективі

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) в психології розглядають як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Конфлікт – це вид спілкування, в основі якого є різні реальні або ілюзорні, об'єктивні або суб'єктивні суперечності в меті людей, які спілкуються, із спробами їх вирішення на фоні емоційних станів.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, коли позиції сторін з якогось приводу протилежні щодо мети та засобів її досягнення за цих умов, їх інтереси, бажання, захоплення не тільки не збігаються, а принципово різні. Саме тому знання природи конфліктів, причин їх виникнення, динаміки розвитку, впливу на особистість і колектив допоможе командирам (начальникам) усіх рівнів вчасно розпізнавати та попереджувати їх у процесі військової діяльності.

Професійна діяльність, а також працездатність, здоров'я військовослужбовця залежать від настрою, емоційного стану командира, на які впливає характер міжособистісних стосунків у колективі. Суперечності, що виникають між військовослужбовцями, призводять до конфліктів тоді, коли вони порушують:

- соціальний статус групи (колективу) або особистості;
- матеріальні, духовні інтереси людей, їх престиж;
- моральну гідність особистості та ін.

Часто приводом для конфліктів з боку командирів бувають:

- нерівномірне службове навантаження підлеглих;
- необ'єктивне оцінювання результатів служби підлеглих та якості виконання ними завдань;
- перевищення влади, порушення принципів соціальної справедливості;
- грубість, упередженість, неетична поведінка та ін.

Соціальна психологія класифікує конфлікти за такими групами:

- *за сферою прояву* – ділові (між військовим начальником і підлеглим, а також рівними за посадами) та емоційні (високі емоційні, помірні, без особливих емоцій);

- *за формою прояву* – внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові, між особистістю і групою;

- *за масштабами* – масштабні (коли конфлікт охоплює всіх, хто знаходиться в його зоні) і парні конфлікти (між двома особами або групами);

- *за тривалістю* – короткотривалі (унаслідок взаємного непорозуміння або помилки) і затяжні (унаслідок глибокої морально-психологічної травми або об'єктивної конфліктної ситуації);

- *за мотивами* – комплекс суперечностей, що призводять до конфлікту (суперечності між новаторством і консерватизмом; відстоювання інтересів групи при ігноруванні загальних інтересів; егоїстичні прагнення, кар'єризм тощо);

- *за ступенем впливу на особистість та колектив* – ті, що струшують колектив дрібними сутічками, та ті, що руйнують колектив.

Внутрішньоособистісний конфлікт може бути спричинений певними внутрішніми суперечностями. Наприклад, між особистим бажанням і об'єктивними можливостями особистості, боротьбою мотивів, сумнівами, забобонами та ін.

Зовнішня проблемна ситуація також може спричинити внутрішньоособистісний конфлікт у разі невідповідності зовнішніх умов і внутрішніх можливостей військовослужбовця реалізувати певну мету, завдання, плани.

Стан психологічного напруження людини є передумовою, умовою або наслідком виникнення внутрішньоособистісного конфлікту, а також конфлікту між людьми. Під час виконання складної діяльності існує об'єктивна необ-

хідність у тому, щоб людина знаходилась в напруженні до такої міри, яка забезпечує необхідну активізацію її психіки. Якщо це напруження оптимальне, воно забезпечує контроль над ситуацією і супроводжується позитивними емоціями. Якщо ж напруження надмірне, то контроль над ситуацією втрачається, що супроводжується негативними емоціями і сприяє виникненню внутрішньоособистісного або міжособистісного конфлікту.

Кожен індивід має психологічні особливості, але люди змушені спілкуватися на підставі дії об'єктивних законів життя, служби, для задоволення різних потреб. Навіть тоді, коли людині щось “не подобається”, коли вона “не бажає”, ця обставина певним чином може вплинути на виникнення, перебіг і вирішення міжособистісних конфліктів.

Командирам доводиться вирішувати міжособистісні конфлікти, які вражають:

- інтереси двох або кількох осіб;
- конфлікти між індивідом і колективом;
- між керівником і підлеглим та ін.

Міжособистісні конфлікти проявляються переважно у процесі безпосереднього спілкування особистості з іншими. Такі конфлікти означають зіткнення (протиборство) особистостей через розбіжності або несумісності їх потреб, мотивів, мети, засад, принципів, поглядів, поведінки.

Конфлікт є спробою виходу із суперечностей, які зачіпають стійкі соціальні інтереси, позиції, зв'язки особистості. Якщо суперечність не вдається або неможливо вирішити, конфлікти загострюються, що може зумовити неадекватні вчинки або спричинити неврози в його учасників.

Міжособистісний конфлікт не виникає миттєво, йому передують приховані соціально-психологічні процеси. Це є конфліктна ситуація, яка містить сукупність психологічних і соціальних передумов, що викликають конфлікт.

Конфліктна ситуація – це об'єкт конфлікту, його учасники. Об'єкт конфлікту може існувати навіть за відсутності відкритих сутичок.

Учасники конфлікту отримали назву “опоненти”, бо саме це слово передає становище людей у протиборстві, розрізняє прихильників і супротивників. Опонентами в конфлікті можуть бути як окремі люди, так і різні утворення, що складаються з окремих осіб, груп, підрозділів.

Сила опонентів конфлікту визначається їх порівняльною характеристикою, інтересами, які вони захищають. Виходячи з цих критеріїв, усіх опонентів поділяють на такі категорії:

- захист особистістю групових інтересів;
- захист групою власних інтересів;
- захист особистістю інтересів колективу;
- захист особистістю інтересів суспільства;
- захист особистістю інтересів держави.

Ранжування інтересів дає змогу зрозуміти механізм деяких конфліктів. Людина ніколи не наважиться на конфлікт, коли знає, що її категорія нижча за ранг опонента, і вона обов'язково зазнає невдачі. Тому дуже часто опонент, який має нижчу категорію, прагне знизити категорію свого противника до початку конфлікту або на першій його стадії.

Щоб конфлікт відбувся, потрібні дії з боку опонентів, спрямовані на оволодіння об'єктом. У соціальній психології такі дії отримали назву *інцидент*. Під час конфлікту внаслідок інцидентів його об'єкт може змінюватися або свідомо замінюватися одним з опонентів. Наприклад, розпочавшись у галузі службових взаємин, конфлікт може перейти на особистісну сферу.

Інциденти можуть виникати як за ініціативою одного з опонентів, так і незалежно від їх волі та бажання, наприклад унаслідок помилки, зробленої командиром через незнання психологічних закономірностей функціонування людських груп і колективів. Аналогічно й конфліктна ситуація може виникати або суб'єктивно (за ініціативою опонентів), або об'єктивно (незалежно від їх волі), або "передаватися у спадок" до нових опонентів, навіть коли причини конфлікту вже зникли.

Таким чином, конфліктна ситуація та інцидент "поводять себе" незалежно. Наприклад, конфліктна ситуація може визначатися об'єктивними обставинами, а інцидент – виникнути випадково.

Чинники конфліктів є об'єктивно-суб'єктивними і можуть об'єднатися в чотири групи: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні, особистісні.

Основними об'єктивними чинниками виникнення конфліктів є такі:

- природне зіткнення інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності;
- слабка розробленість і використання нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей;
- нестача й несправедливий розподіл важливих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ;
- спосіб життя, пов'язаний з матеріальною невпорядкованістю і радикальними, масштабними, швидкими змінами;
- традиційні для нас стереотипи конфліктного вирішення соціальних суперечностей та ін.

Основними організаційно-управлінськими чинниками конфліктів є: структурно-організаційні, функціонально-організаційні, індивідуально-функціональні та ситуативно-управлінські.

До типових соціально-психологічних чинників конфліктів належать такі:

- втрата і перекручування інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації;
- розбалансована співпраця;
- вибір різних способів оцінювання результатів діяльності;

- різний підхід до оцінювання одних і тих самих складних подій; внутрішньо-груповий фаворитизм;
- змагання й конкуренція;
- обмежена здатність до децентрації та ін.

Основними *особистісними чинниками конфлікту* є такі:

- суб'єктивне оцінювання поведінки партнера як неприпустимої;
- низька стійкість до конфлікту;
- поганий розвиток емпатії;
- неадекватний рівень очікувань та ін.

На основі аналізу фактів військової служби можна виокремити такі суперечності, які частіше зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій у військовому колективі:

- суперечності між військовослужбовцями у сфері офіційних і неофіційних взаємин;
- зіткнення особистих і суспільних інтересів, мотивів, мети;
- взаємне перенесення ділових конфліктів у структуру і динаміку міжособистісних взаємин;
- протиріччя між консервативними і прогресивними поглядами.

Причини конфліктів у військових колективах можна розподілити на кілька груп.

1. *Причини, пов'язані з властивостями військовослужбовців:*

- наявність в окремих групах, колективах дезорганізаторів, егоїстів, кар'єристів та ін.;
- відсутність свідомої дисципліни;
- особливості характеру окремих членів колективу, груп, що межують із хворобливістю (прискіпливість, заздрість, грубість, схильність до чуток, пліток);
- недостатня моральна вихованість окремих осіб, що виражається в нечесності, черствості та інших аморальних якостях.

2. *Причини, пов'язані з властивостями особистості командира:*

- слабка підготовленість командира до роботи з підлеглими, невміння керувати;
- негативні риси характеру командира (неврівноваженість, що призводить до афективних спалахів і різкості спілкування з підлеглими, а також владність і відсутність гнучкості в професійної діяльності);
- невідповідність стилю керівництва рівню зрілості колективу.

3. *Причини, пов'язані з стилем керівництва:*

- взаємне нерозуміння або небажання зрозуміти один одного (неправильна реакція на критичні зауваження, сприйняття їх як підрив авторитету);
- суперечність суспільних і групових інтересів, коли підлеглі відстоюють інтереси тільки власні або групи та ігнорують громадські;

- невиправданість сподівання як окремих особистостей, так і груп, військових колективів.

4. *Причини, що визначаються стосунками між військовослужбовцем і військовим колективом:*

- неправильна реакція військовослужбовця на вплив з боку колективу і навпаки;

- негативна система вимог до колективу або завищена оцінка своїх можливостей;

- неповне і неточне сприйняття та розуміння обстановки.

Перелічені групи причин впливають на оцінки і самооцінки військовослужбовця, його думки, погляди, прагнення, викликають негативні емоції (гнів, образу, страх, презирство та ін.), які мають велику стійкість за часом, псують взаємини.

5.4.2. Шляхи та технологія запобігання конфліктам з боку командира

Технологія запобігання конфліктам – це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, унаслідок яких усуваються наявні суперечності.

Впливати на передконфліктну ситуацію можна двома шляхами:

- дією на власну поведінку та зміною ставлення до проблеми;
- дією на поведінку опонента.

Існує дуже багато причин зниження якості управління конфліктами, серед яких можна виділити три головні.

Перша причина – *низька якість обґрунтування управлінських рішень*. Спробуємо згадати десять будь-яких відомих рішень різного масштабу, починаючи від наших власних рішень і завершуючи рішеннями з управління економікою держави. Оцінюючи їхню якість, переконаються, що багато рішень є або практично необґрунтованими, або ж обґрунтованими погано.

Друга причина – *виражений технократичний підхід* до управління соціальними й соціотехнічними системами. Командири (начальники) різних рівнів часто не розуміють, що не поставивши в процесі підготовки управлінського рішення на перше місце людину, важко розраховувати на досягнення будь-яких цілей, тому що будь-яка справа робиться передусім людьми.

Технократизм в управлінні є практично неминучим, тому що більшість військових керівників не мають гуманітарної освіти. Природно, що вони не можуть не переносити навички управління технічними й природними системами на керівництво системами соціальними. Один з виходів із ситуації, що виникла, полягає в гуманітаризації технічної освіти, підвищенні якості викладання суспільно-наукових дисциплін, у ширшому залученні до управління фахівців-гуманітаріїв, розвитку теорії управління та конфліктології.

Третя причина – *волютаризм*, притаманний значній кількості керівників.

По-перше, волютаризм виявляється у прийнятті рішень про радикальні перетворення тих об'єктів, явищ, систем, які недостатньо добре вивчено. У таких керівників волевий компонент ухвалення рішення домінує над інформаційно-аналітичним.

По-друге, для волютаристичного рішення характерне ігнорування інтересів інших людей чи соціальних груп, що також є суб'єктами чи об'єктами управлінської діяльності. Керівник волютаристичного типу абсолютизує правильність власних підходів до вирішення проблеми, не враховуючи думок тих, хто працює разом з ним. Крім того, він відстоює особисті інтереси та інтереси наближеної до нього групи на шкоду інтересам інших працівників. Це виявляється в явній невідповідності якості праці і винагороди за працю у різних підлеглих. Природно, що волютаризм є причиною багатьох конфліктів усіх рівнів складності.

Динаміку розвитку і вирішення конфлікту структурно можна представити у взаємозв'язаних етапах:

- виникнення конфліктної ситуації між взаємодіючими людьми, групами, колективами;
- подальше посилення взаємного напруження;
- виникнення умов, які створюють конфлікт;
- настання, вибух власне конфлікту;
- вирішення конфлікту або ускладнення конфліктної ситуації.

Типовий алгоритм діяльності командира в разі виникнення конфліктної ситуації між підлеглими надано на рис. 5.1.

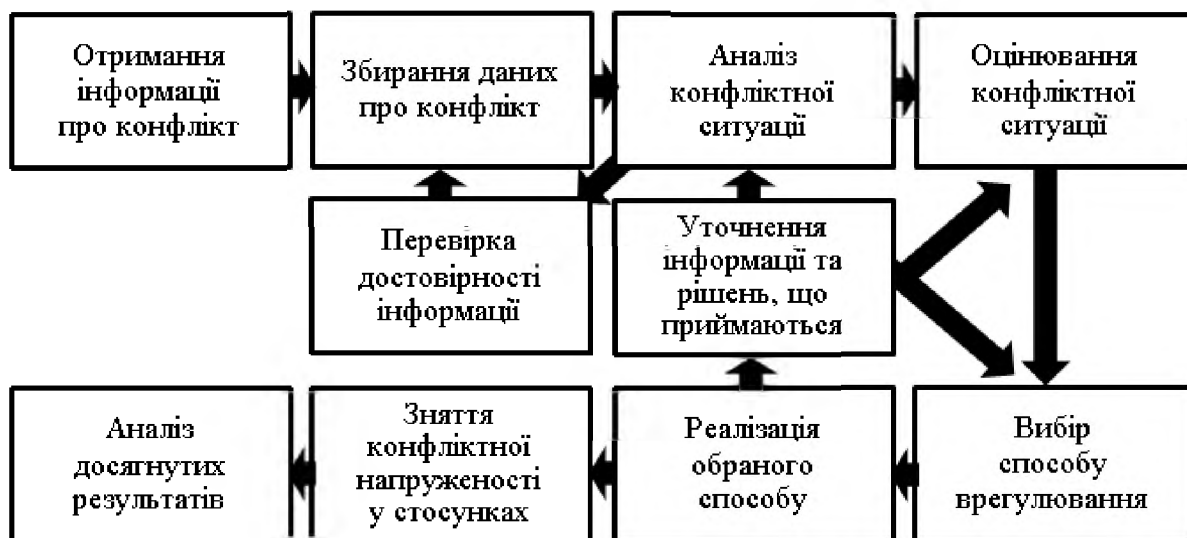


Рис. 5.1. Основні етапи діяльності командира з урегулювання конфлікту

Для попередження можливих конфліктних явищ у військовому колективі командири повинні постійно враховувати та вивчати міжособистісні стосунки підлеглих. Це дасть змогу прогнозувати взаємини у військовому колективі й впливати на формування згуртованості особового складу.

Для вчасного виявлення конфліктів у військових колективах і подальшого впливу на підлеглих важливо знати не тільки причини, а й ознаки конфліктних ситуацій. Найхарактернішими ознаками конфліктних ситуацій у військових колективах можуть бути такі:

- факти ухилення від виконання вказівок, розпоряджень начальників;
- невдоволення на адресу товаришів по службі, взаємна або одностороння образа, завдана словом або фізично;
- негативні судження про життя, діяльність посадових осіб;
- різка зміна ставлення до служби, товаришів по службі;
- замкнутість, пригніченість окремих військовослужбовців;
- факти приниження гідності людини в офіційній і неофіційній обстановці;
- формальна організація заходів морально-психологічного забезпечення, відсутність турботи про підлеглих;
- навмисне зниження або підвищення вимогливості до підлеглих та ін.

Більшість проблем виникає найчастіше там, де існують нестатутні взаємини. Міжособистісний конфлікт, як правило, не виникає миттєво. Йому передують приховані соціально-психологічні процеси. Згасання конфліктів може відбуватися по-різному:

- без втручання сторонніх;
- при повній пасивності учасників;
- за допомогою командира, посадових осіб або товаришів по службі.

Діяльність командира у подоланні конфліктів серед підлеглих передбачає організацію роботи за кількома напрямками. Ці напрями включають такі елементи:

1. *Організаторську діяльність:*

- об'єднання членів військового колективу, розвиток духу самокритичності, нетерпимості до недоліків;
- ствердження законності, статутного порядку у підрозділі;
- суворе виконання функціональних обов'язків кожним членом колективу;
- удосконалення процесу керівництва колективом.

2. *Роботу з підлеглими:*

- формування світогляду, розуміння мети і завдань військової служби;
- розвиток моральних якостей, осмислення військового обов'язку, розуміння статутних традицій, норм військової етики, які створюють внутрішню основу для атмосфери військового братерства;

- прищеплення навичок правильного міжособистісного спілкування в колективі, уміння регулювати власну поведінку, почуття.

3. Практичні заходи:

- статутна організація служби;
- призначення військовослужбовців на посади з урахуванням психологічної сумісності;
- прийом підлеглих з особистих питань командиром;
- вчасне і повне вирішення скарг і заяв;
- проведення індивідуальних бесід;
- проведення нарад, загальних зборів, анонімних опитувань та анкетувань.

Посередницька функція командира полягає в тому, щоб організувати процес урегулювання психологічних конфліктів, допомогти сторонам знайти компромісний вихід із складної ситуації. Посередництво ґрунтується на добре відомій істині, що участь у переговорах третьої, нейтральної особи вирівнює гострі кути у спілкуванні, гасить зайвий емоційний запал, економить час і нерви, тобто надає багато переваг.

Найскладнішим у засвоєнні ролі посередника є вміння вибрати з двох шляхів подолання конфліктів – педагогічного й адміністративного – правильний, ефективний.

Педагогічний шлях забезпечує збереження колективу, а разом з тим і його морально-психологічний розвиток. Основним методом педагогічного впливу на конфліктуючих є переконання, мета якого полягає в тому, щоб не тільки пояснити, до чого може призвести конфлікт, а й викликати згоду з цим. Сенс переконання конфліктуючих – погодити їх позиції за допомогою вагомих аргументів і сформулювати нові мотиви поведінки.

Саме тому паралельно з аналізом конфліктної ситуації командир оцінює ступінь правоти опонентів, можливі наслідки конфлікту за різними варіантами розвитку, особисті можливості опонентів, можливості колективу, а також тимчасові й просторові можливості щодо врегулювання конфлікту.

Головним питанням, яке впливає на ефективність процесу врегулювання конфлікту, є вибір командиром способу його вирішення. Володіючи владними повноваженнями стосовно підлеглих, командир може реалізувати кожен з ролей третьої сторони в конфлікті (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач), а також запропонувати примирення без розгляду або відкласти вирішення проблеми на певний час.

Ці способи вирішення конфлікту на практиці реалізуються за допомогою або силового придушення однієї зі сторін (примусова поступка), або шляхом переговорів (компроміс, співробітництво).

Досвід врегулювання командирами конфліктів свідчить, що модель “арбітр” найоптимальніша у таких випадках:

- коли командир має справу з різко наростаючим конфліктом;
- одна зі сторін є несправедливою (несумлінне виконання службових обов'язків, відсутність ретельності, безвідповідальність та ін.);
- конфлікт відбувається в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова обстановка);
- відсутній час на детальний розгляд;
- має місце короткотривалий незначний конфлікт.

Крім того, командир доцільно застосовувати модель арбітра під час врегулювання конфліктів за вертикаллю, особливо якщо конфліктуючі сторони розділено кількома сходами ієрархічної піраміди.

Командир може виступати в ролі *посередника* під час врегулювання конфліктів у таких випадках:

- рівності посадових статусів учасників конфлікту, наприклад конфлікт між двома заступниками командира;
- складних і заплутаних взаємин опонентів;
- наявності в опонентів високих комунікативних навичок спілкування й культури поведінки;
- відсутності чітких критеріїв вирішення проблеми.

Реалізація обраного способу залежить від ролі третьої сторони конфлікту та включає бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту.

Крім того, за згодою опонентів командир може винести проблему на загальні збори військової частини (підрозділу) або залучити до посередництва неформальних лідерів або товаришів самих опонентів.

Для досягнення компромісного вирішення конфліктної ситуації командиріві також можливо провести відкриту розмову з учасниками конфлікту як *“третього судді”*. При цьому бесіда має містити такі ключові позиції командира:

- заява про те, що конфлікт невігідний його учасникам;
- пропозиція учасникам припинити конфлікт;
- пропозиція учасникам визнати власні помилки;
- пропозиція учасникам зробити поступки один одному, де це можливо;
- спокійно, без негативних емоцій обговорити з учасниками їх взаємні вчинки, за необхідності й можливості та справедливо скорегувати їх;
- після досягнення порозуміння зафіксувати, що конфлікт між його учасниками вичерпаний.

Під час вирішення конфліктів у військових колективах командир може використовувати прямі і непрямі *методи психологічного впливу*.

До *прямих методів* належать такі:

- “терплячого слухача” – “жилетка”, в яку можна поплакатись;
- “розумового аналітика, знавця психологічних закономірностей”;

- “духовного наставника”, “лікаря душі”;
- “порадника”;
- “вмілого захисника для пригнічених”;
- “третейського судді”.

До *непрямих методів* належать такі:

- *“виходу почуттів”*. Якщо підлеглому не перешкоджати висловити свої негативні емоції, то поступово вони “самі по собі” зміняться на позитивні;

- *“емоційної компенсації”*. Підлеглого, який звертається до командира з наріканням на свого товариша по службі, потрібно розглядати (як це не парадоксально) як особу, яка страждає;

- *“авторитетного третього”*. Стан конфлікту різко викривлює взаємне сприйняття ворожих осіб і робить їхні рольові очікування досить тенденційними. Примирлива, добра думка одного з противників про іншого може тепер бути передана лише через третю особу, авторитетну для обох;

- *“оголення агресії”*. Командир спонукає опонентів конфлікту сваритися в його присутності і тривалий час не припиняє сварку. Даючи їм висловити найбільш “наболіле”, командир не відпускає їх, а продовжує індивідуальний вплив;

- *“примусового слухання опонента”*. Командир зупиняє сварку і дає таку інструкцію: “Кожен з вас, перед тим, як відповісти опонентові, повинен з найбільшою точністю повторити його останню репліку”;

- *“обміну позиціями”*. Командир зупиняє сварку, просить ворогуючих осіб помінятися місцями й уявити себе власним противником, висловлюючи звинувачення від його імені. Метод примушує конфліктуючих поглянути на сварку очима опонента;

- *“розширення духовного горизонту”*. Командир протоколює сварку (робить аудіо- або відеозапис). Після зупинки сварки запис відтворюється. Як правило, ворогуючі пригнічені тим, що почули, оскільки починають розуміти, що поводитися негідно.

Через те, що післяконфліктний період зазвичай характеризується сильними емоційними переживаннями учасників, осмисленням своїх позицій і поведінки, неминуче відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Тому командир для зняття післяконфліктного напруження доцільно підійти індивідуально до кожного опонента, урахувати їх інтереси до виникнення конфлікту, допомогти здійснити самокритичний аналіз того, що відбулось, щоб не допустити утворення негативних установок у взаєминах, упередженості. Необхідний щирий, об’єктивний і конструктивний розбір того, що відбулось, із чітким визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії.

Важливо контролювати поведінку осіб, виведених з конфлікту, і коригувати їхні вчинки, спонукуючи до прояву порядності. Негативна установка, що

сформувалася, може зберігатися в колишніх учасників конфлікту певний час, і військовослужбовці будуть мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому. Отже, командирі слід створювати умови для їх співпереживання успіху в завданні, виконаному спільними зусиллями, заохочувати їх на кооперативну взаємодію і слідкувати за недопущенням пригадування минулих образ.

Адміністративний (дисциплінарний) шлях – переміщення, покарання тощо – командирі бажано застосовувати у крайніх випадках, коли інші способи вирішення конфлікту не дають позитивних результатів. Водночас не слід застосовувати цей метод за першої ж нагоди, вважаючи його найлегшим та найшвидшим способом вирішення конфліктів між підлеглими. Цей спосіб, неодноразово застосований без попередніх спроб вирішити конфлікт іншими способами, має негативний наслідок: у командира неминуче сформується авторитет керівника, який не розбираючись, просто карає усіх підряд (“махає шаблею”), що провокує різке падіння довіри до нього з боку підлеглих.

5.4.3. Напрями профілактики та запобігання конфліктам

Окремим напрямом роботи командира має бути діяльність щодо профілактики конфліктів. Як було зазначено вище, конфлікт набагато легше попередити, аніж вирішити.

Роботу й профілактику з попередження конфліктів повинні проводити командири, провідні спеціалісти та члени колективів, психологи за такими основними напрямами:

- створення умов, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів, оптимізація організаційно-управлінських рішень (створення сприятливих умов для службової діяльності військовослужбовців, об’єктивна оцінка їхнього професійного внеску, справедливий розподіл благ тощо);

- управління компетенцією військовослужбовців;
- усунення соціально-психологічних і особистісних причин конфліктів.

Управління компетенцією, хоча і складова управлінської діяльності, але виокремлюється в напрям через його особливу важливість.

Компетенція особи формується на основі знань, навичок і способів спілкування в колективі. Етапи компетенції включають навчання людини, активне використання знань та їхнє старіння. Для того щоб компетенція військовослужбовців знаходилася на належному рівні, цими процесами командирі необхідно управляти як на рівні військового підрозділу (оцінювання наявних ресурсів, зіставлення їх з потребами, прийняття рішень з досягнення необхідного рівня компетенції), так і на рівні окремої особи (підвищення кваліфікації, поліпшення навичок спілкування та ін.).

Управління компетенцією військовослужбовців сприяє звуженню об'єктивних зон конфліктів, а отже, запобіганню та профілактиці.

Важливим напрямом роботи в цій сфері є також облік соціально-психологічних чинників і особистих рис підлеглих. Для гармонізації соціальної взаємодії у військовому колективі необхідне збалансування:

- соціальних ролей;
- взаємозалежності в рішеннях і діях;
- взаємної тактовності;
- самооцінки та зовнішньої оцінки.

Зазначимо, що кожна людина у житті “грає” певну роль: чоловіка (дружини), брата (сестри), керівника, підлеглого та ін. Якщо очікувана від неї роль відповідає вимогам партнера (чи організації, у якій він працює), то протилежна сторона не висуває до неї претензій. Водночас людина очікує чогонебудь від протилежної сторони. Якщо її очікування справджуються, то спостерігається баланс соціальних ролей. У цих умовах підстави для конфлікту відсутні. Порушення балансу є чинником, який сприяє розвитку конфліктних взаємин.

Орієнтовну схему збалансованості очікувань військовослужбовця та військового підрозділу надано на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Взаємні очікування військовослужбовця та військового підрозділу

Крім того, варто враховувати, що кожен військовослужбовець як партнер може відігравати стосовно іншого роль старшого, рівного чи молодшого. Якщо протилежна сторона приймає роль, що відводиться їй, то рольовий конфлікт не відбувається. В іншому разі (якщо ініціатор конфлікту не сприймає відмінності у посаді або військовому званні як вагому) баланс соціальних ролей порушується, що сприяє створенню конфліктної ситуації.

Причиною конфліктної поведінки може бути також порушення балансу взаємозалежності, коли спостерігається занадто велика залежність від партнера, який зачіпає особисту свободу дій. Для профілактики конфліктів необ-

хідно вміти визначати, яка міра залежності протилежної сторони є для неї дискомфортною.

Гармонія у взаєминах порушується і в разі зміни балансу взаємних послуг. Стан напруження, що провокує початок конфлікту, найчастіше пов'язаний з тим, що військовослужбовець, який зробив послугу товаришу по службі й очікує від нього аналогічних дій, не отримує бажаного.

Профілактиці конфліктів сприяє також підтримання балансу між самооцінкою і зовнішньою оцінкою особи. За значної розбіжності між ними підлеглий відчуває психологічну напруженість, що може спровокувати розвиток конфліктних взаємин.

Попередження конфліктів означає передусім попередження суперечностей у взаєминах, що лежать в основі конфлікту. Психологічна наука розробила і пропонує методики щодо попередження різноманітних конфліктів, але найефективнішою, неодноразово перевіреною практикою є така:

1. Аналіз причин конфлікту. З'ясовуючи ці причини, необхідно визначити зону службової або позаслужбової конфліктності, передусім вирішувати службовий конфлікт.

2. Профілактика конфліктних ситуацій. Конфлікт легше попередити, ніж усунути.

3. На стадії виникнення конфліктної ситуації, коли суперечності виражаються в незадоволенні, поганому настрої, пригніченості сторін, доцільно використовувати такі прийоми:

- неофіційна розмова наодинці;
- дружня бесіда з конфліктуючими сторонами;
- попередження або рекомендація відійти від конфлікту;
- позитивний відгук або гумор-розрядка.

4. Урахування індивідуальних якостей учасників конфлікту.

5. З'ясування істинної мети конфлікту. Головне – розмежувати егоїстичні прагнення та ділові конфлікти, особистісні і колективні.

6. Усунення справжніх причин конфлікту (особливо психологічну несумісність).

7. Створення емоційної рівноваги в конфлікті (зняти емоції).

Попередження та профілактика конфліктів у військовому колективі багато в чому залежать також від урахування командиром особистих рис військовослужбовців (характеру, темпераменту тощо), рівня психологічної сумісності підлеглих, дотримання ними загальноприйнятих норм і правил поведінки та ін.

Таким чином, конфлікти у військових підрозділах – складне явище, але вони не є фатальною неминучістю. Їх можна попередити і подолати, якщо виявляти джерела, причини й умови виникнення та розвитку, вчасно вживати запобіжних заходів. Правильний підхід командира до проблеми попередження конфліктів і вміле їх вирішення сприяє зниженню гостроти нестатутних взаємин.

5.4.4. Управління власними емоціями для уникнення конфліктів

Емоції здатні переповнювати свідомість і змушувати нас діяти ірраціонально. Мистецтво управління емоціями полягає в умінні спрямовувати їх у потрібне русло, що забезпечує адекватну реакцію людини в складних ситуаціях.

Існує кілька способів оволодіння власними сильними емоціями:

- *розрядка емоцій* – вивільнення надмірних почуттів безпечним шляхом, що не зачіпає інших, наприклад у спортивних іграх чи під час пробіжки. Як вважають фахівці, велика частина гніву накопичується в м'язах плечей, верхній частині рук і в пальцях. Саме тому деякі розряджають свої емоції, вичавлюючи сухий рушник, ламаючи олівці і схожими прийомами;

- *можливість поділитися почуттями* – іноді потрібно просто виговоритися друзям;

- *розслаблення і самоконцентрація*;

- *рятування від емоцій за допомогою проєктування та знищення їх*. Розслабтеся, уявіть, що ви випромінюєте гнів, яким охоплені, і проєктуйте його на екрані. Потім уявіть, що ви стріляєте в нього з гармати, і гнів розлітається на друзки від влучення снаряда. Це дає вихід прагненню до насильницьких дій. Із кожним влученням ваше роздратування слабшає і зрештою зникає;

- *звільнення від гніву за рахунок зменшення зросту людини, що викликає цей гнів*. Уявіть собі, що людина, яка викликає ваш гнів, набагато нижча за вас на зріст. Поговоріть із нею подумки, уявляючи її такою, яка робить щось таке, що вас дратує. Під час такої розмови зменшуйте зріст цієї людини, а голос її нехай стає усе слабкішим. Незабаром вона здасться вам жалюгідною, а себе ви відчуєте набагато сильнішим і спокійнішим.

Стосовно хворобливих емоцій інших необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

- із повагою ставтеся до вираження почуттів інших людей. Нерідко люди відчувають сильні труднощі під час вираження своїх почуттів словами. Не перебивайте їх, не робіть передчасних висновків і не давайте передчасних порад;

- наберіться терпіння, коли хтось переживає бурхливу емоційну реакцію. Важливо вміти не ображатися на людину і не піддаватися власним емоціям;

- не піддавайтеся спокусі помститися. Якщо у вас виникає бажання помсти, знайте, що це одна з найнебезпечніших емоцій, з якими вам буде найважче впоратися;

- уникайте докорів – вони анітрохи не допоможуть у вирішенні конфліктних питань.

Асертивна поведінка. Більшість людей надають перевагу конфліктним зіткненням перед мирними стосунками та взаєморозумінням. Досягти згоди допоможе знання особливостей поведінки людини з погляду асертивності.

Спосіб поведінки, названий асертивним, передбачає, що людина знає, чого вона хоче й чого не хоче (принаймні, у конкретній ситуації) і може це чітко сформулювати без страху, непевності, напруження, іронії, сарказму та інших форм агресії. Людина, яка поводить себе асертивно, не діє на шкоду кому-небудь, поважає права інших людей, але при цьому не дає змогу принижувати власну гідність. Бажаної мети вона досягає, не заподіюючи шкоди іншим. Людина досягає свого, не маніпулюючи опонентами та не викликаючи почуття провини чи яким-небудь іншим способом, наприклад прийомом емоційного шантажу. Ця людина вміє схилити інших, допомогти чи викликати люб'язне ставлення до себе; не замикається в собі, коли їй відмовляють у тому, на що вона і не мала права розраховувати. У разі зіткнення інтересів асертивна людина здатна домовитися і знайти компромісне рішення, яке задовольнить обидві сторони.

Крім асертивного варіанта поведінки, людина може виявляти в конфлікті пасивність чи агресивність.

За пасивної поведінки людина дозволяє маніпулювати собою, не наполягає на своєму, хоча згодом шкодує про це.

Маніпулювання – це специфічне поводження з ким-небудь, яке полягає в умінні домагатися від оточення протилежного до того, чого воно хоче. Маніпулювання може здійснюватися різними прийомами, зокрема за допомогою лестоців, тиску, демонстрації власних страждань. Маніпулювання протилежне формам чіткої, однозначної, відкритої поведінки та є протилежністю до асертивних дій.

Агресивна поведінка пов'язана з твердістю, різким проявом своїх негативних емоцій і недоброзичливістю щодо протилежної сторони.

Асертивна поведінка передбачає чітке та лаконічне роз'яснення своїх вимог і власної поведінки, сприяючи запобіганню конфліктних взаємин між людьми. Виокремлюють кілька правил асертивної поведінки:

1. *Чітко уявляти, чого Ви хочете від опонента.* Якщо Ви до кінця не розібралися у власних мотивах, то, навіть якщо він зумів вербально висловити власну думку, із невербальних каналів протилежна сторона отримає інформацію на зразок: “Я почуваю себе безпорадним. Сам не знаю, чого хочу”. У цьому разі напрошується відповідь: “Якщо не знаєте, чого хочете, то нам нема про що говорити”. На практиці співрозмовник (який все ж таки є Вашим підлеглим) замикається в собі, позбавляючи можливості досягти з ним порозуміння, чим створюється передумова до майбутнього конфлікту.

2. *Вимоги було сформульовано точно, ясно й коротко.* Наприклад: “Я оголошую Вам догану за неприбуття на шикування особового складу управління о 09.00 через запізнення”.

3. *Пам'ятати правила мовного етикету, під час висловлення прохань не забувати про такі слова, як “будь ласка”, “будьте люб'язні” тощо.*

4. *Уміти домагатися від підлеглих виконання справедливих вимог, не використовуючи прийоми маніпулювання.* Техніка “заїждженої платівки” – багаторазове спокійне повторення вимог приводить до бажаного результату. Варто пам’ятати, що використання цього підходу обмежено такими умовами:

- претензії мають бути конкретними, і їх відносно легко задовольнити;
- цією технікою не слід користуватися, якщо для Вас небажано, щоб опонент після такого діалогу почував себе переможеним;
- якщо після 5...10 повторів результату розуміння не досягнуто, не варто повторювати свої вимоги, тому що опонент, очевидно, їх не виконає;
- використовувати цю техніку можна тільки у разі впевненості у власній правоті.

5. *Потрібно вміти просити про послугу.* Командир не завжди повинен добиватися свого тільки відданням безапеляційного наказу. При цьому невербальні прояви не повинні демонструвати опонентові, що Ваше звернення до нього по допомогу – це по суті люб’язність з Вашого боку.

6. *Варто вміти відмовляти.* Це вміння притаманне далеко не всім. У цьому разі йдеться не про бюрократичну відмову, а про небажання виконати прохання, якщо воно суперечить, наприклад, Вашим уявленням про моральність, або ж існують обставини, які не дають змогу його виконати. Можна використовувати такі види техніки відмови:

- техніка простої асертивності (упевнена відмова без пояснення причин);
- техніка емпатичної асертивності, коли у разі відмови виражається співчуття, повідомляються причини відмови, пом’якшуються небажані реакції. Відмова у разі використання такої техніки має бути спокійною та чітко сформульованою.

Якщо критика в цілому несправедлива, але в ній є частка правди, використовують техніку “відкритих дверей”: погоджуючись без страху з тією людиною, що критикує нас, ми рано чи пізно змусимо її замовчати.

Помилкові уявлення, здатні спонукати людину до конфліктної поведінки. Психолог А. Елліс виокремив 12 уявлень, досить поширених і безглузвих, які здатні спонукати людину до конфліктної поведінки. Розглянемо деякі з них.

1. *Усі повинні мене любити і схвалювати усе, що я роблю.* Нерозумно засмучуватися з приводу того, що Вас не всі люблять. Усім людям неможливо вгодити. Більше того, намагаючись здобути прихильність усього оточення, можна втратити самостійність і впевненість у собі.

2. *Деякі вчинки помилкові, і ті, хто їх робить, повинні отримувати стягнення.* Однак перш ніж лаяти чи накладати стягнення на підлеглого, варто обміркувати мотиви його поведінки. Для цього варто подивитися на вчинки підлеглого з його точки зору, і тоді в багатьох випадках вони стануть зрозумілими. Якщо підлеглий справді зробив щось погане, то потрібно зрозуміти, що це могло трапитися під впливом емоцій. У цьому разі варто терпляче

поставитися до цього вчинку і постаратися допомогти підлеглому змінити свою поведінку в потрібному напрямі.

3. *Світ і все, що відбувається в ньому, має бути таким, щоб нам подобалося.* Потрібно зрозуміти, що світ ніколи не відповідатиме нашим бажанням. Можна лише конструктивно змінити чи поліпшити становище, що виникло, чи заспокоїтися, якщо це можливо.

4. Для нас життєво важливим є те, що роблять інші. *Тому треба докласти всіх зусиль, щоб це робилося в потрібному нам напрямі.* Такі погляди часто призводять до конфліктів. Варто пам'ятати, що життя та поведінка інших людей – це їхня особиста справа, і у цілому не має Вас стосуватися. Ми повинні прагнути до максимальної терпимості.

5. *Неможливо контролювати власні емоції – ми їх жертва.* Насправді існує чимало способів управління власними емоціями.

6. *Кожна проблема має єдине вирішення.* Думати так нерозумно, тому що існує безліч альтернатив і потрібно зуміти їх побачити.

Перебороти помилкові уявлення, що провокують конфліктну поведінку, може допомогти знання *гумористичних принципів, законів і правил*, деякі з яких наведено нижче:

- закон Мерфі: під тиском усе погіршується;
- спостереження Етторе: сусідська черга завжди рухається швидше;
- закон котячої безвихідності: як тільки кішка простяглася та почала засипати на Ваших колінах, Вам одразу ж терміново знадобилося встати і йти;
- закон Пітера: піклуйтеся про мух, а слони самі про себе подбають;
- закон добровільної праці Зімергі: люди завжди згодні виконати завдання, коли необхідність у цьому уже відпала;
- принцип зустрічі знайомих: імовірність зустріти знайомих зростає, якщо Ви йдете з персоною, знайомство з якою вам не хотілося б афішувати.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю “військовий колектив”.
2. Дайте визначення поняттю “міжособистісні взаємини”. Розкрийте їх види.
3. Розкрийте зміст основних етапів організаторської діяльності командира.
4. Дайте визначення поняттю “соціально-психологічний клімат” у військовому колективі.
5. Назвіть та розкрийте негативні властивості поведінки військового керівника.
6. Розкрийте основні етапи формування колективної думки.
7. Дайте визначення поняттю “конфлікт” та сформулюйте його види за групами.
8. Розкрийте зміст основних етапів діяльності командира з урегулювання конфлікту.
9. Розкрийте прямі та непрямі методи позитивного психологічного впливу на підлеглих.
10. Розкрийте специфіку очікування військовослужбовця від військового підрозділу.
11. Визначте основні способи панування власних емоцій.

Рекомендована література

1. Агаєв Н. А., Скрипкін О. Г., Корня Л. В. Психологічне забезпечення у Збройних Силах України : poradnik komandiru v'yskovoї chasiny. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2019. 36 с.
2. Бондарев Г. В. Основи військової психології : навч. посіб. Харків : НУВС, 2020. 272 с.
3. Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник для офіцерів та сержантів : військова навч.-метод. публ. Київ : ЦМПЗ ЗСУ, 2020. 15 с.
4. Дикун В. Г., Мороз В. М., Стасюк В. В. Методологія дослідження морально-психологічного стану особового складу військ (сил) : навч.-метод. посіб. Київ : 7БЦ, 2023. 383 с.
5. Капосльоз Г. В., Глова Л. А., Куліда І. М. Соціальна психологія у військовій діяльності : навч. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 160 с.
6. Кокун О. М., Агаєв Н. А. та ін. Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України : метод. посіб. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 288 с.
7. Колосович О. С. Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 232 с.
8. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навч. посіб. / [О. Ф. Хміляр та ін.]. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.
9. Культура відносин у військовому колективі. Порадник командирів : метод. посіб. / за заг. ред. Н. А. Агаєва. К. : Освіта України, ФОП Маслаков, 2021. 121 с.
10. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України : підручник : у 2 ч. Вид. 2-ге, перероб., зі змінами та доп. / [Н. А. Агаєв, В. Г. Дикун, В. С. Чорний та ін.] ; за заг. ред. В. В. Стасюка. Бровари : 7БЦ, 2020. Ч. 1. 754 с.
11. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ "Говерла", 2020. 360 с.
12. Прикладна психологія військової діяльності: підручник / за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2022. 292 с.
13. Прикладні аспекти військової психології : навч. посіб. / колектив авторів; за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2015. 232 с.
14. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника : підр. / [В. І. Осьодло та ін.] ; за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ імені Івана Черняхівського, 2014. 364 с.
15. Стасюк В. В. Психологічне забезпечення діяльності військ (сил) : підручник. Київ : НУОУ імені Івана Черняхівського, 2014. 504 с.
16. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 168 с.

6. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ПІД ЧАС ВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ

Військова сила виграє битви, але війни виграє сила духу...
Результат справи вирішує рішучість, з якою ми боремося.
Перемогу здобуває бойовий дух...

Джордж Кетлет Маршалл-молодший
(1880–1959), американський політичний та
військовий діяч, генерал армії

Психологічне забезпечення – цілеспрямована діяльність органів військового управління, командувачів, командирів (начальників), службових осіб структур морально-психологічного забезпечення з метою психологічного відбору, формування, підтримання і відновлення в особового складу військ (сил) психологічної готовності до виконання завдань, емоційно-вольової стійкості до негативних психологічних чинників у будь-яких умовах обстановки, зниження психогенних втрат та збереження психічного здоров'я військовослужбовців.

Основні завдання психологічного забезпечення:

- оцінювання психологічних показників боєздатності підрозділів та військових частин, передусім моніторинг морально-психологічного стану особового складу військ (сил);
- соціально-психологічний аналіз управлінських рішень діяльності командирів (начальників) з питань підтримання належного рівня морально-психологічного стану особового складу військ (сил);
- виявлення осіб з нервово-психічною нестійкістю та вжиття психопрофілактичних і психокорекційних заходів;
- планування, організація та проведення заходів психологічної підготовки (загальної, спеціальної, цільової) особового складу військових частин (підрозділів) до виконання бойових завдань у конкретних (суспільно-політичних, природно-кліматичних, географічних, ергономічних, екстремальних) умовах обстановки;
- формування та утвердження оптимізму і впевненості особового складу у своїх силах, можливості виконати поставлене завдання;
- виявлення психологічних особливостей майбутніх бойових дій (операцій), урахування їх вимог до емоційно-вольових і психофізіологічних якостей

військовослужбовців, злагодженості та згуртованості особового складу військ (сил);

- аналіз психологічних аспектів тактики можливих дій противника та його негативного інформаційно-пропагандистського впливу;
- аналіз впливу психологічних чинників бою (бойових дій) на морально-психологічний стан та поведінку особового складу військ (сил);
- прогнозування можливих бойових психогенних втрат особового складу;
- навчання особового складу психологічних методів надання само- та взаємодопомоги;
- забезпечення та створення соціально-психологічних умов для ефективного виконання особовим складом своїх службових обов'язків, налагодження та підтримка взаємодії з органами державної влади й місцевого самоврядування, громадськими (волонтерськими) організаціями з практичної реалізації соціальних і правових гарантій військовослужбовців та членів їх сімей.

Напрямами психологічного забезпечення є:

- психологічне діагностування;
- психологічна підготовка;
- психологічний супровід.

Можуть виникнути заперечення про недоцільність знань командира (начальника) у цій галузі. Адже цей напрямок діяльності безпосередньо організовує заступник командира з морально-психологічного забезпечення й виконують безпосередньо підпорядковані йому виконавці. До того ж, усі заходи психологічного забезпечення проводяться з особовим складом підрозділів, де є відповідні молодші командири (начальники).

Зазначимо, що організація та контроль виконання всіх заходів за складовими психологічного забезпечення підготовки особового складу до участі у веденні бойових дій є безумовним і прямим обов'язком командира військової частини. Водночас у ході ведення бойових дій є значний шанс виникнення ситуацій, коли психологічна допомога оперативно може знадобитися безпосередньому оточенню командира й навіть йому самому. Таким чином, ці знання необхідні командирі для здійснення якісного контролю за виконанням відповідних заходів та застосування їх на практиці у разі потреби.

Психологічне забезпечення як одна із складових морально-психологічного забезпечення організовують та здійснюють органи військового управління всіх рівнів під керівництвом відповідних командувачів (командирів). Безпосередніми організаторами та відповідальними за стан психологічного забезпечення є начальники управлінь (відділів) командувань, а у військових частинах – заступники командирів з морально-психологічного забезпечення. Завдання й заходи психологічного забезпечення визначаються в плані морально-психологічного забезпечення операції (бою) та доводяться до підлеглих розпорядженнями з морально-психологічного забезпечення. Роль ко-

мандирів при цьому полягає в загальній організації та контролі усього процесу, що передбачає наявність в них твердих знань за сутністю усіх заходів.

6.1. Поняття психологічної готовності військовослужбовців

Бойова майстерність військовослужбовців залежить передусім від їхніх переконань, здатності не розгубитися в екстремальних ситуаціях, емоційного настрою в цей момент часу, стану здоров'я тощо. Сукупність цих чинників називається психологічною готовністю особового складу до ведення бойових дій.

Психологічна готовність військовослужбовця до виконання поставлених завдань – це своєрідний фундамент його активних дій у майбутньому бою. Знання військовослужбовцем власних психологічних особливостей допомагає йому управляти психікою й ефективно діяти в складних бойових ситуаціях.

Стан готовності забезпечує реалізацію професійного рівня підготовки в нових умовах з найменшими психологічними втратами. Він наче “перетворює” досягнутий рівень військової майстерності від стану очікування в бойову діяльність. Від сформованості стану готовності залежать “втрати” військової майстерності, особливо на початковому етапі бойових дій. Іноді стан готовності порівнюють зі шлюзом, який пропускає досягнутий рівень військової майстерності. Цей шлюз може пропустити його повністю або створювати йому перешкоди аж до повної “заборони проходу”. Прикладом можуть служити ступорні стани, коли людина просто ціпеніє й не здатна виконувати доцільні дії.

Стан готовності, його зміст багато в чому індивідуальний. Водночас є щось загальне, що визначає його. Очевидно, що цей стан має містити те, що потребують умови ведення бойових дій. Інакше кажучи, стан готовності вже не є підготовкою до бойових дій та їх очікуванням, але ще не є власними діями. Для формування та подальшого розвитку стану психологічної готовності різної категорії військовослужбовців до ведення бойових дій командири організують психологічне забезпечення заходів бойової підготовки.

Психологічної готовності військовослужбовця до виконання поставлених завдань досягають ув процесі цілеспрямованої психологічної підготовки в ході навчання й виховання, усієї військової служби.

Психологічна підготовка – комплекс заходів щодо формування у військовослужбовця психологічної стійкості, емоційно-вольових якостей, необхідних для виконання бойових завдань, які дають змогу зміцнити психіку, загартувати волю, навчитися боротися зі страхом, переносити фізичні й психологічні навантаження, придбати вміння діяти в бою самовіддано, активно, ініціативно, уміло використовуючи бойову техніку й зброю, навички виживання в екстремальних умовах сучасного бою, максимально зменшити ймовірність зустрічі з невідомим у бойовій обстановці.

У ході психологічної підготовки вирішуються завдання формування:

- психологічної готовності й стійкості військовослужбовців;
- функціональної надійності психіки військовослужбовців.

При цьому розрізняють два види психологічної готовності:

- загальну (тривалу) – як сукупність якостей особистості, а також її підготовленості;
- ситуаційну (тимчасову).

Ситуаційна (тимчасова) готовність – це особливий психологічний стан військовослужбовця, який дає йому змогу активно та якісно виконувати поставлені бойові завдання. Ситуаційна готовність має складну динамічну структуру і є вираженням сукупності інтелектуальних, емоційних, мотиваційних і вольових аспектів людини в їхній взаємодії із зовнішніми умовами й майбутніми завданнями.

Залежно від ситуації, що склалася, військовослужбовець налаштовується на бойову поведінку, здійснення дій для досягнення поставленої мети: готує особисту зброю, засоби захисту та екіпірування, озброєння та військову техніку для виконання поставлених завдань, узагальнює необхідну інформацію, робить вправи, тренується, подумки малює варіанти можливого розгортання подій, а з початком бойових дій уважно стежить за змінами обстановки, свідомо управляє собою.

На відміну від стану ситуаційної готовності, що відбиває особливості й вимоги майбутньої ситуації, *тривала (загальна) готовність* – це стійка система якостей особистості (позитивне ставлення до діяльності, організованість, уважність, самовладання тощо), досвід, знання, навички, уміння, необхідні для успішної діяльності в багатьох ситуаціях.

Немає потреби щоразу формувати тривалу готовність у зв'язку з поставленим завданням. Будучи завчасно сформованою, тривала готовність стає важливою передумовою успішної діяльності, залежить від ступеня розвитку психічних властивостей особистості, тому що вони впливають на стійкий прояв психічних процесів, зберігають і підвищують надійність дій у важких умовах бою.

Психологічна готовність військовослужбовців до бою – один з основних компонентів готовності підрозділу (військової частини, угруповання військ (сил), виду (роду) військ, збройних сил у цілому) до бойових дій; припускає, *по-перше*, усвідомлення військовослужбовцем відповідальності за долю Батьківщини, рідних, близьких, упевненість у собі, своїх товаришах по службі, бойовій техніці й зброї, а *по-друге*, бажання боротьби, прагнення випробувати себе, подолати свої слабості, перемогти противника.

Зовнішні ознаки психологічної готовності військовослужбовця до бою такі:

- відсутність метушливості або замкнутості, спокійна поведінка;

- чітке, безпомилкове виконання наказів і команд;
- нормальний фізіологічний стан (частота пульсу, подих, колір обличчя тощо).

Виокремлюють три рівні стану психологічної готовності до бою: низький, середній і високий.

При *низькому рівні* військовослужбовець не впевнений у собі, у нього відсутнє прагнення до протиборства, він нерішучий, замкнутий, надто метушливий або скутий, допускає помилки під час виконання найпростіших команд.

Для *середнього рівня* характерна комбінація у воїна впевненості в собі та недостатнє прагнення до протиборства й рішучих дій. Військовослужбовець припускається незначних помилок під час виконання команд, його фізіологічний стан близький до норми.

Високий рівень – це бажання боротьби, відсутність сумнівів у військовослужбовця, прагнення випробувати себе, перемогти противника.

Найприйнятнішим для вступу військовослужбовців у бій вважається середній рівень психологічної готовності. Саме тому військовослужбовцеві дуже важливо вміти підтримувати його, а командирів – подбати про надбання військовослужбовцями цього вміння. Під час переходу до бойових дій необхідно вміти піднімати власну психологічну готовність до високого рівня.

Проблема завчасного формування психологічної готовності військовослужбовців до ведення бойових дій, стійкості до впливу негативних стресчинників перебуває в центрі уваги багатьох дослідників.

На думку вчених, специфіка бойових дій військ у локальних воєнних конфліктах висуває певні вимоги не тільки до військовослужбовців, а й до параметрів навколишнього соціального й ергономічного середовищ. Отже, як об'єкт психологічного впливу варто розглядати не окремого військовослужбовця, а систему “військовослужбовець – середовище”, яка становить єдність людини-діяча та включених у бойову діяльність елементів соціального й ергономічного середовища. Психологічною характеристикою цієї системи є *цільовий психологічний ресурс*, який відображає стан наявних психологічних можливостей військовослужбовця, доступних для використання компонентів соціального й ергономічного середовища, що сприятиме ефективному виконанню бойових завдань певного типу.

Цільовий психологічний ресурс містить такі компоненти:

- *індивідуально-психологічний* (психологічна готовність військовослужбовця до активних дій безпосередньо під час бою);
- *психосоціальний* – міжперсональний (мотивуючий, компенсуючий і психотерапевтичний вплив товаришів по службі) і надперсональний (позитивний вплив колективної думки, настрою, традицій);
- *психоергономічний* (раціональна організація просторово-тимчасових, техніко-технологічних, екологічних параметрів бойової діяльності).

Цільовий психологічний ресурс у кожен момент часу може перебувати в одному з таких станів:

- його наявність і стан може не усвідомлюватися військовослужбовцем та оточенням;
- не відповідати психологічним умовам майбутньої або здійснюваної діяльності;
- піддаватися дезорганізації й руйнуванню;
- замінитися квазіресурсом (алкоголь, наркотики, залякування тощо);
- втрачати актуальність;
- повністю відповідати встановленій нормі.

Невідповідність цільового психологічного ресурсу вимогам бойової діяльності породжує психологічну проблему.

Для формування психологічної готовності особового складу, зокрема цільового психологічного ресурсу, доречно проводити заняття, на яких дії військовослужбовців пов'язані з реальною небезпекою:

- рух у безпосередній близькості від розривів артилерійських снарядів одночасно зі стрільбою поперек голів тих, хто наступає;
- обкатування піхоти танками;
- підводне форсування невеликих річок і озер на танках;
- переправа вплав з особистою зброєю й спорядженням через водні перешкоди;
- стрибки з парашутом;
- подолання зон "пожеж" тощо.

Водночас з виробленням психологічної готовності до дій в екстремальних ситуаціях на заняттях у військовослужбовців формуються ненависть і нещадність до противника, розвиваються наступальний порив, прагнення бути першим, азарт, рішучість, стійкість до різних видів страждань і руйнувань.

Безпосереднє емоційне переживання військовослужбовцем бойових станів під час навчань (тренувань) дає змогу значно легше переносити аналогічні психологічні навантаження в майбутніх бойових діях. Збереженню працездатності військовослужбовців в екстремальних ситуаціях сприяють навички із захисту від перегрівання (переохолодження), профілактики різних захворювань і травм, надання первинної медичної допомоги, приготування їжі в польових умовах, добування води та її знезаражування, а також володіння прийомами й методами саморегуляції.

Таким чином, у процесі бойового навчання кожний військовослужбовець має активно вдосконалювати власну професійну й психологічну підготовку. Ефективним засобом підготовки до бою є уявне проказування послідовності власних дій спочатку в уповільненому темпі, згодом енергійніше. Військовослужбовець подумки вживається в обстановку настільки, що мимоволі починає робити необхідні дії, а це означає встановлення міцного зв'язку між свідомістю й дією.

6.2. Процес психологічної підготовки до ведення бойових дій

Перемога залежить від доблесті легіонів.

Гай Юлій Цезар (100 до н.е. – 44 до н.е.),
давньоримський державний діяч, полководець,
імператор

Психологічна підготовка – це відносно самостійний процес формування в особового складу емоційно-вольової і психологічної стійкості, психологічної готовності до активних бойових дій для удосконалення якісних характеристик військовослужбовців (професіоналізму, фізичного стану, здоров'я, розумових здібностей, моралі, психології).

Основними завданнями психологічної підготовки є:

- формування в особового складу психологічної стійкості до чинників майбутнього бою;
- створення внутрішніх психологічних джерел високої бойової активності;
- підвищення професійної дієздатності психологічних функцій військовослужбовців.

Психологічна підготовка поділяється на загальну, спеціальну та цільову; постійно здійснюється командирами всіх рівнів та офіцерами структур морально-психологічного забезпечення.

Сутність психологічної підготовки проявляється в завчасному створенні в окремих військовослужбовців, підрозділів і військових частин такого психологічного ресурсу, який дав би їм змогу діяти в бою, як у знайомому, звичному середовищі, швидко ідентифікувати події, які відбуваються на полі бою, виявляти загрозливі тенденції, вчасно й адекватно реагувати на них, зберігати необхідний рівень боєздатності та активності під час впливу психотравматичних чинників.

Психологічна підготовка здійснюється на етапі організації готовності військовослужбовців, підрозділів і військових частин до бойових дій. Основним чинником, який визначає психологічну специфіку бойових ситуацій, прийнято вважати небезпеку. Ступінь інших впливів залежить від ступеня небезпеки. При цьому реакція людини на небезпеку може бути різною: свідомою, опосередкованою або ж імпульсною (безпосередньою). Від характеру реакції на небезпеку залежить і характер поведінки: у першому випадку вона свідомо контролюється, у другому – є ситуативною, імпульсивною, цілком і повністю залежною від ситуації. Отже, завданням психологічної підготовки є формування контрольованої реакції на негативні чинники бою.

Наприклад, у небезпечній ситуації неминуче виникає страх. Безстрашних людей не існує, однак сміливу людину відрізняє те, що вона може контролювати власний страх, тому формування стійкості до страху спрямовується не на рятування від нього, а на вироблення вміння володіти собою у разі його

виникнення. Досягти цього можна за допомогою спеціальних методів саморегуляції.

У ході психологічної підготовки військовослужбовців докладно інформують про особливості й умови майбутньої бойової діяльності, труднощі виконання бойового завдання, шляхи їх подолання. На заняттях і навчаннях моделюють зовнішню картину бойових дій і психологічну модель бойової діяльності військовослужбовців з усіма умовами бойової обстановки, які, відбиваючись у свідомості, здатні викликати психічні реакції, подібні до тих, що виникають у реальному бою. Насиченість занять і навчань елементами небезпеки й ризику, несподіванки й новизни спочатку викликає у військовослужбовців психічну напруженість, але роз'яснення значимості подолання труднощів і виконання поставленого завдання, як правило, формує стійку мотивацію до досягнення успіху в навчальному бою. Така мотивація сприяє виробленню навичок подолання психічної напруженості й інших негативних станів.

У ході багаторазового повторення вправ в умовах, які постійно ускладнюються, контроль військовослужбовця над своїми психічними станами й діями поліпшується. Поступово формується психологічний механізм стійкого придушення непевності й страху. Унаслідок подальшого зміцнення емоційно-вольового контролю військовослужбовця через звикання до небезпеки й інших чинників бойової обстановки психічна напруженість слабшає й стабілізується на оптимальному для нього рівні.

З поліпшенням емоційно-вольового контролю в особового складу зростає впевненість у власних здатностях долати труднощі та досягати поставленої мети. Упевненість у собі, своїй зброї, командирах і товаришах по службі допомагає точніше оцінювати бойову ситуацію, ефективніше використовувати на практиці свої знання, навички й уміння. Це свідчить про психологічну підготовленість до виконання бойового завдання. Після початку бойових дій у психологічно підготовленого військовослужбовця відбуваються зміни в психічному стані, актуалізуються необхідні психічні якості, підвищується психічна активність, конкретизується спрямованість на подолання труднощів майбутнього бою.

Надання допомоги військовослужбовцям, які отримали психічні травми, є важливою й необхідною складовою морально-психологічного забезпечення бойових дій військ (сил). Однак порушення психічної рівноваги не тільки завдає шкоди здоров'ю людей, знижує їхню боєздатність, а й інколи потребує значного часу. Через це ще більшої значимості набувають профілактичні заходи, спрямовані на підготовку воїнів до дій в умовах високого емоційно-фізичного напруження й попередження нервово-психічних зривів.

Основна роль у формуванні необхідних морально-психологічних якостей і підготовці військовослужбовців до бою належить командирі, який не тільки особисто визначає основні напрями, форми, методи, способи й прийоми цієї роботи, управляє цим процесом, а й навчає підлеглих офіцерів навичок фор-

мування у військовослужбовців психологічних якостей, необхідних для ведення активних бойових дій. Необхідну допомогу командир у цьому процесі має надавати заступник з морально-психологічного забезпечення військової частини (підрозділу).

Розвиток психічних розладів безпосередньо пов'язаний з фізичним станом організму. Саме тому заходи профілактики збігаються із загальними завданнями психогієни й психопрофілактики, які слід розглядати як єдиний комплекс, систему заходів, спрямованих на зміцнення й збереження нервово-психічного здоров'я військовослужбовців, створення оптимальних умов для психічної діяльності воїнів у бойовій обстановці.

У попередженні виникнення й розвитку психічних травм надзвичайно велике значення мають такі вольові якості особистості, як цілеспрямованість, самовладання, мужність, стійкість, сміливість, хоробрість, ініціативність, рішучість та ін.

В умовах бойової обстановки командирам важливо підтримувати у військовослужбовців високий рівень психологічної готовності, який складається з таких основних складових:

- психофізіологічної стійкості, зумовленої фізичним станом організму, основними властивостями його нервової системи;
- психічної стійкості, яка залежить від рівня професійної підготовки й розвитку основних психічних якостей особистості (наявності спеціальних навичок і вмінь діяти в екстремальних ситуаціях; здатності до термінової мобілізації знань для ухвалення рішення; розвитку здатності до оперативного (швидкого) мислення; наявності підвищеної мотивації та позитивної установки на виконання поставлених завдань).

Для вироблення цих якостей рекомендовано постійно у будь-яких життєвих і професійних ситуаціях накопичувати досвід вольової поведінки. Цьому сприяють психологічна підготовка та заняття спортом, а також включення в них вправ, що потребують сміливості тощо.

Ефективний засіб попередження порушень психіки – спеціально спрямовані тренування для формування навичок найбільшого розслаблення м'язів, встановлення спокійного ритму подиху – саморегуляція та ін.

Психологічна підготовка підвищує фізичну й психічну стійкість до впливу екстремальних умов бойових дій, розвиває психофізіологічні механізми й психічні функції, які сприяють виконанню функціональних обов'язків, збереженню життя й високої працездатності за будь-яких ускладнень обстановки.

Основними завданнями психофізіологічної підготовки є:

1. Формування стійкості організму до впливу чинників бойової та службової діяльності.
2. Зміцнення здоров'я й підтримка високої працездатності особового складу за рахунок раціоналізації режиму праці, відпочинку й харчування, постійного медичного контролю.

3. Розвиток і зміцнення професійно важливих психофізіологічних якостей військовослужбовців.

4. Проведення заходів щодо зниження емоційної напруженості бойової та службової діяльності, швидкого й повного відновлення працездатності, профілактики перевтомлення. Цьому сприяють: психопрофілактика й психогігієна; удосконалення медичного й професійно-психологічного відбору військовослужбовців; психофізіологічне обстеження; організація активного відпочинку; вчасне виявлення нервово-психічних розладів; навчання методів самоспостереження, самоконтролю, саморегуляції; аутогенне тренування.

5. Розроблення й забезпечення індивідуальних норм навантаження.

6. Участь посадових осіб військової частини (підрозділу) в навчанні військовослужбовців і вдосконалення їхніх професійних якостей.

7. Проведення спеціальних занять і тренувань за порядком дій в екстремальних умовах.

8. Навчання військовослужбовців основних вимог, які сприяють збереженню здоров'я й високої працездатності.

Крім відомих методів і прийомів психологічної підготовки військовослужбовців, у військових частинах (підрозділах), зокрема у Повітряних Силах застосовують ще і деякі спеціальні методи:

- *вправи на антиципацію* (передбачення), сутність яких полягає в образному поданні виникнення й розвитку небажаної ситуації, програванні власних дій у цих умовах, тобто відпрацюванні стереотипу поведінки в екстремальних ситуаціях;

- *ідеомоторні вправи*, які є уявним програванням майбутніх дій із супроводом або без супроводу відповідними руховими актами, які представлені реальними органами керування озброєння та військової техніки.

У варіанті Повітряних Сил метод антиципації поєднують з ідеомоторним тренуванням. Це – метод програвання виконання майбутнього завдання “піший-по-льотному”, коли льотчик з моделлю літака в руках наочно відтворює усі елементи польоту, супроводжуючи їх проговоренням своїх дій, та адекватно реагуючи на словесне “введення” особливих випадків у польоті старшим авіаційним начальником. *Релакс-ідеомоторне тренування* полягає в уявному програванні основних елементів майбутньої діяльності на тлі загальної релаксації (розслаблення) організму з наступною його активацією.

Усвідомлюючи значимість профілактичних заходів, необхідно враховувати небезпеку накопичення людьми емоційно-психічної напруженості. Варто пам'ятати, що потрібен не тільки фізичний відпочинок, а й психічний. У бойовій обстановці військовим частинам (підрозділам) доречно періодично перебувати в стані, коли особовий склад не повинен думати про загрозу нападу з боку противника або про швидкий вступ у бій. Цього досягають періодичними ротаціями військовослужбовців на бойових позиціях або виведенням їх у глибину бойових порядків. Навіть в умовах ведення безперервних

бойових дій рівномірний розподіл навантаження й періодична ротація підрозділів на активних ділянках сприятиме вирішенню цього завдання.

До перенапруження й нервового виснаження призводить не тільки фізичне напруження, а й переживання, тому систему інформації й підготовку до бою треба будувати з урахуванням збереження нормального стану психіки воїна. Українцям бажаним є максимальне скорочення періоду очікування бою. Військовослужбовець не повинен перебувати в напруженні, якщо цього не потребує обстановка. Підлеглі військовослужбовці мають бути проінформовані командиром про значимість попереднього бою, але при цьому неприпустимим є залякування або підірив упевненості у своїх силах. Особливу небезпеку у передбойовому періоді становлять панічні чутки. Потрібно враховувати, що часто вони поширюються особами з нестійкою психікою – індукторами паніки, панікерами.

У передбойовий період не слід забувати, що бездіяльність, відсутність зайнятості військовослужбовців надають їм більше часу для поглиблення переживань. Під час підготовки до бою кращим заходом попередження страху є активна діяльність. Підготовка до бою або діяльна участь у ньому дають змогу військовослужбовцю легше переносити емоційний фон навколишніх подій.

Психічне виснаження можливо навіть за відсутності зовні помітної фізичної слабості. При цьому у військовослужбовців знижується ініціатива, втрачається інтерес до себе й навколишніх подій. Пригнічений настрій у деяких з них поєднується з безсонням, дратівливістю. У такому стані люди починають проявляти не властиву їм раніше причепливість, озлобленість, цинічність і недисциплінованість, впливаючи на колектив.

Отже, потрібно посилити увагу до питань профілактики психічних розладів у військовослужбовців. В армії США, наприклад, комплекс заходів щодо попередження бойових психічних травм і зниження їхніх наслідків визначений у спеціальному польовому статуті FM 22–51 “Керівництво командирів з контролю бойового стресу”. До цих заходів належать:

- ефективне й стійке керівництво військами;
- високий рівень бойової підготовки;
- фізичне загартування особового складу;
- гарний стан здоров’я особового складу;
- уміння солдатів і офіцерів розслаблюватися в складних умовах бою, проводити самонавіяння.

Крім того, для підвищення стійкості до стресових ситуацій особовий склад, який бере участь у бойових діях, на думку американських фахівців, повинен вживати їжу, збагачену білками з високим змістом тирозину (амінокислоти, яка входить до складу переважної більшості харчових білків).

Як показують спостереження, у бойовій обстановці у військовослужбовців різко знижується апетит, причому тим сильніше, чим більшою є напруже-

ність бою. Саме тому в бойовій обстановці рекомендується призначати *тирозин* у вигляді таблеток, тому що він не шкодить організму, не токсичний навіть у високих дозах. За допомогою цього препарату у військовослужбовців підтримуватиметься необхідний для продуктивної життєдіяльності рівень насичення організму, який попри зниження апетиту підтримуватиме їх функціональність в умовах ведення активних бойових дій на належному рівні. З'являється можливість без істотних витрат знайти за допомогою цієї амінокислоти реальний шлях до зниження впливу стресу на здоров'я й боєдатність особового складу.

Командиру необхідно враховувати також, що виникнення психічних розладів, незвичайних психічних реакцій можуть виникати й через організаційні вади (неоперативність і нерішучість посадових осіб, їхня непевність і розгубленість, необдумані дії, хаотичні й недоцільні розпорядження та команди тощо), а отже, необхідно піклуватися про вдосконалювання управлінських навичок підлеглих офіцерів, підвищення їхніх психолого-педагогічних знань і вмінь.

Таким чином, найважливішими напрямками діяльності командирів (начальників) з попередження нервово-психічних розладів у підлеглих, профілактики бойових психічних травм є такі:

- цілеспрямоване здійснення заходів психогігієни й психопрофілактики для підготовки психіки військовослужбовців до подолання фізичних та емоційних перевантажень;
- раціональне регулювання режиму праці й відпочинку, суворе виконання розпорядку дня, продумана організація вільного від служби часу;
- планомірний розподіл фізичних і психічних навантажень, своєчасна заміна підрозділів на передовій;
- вивчення особового складу, виявлення осіб з нестійкою психікою;
- здійснення профілактичних організаційних, медичних, психолого-педагогічних заходів для ослаблення впливу психотравмувальних чинників;
- організація й проведення психологічної й психофізіологічної підготовки особового складу до дій у різних умовах обстановки;
- навчання військовослужбовців основних прийомів емоційно-вольової саморегуляції;
- формування в командного складу навичок керування психічними станами підлеглих у різних умовах обстановки, удосконалення їхніх управлінських навичок.

Важливе значення має адаптація військовослужбовців до труднощів воєнного часу, необхідності неухильно виконувати вимоги дисципліни, беззаперечного підпорядкування командирам і начальникам.

Одним із центральних завдань психологічної підготовки військовослужбовців до бойових дій є завдання ритмів та інтенсивності функціонування їх психічної діяльності, характерних для бойової обстановки. Саме тому весь

уклад життя, розпорядок дня, рівень напруженості навчально-бойової діяльності в період доукомплектування й бойового злагодження військових частин і підрозділів мають сприяти формуванню психологічної готовності військовослужбовців, настільки необхідної в бойових умовах. Військовослужбовців слід привчати до польового побуту, максимально повного самообслуговування (від самостійного обладнання житла, готування їжі до окремих занять з виживання), напруженого режиму життєдіяльності (підйом після тривоги, чергування активних фаз діяльності в різні періоди доби, скорочення часу на сон і відпочинок, необхідність відсипатися за відносно короткий проміжок часу, створення додаткових складностей і перешкод тощо).

Психологічну підготовку прийнято поділяти на загальну, спеціальну й цільову.

1. *Загальну психологічну підготовку* проводять завчасно, вона забезпечує формування психологічної готовності військовослужбовців діяти в умовах сучасного бою проти ймовірного противника, а також психологічної стійкості до дії психотравмувальних чинників.

Загальна психологічна підготовка спрямована на вироблення у військовослужбовців стійкої до негативного впливу чинників бою психіки, передусім таких вольових якостей, як сміливість, рішучість, наполегливість, витримка. Військовослужбовці навчаються прийомів екстреної емоційно-вольової мобілізації, зняття негативних психічних станів, методів знеболювання без медикаментів, надання собі й товаришам по службі першої психологічної допомоги, способів виживання в екстремальних умовах (наприклад у полоні), умінню вводити в оману й лякати противника тощо.

Органи чуттів військовослужбовця, увесь його організм і психіка мають максимально звикнути до звуків, картин, заходів, смакових і тактильних відчуттів бойової обстановки, навчитися миттєво й доцільно реагувати на ті або інші її зміни. Корисними щодо цього можуть бути заняття з імітацією дій підрозділів потенційного противника, його авіаційних і вогневих нальотів. Навчальне поле, на якому проводяться заходи бойової підготовки, за зовнішнім виглядом, заходами, шумовим тлом має нагадувати поле бою. У ході занять створюють ситуації, які під час війни викликають розгубленість, паніку, психічні зриви (раптові напади, порушення зв'язку, створення обстановки невідомості, граничні темпи й навантаження діяльності). Кожен військовослужбовець, який готується до бою, повинен добре уявляти те, з якими незвичайними явищами у власних відчуттях і почуттях, у реакціях та поведінці товаришів по службі він може зустрітися в бойовій обстановці, уміти швидко нейтралізувати власні негативні психічні стани й надавати першу психологічну допомогу товаришам.

Знання про різні види небезпеки, характерні для сучасного бою, закономірності реагування людини на них, здатність управляти стресами й енергетикою організму становлять ту якість, яка називається *психологічною*

стійкістю. У сукупності з відповідним емоційно-вольовим настроєм, бойовими установками, упевненістю у власних силах, розвинутих системою професійно значимих якостей, умінням ефективно взаємодіяти з товаришами по службі в бою створюється психологічна готовність військовослужбовця до бою.

У процесі занять з вогневої, тактичної, спеціальної й інших видів бойової підготовки потрібно моделювати ускладнені умови, які відповідають за психологічним змістом чинникам, які впливають на психіку військовослужбовців у бойовій обстановці:

- використання різних засобів імітації (навчальних вибухових речовин, імітаторів ядерного вибуху, навчальних рецептур отруйних речовин, імітаційних гранат й фугасів, вибухових пакетів, димових шашок, ракет (сигнальних), вогняних сумішей, холостих патронів тощо);
- трансляція записів шумових ефектів бою (постріли танків, гармат, стрілецької зброї, розриви снарядів і мін, звуків літаків, які низько пролітають, тощо);
- створення пожеж, макетів ушкодженої техніки, усіляких інженерних загороджень і перешкод, що трапляються раптово (імітаційні мінні поля, дротові й малопомітні загородження, рови, пастки, завали, барикади, зруйновані ділянки доріг і мостів);
- організація реальної протидії противнику (підготовлені групи особового складу, двосторонні навчання силами двох військових частин тощо).

2. *Спеціальна психологічна підготовка* забезпечує психологічну готовність і стійкість військовослужбовців до конкретних видів бойових дій з урахуванням особливостей бойової діяльності конкретних фахівців в особливих природно-кліматичних умовах.

У ході занять з бойової підготовки, а також спеціальних психологічних тренінгів, психотехнічних ігор і вправ, психогімнастики досягається цілеспрямований, акцентований розвиток відповідних якостей військовослужбовців. Наприклад, у розвідників розвиваються точність сприйняття елементів обстановки, здатність орієнтуватися в просторі й часі в складних умовах, окомір, стійкість і розподіл уваги, пам'ять, спостережливість, кмітливість. У снайперів – витривалість, окомір, спостережливість, реакція та ін.

Військовослужбовці в процесі психологічної підготовки повинні бути адаптовані до природно-географічних (гори, ліси, пустеля тощо), погоднокліматичних (високі й низькі температури повітря, водно-сольовий режим тощо), техніко-технологічних, режимних й інших умов діяльності.

3. *Цільова психологічна підготовка*, яку проводять перед початком бойових дій, спрямована на формування у військовослужбовців психологічної готовності до виконання конкретного бойового завдання.

Практика показує, що найчастіше просте знання тих психологічних явищ, з якими може зіштовхнутися військовослужбовець у складних умовах,

дає змогу психологічно підготуватися до несприятливих подій. Ознайомлення людей з типами можливих реакцій на бойові стрес-чинники виконує функцію своєрідного щеплення, що діє за принципом “хто попереджений – той захищений”.

Ураховуючи дію психологічної закономірності, вираженої у формулі “чого не знаю, того боюся”, необхідно повною мірою забезпечити військово-службовців вичерпною інформацією про психологічні особливості бойової діяльності.

Вирішення завдань психологічної підготовки, зокрема з формування образної основи моделі бою, відбувається на заняттях з тактичної та вогневої підготовки (для механіків-водіїв – на заняттях з водіння). У ході навчання в план проведення занять необхідно включати відпрацювання елементів психологічного загартування особового складу за допомогою формування понятійної й образної основи моделі. Як приклад можна розглянути тематику та мету психологічного загартування в ході тактичної підготовки.

Заняття 1–2 “Дії під час підйому за тривогою”. На занятті важливо роз’яснити сутність психологічних вимог до військовослужбовця під час цього виду дій; провести тренування особового складу з раптового підйому за бойовою тривогою й оголошення збору в позаслужбовий час (через 1...1,5 год після відбою, серед ночі, за 1...1,5 год до підйому, у ході виконання інших завдань протягом денного часу).

Заняття 3. “Дії військовослужбовців підрозділу у бою”. Ознайомити особовий склад з психологічними якостями, необхідними в сучасному бою, розкрити сутність психологічної підготовки відділення, обслуг, екіпажів, її зміст.

Заняття 4. “Дії військовослужбовців у різних видах бою”. Організувати наявність реального противника, який активно протидіє (група особового складу); створити модель сучасного бою за допомогою імітаційних засобів, шумових, звукових і світлових ефектів; виконати вправу з атаки реального противника, рукопашного бою в траншеї; відпрацювати дії, передбачені планом заняття після фізичного навантаження (марш-кидок від місця постійної дислокації до навчального поля).

Заняття 5. “Дії військовослужбовців у різних умовах бойової обстановки”. Виконати дії в умовах застосування навчальних рецептур отруйних речовин; імітацію ядерного вибуху й дії при ньому, рукопашний бій з реальним противником, тренування в боротьбі із запальними засобами, гасіння реальних вогнищ пожежі на макетах бойової техніки й місцевості.

У процесі відпрацювання теми “Боротьба з танками, бронемашинами й мовірного противника” провести нижченаведені заняття.

Заняття 1. “Особливості ураження танків, бронемашин й мовірного противника”. Акцентувати увагу військовослужбовців на уразливих місцях техніки противника, на невразливих ділянках під час стрільби з гармати й кулемета (спеціально підготовлених).

Заняття 2. “Боротьба з бронетехнікою в умовах вогневого впливу противника”. Демонстраційно показати уразливі місця бронетехніки, невразливі ділянки під час ведення вогню з неї на реальних об’єктах (макетах); відпрацювати й показати вправи з оволодіння методами й прийомами боротьби з бронетехнікою під час реальної обкатки особового складу; імітувати вогневий вплив противника за допомогою імітаційних засобів (вибух-пакети, вогняна суміш).

У процесі польового виходу потрібно відпрацювати комплексне використання всіх засобів психологічного загартування, застосовуваних на попередніх заняттях (створення моделі сучасного бою, наявність реального активно протидіючого супротивника; використання навчальних рецептур отруйних речовин; створення вогнищ пожеж тощо). Зокрема у ході наступу:

1. З особовим складом підрозділів відпрацювати дії:
 - в умовах активної імітації противника (стрільба холостими патронами);
 - за наявності реального противника (частина особового складу, яка протидіє тим, хто наступає);
 - під час подолання імітаційних полів (мінних);
 - в умовах застосування навчальних рецептур отруйних речовин;
 - стрільбу холостими пострілами, снарядами із БМП через голову тих, хто наступає;
 - у засобах індивідуального захисту.

На черговому занятті провести дії за наявності реально протидіючого противника; імітація нічного бою за допомогою шумових, звукових, світлових ефектів.

2. Для танкових підрозділів:
 - виконати вправу з подолання імітаційних мінних полів, мінно-вибухових загороджень;
 - організувати наявність реального противника, який активно обороняється; створити модель сучасного наступального бою за допомогою імітаційних засобів; виконати дії в засобах захисту із застосуванням навчальних рецептур отруйних речовин.

Під час відпрацьовування теми “Відділення (танк, БМП) в обороні” на перших двох заняттях доцільно: роз’яснити особовому складу психологічні особливості ведення оборонного бою; розкрити сутність психологічних якостей, необхідних військовослужбовцю в обороні, довести особливості дій ймовірного противника в наступальному бою, його сильні й слабкі сторони. Причому:

1. Для механізованих підрозділів:
 - організувати дії в умовах реального застосування навчальних рецептур отруйних речовин, засобів імітації ядерного вибуху, з позначенням противника (частиною особового складу, муляжами, імітаціями);

- виконати активні дії щодо противника, який наступає (варіант двосторонньої гри) з реальним інженерним обладнанням вогневої позиції відділення.

На наступних заняттях створити *модель нічного бою* з реальним противником під час використання шумових, звукових і світлових ефектів; виконати вправи з відпрацювання способів боротьби із запальними засобами, гасінням вогнищ пожеж.

2. Для танкових підрозділів:

- створити модель оборонного бою за допомогою імітаційних засобів, шумових, звукових і світлових ефектів, імітувати наявність реального противника, який наступає (частина особового складу або інший взвод роти);

- завдати удару і виконати бойові завдання у засобах захисту;

- організувати боротьбу з вогнищами пожеж у населених пунктах й на місцевості вночі, а також імітацію втрат у живій силі (муляжі вбитих, поранених), витягування поранених з танка, надання їм допомоги.

Під час відпрацюванні теми “Відділення (танк, БМП) у похідній охороні й на марші” необхідно:

- роз’яснити сутність психологічних якостей, необхідних особовому складу для успішного виконання бойових завдань у похідній охороні й на марші;

- виконати вправи в реальних діях з подолання загороджень і зон зараження навчальними рецептурами отруйних речовин;

- організувати дії реального противника у вигляді диверсійних груп;

- відпрацювати навички проведення дозиметричного контролю й часткової спеціальної обробки у разі зустрічі та ведення бою з реально протидіючим противником в умовах дій під час подолання навчальних мінних полів, мінно-вибухових загороджень;

- відпрацювати навички боротьби із запальними засобами, гасіння вогнищ пожеж на макетах техніки;

- здійснювати стрільбу холостими пострілами через голову особового складу, який наступає;

- організувати подолання водних перешкод.

Такими є елементи психологічної підготовки військовослужбовців у процесі практичних занять з тактики. Аналогічно можна було б представити перелік заходів і рекомендацій упровадження елементів психологічної підготовки під час проведення інших видів занять. У кожному виді Збройних Сил України, роді військ, а в остаточному підсумку й у кожній частині (підрозділі) є особливості організації та проведення психологічної підготовки. Рецептів на кожний випадок передбачити дуже важко і фактично неможливо. Через це дуже велике поле діяльності розкривається перед офіцерами-психологами військових частин. Тільки ініціатива, творчість, компетентність і знання вирішуваних особовим складом завдань дає змогу успішно організувати та проводити роботу з психологічної підготовки особового складу.

При цьому психологові разом з командирами й офіцерами, відповідальними за організацію бойової підготовки, необхідно постійно пам'ятати, що практична реалізація принципів психологічної підготовки досягається у разі забезпечення таких умов:

- високий темп дій днем і вночі в складних погодних умовах (дощ, туман, снігопад, ожеледь тощо);
- швидка й різка зміна тактичної обстановки в ході занять;
- стрільба з усіх видів стрілецької зброї;
- обкатування танками й БМП, форсування водних перешкод, подолання зон заражень, боротьба з пожежами;
- тривале перебування в засобах захисту від ЗМУ;
- ведення боротьби з танками, повітряними цілями, які низько летять, десантами й диверсійними групами противника.

Під час організації й проведення психологічної підготовки військово-службовців можуть застосовуватися й інші методичні прийоми, які істотно збагатять зміст проведеної роботи з підготовки психіки воїна до бою. Наприклад, для підвищення стійкості до дії бойових стрес-чинників, подолання страху психологи пропонують застосовувати у психологічній підготовці військово-службовців до ведення бойових дій такі методи:

1. *Когнітивні*. Психологічна освіта. Макетування поля майбутнього бою. Моделювання (імітація) дій противника в реальних просторово-тимчасових параметрах з наступним груповим обговоренням їх сильних і слабких сторін. Моделювання бойових подій з використанням тренажерів і комп'ютерних систем.

2. *Сенсорні*. Психотехніки адаптації органів чуттів до умов майбутніх дій, наприклад адаптація до темряви, зниження порогів слухової чутливості.

3. *Афективні*. Психотехніки групового емоційного зараження й мотивації (мобілізуючі мітинги; збори-обіцянки; заклики; звернення; зустрічі з жертвами насильства противника тощо). Самопереконавання й самонавіяння. Методика словесно-образного емоційно-вольового керування станами. Аутотренінг. Активна й пасивна м'язова релаксація. Експрес-методики психічної саморегуляції. Сенсибілізація й десенсибілізація.

4. *Операціональні*. Идеомоторне тренування. Тренажерні методики. Тактико-спеціальні заняття з імітацією дій конкретного противника й психологічних чинників бою.

5. *Комплексні*. Гетеротренінг. Ситуативно-образний психорегуляційний тренінг. Соціальне моделювання (моделювання інцидентів з місцевим населенням). Трансові методики й гіпноз. Психологічні операції, які підтримують бойові дії. Розміщення особового складу з урахуванням психологічної сумісності, бойового досвіду, динаміки переживання страху.

6. *Фармакологічні.* Застосування фармакологічних препаратів (психостимуляторів, актопротекторів, ноотропів, транквілізаторів і ін.), полівітамінів, лікарських трав'яних зборів тощо.

Особливої уваги заслуговує перспективний метод підготовки військово-службовців десантно-штурмових військ – індивідуальний психофізичний тренінг.

Індивідуальний психофізичний тренінг – це комплекс методик підготовки військовослужбовців-десантників до діяльності у важких ситуаціях за допомогою цілеспрямованого розвитку заданої структури психологічних якостей, заснованої на взаємозв'язку біодинамічної й чуттєвої тканини, засвоєнням рухових інваріантів і формуванням відповідних їм чуттєвих образів професійної дії, що закріплюється на рефлексивному шарі свідомості у вигляді професійно орієнтованих інтегральних образів і понять.

Цілеспрямоване формування чуттєвих образів професійних дій, значимих сенсорних ознак засобів і предметів професійної діяльності дає вихідний матеріал, поєднання якого в тривимірній системі координат у важкій ситуації дає змогу отримати цілісний її образ, що полегшує прогнозування її розвитку і вирішення за допомогою безперервного й адекватного оцінювання ефективності дій при їхньому коригуванні відповідно до кожного з можливих варіантів розвитку подій.

Програму індивідуального психофізичного тренінгу розробляють залежно від специфіки бойової діяльності відповідно до особливостей завдань, умов, засобів і способів бойового застосування. Використання цієї програми в загальному контексті професійної підготовки сприяє підвищенню ефективності діяльності у важких ситуаціях.

Ситуативно-образний психологічний тренінг – метод психологічної підготовки військовослужбовців до бою, який ґрунтується на уявному відтворенні бойової ситуації, варіантів її розвитку, вчинених дій та емоційного тла діяльності. При цьому військовослужбовець ніби сприймає реальну бойову ситуацію “очами” її учасника (суб’єкта бойової ситуації).

Тренінг має три етапи.

У ході першого етапу військовослужбовці докладно описують бойову ситуацію.

На другому етапі вони подумки повторюють фрази, які характеризують бойову ситуацію, і намагаються найяскравіше уявити ті образи, про які йдеться. Важливо, щоб військовослужбовці намагалися відтворити не тільки візуальні образи ситуацій, а й слухові, тактильні, смакові, які дають повну картину умов виконання бойового завдання. Далі військовослужбовці формують образ власної поведінки. Це сприяє розвитку почуття впевненості в собі, власних силах, необхідних для бою якостей характеру. Для цього військовослужбовці можуть ідентифікувати себе з конкретними або вигаданими особистостями, які є для них еталоном сміливості, мужності й упевненості в собі. Завершу-

ється цей етап цілеспрямованим, твердим самонавіянням упевненості, самовладання у найскладніших ситуаціях бойової діяльності.

На третьому етапі ситуативно-образного психологічного тренінгу бойову ситуацію осмислюють раціонально. Це полягає в аналізі помилок, допущених її учасниками, можливих варіантів розвитку подій, відчуттів і переживань, які виникли в ході бою. Розбір проводиться у вигляді дискусії або бесіди з особовим складом.

Доцільно, щоб на етапі підготовки до виконання бойового завдання проводилося 6–8 ситуативно-образних психологічних тренінгів. Така кількість сприяє розвитку первинних навичок самогіпнозу, що скорочує час на проведення тренувань і підвищує їхню ефективність. Ефективність ситуативно-образного психологічного тренінгу набагато підвищується, якщо її проводити в аутогіпнотичному стані або стані аутогенного занурення.

Підготовка військовослужбовців до дій в умовах напруженої обстановки сучасного бою є важливим завданням усіх командирів і посадових осіб військової частини (підрозділу). Однак психічні розлади, викликані впливом психотравмувальних чинників бою, є найдужчою, але не єдиною причиною бойових психічних травм. Структура особистості та її індивідуальні особливості також відіграють істотну роль у розвитку психічних зривів.

На травматизацію психіки впливають конституціональні передумови, ступінь готовності до перенесення психічного напруження, механізм взаємодії зовнішніх і внутрішніх подразників, рівень розвитку й функціонування вольових якостей, здатність відновлювати рівновагу після перенесених стресів тощо, що відбиває індивідуальне ставлення людини до травмувальних обставин (психотравмувальних чинників), сформоване на основі особистого життєвого досвіду.

Перераховані наукові доробки у військовій психології дають змогу створювати сучасні методики психологічної підготовки, розраховані на виховання вдумливих і кмітливих військовослужбовців, чия здатність до адаптації поєднувалася б з високим інтелектом та особистою мужністю, готовністю до швидкого переключення від активних бойових дій до повсякденної служби в умовах збройного конфлікту або під час виконання миротворчих завдань.

Отже, психологічна підготовка має вирішальне значення для успішної діяльності військовослужбовців як у бойових умовах, так і в інших екстремальних ситуаціях. Для підвищення її ефективності необхідно враховувати специфіку бойової обстановки й інших екстремальних умов, у яких військовослужбовцям доведеться виконувати бойові (службові) завдання. При цьому методи моделювання психологічних чинників бою в ході навчально-бойової діяльності різноманітні. Чим більше засобів і прийомів психологічної підготовки використовується, тим вища її ефективність.

6.3. Сутність та зміст психологічного супроводу бойових дій

Психологічний супровід бойової діяльності – це комплекс оперативних заходів щодо відслідковування та підтримання здатності військовослужбовців, підрозділів і частин протистояти загрозливим чинникам бою та рішуче діяти в бойовій обстановці; організовується та проводиться для підтримки високої бойової активності у військовослужбовців, подолання психічного перенапруження, раціонального використання короткотривалих відпочинків й усунення негативних наслідків психотравмувальних чинників бою.

На цьому етапі мають вирішуватися такі завдання:

- аналіз поведінки підлеглих, оцінювання ступеня виснаженості, впливу чуток і паніки;
- формування налаштованості на ефективне продовження бойових дій;
- оперативне керування психічними станами, корегування настроїв;
- підтримка військовослужбовців, які втратили друзів, техніку, озброєння;
- визначення домінуючих емоційних станів, ступеня виснаженості й запасу психічних сил, необхідних для участі у наступних боях, попередження психологічного перенапруження;
- протидія психологічному впливу противника.

Таким чином, психологічний супровід здійснюється для систематичного впливу на психіку військовослужбовців і психологію військового колективу щодо забезпечення стійкості та готовності до виконання бойового завдання.

Основними завданнями психологічного супроводу бойових дій при цьому є:

- постійний аналіз динаміки морально-психологічного стану військовослужбовців, забезпечення бою і відпрацювання рекомендацій щодо прийняття рішення;
- підтримка і розвиток у військовослужбовців установки і настрою на безумовне виконання бойових завдань;
- прогнозування й оцінювання психогенних втрат, визначення рівня бойової готовності військових частин (підрозділів);
- контроль за станом утомленості особового складу;
- створення комфортних умов життєдіяльності військовослужбовців;
- надання психологічної допомоги в бойовій умовах.

6.3.1. Обґрунтування завдань і способів психологічного супроводу бойових дій

На рівні сучасних уявлень військової психології психологічний супровід бойових дій припускає безперервний психологічний моніторинг (прогнозування, вивчення, оцінювання) бойової обстановки, рівня стомленості, якості

сну, психогенних втрат серед особового складу, а також психологічну підтримку й реабілітацію психотравмованих військовослужбовців, захист військ від психологічних операцій противника.

Страх, породжений боєм, може викликати паніку, провокувати виникнення у військовослужбовців *бойових психічних травм – психогенних розладів*, які характеризуються різним часом прояву, глибиною деформації психічних функцій та особистісних структур, обсягом необхідної психологічної або психіатричної допомоги.

У військовій психології найважливішою характеристикою бою прийнято розглядати співвідношення психічних і фізичних травм (втрат). З удосконаленням засобів ураження спостерігається тенденція до зростання загального обсягу психотравматизації військовослужбовців у бойовій обстановці, а також збільшення психічних втрат порівняно з фізичними.

Так, у роки Першої світової війни 106 тис. американських військовослужбовців звернулися за медичною допомогою у зв'язку з психічними розладами. Із них 69 тис. було визнано повністю небоєздатними і демобілізовано, 36,6 тис. госпіталізувалися на терміни від кількох тижнів до кількох місяців. У роки Другої світової війни більше 1393 тис. американських солдатів на певний термін втрачали боєздатність через психічні розлади. Тільки в сухопутних військах 504 тис. військовослужбовців було виведено з ладу через психотравматизацію. Такої кількості військовослужбовців цілком достатньо для укомплектування 50 піхотних дивізій.

З 1 587 040 американських військовослужбовців, які брали участь у бойових діях у Кореї, 33 629 загинуло, 109 284 було поранено. При цьому 24,2% безпосередніх учасників і очевидців бойових дій потребували кваліфікованої психологічної та психіатричної допомоги.

Під час бойових дій у В'єтнамі за медичною допомогою через психічні розлади зверталось 35 200 військовослужбовців.

Під час війни у Перській затоці (операція “Бура в пустелі”) хворих з психічними розладами було набагато більше, ніж убитих і поранених.

У вітчизняній і зарубіжній військовій психології пройдено довгий і важкий шлях до розуміння сутності психологічної травми. Спочатку, у роки Першої світової війни й у початковий період Другої світової війни, учені вважали, що психотравматизації на полі бою зазнають винятково особи зі слабкою, нестійкою психікою, які мають вади в особистісних структурах, тобто ті, хто є первинно схильними до психічних розладів. Психічну травму й боягузтво на полі бою розглядали як синоніми не тільки учасники бойових подій, а й психологи, психіатри, лікарі. Бойова практика військ скорегувала ці уявлення. Незважаючи на титанічні прагнення в деяких країнах виявити осіб з нестійкою психікою, відсіяти їх у процесі психологічного відбору, психологічні втрати мали тенденцію до зростання. Усе це змусило по-іншому глянути на етіологію психічної травми.

Згодом було встановлено, що будь-яка людина може стати психічною жертвою на війні. У кожній людині міститься достатньо, щоб стати героєм або боягузом. Солдат, який зараз викликає захоплення, завтра може стати психопатом. “Нервові розлади, – підкреслює американський військовий психолог *Р. А. Габріель*, – це закономірний результат впливу найсильніших психічних навантажень на розум звичайної людини. Це реакція психічно здорової людини на жах смерті, і психічне зрушення – засіб, за допомогою якого вона прагне уникнути цього жаху”.

Аналогічної позиції дотримуються шведські фахівці *Я. Агрель* і *Л. Люнгберг*. Умови виникнення неврозу на полі бою, зазначає Я. Агрель, ті ж самі, що й у мирних умовах: вимоги оточення, висунуті до особистості, виявляються більшими, ніж її *психологічний ресурс*. Саме тому стрес і його конкретний прояв на полі бою – страх – це нормальна реакція людини. Люнгберг Л. також указує на те, що перевищення сили впливу бойового стрес-чинника можливостей психічного опору людини, яка володіє обмеженим психологічним ресурсом, є причиною психічних розладів на війні.

Отже, психологічна допомога в бойовій обстановці має містити актуалізацію, мобілізацію, компенсацію й відновлення цільового психологічного ресурсу військовослужбовців, які зазнають впливу психотравмувальних стрес-чинників бою. Психологічна допомога здійснюється в технологічних формах психологічної підтримки й психологічної реабілітації особового складу командирами, офіцерами структур морально-психологічного забезпечення, психологами, військовими медиками й спеціально створюваними для цього групами оперативної психологічної допомоги.

Серед напрямів підтримки й підвищення психологічної стійкості й бойової активності виокремлюють такі:

- професійно-діяльнісний;
- соціально-психологічний;
- індивідуально-психологічний.

До *професійно-діялісного напрямку* (який здебільшого застосовується на етапі психологічної підготовки до ведення бойових дій) належать такі заходи:

- грамотна експлуатація особистої зброї й індивідуального спорядження;
- формування й підтримка навичок ведення бою в різних умовах;
- професійно-психологічний відбір і розподіл військовослужбовців за військовими професіями з обліком їх характерологічних особливостей та особистих якостей;
- облік, контроль і дозування психічного навантаження кожного військовослужбовця, виважений з особливостями його військової професії й особистісних особливостей;

- об'єктивне оцінювання наслідків бойової діяльності кожного військовослужбовця й підрозділів у цілому безпосереднім командуванням;
- відпрацьовування злагожденості бойової діяльності в обслугах (екіпажах) і підрозділах;
- навчання військовослужбовців адекватного самооцінювання наслідків своєї діяльності;
- проведення військово-спеціальних тренувань в умовах, які імітують військову діяльність, наближену до бойових дій;
- індивідуальне й у складі обслуги відпрацьовування варіантів ведення бою з використанням тренажної апаратури;
- підтримання високого рівня фізичної натренованості й витривалості;
- попередження спрощення й перестрашування під час підготовки й виконання бойових дій.

До *соціально-психологічного напрямку* (застосовується під час психологічної підготовки та психологічного супроводу бойових дій) належать такі заходи:

- постійне й повне інформування особового складу частин і підрозділів про умови й особливості бойових дій;
- формування й згуртування підрозділів (обслуг, екіпажів);
- правильний підбір, розміщення й комплектування обслуг і відділень з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей військовослужбовців;
- розбір і аналіз причин загибелі військовослужбовців як один із засобів вироблення психологічного настрою на бойові дії й усунення самозаспокоєності, недбалості тощо;
- забезпечення психологічної й функціональної сумісності обслуг, екіпажів і відділень;
- підтримка ситуативно необхідного стилю керівництва екіпажем, обслугою і відділенням з боку їхніх командирів;
- підвищення культури взаємодії у підрозділах;
- профілактика негативних соціально-психологічних явищ і процесів у підрозділах;
- створення й підтримка необхідних товариських, професійних і ділових взаємин у підрозділах.

До *індивідуально-психологічного напрямку* належать такі заходи:

- знання особистісних особливостей кожного військовослужбовця;
- виховання у військовослужбовців таких якостей, як почуття особистої відповідальності й дисциплінованості, сміливості й рішучості, холонокровності й розумної ініціативи тощо;

- конкретна професійна, спеціальна й психологічна підготовка до кожного бою;
- постійна підтримка досягнутого рівня військово-професійної натренованості;
- недопущення тривалих перерв у бойовій діяльності;
- планомірне уведення воїнів-новачків у бойову діяльність з поступовим збільшенням складності бойових завдань;
- збереження психічного й фізичного здоров'я за допомогою використання методів психічної саморегуляції й корекції психічних станів.

6.3.2. Перспективна система надання оперативної психологічної допомоги

З урахуванням досвіду ведення локальних війн і збройних конфліктів ХХ – початку ХХІ ст. під час ведення бойових дій доцільно розгорнути трьохешелонну систему надання оперативної психологічної допомоги.

Перший ешелон надання психологічної допомоги розгортається у роті (батареї), батальйоні (дивізіоні). На цьому рівні вирішують такі завдання:

- активне виявлення уражених і хворих військовослужбовців з психічними розладами;
- надання невідкладної допомоги (у пункті надання первинної психологічної допомоги);
- підготовка та евакуація до наступних ешелонів (у разі потреби).

Військовослужбовців з негативними емоційними станами, зокрема страхом, та передпанічними, гострими розладами свідомості (ГРС), бойовими психічними травмами (БПТ) виявляють керівний склад роти (батареї), актив підрозділу і координує офіцер-психолог.

За необхідності комплектується група військовослужбовців з ГРС, БПТ, яка у супроводі старшини роти або одного з сержантів направляється до батальйонного пункту збору.

У батальйоні (дивізіоні) поблизу батальйонного пункту харчування і батальйонного медичного пункту розгортається батальйонний пункт збору психотравмованих військовослужбовців у складі сержанта з медичною освітою та офіцера-психолога.

Основні завдання:

- поділ військовослужбовців з ГРС, БПТ;
- застосування седативних медикаментозних засобів для локалізації психомоторного порушення (надання першої медичної допомоги);
- направлення виявлених військовослужбовців з бойовими психічними травмами до бригадного пункту реабілітації.

У батальйоні також надається долікарська фельдшерська допомога, але якщо медичний пункт очолює лікар, то надається також перша лікарська допомога.

У процесі надання психологічної допомоги у батальйонних (бригадних) медичних пунктах слід застосовувати лише фітопрепарати, вітаміни, вітамінні коктейлі та адаптогени (легкі психостимулятори), які не впливають негативно на психіку.

Другий ешелон надання психологічної допомоги розгортають у бригаді. Поблизу медичного пункту розгортають пункт психологічної допомоги. У бригаді надають першу лікарську допомогу, а також кваліфіковану медичну допомогу. Орієнтовний склад пункту психологічної допомоги:

- офіцер відділу морально-психологічного забезпечення;
- офіцер-психолог підрозділу;
- капелан (за потребою).

Основними завданнями пункту психологічної допомоги бригади є:

- психологічне діагностування особового складу;
- надання психологічної допомоги військовослужбовцям з ознаками гострої реакції на стрес, які пережили психотравмуючі ситуації (події), мають ознаки психологічної втоми та емоційного вигорання;
- відновлення психологічного стану військовослужбовців з використанням методів психічної саморегуляції та самоконтролю;
- кризове психологічне консультування.

Більша частина військовослужбовців з психічними стресовими реакціями не має потреби в психофармакотерапії. Корекція їхнього стану може проводитись у медичній роті бригади, пункті психологічної допомоги і має обмежуватися короткотривалим відпочинком або сном, повноцінним харчуванням, уживанням заспокійливих сумішей, психотерапевтичними бесідами.

На цьому етапі особливе значення надається виробленню в постраждалих позитивної установки на повернення до строю. Військовослужбовці, у яких стресові реакції зникають через 5...6 год, підлягають поверненню у свої підрозділи.

Комплексна допомога (реабілітаційна програма) на пункті психологічної допомоги бригади повинна включати такі компоненти:

- психотерапевтичний вплив;
- відновлення функціонального стану психомоторними методами впливу;
- медикаментозна корекція.

Третій ешелон надання психологічної допомоги військовослужбовцям, які отримали бойові психічні травми, – польовий або стаціонарний шпиталь. Цей етап передбачає надання допомоги в психіатричних відділеннях військових госпіталів, які наближені до районів ведення бойових дій, і включає повний обсяг лікувально-діагностичних, психокорекційних і реабілітаційних заходів військовослужбовцям з різними формами психічних розладів. Штат цих госпіталів відповідно до сучасних вимог має бути укомплектований, окрім психіатрів, клінічними психологами і наркологами, психотерапевтами, сексологами, психологами.

Військовослужбовці, у яких діагностовано складні ГРС, БПТ або виявлено стресові реакції з тенденцією до затягування й переходу у хворобливий рівень розладів, направляються з бригад до польових або стаціонарних шпиталів для надання їм кваліфікованої психологічної та спеціалізованої медичної допомоги. До 80% військовослужбовців після курсу реабілітаційних заходів повертатимуться до своїх підрозділів. Якщо термін надання психологічної допомоги перевищує 10 діб, військовослужбовця відправляють на наступний етап евакуації.

Отже, у вітчизняній науці розроблено та підготовлено до впровадження систему надання психологічної допомоги та реабілітації військовослужбовцям, які мають певні проблеми з психічним здоров'ям або отримали істотні бойові психічні травми. Крім цієї системи, на цей час існують ще два концептуальні підходи до надання психологічної допомоги в бойових умовах – це американська та ізраїльська системи.

Американську систему надання психологічної допомоги організовано таким чином: командир підрозділу, молодший медичний спеціаліст виявляють осіб з бойовими психічними травмами і надають їм негайну психологічну допомогу, після чого відправляють потерпілих у батальйонний медичний пункт, де їм надається долікарська психологічна допомога (сон, тепло, якісне харчування, відпочинок і мінімальна кількість фармакологічних препаратів) протягом кількох годин. Після цього ті військовослужбовці, у яких нормалізувалася психічна діяльність, відправляються у підрозділи, а ті, у кого зберігаються симптоми психічних розладів, – до медичного евакуаційного пункту тилової зони бригади. Протягом двох діб з ними проводиться психотерапія, застосовуються медикаментозні засоби водночас з поліпшеним режимом харчування, відпочинку та ін.

Ті військовослужбовці, у яких психічний стан нормалізувався, повертаються до підрозділів, а інші скеровуються в дивізійну медичну роту. Протягом двох тижнів, окрім вищезазначених заходів, з потерпілими провадяться ненапружені заняття з бойової підготовки, організовуються зустрічі з товаришами по службі, заходи психологічної та психіатричної допомоги. Для надання такої допомоги в медичній роті є психолог, психіатр і соціолог.

Обов'язковою умовою відновлення психічного здоров'я вважається збереження чіткого режиму дня і військової форми одягу. За відсутності позитивних результатів лікування продовжується у психіатричному закладі або стаціонарному шпиталі. За оцінками спеціалістів, ефективність такої допомоги становить 45...75%.

Ізраїльська система психологічної допомоги є комплексною і передбачає виявлення командирами безпосередньо в підрозділі осіб з ознаками бойових психічних травм. Цих воїнів відправляють до батальйонного медичного пункту, де з ними протягом кількох годин проводять психотерапевтичну роботу.

Ті військовослужбовці, які подолали бойову психічну травму, повертаються до свого підрозділу, а інші – скеровуються до медичного евакуаційного пункту, де з ними протягом кількох днів працюють психологи та медичні працівники. Для цього можуть використовуватися психотерапія та за необхідності – медикаментозні засоби (переважно снодійні), організовується зв'язок з командирами, товаришами по службі.

Якщо така система заходів не дає позитивного результату, потерпілі скеровуються в дивізійну медичну роту на термін до двох тижнів. Окрім вищезазначених заходів, можуть організовуватися навчальні стрільби та інші навчально-бойові заняття. Тільки після цього військовослужбовців, які не позбавилися остаточних негативних симптомів психічних травм, скеровують на лікування в стаціонарний військовий шпиталь.

Зберігаючи традиційну систему, ізраїльські спеціалісти включили до неї нові елементи. Так, для надання психологічної допомоги військовослужбовцям у медичні батальйони відряджаються команди управління психіатрії воєнно-медичної служби збройних сил. Кожна команда складається із п'яти спеціалістів: один психіатр, один-два психологи, два-три соціологи.

Методами роботи групи є сон, психотерапія, душ, добре харчування тощо. Використовуючи ці засоби, група протягом 72 год повертає психічне здоров'я більшості психотравмованих воїнів. У практиці другої ліванської війни 2006 р. відомий випадок, коли одна з таких груп змогла повернути до строю 95% військовослужбовців із симптомами психічних розладів із загальної кількості прийнятих.

Отже, незважаючи на принципову географічну розбіжність у походженні зображених систем надання психологічної допомоги, між ними є дуже багато спільного, передусім у застосовуваних методах надання допомоги. Це вказує на ефективність заходів і на те, що застосування ближчої нам системи у ході ведення бойових дій дає змогу оперативно виконувати завдання з діагностування, сортування, комплексного надання психологічної допомоги психотравмованим військовослужбовцям із якомога швидшим їх поверненням до ведення бойових дій.

6.4. Психологічна допомога особовому складу під час ведення бойових дій

У ході ведення особовим складом бойових дій дуже часто деякі військовослужбовці, незважаючи на психологічний супровід, починають відчувати сильний страх, який у разі бездіяльності відповідних посадових осіб і товаришів по службі може перерости в паніку. Афективний страх (тваринний жах) – найдужчий страх, викликаний надзвичайно небезпечними, складними обставинами бою, який паралізує на деякий час здатність до довільних дій.

У кожної людини існує індивідуальна межа психічного напруження, після якої починають переважати захисні реакції: спроба сховатися, замаскуватися, прагнення ухилитися від небезпеки, покинути загрозливу обстановку тощо. У такому стані психікою людини починають керувати її несвідомі рівні.

Виховання почуття подолання страху звичайно спрямовано на вироблення вміння володіти собою. Розглядаючи виникнення страху й методи його придушення, вітчизняні військові психологи підкреслюють, що військово-службовці не повинні бути надто залежними від зовнішніх обставин бою та своїх природних інстинктів.

Поведінка людини значною мірою має визначатися спрямованістю особистості, особливостями характеру, інтелекту, волі, емоцій, здатностей. Саме на базі цього народжуються самопожертва, ризик, взаємовиручка в таких ситуаціях, де, здавалося б, повинен панувати інстинкт самозбереження. Проблема подолання страху завжди стояла й стоятиме перед тими, хто здійснює підготовку військовослужбовців. Без психологічної підготовки багато військовослужбовців можуть піддаватися найсильнішій емоції страху, що призведе до їх подальшої неспроможності вести збройну боротьбу. Якщо навіть вони виживають у бою, то отримують бойові психічні травми.

Командири, їх заступники з морально-психологічного забезпечення, військові психологи і медики мають бути готовими до того, що, незважаючи на якісну психологічну підготовку та психологічне супроводження бойових дій особового складу, частина військовослужбовців впадатиме в негативні психоемоційні стани, переживати нестандартні астенічні реакції, отримувати різні психічні розлади, що потребує надання оперативної психологічної допомоги постраждалим бійцям.

До яких наслідків психічного травмування підлеглого особового складу слід бути готовим командир у бойових умовах? Розрахунки показують, що гострі психологічні стресові реакції виникають протягом перших діб бою не менше ніж у 5...7% особового складу. При цьому у 80% військовослужбовців вони будуть швидкоплинними й змінюватимуться залежно від бойової обстановки.

У 20% військовослужбовців тривалість існування субклінічних розладів перевищить 1...2 год. Кількість психіатричних розладів в загальній структурі санітарних втрат знаходитиметься в межах 10...14% від загальної чисельності особового складу. У разі збільшення цього показника до 50% може виникнути хвороблива симптоматика в інших військовослужбовців (явище астенічного навіяння та зараження).

Командир військової частини (підрозділу) відповідає за організацію та керівництво психологічним забезпеченням дій особового складу. Саме тому до його обов'язків входить постановка завдань підлеглим посадовим особам з організації й проведення заходів психологічного забезпечення, підтримання належного морально-психологічного стану особового складу, згуртування

військових колективів, зміцнення військової дисципліни й правопорядку. Командир здійснює контроль за якістю їх виконання та керує процесом психологічного забезпечення в інтересах виконання поставлених завдань, знайомиться з основними висновками за результатами психологічних досліджень психологів, отримує необхідну психологічну інформацію від структур морально-психологічного забезпечення.

Під час організації психологічного забезпечення командир зобов'язаний:

- керувати процесом формування й підтримання в підлеглих високого рівня морально-психологічного стану, моральної й психологічної готовності до захисту Батьківщини, а також якостей, необхідних для виконання військового обов'язку;

- у ході організації бойової підготовки використовувати розроблені форми й методи психологічної підготовки;

- забезпечувати участь офіцера-психолога в підготовці особового складу до несення бойового чергування, вартової й внутрішньої служб;

- у роботі з персоналом спиратися на результати професійно-психологічного відбору військовослужбовців, урахувати їхні психологічні якості, знання й індивідуальні здатності;

- зберігати конфіденційність отриманої психологічної інформації;

- уживати заходів щодо зміцнення й збереження психічного здоров'я військовослужбовців.

У бойових умовах ця відповідальність з командира не знімається, а, навпаки, підсилюється.

Штаб спільно з відділом морально-психологічного забезпечення мають забезпечувати єдність планування й погодженість проведення заходів психологічного забезпечення. На основі аналізу морально-психологічного стану особового складу вносять пропозиції щодо його зміцнення та беруть участь у їхній реалізації.

Заступник командира частини з морально-психологічного забезпечення та підпорядкована йому безпосередньо структура відповідають за планування, методичне забезпечення, організацію, проведення й якість психологічного забезпечення діяльності військовослужбовців.

Медична служба у взаємодії з командирами (начальниками) і посадовими особами структур морально-психологічного забезпечення бере участь у плануванні й проведенні психогігієнічних і психопрофілактичних заходів для збереження психічного здоров'я особового складу, а також у виявленні військовослужбовців з нервово-психічною нестійкістю.

Отже, метою психологічної допомоги в умовах ведення бойових дій, організованої та здійснюваної перерахованими вище особами та структурами, є збереження психологічного здоров'я та бойової активності військовослужбовців.

Основні завдання психологічної допомоги:

- сприяння в мобілізації та активізації бойової готовності і боєздатності;
- зняття психологічного напруження та втоми;
- швидке повернення в підрозділи військовослужбовців, які за характером психічних травм не потребують госпіталізації;
- відновлення психологічної стійкості деморалізованих і дезорганізованих підрозділів.

З урахуванням досвіду локальних війн сформувались, конкретніше та чіткіше визначаються *основні принципи психологічної допомоги:*

- *наближеність* – психологічна допомога має бути максимально наближеною до підрозділу, проводиться в ньому;
- *швидкість* – реабілітаційні заходи потрібно виконувати у найкоротші терміни, відразу після виявлення ознак психічних розладів;
- *надійність* – організація психологічної допомоги має передбачати формування і підтримку в особового складу впевненості в обов'язковому отриманні необхідної медичної допомоги;
- *простота* – діагностичні, лікувальні та реабілітаційні заходи мають бути нескладними, загальнодоступними.

Також у наданні психологічної допомоги слід керуватися й іншими принципами її надання, а саме:

- нормалізація;
- партнерство і підвищення гідності особистості;
- індивідуальність;
- специфічність;
- комплексність;
- індивідуальність;
- спрямованість;
- етапність.

До надання психологічної допомоги з урахуванням зазначених принципів можуть залучатися різноманітні сили – сам військовослужбовець, який зазнав страху незначної інтенсивності, бойові товариші, молодші командири, медичні працівники, офіцери-психологи, командири підрозділів та їх заступники з морально-психологічного забезпечення.

Психологічна допомога має такі напрями:

- самодопомога;
- сумісна психологічна допомога;
- спеціалізована психологічна допомога.

Під час надання психологічної допомоги у ході ведення бойових дій доречно обирати та комплексно застосовувати ті її види, які є доцільними за наявних обставин у кожній конкретній ситуації. Психологічна допомога має такі види:

- психологічне інформування;
- психодіагностика;
- психологічна підтримка;
- психологічне консультування;
- психопрофілактика;
- психологічна корекція;
- психотерапія;
- психологічна реабілітація.

Психологічне інформування – надання військовослужбовцю допомоги через повідомлення йому об'єктивної психологічної інформації. Особливість цього виду допомоги полягає в тому, що психолог відповідає за достовірність інформації та форму її повідомлення. Військовослужбовець самостійно формує ставлення до цієї інформації і сам вирішує, як її надалі використовувати.

Під час *психодіагностики* у ході ведення бойових дій як основу використовують психометрію, яка займається кількісним вимірюванням індивідуально-психологічних особливостей воїна, його наявного психоемоційного стану, на основі чого підбирають і застосовують відповідний комплекс подальших заходів психологічної допомоги.

Психологічна підтримка спрямовується на актуалізацію існуючих і створення додаткових психологічних ресурсів, які забезпечують активні дії військовослужбовців на полі бою.

Психологічне консультування – безпосередня робота з військовослужбовцем, спрямована на вирішення його різноманітних психологічних проблем (екзистенційних, міжособистісних, сімейних, професійних).

Психопрофілактика – система організаційних, інформаційних, соціально-психологічних та інших заходів, спрямованих на забезпечення адаптації військовослужбовців до умов ведення бойових дій, забезпечення ефективності ведення ними збройної боротьби завдяки підтриманню, зміцненню та відновленню їх оптимального психологічного стану.

Психологічна корекція – організований вплив на військовослужбовця для зміни показників його активності відповідно до норми психічного стану, усунення негативних психоемоційних станів.

Психотерапія передбачає активний вплив психотерапевта на особистість воїна, його психічну реальність, для її відновлення або реконструкції.

Психологічна реабілітація передбачає повернення особовому складу психофізіологічного здоров'я.

Для надання психологічної допомоги в цій системі застосовуються такі методи:

- медикаментозні (застосування транквілізаторів, седативних засобів);
- психофізіологічні (гіпноз, тренування, сон, відпочинок, екстрасенсорний вплив);
- комунікативні (інформування, консультування, психокорекція);

- аутогенні (саморегуляція, самокорекція, самоаналіз, медитація);
- організаційні (захист від негативного ПІВ противника, переміщення та перерозподіл особового складу, зміна керівництва, виведення з бою, переформування);
- стимулювальні (наказ, особистий приклад);
- активаційні (заняття з бойової підготовки, чергування, патрулювання, вартова служба);
- психотерапевтичні (у реабілітаційних центрах, госпіталях).

У контексті подолання страху рекомендовано використовувати такі методи:

- *вербальні* – доведення до військовослужбовців мобілізаційної інформації, розповіді про нескладність отримання поранення та зниження його емоційної “ваги”, переконання “Ми справилися й не з такими завданнями, упораємося й із цим”, вселяння “Ти впораєшся з цим!”, підтримка “Молодець!”, “Герой!”, психологічне зараження настроєм “Чоловіки ми чи ні?”, а також жарти, накази тощо;
- *візуальні* – контакт очима, пантомімічне схвалення;
- *тактильні* – дотики, потиск руки, поплескування по плечу, “струшування”;
- *емоційні* – знаходження поруч з підлеглим у важку хвилину, співпереживання, дружня посмішка;
- *діяльнісні* – особистий приклад активних і рішучих дій, підтримка діями й вогнем, пригощання сигаретою, водою.

З практичної точки зору діагностика передхворобливих розладів, ознак психічної дисгармонії, яка починається, є дуже важливою, оскільки природні саногенетичні механізми на цьому етапі переважають над патогенетичними. Їхня вчасна корекція сприяє відновленню функціонального резерву військовослужбовців і запобіганню розвитку в них станів психічної хвороби.

Етап переходу до психічного захворювання характеризується структуруванням дефіцитарних порушень, відносною стабілізацією особистісної патології, вимальовуванням стереотипу хворобливого процесу, його “саморозвитком” з меншою залежністю від зовнішніх впливів і зниженням частки симптомів, які відображають першопричину.

Регістри переходу від стану здоров’я до хвороби відображають стадії пристосування організму до нових умов шляхом зміни рівня функціонування й відповідного напруження регуляторних механізмів. Разом з тим межі між виділеними рівнями й регістрами є досить умовними. *Кербіков О. В.* зазначав, що вся ця сфера характеризується “мінливістю, динамікою, наявністю перехідних і проміжних форм”. Хоча тут не існує твердих розмежувань і можливі взаємні переходи, проте з ускладненням симптоматики наростають нозоспрямовані тенденції, а ймовірність їх зворотності зменшується.

На цьому етапі надзвичайно важливим завданням військових фахівців є постановка правильного діагнозу з прийняттям відповідних рішень щодо прогностичного сортування, евакуації й змісту заходів психіатричної допомоги.

У процесі надання психологічної допомоги не слід занижувати ефективність самопомоги. Разом з тим бойова обстановка висуває до методів психічної саморегуляції тверді вимоги.

По-перше, ці методи мають бути ефективними, тобто в короткий термін (3...5 хв) давати відчутний результат.

По-друге, у них не має бути побічних ефектів (млявість, розслабленість, зниження уваги або, навпаки, підвищення психічного напруження).

Таким вимогам можуть відповідати способи саморегуляції, засновані на дії механізмів взаємозв'язку типів подиху, тонусу кістякових м'язів і станів нервової й психічної систем людини.

6.4.1. Психічні стани військовослужбовців та способи їх регуляції

Психічні стани військовослужбовця в бою – це тимчасові цілісні стани його психіки в бойовій обстановці, що визначають рівень впливу бойових стрес-чинників на його поведінку, перебіг психічних процесів і на саму бойову діяльність. Управління психічними станами військовослужбовців і військових підрозділів – одна з центральних проблем управління військами в бою.

Підтримка позитивних психічних станів пов'язана з подоланням негативних психічних станів військовослужбовців і військових підрозділів на різних етапах їхньої діяльності. Існує певна закономірність у динаміці психічних станів військовослужбовців. Відомо, що навіть найпідготовленіша людина і колектив (що мають потрібні знання, досвід, навички, якості та ін.) можуть бути готовими або не готовими до конкретних службових і бойових дій.

Динаміку змін психічних станів військовослужбовця в ході ведення бойових дій поділяють на три основні періоди:

- підготовка до виконання бойових завдань;
- ведення бойових дій;
- завершення бойових дій.

Напередодні бою, виконання поставлених завдань військовослужбовець може переживати стан тривожного очікування. У цьому стані відбувається завчасне налаштування на майбутні умови бою. Очікування може бути різним за психологічним змістом: або виявлятися у вигляді підйому, ентузіазму, або, навпаки, у вигляді передбойової апатії, невпевненості, страху за власне життя, тривоги за результат бою й особисту долю. Стан військовослужбовця в момент тривожного очікування характеризується підвищеною напруженістю (стресом).

Головні джерела і причини напруженості:

- небезпека, що створює загрозу життю;
- відповідальність за виконання бойового завдання;

- стислість і невизначеність інформації, що надходить;
- дефіцит часу на прийняття рішень і дій;
- надмірна емоційна збудженість, вразливість і низька емоційна стійкість окремих військовослужбовців;
- невідповідність рівня розвитку військово-професійних якостей вимогам бойової діяльності;
- психологічна невідповідність до виконання конкретного завдання військовослужбовця;
- невпевненість у надійності зброї;
- соціальна ізоляція (дії у відриві від підрозділу, перебування в ізольованих сховищах) та ін.

Види і форми напруженості різні. Особливим негативним психічним станом є *психічна напруженість*, яку викликають не тільки ситуація небезпеки, ризику, а й умови обстановки, зростання відповідальності, необхідність виконання завдання, пов'язаного з великими труднощами.

Ступінь напруженості в умовах бою, її тривалість і вплив на діяльність залежать не тільки від характеру бойового завдання, обстановки, виду зброї, а й від індивідуальних особливостей військовослужбовця, мотивів його поведінки, досвіду, знань, навичок, основних властивостей нервової системи, емоційної стійкості. В однаковій ситуації ступінь напруженості в різних військовослужбовців буває різний. Напруженість як стан психіки впливає як на характер і рівень психічної активності в цілому, так і на окремі психічні функції.

Існує напруженість, що тонізує діяльність військовослужбовця, загострює його сприйняття, мобілізує мислення, підвищує активність. Можна виокремити кілька форм напруженості (стресу):

- *перцептивну*, яка виникає у разі великих ускладнень і помилок під час сприйняття необхідної інформації;
- *інтелектуальну*, коли військовослужбовець не може знайти спосіб виконання завдання або виходу з критичної ситуації;
- *емоційну*, коли виникають емоції, які дезорганізують діяльність;
- *вольову*, коли військовослужбовець не може виявити свідоме зусилля й опанувати собою;
- *мотиваційну*, пов'язану з боротьбою мотивів (наприклад, продовжувати активно виконувати бойове завдання або ж ухилитися від небезпеки й ризику).

Є підстави разом з індивідуальною виокремлювати *групову напруженість*, яка порушує загальну діяльність, знижує рівень колективної взаємодії. Сучасне озброєння та військова техніка потребують спільних і узгоджених дій військовослужбовців. Бойовий результат зумовлено діяльністю багатьох людей. Якщо виникає групова напруженість (непорозуміння, конфлікти та ін.), порушується взаєморозуміння, зникає злагодженість та узгодженість у бойовій роботі.

Запобігає і долає надмірну напруженість (гіперстрес) командир, вживаючи таких заходів:

- ознайомленням військовослужбовців з характером виконання майбутнього бойового завдання і можливими труднощами, цілеспрямованою психологічною роботою напередодні бойових дій;
- недопущенням зайвого “накачування” підлеглих перед виконанням відповідного завдання;
- застосуванням досвіду емоційно-вольової поведінки, накопиченого в минулому;
- відпрацьовуванням до автоматизму основних компонентів майбутньої діяльності;
- власними упевненими і спокійними діями, а також діями підлеглих командирів напередодні виконання поставленого завдання;
- забезпеченням звичайної зайнятості особового складу напередодні бою (відривання окопів, перевірка справності бойової техніки, поповнення боєкомплекту та ін.), що сприяє переключенню уваги військовослужбовців зі своїх переживань на колективні справи;
- дозуванням легких фізичних навантажень;
- підтримкою безперебійного зв'язку й особистих контактів з підлеглими та підрозділами, припиненням випадків неорганізованості, розхитаності, поширення чуток тощо.

До психічних станів військовослужбовців у цей період належать такі: піднесення, наснага, бадьорість, упевненість, готовність, рішучість, непевність, страх, жах, стомленість, туга, сум тощо. Ці стани характеризуються силою, тривалістю й динамічністю.

За домінуючим впливом на бойову діяльність психічні стани військовослужбовців можна поділити на дві групи:

- *позитивні* – упевненість, бадьорість, піднесення, готовність до активних дій тощо;
- *негативні* – непевність, страх, жах, стомленість, пригніченість, сумнів, острах, розпач, байдужність, напруженість, втома тощо.

Позитивні і негативні психічні стани впливають на хід і досягнення результатів бойової діяльності, використання знань, навичок, умінь, процес адаптації до стрес-чинників бою. Візуально психічний стан військовослужбовця проявляється в позі, психомоториці, вираженні особи, мімічних реакціях, жестах, інтонаціях і тембрі голосу. Наприклад, стан сміливості звичайно супроводжується випрямленням фігури, прискоренням мови, блиском очей. І навпаки, військовослужбовець, охоплений непевністю, сутулюється, темп його мови вповільнений, її тон знижений.

В умовах небезпеки виразні рухи стають ще різноманітнішими, тому що деякі з них виникають і проявляються мимоволі, спонтанно. “Зовнішній

малюнок” поведінки одного військовослужбовця позитивно або негативно впливає на психіку й дії інших залежно від того, про що він інформує, як сприймається (пасивно, активно, свідомо або некритично). Психічний стан військовослужбовця тепер і в конкретних бойових обставинах зумовлений його минулим досвідом (участю в бойових діях, бойовими успіхами або невдачами), сформованими до цього вольовими, моральними й іншими якостями.

Узагальнюючи досвід виконання бойових завдань у локальних військових конфліктах, зазначають, що в одних військовослужбовців виникало почуття страху, а в інших, навпаки, – мобілізація духовних і фізичних сил. Визначено залежність форм поведінки від характеру, темпераменту й інших властивостей особистості. Військовослужбовці з різним досвідом поведуться неоднаково. Новачки проявляють надмірну обережність, точно виконують заходи безпеки. Досвідченіші поведуться вільно, у їхній діяльності непомітно ознак напруженості. “Звикання” людей до впливу стрес-чинників бою призводить до притуплення почуття небезпеки і, як наслідок, зневажання заходами безпеки.

Формування у військовослужбовців правильних уявлень про обстановку – один з найважливіших елементів керування їхніми психічними станами. Найпотужніший засіб, який стимулює бойову активність, – особистий приклад командира.

Взаємини, морально-психологічна атмосфера у військовому колективі завжди впливають на психічні стани військовослужбовців. Стани викликаються значимими для особистості військовослужбовця або ж слабкими, але довготривалими впливами. Особливості станів залежать передусім від психічних властивостей особистості військовослужбовця, мотивації, бойової майстерності, типу нервової системи, а також процесів і наслідків діяльності.

За даними досліджень, психічні стани військовослужбовця-фахівця в період застосування бойової техніки залежать від таких чинників, як її загальна конструкція, зручність і надійність в експлуатації, відповідність психофізіологічним особливостям. До цього додається вплив досвіду бойової діяльності.

Ведення бою потребує напруження розумових, фізичних і моральних сил військовослужбовця. На відміну від напруження сил, яке може, якщо не є позамежним, підвищити можливості військовослужбовця під час дій у складній ситуації, напруженість негативно позначається на функціонуванні психічних процесів і діяльності в цілому. Негативний вплив напруженості виражається в погіршенні уваги, пам’яті, мислення, у скутості дій, нерозмірності або навіть хаотичності рухів. Вона ускладнює контрольні та регулювальні функції свідомості, заважає вчасно враховувати і передбачати зміни в обстановці, чітко й оперативно застосовувати та змінювати прийоми й способи дій, зберігати спрямованість до мети. Оптимальним станом військовослужбовця перед боєм є стан напруження всіх сил, доцільна мобілізація усіх потенційних можливостей і здатностей.

Перехід від підготовчого етапу до виконання бойового завдання пов'язано з подоланням у військовослужбовця стану ригідності (негнучкість, заціпеніння). Головними чинниками подолання ригідності у військовослужбовців є попереднє тренування їх у складних умовах, проведення навчань, занять на незнайомій місцевості й у різних кліматичних умовах. Однак при цьому варто враховувати, що проведення тренувань без поступового ускладнення може дати не тільки позитивний, а й негативний ефект: одноманітне відпрацювання операцій починає обтяжувати військовослужбовця, викликає стомлення, роздратування та інші негативні емоції і стани. Цього не трапиться у разі дотримання таких правил:

- вводити складні ситуації не тільки в умови діяльності, а й у її компоненти (операції, дії);
- перед початком тренувань максимально активізувати позитивні мотиви у військовослужбовця;
- вчасним заохоченням допомогти військовослужбовцю подолати в собі негативні емоції, спонукати його набратися терпіння і з повною віддачею знову і знову шліфувати свої дії.

На етапі виконання бойового завдання важливе значення має підтримання у військовослужбовців і військових підрозділів стану активності, зібраності, пильності, рішучості, збудження, піднесення, ентузіазму, згуртованості. Для вказаних станів характерні такі ознаки: панування бойових мотивів поведінки, загострене почуття патріотизму, обов'язку, відповідальності, ненависті до ворога, прагнення активно, рішуче, з повною віддачею сил виконати бойове завдання; уміле довольне керування власними думками, почуттями, діями і поведінкою у складних, мінливих, повних несподіванок і небезпек умовах бою.

Командири мають підтримувати позитивні психічні стани у військовослужбовців і військових підрозділів під час бойових дій, вселяти в підлеглих упевненість у перемозі, твердо керувати військами, інформувати підлеглих про розвиток подій.

У складній бойовій обстановці у психологічно непідготовлених воїнів під дією страху може виникнути *психічний стан афекту*, який викликається надзвичайно сильними, небезпечними для життя зовнішніми подразниками. За ступенем інтенсивності та глибини переживань страх відчувається у вигляді занепокоєння, хвилювання, тривоги, остраху, власне страху, переляку і жаху. Стан жаху виявляється в астенічній і стеничній формах. У першому випадку під впливом небезпеки людина ціпеніє і виявляється нездатною до руху і дій. Стенична реакція характеризується, навпаки, різким руховим збудженням, метушливістю, прагненням уникнути загрози для життя, нездатністю враховувати особливості ситуації. Цей стан дезорієнтує особистість, викликає у ній глибоке потрясіння.

Однією з глибоких патологічних форм страху є **психологічний шок** – тимчасова втрата будь-якої здатності психічної діяльності у людей, не підготовлених у психологічному аспекті до сучасної війни. Страх може викликати **паніку** (груповий стан) – гнітючий афект, який розвивається раптово у разі несподіваного загрозливого ураження і швидко поширюється шляхом психічного впливу на оточення. Паніка, подібно епідемії, майже раптово охоплює масу людей, заражає їх почуттям неминучої небезпеки.

Бойова обстановка створює сприятливий ґрунт для розвитку панічних настроїв, які виникають через несподівані дії противника, його потужні вогневі удари, психологічний вплив, надмірну утому, перенапруження військовослужбовців, поширення деморалізуючих чуток, настроїв за умов відсутності офіційної інформації тощо.

Виокремлюють такі *види паніки*:

- у разі раптового виникнення загрозливої обстановки, відсутності періоду очікування небезпеки, наприклад під час раптового застосування противником високоточної зброї;

- у разі тривалого очікування небезпеки, наростання тривоги і групової напруженості, які викликають виснаження нервової енергії військовослужбовців, і вони на звичайні подразники починають реагувати панічними реакціями.

Виникненню паніки сприяють:

- негативні чутки і нестача інформації;
- незайнятість військовослужбовців;
- відсутність відповідальності за відповідну ділянку роботи.

На виникнення паніки впливає навколишнє середовище: руйнування, вибухи, вигляд спотворених тіл людей тощо. На виникнення панічних настроїв впливає і час доби, найчастіше такий стан виникає ввечері і вночі, коли погіршується зоровий зв'язок і з'являється стомлення.

Паніку, як і страх, легше попередити, ніж зупинити. Основна умова попередження паніки – психологічна підготовка особового складу, у ході якої у військовослужбовців формуються стійкі вольові якості. Сприяє цьому також компенсування нестачі бойового досвіду проведенням спеціальних психологічних вправ (обкатування танками, тренування в аварійних ситуаціях тощо).

У комплексі необхідних впливів, які мають запобігти виникненню у військовослужбовців паніки, виокремлюють мобілізаційні, відволікальні й спонукальні. Їх можна застосовувати як до групи, так і до окремого військовослужбовця. Часто між цими впливами важко провести чітку межу, тому перелічимо їхні основні різновиди:

1. *Заходи, спрямовані на окрему особистість*, – залучення уваги, постановка завдань, активація моральної мотивації, усвідомлення відповідальності, чітко виражена вимога, показ прикладу дій. Військовослужбовця, який відчу-

ває страх та готовий піддатися паніці, необхідно відволікти від джерела страху, показати перспективу успіху, швидко поставити конкретне завдання, виявити вимогливу зацікавленість, забезпечити підтримку товаришів, спонукати до активної діяльності. Досягається все це увагою командира, контролем, вимогою, закликком, прикладом.

2. Серед *групових заходів, спрямованих на підрозділ*, виокремлюють дію командира, яка привертає увагу, активізацію сержантського складу й неформальних лідерів, підвищення групової згуртованості, створення загальної позитивної емоції, постановку загального посильного завдання, спонукання до спільних дій. Доречним буде ознайомлення військовослужбовців з обстановкою на їхній ділянці бойових дій, розповідь про майбутнє бойове завдання, заклик до холонокровніших дій, вироблення переконань у тому, що противник зазнає великих втрат на всіх напрямках. При цьому командир може застосовувати такі засоби, як заклик, команда, гасло, приклад, цілевказання, підбадьорливі слова підтримки, звернення до особового складу.

Основні організаційно-управлінські дії командира в боротьбі з панікою серед особового складу:

- показ особистого прикладу – холонокровність, мужня поведінка;
- локалізація поширення чуток про випадок паніки на сусідні підрозділи;
- чіткість команд, розпоряджень і жестів;
- тверде та рішуче управління особовим складом і підрозділами;
- швидке виявлення панікерів та ізоляція осередків паніки;
- ізоляція ініціаторів панічних настроїв;
- у разі виникнення групової паніки – відновлення організаційної структури і підпорядкованості підрозділів;
- оперативне доведення військовослужбовцям тих фактів, що командування на місці, контролює обстановку, а військова частина (підрозділ) зберігає боєздатність.

Якщо серед особового складу все ж таки виникла паніка, яку в подальшому вдалося припинити, слід урахувати, що у перші години після паніки військовослужбовці відчують почуття гіркоти, провини, сорому. У цих умовах треба дотримуватися таких рекомендацій:

- подання підбадьорливої інформації;
- акцентування уваги на прикладах стійкості й мужності в попередніх бойових діях;
- організація прослуховування інформаційних матеріалів з ділянок фронту;
- наведення подібних прикладів з минулого або сучасних збройних конфліктів;
- забезпечення друкованою продукцією (газетами, журналами) для переключення уваги;

- організація сеансу аутогенного тренування, релаксації, саморегуляції (по можливості);
- організація гарячого харчування та відпочинку (сну).

Аналіз впливу чинників сучасного бою на психіку й поведінку військовослужбовців показує, що небезпечна обстановка, інтенсивні стресори неминуче викликають у військовослужбовців психічне напруження та страх, які є стресовими станами організму. Ці стани впливають на перебіг психічних процесів (сприйняття, увагу, пам'ять, мислення, волю, емоції) та ефективність бойової діяльності. Стрес може впливати на психіку як з мобілізаційним ефектом (збудження), так і з ефектом пригнічення (дистрес). Характер цього впливу залежить від мотивації, індивідуальної психологічної стійкості, бойового досвіду військовослужбовців.

У разі астеничного впливу бойових стрес-чинників на психіку військовослужбовців військовому психологу слід бути готовим до того, що, незважаючи на якісну психологічну підготовку та психологічний супровід бойових дій, певна кількість військовослужбовців може впадати в негативні психоемоційні стани, переживати нестандартні астеничні реакції, зокрема відчувати страх і паніку, отримувати різноманітні психічні розлади, що визначає необхідність надання оперативної психологічної допомоги особовому складу.

Структура психічних розладів серед учасників сучасних війн характеризується гнітючою перевагою гострих психологічних і патологічних реакцій в умовах значного зменшення реактивних психозів, особливо їхніх затяжних форм. Ці розлади виникають у районі безпосереднього ведення бойових дій, а отже, психіатрія війн і катастроф – це психіатрія району ведення бойових дій.

Надання медико-психологічної й психіатричної допомоги в цьому районі має такі особливості: брак часу й кваліфікованих досвідчених фахівців; труднощі діагностики й прогнозування початкових форм психічних розладів; невміння командирів і лікарів військових частин (підрозділів) проводити психологічну корекцію й підтримання особового складу безпосередньо в зоні бойових дій. Неякісна та невчасна медична допомога в районі ведення бойових дій призводить до збільшення кількості затяжних форм психічних розладів, формування в подальшому посттравматичних стресових розладів. Через це основну увагу слід приділяти питанням діагностики й реабілітації початкових форм психічних розладів.

За умов вчасного та повного надання першої психологічної допомоги безпосередньо в районі ведення бойових дій можна стверджувати про запобігання виникненню й розвитку складних психічних розладів у більшості психотравмованих військовослужбовців та їх швидке повернення до ведення активних бойових дій.

Є багато прийомів, які допомагають військовослужбовцям адекватно реагувати на бойову обстановку й успішно виконувати поставлені завдання, а саме: психічної саморегуляції, зокрема ідеомоторне тренування, та створені

на її основі ситуативно-образний психорегуляційний тренінг, індивідуальний психофізичний тренінг, а також аутогенне тренування. До цієї групи належать і такі добре відомі форми емоційного зараження й енергетичної мобілізації військовослужбовців, як мітинги-клятви, ритуали прощання із загиблими бойовими товаришами, зустрічі з очевидцями “звірств” противника на окупованій території тощо.

Психічна саморегуляція – це регуляція людиною різних станів за допомогою своєї психічної активності. По суті це – вплив людини на саму себе за допомогою слів і відповідних уявних образів. Інакше кажучи, це – самовплив для цілеспрямованої регуляції психічної діяльності, процесів, реакцій і станів.

Головна особливість цих визначень – виокремлення стану людини як об’єкта впливу й спрямованість на використання внутрішніх засобів регуляції. На цей час найвідомішими, найдоступнішими, найефективнішими засобами регуляції психічної діяльності є аутогенні засоби саморегуляції, спрямовані на поліпшення психічного стану військовослужбовців у бою.

До аутогенних засобів саморегуляції належать як найпростіші прийоми саморегуляції (дихальні (заспокійливий і мобілізуючий подих), управління тонусом кістякової мускулатури (розслаблення м’язів за контрастом, релаксація), вплив на біологічно активні точки, самопереконавання, самонавіяння, самонаказ, самопідкріплення), так і складні психорегуляційні комплекси. Вибір методу залежить від етапу психологічної підготовки військовослужбовців, ступеня підготовленості й оволодіння цими методами, а також від бойових дій. Найпростіші прийоми відрізняються простотою в оволодінні й виконанні, не потребують багато часу на виконання процедур (1–3 хв), є ефективними (наслідки виявляються вже в процесі виконання), не провокують негативних побічних явищ, наприклад сонливості.

Психічна саморегуляція проводиться під час виникнення у військовослужбовців стомлення, станів тривожності та страху, первинних панічних проявів, підвищеної емоційної збудливості, порушення сну, вегетативних розладів (пов’язаних з вегетативною нервовою системою) тощо. Часто явища хронічного стомлення й перевтоми супроводжуються зниженням упевненості у своїх силах і вольовій активності, підвищенням рівня тривожності та іншими відхиленнями. Для усунення цих і подібних явищ застосовують психологічну саморегуляцію. Наявний досвід психологічної саморегуляції в медичних установах і військових частинах (підрозділах) показує, що на освоєння розробленого стандартного курсу при трьох групових заняттях на тиждень достатньо одного місяця. Тривалість одного заняття – 20...25 хв.

Психологічна саморегуляція складається з двох частин: загальної та спеціальної.

Загальна частина виробляє навички аутогенного розслаблення (гальмування) – особливого фазового стану, який допомагає значно підвищити дієвість активації подань і використовуваних самонавіянь. Вправи загальної

частини дають змогу виробити навички керування увагою (зосередження, кон-центрація, переключення); цілеспрямовано оперувати чуттєвими образами (подання важкості, тепла та ін.), довільно регулювати м'язовий тонус і характер подиху, освоїти навички швидкого аутогенного заглиблення й виходу з цього стану для зняття напруження, втоми, відновлення сил, регуляції вегетативних функцій.

Спеціальна частина становить комплекс форм самонавіяння, які дають змогу цілеспрямовано регулювати перебіг психічних процесів і свого емоційного стану, нормалізувати функції центральної нервової системи. Використання спеціальних формул для корекції функціонального стану є індивідуальним.

Навчання військовослужбовців прийомів психологічної саморегуляції відбувається за стандартними загальними методиками, методом групових занять і виконання певних вправ. Розглянемо психофізіологічні корекційні вправи, покликані самотійно нейтралізувати стани тривожності.

М'язова релаксація та прийоми управління тонусом кістякової мускулатури ґрунтуються на тому факті, що довільне розслаблення кістякової мускулатури дає заспокійливий і релаксаційний ефект, а напруження, навпаки, активує та мобілізує. Механізм саморегуляції становить двобічний синапсовий зв'язок між головним мозком і м'язами. За допомогою імпульсів, які йдуть з мозку до м'язів, здійснюється керування м'язами, а імпульси, які йдуть від м'язів у головний мозок, дають мозку інформацію про свій фізіологічний стан, готовність виконувати ту чи іншу роботу та водночас виконують стимулювальну функцію, активізуючи діяльність мозку.

Під час значного розслаблення мускулатури виникає особливий стан, який дає змогу самонавіянням впливати на різні, у тому числі початково мимовільні функції організму. У ході емоційних реакцій завжди проявляється напруження мускулатури й відповідна вегетативно-судинна реакція. Довільне розслаблення мускулатури супроводжується зниженням нервово-емоційного напруження та має загальний заспокійливий ефект.

Негативний емоційний стан супроводжується активацією мускулатури, а розслаблення м'язів є зовнішнім вираженням позитивних емоцій, стану спокою, урівноваженості, знижує емоційну збудливість. Вербальний сигнал або образ, викликаний ним, під час повторення сприяє утворенню умовних реакцій і реалізації бажаних зрушень, тим самим підвищуючи рівень саморегуляції.

Для зняття стану тривоги й страху варто використовувати формулу саморегуляції, спрямовану на розслаблення кістякових м'язів, тому що стресові переживання безпосередньо пов'язані з напруженням якогось м'яза або групи м'язів. Застосування цього методу допомагає зняти надмірну або непотрібну в цей момент психічну активність, дає необхідне м'язове розслаблення, розрядку негативних переживань (страху, непевності в собі, занепоко-

ення тощо). Формула саморегуляції може бути такою: “Моє ставлення до того, що відбувається, спокійне. Я повністю упевнений у власних силах. Мою увагу зосереджено на виконуваних діях. Ніщо стороннє мене не відволікає. Труднощі й перешкоди тільки мобілізують мене”. Подібна формула вимовляється подумки або вголос 5...6 разів протягом 2...4 хв. При цьому виконується м’язове розслаблення у три етапи:

- на першому етапі, помітивши негативні зміни у власному стані (тривога, підвищена чутливість до зовнішніх впливів, роздратованість, сухість у роті, скутість, нездатність зосередитися на чому-небудь та ін.), потрібно знайти ту групу м’язів, яка у цей момент найбільш напружена;

- на другому етапі необхідно відчути, як безпосередньо пов’язані між собою погане самопочуття й напруження в м’язах;

- на третьому етапі вольовим зусиллям розслабити напружені м’язи. Для цього можна уявити, що вони стають тістоподібними, млявими. Поліпшення психічного стану відбувається практично миттєво.

Відомі прийоми “Розслаблення за контрастом”, “Релаксація” тощо. Розрядці негативних емоційних станів і підтримці бадьорого настрою допоможе вправа “Розслаблення за контрастом”, виконуючи яку релаксації досягають напруженням. Потрібно напружити, наприклад, кисті рук, а згодом максимально їх розслабити. Разом з розслабленням має з’явитися відчуття звільнення від напруження, яке потрібно всіляко підсилювати.

Дихальні прийоми. Відомо, що нервові імпульси з дихальних центрів мозку поширюються на його кору та змінюють її тонус. При цьому тип подиху з коротким і енергійним вдихом та повільним видихом викликає зниження тонусу центральної нервової системи, зумовлює зняття емоційного напруження. Повільний вдих і різкий видих тонізують нервову систему, підвищують активність її функціонування.

Таким чином, для того, щоб у стресогенній ситуації знайти спокій, зняти надмірну або неактуальну психічну напруженість, необхідно виконати 8...10 коротких вдихів (використовуючи рух нижньої частини живота) і повільних тривалих видихів. І, навпаки, для того, щоб максимально мобілізуватися, побороти сумніви у своїх силах, подолати “мандраж”, необхідно виконати 8...10 дихальних процедур з повільним, тривалим вдихом і різким, енергійним видихом. Відомі прийоми “Заспокійливий подих”, “Мобілізуючий подих” і т. ін.

Приєм “Видихання болі”. Перебуваючи в будь-якому положенні, розслабитися, установити рівний подих. Потім, роблячи вдих, уявити, що в грудях формується хмара цілющих життєвих сил, наприклад сіро-блакитного кольору. Згодом уявити болючу ділянку, “побачити” хворий орган, що має коричнево-чорний колір. Після цього, роблячи повільний видих, спрямувати цілющу хмару на хворий орган, спостерігаючи, як вона обволікає болючу ділянку, “вириває шматки” болю й викидає з тіла. Вправу повторювати доти,

поки вона не “вичистить” проблемний орган, який має стати природного кольору.

Прийом “Образ болі” передбачає роботу із субмодальностями – якостями образу болі – через послідовну зміну таких якостей образу болю, як температура, колір, матеріал, від неприємних до приємних. На останньому етапі доцільно уявити біль, наприклад у вигляді повітряної кулі, що летить від хворобливого місця.

Прийом “Перевантаження” передбачає під час переживання болю детально описувати всі предмети, що перебувають у полі зору, послідовно переміщаючись з кута в кут.

Прийом “Контекст” припускає уявлення такого контексту переживання болю, в якому людина перестає про нього думати. Наприклад, під час переживання болючого відчуття слід уявити ситуацію надзвичайної небезпеки (поява перед військовослужбовцем противника). Важливо рефлекторно закріпити (“заякорити”) болюче відчуття із ситуацією небезпеки.

Дихальні релаксаційні вправи. При цьому тип подиху з коротким, енергійним вдихом і повільним видихом викликає зниження тону центральної нервової системи, сприяє зняттю емоційного напруження. Повільний вдих і різкий видих тонізують нервову систему, підвищують активність її функціонування.

Для того щоб у стресогенній ситуації заспокоїтись, зняти надмірну або неактуальну психічну напруженість, необхідно виконати 8...10 коротких вдихів (використовуючи рухи нижньої частини живота) і повільних тривалих видихів. Щоб максимально мобілізуватися, побороти сумніви у своїх силах, необхідно виконати 8...10 вдихів-видихів з повільним, тривалим вдихом і різким, енергійним видихом.

Для відновлення сил і спокою також рекомендується використовувати самотійно викликаний сон. Військовослужбовець повинен навчитися занурювати себе на певний час у сон і самотійно виходити з нього відпочивши, бадьорим. Тривалість викликаного сну може бути 20...40 хв. Формулу самотійно викликаного сну зазвичай наговорюють відразу ж за формулою м'язової релаксації. Наприклад: “Я розслабився. Мені хочеться спати. З'являється почуття сонливості. Воно з кожною хвилиною підсилюється, стає глибшим. Приємно важчають віки. Вони стають важкими й закривають очі. Настає спокійний сон...” Кожну фразу варто подумки вимовляти повільно, монотонно.

Основними методами психологічної саморегуляції є самопереконання й самонавіяння.

Самопереконання – підкорення особистих мотивів вимогам і інтересам обов'язку. Психологічна сутність цього прийому – розбудити й зміцнити віру в себе, у власні здатності. Техніка аутогенного тренування складається зі словесних приписань “повинен – хочу – можу – є”. Складений текст-повторення

повинен ясно й точно відображати мету самонавіяння, фрази, які проговорюються, мають бути лаконічними й вимовлятися тільки в стверджувальній формі. Наприклад: “Я повинен бути сміливим! Я хочу бути сміливим! Я можу бути сміливим! Я сміливий!” Проводити самонавіяння доцільно щодня та у необхідних ситуаціях.

Самонавіяння. Широке поширення серед прийомів самонавіювання отримала методика французького аптекаря Куе, названа ним “школою самовладання шляхом свідомого самонавіювання”. Метод Куе – метод самонавіювання, заснований на багаторазовому повторенні формули, що містить ствердження про гарне здоров’я того або іншого органа, гарне самопочуття, настрій, упевненість у собі та ін. Завдяки цьому методу можна придушити хворобливі, шкідливі за своїми наслідками уявлення та замінити їх на позитивні. За Куе, формула самонавіяння має бути простою і не гнітючою. Наприклад: “З кожним днем мені стає усе краще й краще”. Довільне самонавіяння потрібно здійснювати без яких-небудь вольових зусиль.

Як показує практичний досвід, для зменшення надмірного нервово-психічного напруження або зняття залишкових явищ бойового збудження доцільно прослуховувати або відтворювати подумки словесні формули, які задіяні в аутогенній релаксації. Для підняття активності військовослужбовців, коли, наприклад, з’являються ознаки загальної втоми, можна вдатися до прослуховування або відтворення подумки словесних стимулювальних формул.

До інших методів психічної саморегуляції, які коригують психічний стан, належать такі: самовиховання, самоконтроль, самонаказ, десенсибілізація, відволікання.

Самовиховання – створення, фіксація й самонавіяння бажаного образу. Необхідно створити уявний образ сміливого, сильного, урівноваженого, упевненого в собі військовослужбовця і систематично “нашарувати” цей образ на свою особистість і поведінку, а також на фоні релаксації здійснювати уявне відтворення моделі поведінки створеного образу в різних ситуаціях і обставинах (створення бажаного образу й відтворення певної поведінки).

Самоконтроль – критичне ставлення до себе, усвідомлення власних учинків і мотивів, аналіз своєї діяльності й учинків, тобто “спостереження за собою”, контроль емоцій, жестів, голосу, оцінювання достоїнств і вад, почуттів, настроїв і т. ін.

Самонаказ – підпорядкування свого стану, діяльності й спрямування їх у русло доцільності. Досягається вмінням конкретизувати свої думки, дотриманням свого слова, підпорядкуванням внутрішньому голосу.

Десенсибілізація – багаторазове образне подання конкретної ситуації, яке викликає велике нервово-емоційне напруження разом з релаксацією. Цей метод особливо ефективний у разі стійких реакцій страху.

Відволікання – переключення уваги на приємні спогади, на інші дії, які відволікають від переживань. Нова домінанта (пануюча мотивація) у корі

великих півкуль головного мозку викликає гальмування вогнищ невротичних симптомів.

Ефективним методом психологічної реабілітації індивідуальної й групової корекції функціонального стану, підвищення рівня саморегуляції та психофізіологічних резервів організму військовослужбовця в умовах діяльності, пов'язаної з впливом несприятливих бойових стрес-чинників, є **аутогенне тренування** – застосування прийомів м'язової і психічної саморелаксації. Під впливом аутогенного тренування значно підвищується емоційна стійкість, формується здатність цілеспрямовано управляти своєю поведінкою й емоційним станом адекватно до умов діяльності.

Аутогенне тренування сприяє виробленню звички до самоконтролю, самоспостереженню за зовнішніми проявами емоцій, умінню самостійно переборювати емоційну напруженість, самостійно формувати й підтримувати таке самопочуття, стан і поведінку, які є найраціональнішими у кожному конкретному випадку. Застосування цього активного методу психотерапії не тільки знімає емоційне напруження, почуття тривоги та відчуття дискомфорту, а й нормалізує основні фізіологічні функції організму. Унаслідок цього поліпшується настрій людини, відбувається активація особистості військовослужбовця. Аутогенне тренування як психогігієнічний і психопрофілактичний засіб спрямований на підвищення можливостей саморегуляції довільних функцій організму людини, широко застосовується під час підготовки спортсменів, людей, які працюють в умовах емоційної напруженості (екстремальних умовах).

У бойовій обстановці аутогенне тренування можна використовувати для мобілізації сил і можливостей військовослужбовців перед боєм, зняття психофізичної напруженості та негативних емоційних станів у перервах між бойовими діями, а також для відновлення психічної рівноваги після бою або отримання незначних психічних травм.

Навчити методів аутогенного тренування може лікар або військовий психолог (підготовлений офіцер). Аутогенне тренування для військовослужбовців є найдоступнішою формою психічної саморегуляції. Через 2...3 заняття вони можуть оволодіти основними прийомами корекції свого стану.

До способів індивідуального користування належить також методика самомасажу біологічно активних точок (БАТ) шкіри, що сприяє цілеспрямованій корекції психофізіологічного стану військовослужбовців, збереженню високої працездатності під час стомлення, підвищенню рівня психічної активності й здатності до функціональної діяльності. Позитивний вплив самомасажу БАТ полягає в зрівноважуванні основних нервових процесів (збудження й гальмування), нормалізації кровообігу й поліпшенні діяльності аналізаторів. Самомасаж БАТ найефективніший у разі відчуття втоми, сонливості, м'язового дискомфорту, “стомлення” зору, а також для приведення психіки в оптимальний стан.

Навчання військовослужбовців прийомів самомасажу БАТ проводиться в груповому або індивідуальному варіанті під керівництвом медичного працівника, який засвоїв методику самомасажу. Для навчання достатньо виділити одне заняття тривалістю 20...25 хв. Перед початком заняття доцільно ознайомити особовий склад з основними механізмами позитивного впливу самомасажу БАТ на організм людини. Згодом навчають пошуку БАТ за принципом максимальної хворобливості у визначених зонах та методиці їх масажу.

Після бою, залежно від його наслідків, військовослужбовці можуть переживати різні психічні стани:

- глибоку задоволеність успішним виконанням бойового завдання;
- високе піднесення морального духу і готовність продовжувати збройну боротьбу;
- самовпевненість, самозаспокоєність;
- зниження пильності і боєздатності, втому, післябойову апатію та ейфорію (надмірну радість перемоги, що приглушує пильність) та ін.

Морально і психологічно нестійкі військовослужбовці у разі невдалих результатів бою можуть довгий час перебувати у стані глибокої **фрустрації** – складного психічного стану, що поєднує тривогу, безнадійність та апатію, приреченість і депресію. Під час бойових дій тривале перебування військовослужбовця або підрозділу в такому стані може завершитися втратою ними здатності до збройної боротьби.

За будь-якого результату бою з командира не знімається відповідальність за підтримку оптимальних станів і попередження виникнення негативних післябойових станів. У разі невдалих наслідків бою для подолання негативних станів необхідно розкрити справжні причини поразки і довести їх до особового складу. З урахуванням причин зриву проаналізувати проведені дії, поновому організувати підготовку військовослужбовців до виконання бойових завдань. У разі невдач пасивність особового складу у післябойовій діяльності може посилити їх негативний психологічний настрій.

Після успішного бою особливу увагу варто звернути на недопущення спаду бойового піднесення, прояву самозаспокоєності. Для цього доцільно показати можливі напрями появи нової небезпеки, організувати роботу з удосконалювання позицій, роз'яснити шкідливість самозаспокоєності і недисциплінованості, навести приклади з минулого досвіду, зайняти особовий склад діяльністю з підготовки до виконання нових бойових завдань.

Отже, розглянуті прийоми психокорекції та саморегуляції, спрямовані на зміну стану військовослужбовців та подолання ними бойових стрес-чинників, підтримують позитивні психічні стани особового складу під час бойових дій, підвищують ефективність бойової діяльності й допомагають зберегти психічне здоров'я.

Серед методів психокорекції, застосовування яких на догоспітальному етапі також можливе, необхідно виокремити: аутогенне тренування, самона-

віяння, непряме вселяння, методики саморегуляції, музичну терапію, відеотерапію, а також елементи раціональної психотерапії. Ці методи досить прості, доступні й не потребують спеціальної підготовки лікаря або психолога.

Знання про сутність психічних станів та способів їх корекції допоможуть військовослужбовцям мінімізувати вплив негативних станів на психіку, а командирам – ефективніше управляти діяльністю військовослужбовців в умовах бою.

6.4.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід надання психологічної допомоги під час бойових дій

Розгляд проблеми психологічних втрат як найбільш гострої та актуальної закономірно спонукає до визнання діяльності з надання психологічної допомоги військовослужбовцям у подоланні астенічного впливу несприятливих бойових стресорів провідним завданням психологічного забезпечення бойових дій військ і пріоритетним об'єктом військово-психологічного дослідження.

Становлення системи психологічної допомоги військовослужбовцям у різних арміях держав світу показує, що відбувалося це непросто – по спіралі, за законом “заперечення заперечення”. Так, спочатку до психотравмованих військовослужбовців ставилися як до хворих та евакуювали їх з районів бойових дій у глибокий тил. Під час Першої світової війни англійці вивозили їх до госпіталів і санаторіїв на узбережжя Ла-Маншу та на територію країни. Унаслідок цього більшість з них на фронт не повернулися. Французи під тиском громадськості країни були змушені відмовитися від такої евакуації й лікували потерпілих від психічних травм у безпосередній близькості від передової. Урешті-решт, відсоток військовослужбовців, що повернулися у свої військові частини, тут був значно вищим, ніж в англійській армії.

Американські військові медики й психіатри в ході цієї війни переконалися в тому, що більшість психічних розладів на полі бою не є наслідком травм головного мозку, а пояснюються суто психологічними чинниками. Кілька днів відпочинку в найближчому тилу давали змогу відновити втрачену психічну рівновагу. Американські фахівці практично відразу відмовилися від застосування електрошоку та гіпнозу під час надання психологічної допомоги й домоглися відновлення і повернення у стрій потерпілих на рівні 40%.

Ізраїльське військове командування тривалий час ігнорувало досвід організації психологічної допомоги військовослужбовцям у бою, накопичений в інших країнах. Категорії “психологічні втрати”, “бойова психічна травма”, “психологічна допомога та реабілітація” в ізраїльській військово-психологічній теорії й практиці не виокремлювалися. Саме тому під час арабо-ізраїльської війни 1973 р., коли психотравматизація ізраїльських солдатів набула загрозливих розмірів, медичні працівники й установи були не готові до конкретної роботи з ними. Буквально в перші дні боїв через масове засто-

сування єгиптянами потужної артилерії, реактивних систем залпового вогню й авіації в ізраїльські госпіталі потрапило понад 1500 військовослужбовців, з яких лише близько 600 мали фізичні поранення й травми. Психологи, які перебували в бойових порядках військ, спостерігали випадки масових психічних розладів, втрату військовослужбовцями здатності орієнтуватися в обстановці, напади слабоумства, втрату пам'яті та інші симптоми. У тих умовах було ухвалено рішення про евакуацію потерпілих у тил. Унаслідок цього армія втратила їх до кінця військової кампанії. Однак у війні 1982 р. у військах Ізраїлю функціонувала чітка система психологічної допомоги військовослужбовцям.

Завдяки дослідженням ізраїльські фахівці отримали дані, які трохи відрізняються від зазначених. Вони встановили прямі кореляції між відсутністю бойового досвіду, наявністю раніше отриманої бойової психічної травми й можливістю розвитку психічного розладу в процесі бойових дій.

Бойові дії в Лівані (1982) показали, що ті військовослужбовці, які спочатку мали високу опірність організму до гіперстресових станів, залишалися стійкішими до них і надалі. При цьому виявлено відмінності в динаміці психотравматизації особового складу залежно від рівня інтенсивності бойових дій. Було встановлено, що якщо особи, які отримали бойову психічну травму, проходили процес відновлення в безпосередній близькості від лінії фронту, то це давало можливість протягом двох діб повертати у стрій до 60% психотравмованих солдатів. На підставі вивчення цього питання науковці дійшли такого висновку: психологічну допомогу військовослужбовцям потрібно надавати в зоні бойових дій.

У ході бойових дій було вироблено різні технології й окремі методи психологічної підтримки та реабілітації військовослужбовців у бойовій обстановці, основою яких є положення про те, що підготовка бійця до війни передбачає не тільки навчання мистецьки вбивати противника, а й вміння володіти собою в бойовій обстановці.

Встановлено також, що якщо психологічна допомога військовослужбовцям із психічними розладами не надавалася в екстреному порядку, негайно, період їх реабілітації затягувався на багато місяців, років, а іноді й десятиліть. Звідси визначено, що “хвилини роки березуть”.

Військові психологи виявили таку закономірність психологічної допомоги: якщо військовослужбовці занадто швидко, без спеціальної підготовки поверталися до мирних умов життєдіяльності, то ця обставина часто була самостійним чинником їх психотравматизації (подібно до кесонної хвороби).

Отже, психологічна допомога в бойовій обстановці має містити актуалізацію, мобілізацію, компенсацію й відновлення цільового психологічного ресурсу військовослужбовців, які зазнають впливу психотравмувальних стрес-чинників бою. Психологічну допомогу надають у технологічних формах психологічної підтримки й психологічної реабілітації особового складу

командири, структури морально-психологічного забезпечення, військові медики й спеціально створювані для цього групи оперативної психологічної допомоги.

6.5. Чинник негативного психологічного впливу противника під час бою та протидія йому

Ніколи не здавайся і ти побачиш як, здаються інші.

Маргарет Тетчер (1925–2013), прем'єр-міністр Великої Британії, лідер Консервативної партії, баронеса

6.5.1. Психологічний вплив противника: історія, сутність, форми та прийоми застосування

Розглядаючи передумови виникнення страху й паніки серед військово-службовців у ході ведення бойових дій, неможливо не згадати про таку важливу причину їхньої появи, як цілеспрямований інформаційно-психологічний вплив з боку противника. Історія воєн і збройних конфліктів переконливо підтверджує той факт, що вони ведуться, виграються й програються людьми, а не літаками, бомбами, танками. Хід і наслідки боїв переважно залежать від того, наскільки мобілізовані й на що спрямовано духовні й фізичні можливості військовослужбовців.

У наш час у багатьох арміях світу склалися й розвиваються потужні структури психологічного впливу на війська противника, вихідним принципом діяльності яких є девіз: “Деморалізований ворог кращий за вбитого”. Вважається, що внаслідок ретельно спланованих і ефективно здійснюваних психологічних операцій солдат противника не просто повинен втратити бажання боротися, а й бути в панічному стані, стані безнадійності й розпачу, апатії та повній нездатності діяти, астенічно впливати на інших. Здавна найталановитіші полководці розуміли, що досягти перемоги над противником можна не тільки зброєю, а й цілеспрямованим впливом на його свідомість, волю, почуття та прагнули використовувати засоби психологічного впливу для підриву його морального духу.

Так, у главі 7 “Книги Суддів” Старого Заповіту згадується про те, що Гедеон, один з ізраїльських воєначальників, ведучи війни зі своїми численними противниками, регулярно застосовував військові хитрощі й залякування ворога. Одного разу він зміг так залякати противника, що той навіть ударив по своїх військах. У 1245 р. до н. е. Гедеон мав провести битву проти переважаючих сил мідян. Перемога здавалася недосяжною, тому що мідян було набагато більше, але хитрий воєначальник знайшов вихід. За військовим звичаєм у той час кожній сотні воїнів додавалися сурмач для подачі сигналів і факельник для висвітлення шляху вночі. Відібравши 300 довірених воїнів,

роздавши їм труби, глечики й смолоскипи, Гедеон наказав зайняти їм позиції вночі навколо табору противника. Заздалегідь розпалені смолоскипи було заховано воїнами в глечики. У заздалегідь визначений час усі 300 воїнів дістали розпалені смолоскипи й почали сурмити в труби. Таким чином була імітована атака водночас трьохсот сотень воїнів на військо мідян. Мідяни у безладі темряви ночі стали атакувати один одного, а згодом панічно втекли.

Як зазначено в давніх рукописах, римляни, перед тим як іти на ворога, поширювали чутки про перевагу своїх легіонів, небачену хоробрість римлян та їхню рішучість здобути перемогу.

За історичними свідченнями, у давньому Китаї полководець Ван Ман широко використовував нестандартні прийоми боротьби з противником. Так, придушуючи один із заколотів, він наказав випустити зі звіринцю розлючених слонів, носорогів і тигрів, що призвело до страшної паніки.

Іспанський конкістадор Кортес уміло впливав жахом, викликаним у бою в ацтеків конями іспанських воїнів, які були для них небаченими звірами.

Неможливо не згадати дії видатного полководця часів раннього Середньовіччя, володаря монголо-татарів Чингізхана. Застосування психологічної зброї цим воєначальником для залякування своїх противників було настільки митецьким, що об'єктивно не оцінено й дотепер. Ми вже згадували про розповсюджений прийом монголо-татарів – створення й підтримку міфу про велику кількість власних військ. Онук Чингізхана, хан Хубілай демонстрував ворогам “бойовий намет”, встановлений на чотирьох слонах (прообраз самохідної бойової установки). Конструкція була мало дієвою на полі бою, але здійснювала величезний гнітючий психологічний вплив. Також перед нападами широко розповсюджували чутки про неймовірну жорстокість війська Чингізхана, що значно підривало моральний дух їхніх противників.

Історія має багато фактів застосування народами різних засобів ведення психологічної війни, спрямовану передусім на залякування військ противника й населення його країни. Пригадаємо деякі з них та спробуємо систематизувати за такою типологією:

- розфарбування обличчя й тіл для залякування (індіанці Північної Америки, кельти, пікти, шотландці);
- елементи одягу й військового спорядження для викликання страху – звірині шкури з мордами, шоломи-маски, які зображували демонів (народи ранньої Європи, народності Африки, європейські воїни епохи Середньовіччя, ніндзя Японії);
- імітація й демонстрація надприродних можливостей своїх воїнів, які викликають страх і паніку противника (поява військ з туману в Європі, раптова поява й зникнення ніндзя Японії, їх же “люди-кішки”, “люди-орли”, берсерки Скандинавії, богатири-лицарі Київської Русі);
- імітації значної чисельності своїх військ;

- різні новітні засоби ведення збройної боротьби, застосування яких разом з уражальним ефектом мало й значний психологічний ефект (“грецький вогонь”, страхаючого вигляду облогові машини, конструкції тощо).

Існують такі приклади і в сучасній історії. Варто згадати психологічний ефект від появи перших танків, бойових аеропланів (доречі, спочатку навіть не озброєних), отруйних газів у ході Першої світової війни, “психологічних” багнетних атак військ генерала Каппеля у ході громадянської війни в Росії, “суперзброї” (“вундерваффе”) нацистів – гаубиці “*Gamma Mörser*” калібру 420 мм, надважких танків “Маус” та Е-100 у Другій світовій війні, перших застосувань атомної бомби в японських містах Хіросіма й Нагасаки.

Очевидно, що в мистецтві ведення збройної боротьби необхідно враховувати можливість ефективного використання гнітючого психологічного впливу на противника і повною мірою користуватися ним.

На думку вітчизняних і зарубіжних фахівців, до видів психологічного впливу належать такі: інформаційно-психологічний, психогенний, психоаналітичний, нейролінгвістичний, психотронний, психотропний.

Для формування в особового складу противника депресивних почуттів, страху й паніки особливо успішно використовують інформаційно-психологічний, психогенний, психотронний і психотропний види психологічного впливу.

Основною метою *інформаційно-психологічного впливу* (часто його називають інформаційно-пропагандистським, ідеологічним) є формування певних ідеологічних (соціальних) ідей, поглядів, подань, переконань, водночас викликаючи в людей позитивні або негативні емоції, почуття й навіть бурхливі масові реакції. Інформаційно-психологічна зброя – інформація із засобами її виробництва, презентації й поширення, структурована для забезпечення її некритичного сприйняття як збудника й регулятора поведінки об’єктами впливу.

Психогенний вплив здійснюють за допомогою:

- фізичного впливу на мозок індивіда, унаслідок якого спостерігається порушення нормальної нервово-психічної діяльності. Наприклад, людина зазнає впливу таких фізичних чинників (звуку, світла, температури тощо), які через певні фізіологічні реакції змінюють стан її психіки;

- шокового впливу навколишніх умов або якихось подій (наприклад, картин масових руйнувань, численних жертв і т. ін.) на свідомість військово-службовця, унаслідок чого він не може раціонально діяти, втрачає орієнтацію у просторі, відчуває афект або депресію, панікує, впадає у ступор тощо.

Чим менше підготовлена людина до психотравмувальних впливів навколишньої дійсності, тим більше виражені її психічні травми, які називають психогенними втратами. Психогенна (соматопсихологічна, технопсихологічна) зброя:

1. *НВЧ-генератори* – пристрої, призначені для формування випромінювань надвисокої частоти, вплив яких на мозок викликає відчуття нестерпних шумів, свисту й призводить до тимчасової втрати людиною здатності орієн-

туватися в обстановці, взаємодіяти з оточенням, керувати власними почуттями та поведінкою.

2. *Генератори інфразвуку* – пристрої, які генерують пружні хвилі низької частоти (нижче 16 Гц), які під час впливу на центральну нервову систему військовослужбовця викликають у нього розлад координації рухів, судороги, блювоту, ураження внутрішніх органів, відчуття страху.

3. *Джерела некогерентного світла* – пристрої, призначені для формування яскравих світлових спалахів із заданими частотними й амплітудними характеристиками, які під час впливу на людину призводять до погіршення загального самопочуття, появи епілептичних симптомів, тимчасового засліплення.

4. *Лазерна зброя* – лазерні генератори й пристрої, застосовувані для тимчасового засліплення військовослужбовців противника.

5. *Засоби знерухомилення людей* – суперклейові сполуки швидкого затвердіння, які розпорошують над військами противника.

6. *Суспензії*, що значно знижують коефіцієнти тертя й унеможливають пересування особового складу і бойової техніки, що породжує почуття безсилля, страху, розпачу.

7. *Засоби постановки “психологічних бар’єрів”* – акустичні генератори шуму, сполуки з нестерпним запахом, перцеві, проносні, блювотні й інші аерозолі, які розпорошуються над певною територією та створюють умови, неможливі для перебування на ній військ противника.

8. *Біологічна зброя нелетальної дії* – мікроорганізми, штучно виведені комахи, які викликають нездужання (погане самопочуття, нестерпну сверблячку, великі виразки тощо) і захворювання, які перешкоджають веденню військами противника активних бойових дій і сприяють їхній деморалізації.

9. *Екологічна зброя нелетальної дії* – засоби створення й підтримання протягом тривалого часу погодно-кліматичних умов, край несприятливих для життєдіяльності військ противника.

Психотронний (парапсихологічний, екстрасенсорний) вплив на людей здійснюється шляхом передавання інформації через позачуттєве (неусвідомлюване) сприйняття. Психотронною зброєю можуть бути люди, які володіють паранормальними здібностями (екстрасенси, ясновидці), а також технічні пристрої (психотронні генератори, резонатори й ін.), які дають змогу управляти психічними процесами, станами та поведінкою інших людей, на новому якісному рівні вирішувати завдання розвідки, зв’язку й керування. У цьому контексті необхідно зазначити, що телевізійні й інші масові сеанси нібито екстрасенсорного впливу є яскравими прикладами звичайного обману. Йдеться про масовий гіпноз, але набагато більшою мірою – масову істерію й масове психічне зараження.

Щодо психотронної зброї, то відомі роботи зі створення генераторів високо- й низькочастотного кодування мозку, біолокаційних установок з

використання хімічних і біологічних засобів для стимулювання певних психологічних реакцій. Психотроніка орієнтується переважно на методи, пов'язані із застосуванням технічних засобів впливу на свідомість, наприклад згаданих генераторів. Розумно буде припустити, що всю інформацію щодо створення й застосування таких приладів поки що засекречено. Однак певні події у наш час також можуть побічно свідчити про використання психотронної зброї як засобу ведення психологічної війни.

Фахівці ведення психологічної війни активно використовують ефект, який викликають колірні плями, вбудовані в комп'ютерний вірус. Цей вірус здатний негативно впливати на психофізіологічний стан оператора комп'ютера (аж до смертельного наслідку). Принцип його дії засновано на феномені так званого 25-го кадру, що є потужним засобом навіювання. "Феномен 25-го кадру" пов'язаний з тим, що людина має не тільки сенсорний (усвідомлений) діапазон сприйняття, а й субсенсорний (неусвідомлений), у якому інформація засвоюється психікою, оминаючи свідомість. Наприклад, якщо протягом фільму до двадцяти чотирьох кадрів у секунду додати ще один – 25-й – із зовсім іншою інформацією, то глядачі його не помітять, але на їхній емоційний стан і поведінку він відчутно вплине. Численні експерименти показали, що протягом однієї секунди центри головного мозку встигають прийняти й обробити 25-й сигнал. Інформація, пропонована здебільшого в субсенсорному режимі сприйняття, засвоюється людиною з ефективністю, що перевищує звичайну норму. Учені пов'язують це з тим, що приблизно 97% психічної діяльності середньостатистичної людини відбувається на рівні підсвідомості й лише 3% – у усвідомлюваному режимі.

Подібні наслідки має використання голографічних зображень, які здатні впливати на психічний стан людей, особливо в екстремальних або бойових умовах. Варіантом застосування є, наприклад, створення на небі голографічних зображень релігійних мучеників, які "з небес" радитимуть своїм одновірцям припиняти опір, здаватися на милість противника або вертатися додому. За наявними фактами можна припустити, що польові випробування подібних пристроїв уже проводяться.

Так, у зарубіжних засобах масової інформації відзначалося, що у 1993 році під час невеликої піщаної бурі на відстані близько 15 км на захід від Могадішо (Сомалі) солдати морської піхоти США помітили над поверхнею Землі незвичайне явище. У хмарі піску й пилу, що оберталася в небі, почало формуватися зображення людського обличчя розміром близько 150 м. Через кілька хвилин вони зрозуміли, що це не просто людське обличчя, а лик Ісуса Христа, аналогічний зображенням на релігійних картинах і в скульптурах. Переживши найсильніше психологічне потрясіння, американські солдати плакали й у молитві опускалися на коліна. Один із солдатів, що бачив це обличчя й навіть сфотографував його, сказав: "Я далеко не самий віруючий у світі, але я пізнав Ісуса Христа, коли побачив його. І коли ви бачите Ісуса

Христа (в небі), неможливо розмовляти або думати. Ви тільки опускаєтеся на коліна, молитесь й починаєте плакати”.

На думку скептиків, зображення Христа, яке виникло в небі, було лише звичайним міражем, викликаним сильною бурею. Релігійні діячі, природно, стали трактувати цей випадок як знак Бога, звернений до кожного жителя планети, як “наставляння нам від Господа про необхідність надання допомоги один одному замість убивств і насильства”. Однак фахівці вважають, що це зображення було тільки голографічним малюнком, створеним у досліджувальних цілях підрозділом психологічної війни американського миротворчого контингенту в Сомалі. Цю думку підтверджує і те, що американським військовослужбовцям було заборонено обговорювати те, що трапилось, з пресою. Виходячи з реакції “досліджуваних”, можна зробити висновок про успіх дослідження й значні можливості нового виду психологічного впливу.

Психотропний вплив – це вплив на психіку людей за допомогою медичних препаратів, хімічних або біологічних речовин. Психотропна зброя – фармакологічні препарати, наркотичні речовини, хімічні складки, які впливають на біохімічні процеси в нервовій системі людини, його пильність, активність, якість сприйняття обстановки, характеристики психічного здоров’я.

Щоб змусити людину робити те, що вона робити не хоче, зовсім не обов’язково хірургічним шляхом змінювати будову її головного мозку або змушувати її силою. Потрібно тільки правильно підібрати препарати й відповідним чином їх застосувати. Перші згадки застосування речовини “бі-зет” (В-Z) були ще під час війни у В’єтнамі (1955–1975). “Бі-зет” – потужний психотропний засіб, який ефективно впливає на маси людей. Наприклад, досить обробити ним батальйон на марші, і той стає некерованим, хоча кожен окремий солдат залишається при цьому практично нормальним. Доречно припустити, що на основі цього препарату зараз вже створили дієвіший засіб впливу на психіку, як і ймовірність того, що його вже використовують для організації “стихійних” мітингів і демонстрацій або хоча б для стимуляції поведінки людей у натовпі. До теперішнього часу вже створені так звані пристрої-нейромедіатори, які здатні різко підсилити агресивну поведінку людини.

Дуже впливають на психіку й деякі пахучі речовини. Усім відомо про великі досягнення у сфері *ароматерапії*. Американський психіатр *А. Хіри* встановив, що певні запахи викликають конкретні дії й поведінку людини. На його думку, запах – це щось схоже на пульт керування, який управляє людськими емоціями й через них – вчинками людей. Сила запахів має наукове пояснення: у людському мозку є певні відділи, відповідальні за сприйняття запахів, оброблення інформації про них і зберігання її в пам’яті. Саме тому, застосовуючи запахи для впливу на людей, можна завдати потужного удару в найслабше місце їхньої психіки, чим і користуються фахівці з ведення психологічної війни.

Приблизно так само можна використовувати нешкідливі для людини хімічні й біологічні речовини. Наприклад, можна зробити таке:

- посипати дороги в країні порошком, який знищує покриття вантажівок;
- обробити резервуари з нафтопродуктами спеціальною сполукою, яка перетворює паливо в желе;
- знищити металеві конструкції мостів їдкими кислотами;
- вкрити злітні смуги надв'язкими полімерами, а залізничні рейки – надслизькими;
- затримати людей на місцевості швидкозастигаючою піною або спеціальними акустичними генераторами тощо.

Усе це деморалізує впливає на психіку противника, зумовлює невиконання його військовослужбовцями бойових завдань, тобто змусить багатьох опустити руки, відчути страх. Органи психологічної війни давно вже взяли на озброєння такі зовні необразливі й безболісні засоби.

Не всі вищенаведені види психологічного впливу використовують однаково. У роки Першої та Другої світових війн, у збройних конфліктах 80–90-х років ХХ ст. держави під час війн застосовували переважно інформаційно-пропагандистський і психогенний впливи. Психоаналітичний, нейролінгвістичний і психотропний види впливу поповнили арсенал психологічної війни у 90-х рр., а психотронна зброя, за непрямыми свідченнями, уже пройшла стадію первинних випробувань. Імовірно, фахівці психологічної війни вже розробили її інтегративну стратегію, яка припускає комплексне застосування всіх видів психологічного впливу на людей.

У другій половині ХХ ст. відбулося понад 300 воєн і збройних конфліктів, у ході яких удосконалювалася теорія й практика інформаційно-психологічного впливу. Накопичений у роки Другої світової війни досвід інформаційного впливу було активно використано США під час війни в Кореї. У США було створено новий центр психологічної війни, який взяв на себе не тільки керівництво підготовкою кадрів, а й на його основі було створено новий орган – Раду з психологічної війни, що займалася оцінюванням й випробуванням нових засобів і методів ведення психологічної війни. Крім того, почала свою діяльність школа психологічної війни, яка була створена на базі спеціального факультету загальновійськової школи (“Центр і школа спеціальних методів війни сухопутних військ імені Джона Ф. Кеннеді”).

Психологічна війна у широкому значенні – цілеспрямоване планомірне використання політичними опонентами пропаганди й інших засобів (дипломатичних, військових, економічних, політичних та ін.) для прямого або непрямого впливу на думки, настрої, почуття й у підсумку на поведінку противника з метою змусити його діяти в бажаних їм напрямках. Прийоми психологічної війни – це прийоми психологічного тиску, непомітного проникнення у

свідомість об'єкта психологічного впливу, прихованого розбурювання й перекручування законів логіки.

Війна у В'єтнамі виявилася рушієм у формуванні сучасних теоретичних поглядів на інформаційно-психологічну боротьбу. Поступово концепцію психологічної війни було замінено концепцією спеціальних методів війни. Психологічні операції (ПсО) стали складовою в проведенні збройними силами спеціальних операцій.

Безумовним лідером у сфері ведення психологічної війни на цей час є США. Збройні сили цієї держави мають у розпорядженні найпотужніші, високопрофесійні кадри, добре оснащені частини й підрозділи психологічних операцій, які отримали багатий бойовий досвід під час численних збройних конфліктів у всіх регіонах земної кулі.

Доктрина психологічних операцій НАТО визначає ПсО як “планові психологічні дії, здійснювані в мирний час, у період кризи (загрозливий період) та у воєнний час, спрямовані на ворожі, дружні й нейтральні об'єкти впливу для забезпечення відносин й поведінки, що сприяє досягненню політичних і військових цілей”.

Відповідно до польового статуту Сухопутних військ США “Психологічні операції” засновані на психологічному впливі на керівництво, населення й особовий склад збройних сил іноземних держав, мають “змінити поведінку цільових аудиторій для підтримки національних інтересів США”. У кризовій ситуації й у ході бойових дій головна мета ПсО – знизити моральний потенціал і психологічну стійкість противника до ведення війни й тим самим сприяти досягненню наслідків власних воєнних і спеціальних операцій. США активно застосовували частини й підрозділи ПсО в ході бойових дій у Кореї, В'єтнамі, Гренаді, Панамі, Сомалі, Перській затоці, на Гаїті, у Боснії й Герцеговині та Югославії.

Разом з телерадіомовленням однією з основних форм інформаційно-психологічного впливу в ході проведення ПсО є друкована пропаганда. Аналіз змісту відповідних статутів і настанов, наведених у них положень і визначень показує, що психологічні операції військово-політичне керівництво США розглядає в широкому й вузькому значенні. У широкому значенні ПсО включають комплекс політичних, ідеологічних і військових заходів, проведених проти ворожих і нейтральних країн для забезпечення національних інтересів США. У вузькому значенні – це комплекс пропагандистських і військових заходів, а також психологічних акцій з підтримування воєнних операцій і бойових дій своїх військ та надання психологічного впливу на особовий склад противника і його населення.

Одним з розповсюджених прийомів досягнення мети у ПсО є **заякування**, яке зазвичай розуміють як заходи щодо здійснення максимального емоційного тиску на противника, створення в нього астенічних станів, почуття страху, панічних настроїв, пробудження інстинкту самозбереження і,

як наслідок, припинення опору. Залякування мовою ПсО також називається неспецифічним вселянням. Неспецифічне вселяння здійснюють шляхом прокування в об'єкта виникнення негативних психічних станів, які викликають певну поведінку. У процесі його здійснення мовні (вербальні) чинники поєднують з немовними (невербальними).

Залякування (ініціювання страху) – це формування станів занепокоєння, депресії або апатії, пробудження почуття страху перед реальною або вигаданою небезпекою, а також перед невідомістю. Кінцева мета залякування – максимальне зниження морально-психологічного стану противника.

Розрізняють страх перед реальною й вигаданою небезпекою. Страх перед реальною небезпекою (загрозою загибелі або перетворення в каліку) є глибшим, тому що ґрунтується на певному бойовому й життєвому досвіді. Разом з тим страх перед вигаданою небезпекою також може істотно знизити психологічну стійкість противника.

За ступенем усвідомленості загрози розрізняють страх перед усвідомленою й невідомою небезпекою. Шляхом спостережень за поведінкою військовослужбовців у період бойових дій встановлено, що чим вищий у них ступінь усвідомленості небезпеки, яка насувається, тим більше існує можливостей для локалізації почуття страху й підготовки до протидії загрози.

Найбільший страх люди відчувають перед невідомою небезпекою, з якої вони раніше не зіштовхувалися і тому не знають, які наслідки вона може спричинити. Страх перед невідомим значно знижує бойові можливості військ. Наприклад, військовослужбовці можуть переконати себе, що вони заразилися, незважаючи на те, що зброя масового ураження реально не застосовувалася. Унаслідок нервово-психічного потрясіння можуть з'явитися ознаки, які нагадують реальні симптоми ураження (слабкість, сліпота, нудота, розлади травлення), а також острах уживати “заражену їжу й воду”.

Так, на початковому етапі проведення воєнної операції “Іракська свобода” у 2003 р. фахівці ПсО закидали листівками позиції іракських військ з таким текстом: “Іракський солдате! Листівка, яку ти зараз тримаєш у руках, просякнута новітньою контактною отрутою. Поки ти читаєш ці рядки, отрута через шкіру пальців вже потрапила до твого організму та розсмоктується в ньому. Твоя смерть є неминучою, вона настане через дві години (час, необхідний, щоб дістатися до позицій військ США, – прим. авт.). Однак порятунок твого життя можливий! Протиотрутою екіпірований будь-який підрозділ армії США. Якщо ти вчасно дістанешся позицій американських військ, тобі встигнуть ввести протиотруту. Не гай часу, здавайся, врятуй собі життя!”

Питання про використання засобів і прийомів залякування проти військ і населення противника західні фахівці психологічної війни вирішують по-різному. Одні вважають використання погроз зовсім неприпустимим. Інші допускають їхнє застосування, але з великою обережністю. На думку останніх, залякування є дієвим тільки тоді, коли воно стає останнім поштовхом для

військовослужбовця, який уже підготовлений до здачі в полон попереднім пропагандистським впливом, і коли погроза підкріплена бойовим впливом (потужним артилерійським вогнем, бомбардуванням з повітря тощо).

Застосування залякування, як вважають американські військові психологи, є найефективнішим для впливу на оточені або відрізані підрозділи. У цьому разі залякування поєднується з природним відчуттям страху, що, на їхню думку, неминуче виникає в оточених військових частинах (унаслідок обґрунтованої непевності у своєму найближчому майбутньому). Як вважають психологи, невідоме лякає людину більше, ніж конкретна небезпека, тому спочатку варто втримуватися від залякування оточених військових частин. І тільки після того, як страх перед невідомим зробить оточених сприйнятливими до пропаганди, потрібно вдатися до погроз, щоб остаточно зломити їхню волю до подальшого опору.

У ході окупації Тибету восени 1950 р. китайська армія ефективно використовувала прийом “залякування невідомою погрозою”. Так, передові загони Народно-визвольної армії Китаю досягли фортеці Чамдо з гарнізоном 3 тис. чоловік. Оборонці очікували штурму, але його не було. Уночі тибетців розбудили вибухи безлічі петард, гуркіт тисяч тріскачок, вони побачили у небі траєкторії сотень ракет. Виникла паніка, блискавично стали поширюватися фантастичні чутки. Начальник гарнізону втік з фортеці, війська згодом пішли за ним. Тієї ночі не було зроблено жодного пострілу, а фортецю було захоплено.

Фахівці ПсО виділяють такі *способи залякування*:

- новими видами зброї або зброєю масового ураження;
- зростаючими втратами військ противника;
- безнадійністю становища противника;
- невідвратною відплатою;
- ірраціональне.

Ірраціональне залякування, яке використовує глибоко вкорінений у психіці звичайної людини страх перед надприродним, впливає на підсвідомість, широко застосовували американці у В’єтнамі. В американських радіопрограмах, листівках і усних передачах переважали методи психологічного впливу (крики жаху, розпачливий жіночий і дитячий плач, буддійська похоронна музика, записані на плівку вигуки диких звірів, які мали зображувати голоси лісових духів, демонів і т. ін.).

Командування 1 бригади 101 повітрянодесантної дивізії в ніч перед наступом своїх військ організувало над районами зосередження військ противника трансляцію записаного на плівку пронизливого лементу орла (орел був емблемою 101 ПДД) упереміш з дитячими криками в’єтнамською мовою: “Тато, повернися додому!” Водночас з літаків скидалися листівки із зображенням орла, який тримає у своїх пазурах “в’єтконгівця”. На зворотному боці листівки був такий текст: “Бережися, В’єтконг! Для вас немає безпечного

місця, куди б можна було втекти, немає укриття, де можна було б сховатися. Орел наздожене вас у будь-який час, у будь-якому місці... без попередження він несе неминучу смерть”. Подібна пропаганда мала відчутні наслідки: частину в’єтнамських військовослужбовців було повністю деморалізовано, і надалі лемент орла викликав у них страх, деякі бійці ще до початку наступу здавалися в полон.

Іноді для того, щоб не дати відпочити бійцям фронту національного звільнення південного В’єтнаму, психологічно виснажити їх, застосовувалася тактика звукового мовлення з вертольотів на певний район протягом всієї ночі. Програми звукового мовлення готувалися під видом звернень до своїх близьких “блукаючих душ”. В інших випадках за периметром селищ скидали на парашутах магнітофони із часовими реле, які протягом усієї ночі періодично вмикали й вимикали.

Після початку застосування “лементів з неба” кількість перебіжчиків збільшилася більше ніж у три рази, зі 120 до 380 чоловік на місяць. Уся ця діяльність проводилася на основі підготовленої в серпні 1963 р. Д. Принсом і П. Джуридайном доповіді “Чаклунство, чарівництво, магія й інші психологічні феномени та їхнє значення для військових і паравоєнних операцій у Конго” на замовлення міністерства оборони США. У надрукованих відповідно до вимог доповіді листівках підкреслювалося, що вбиті в ході боїв не будуть поховані на землі предків, а це за в’єтнамськими звичаями є неприпустимим. Вже через 49 днів (термін поминання померлих у В’єтнамі) на населені пункти, де проживали родини й родичі загиблих військовослужбовців, сипався дощ листівок з усілякими небесними погрозами. Те ж саме повторювалося рівно через рік. Водночас початок бойових операцій планувався американцями, як правило, на дні, які за в’єтнамськими народними повір’ями були несприятливими й заздалегідь передвіщали поразку.

За результатами війни у В’єтнамі, незважаючи на поразку в ній США, пропагандистська, психологічна зброя ще більше зміцнила позиції. За період бойових дій приблизно 250 тис. в’єтнамців добровільно перейшли на сторону противника. За підрахунками фахівців, витрати американської армії на те, щоб убити одного в’єтнамця, становили в середньому \$100 тис., у той час як для переконання його перейти на бік США знадобилося усього \$125.

Прикладом апеляції до почуття страху є ще одна листівка, яку поширювали американці під час війни в Перській затоці. Її адресовано іракським солдатам, які недавно зазнали інтенсивного повітряного бомбардування. Текст ґрунтувався на факті реальної й усвідомленої небезпеки (повторення бомбардування). На лицьовому боці листівки було написано: “Учора ми надали вам доказ сили й переваги багатонаціональних сил. Ми вдруге даємо вам можливість зберегти життя”.

Текст на зворотному боці: “Два дні ми попереджали вас про намір бомбардувати 10-ту піхотну дивізію. Ми стримали свою обіцянку й бомбардува-

ли її вчора. Ми повторимо це бомбардування завтра. Отже, у вас є вибір: або зустріч віч-на-віч зі смертю, або прийняття запрошення об'єднаних збройних сил і збереження своїх життів”.

Використовуючи залякування, необхідно враховувати, що реальна обстановка дуже впливає на його ефективність. Залякування доцільно застосовувати щодо противника, який зазнав великих втрат, знаходиться в оточенні, перейшов до оборони, відступає, має нестачу продовольства, боєприпасів і інших засобів, поступається в чисельності, зазнав ураження високоточною зброєю або зброєю масового ураження, зазнає поразки у бойових діях.

Наприклад, у ході операції “Буря в пустелі” у 1991 р. від імені командування багатонаціональних сил розповсюджено таку листівку, розраховану саме на оточені іракські частини. Текст листівки: “Ви відрізані! Саддам Хусейн повернувся до вас спиною. Він кинув вас помирати. Не буде ані поповнення, ані підкріплення. Кидайте свою зброю й приєднуйтесь до своїх арабських братів в інтересах миру!”

Правильний вибір часу залякування також має велике значення. Залякування доцільно використовувати безпосередньо після вогневої підготовки, коли ступінь психічної напруженості й інтенсивність реакції страху у військовослужбовців противника є максимальною. Наприклад, у ході боїв за Фолклендські острови англійські війська застосували так званий метод “двоступінчастого тиску на моральний дух противника”, який передбачав попередній потужний артобстріл переднього краю аргентинських військ, а згодом здійснення психологічного впливу. Під час операцій у Панамі та Гренаді війська США використовували аналогічний метод “обмеженого застосування бойової сили”, коли заклики здаватися в полон повторювалися після атак вертольотів вогневої підтримки або обстрілу 152-мм снарядами танків “Шерідан”.

Вибір оптимальної форми психологічного впливу – ще один чинник ефективного використання залякування. Залежно від особливостей конкретної ситуації рекомендується використовувати усну пропаганду, радіозасоби (наприклад входження в бойові радіомережі противника), друковані засоби та ін.

Досвід ведення психологічних операцій у Лівії у 2011 р. свідчить про те, що у ході проведення операції НАТО “Юніфайд протектор” коаліційні війська активно застосовували сили й засоби психологічних операцій, спрямовані на придушення волі до опору лівійського керівництва й особового складу збройних сил. Зміст розроблених органами ПсО НАТО інформаційно-пропагандистських матеріалів переважно зводився до такого:

- залякування лівійських військовослужбовців погрозою смерті, схилення їх до припинення бойових дій, дезертирства, залишення зброї й бойової техніки під час відступу;
- пропаганда військової переваги сил НАТО, показ неминучості поразки лівійського режиму й марності опору.

У ході операції НАТО підтримувало дії лівійських повстанців не тільки завданням авіаційних нальотів й ракетних ударів по урядових силах й об'єктах, постачанням опозиції зброї та допомогою військових радників, а й проведенням масштабних інформаційних і психологічних операцій проти сил, відданих лівійському лідеру М. Каддафі.

За повідомленнями іноземних ЗМІ, авіація коаліції неодноразово розповсюджувала листівки над населеними пунктами й позиціями урядових військ у Лівії, особливо в районі локальних бойових дій біля м. Місрат. Листівки, написані арабською мовою, були досить простими (за оцінками фахівців) агітаційними матеріалами, при цьому заклики “припинити атаки” у листівках було поєднано з погрозами “...або ви будете знищені”. За словами представника військового командування операції “Юніфайд протектор” М. Брекена, уже до середини травня 2011 р. авіація коаліції поширила над територією Лівії понад 14 млн листівок.

Не обійшлося й без конфузів, які свідчать про ефективність залякування. У середині червня 2011 р. авіація НАТО закидала листівками позиції урядових військ у районі м. Місрат. На листівці було зображено вертоліт і палаючий танк. Арабською мовою було написано: “Коли ви побачите ці вертольоти, буде вже пізно. Сховатися буде ніде. Якщо ви будете продовжувати загрожувати цивільному населенню, ви будете знищені”. З невідомої причини листівки помилково було скинуто на захід від Місрата поблизу н. п. Злітан, де знаходилися позиції антиурядових сил. Як наслідок, повстанці в масовому порядку залишили недавно захоплені позиції й відступили, злякавшись можливого удару НАТО саме по них.

Основним способом поширення листівок у НАТО наразі є авіаційне скидання за допомогою агітаційних бомб і спеціальних контейнерів, наприклад з винищувачів-бомбардувальників, а також транспортних літаків, вертольотів і безпілотних літальних апаратів.

Аналіз російсько-української війни з початку широкомасштабного збройного вторгнення Росії на територію України (з 24 лютого 2022 р.) дає змогу виокремити деякі особливості організації інформаційно-психологічних операцій Росії проти України. Так, об'єктами цих операцій є:

- населення України (для формування думки про справедливість рішень і планів військово-політичного керівництва Росії щодо проведення так званої “спеціальної військової операції”);
- внутрішня аудиторія Росії та аудиторії підтримуючих її держав (для формування впевненості у діях російського керівництва і підтримання прийнятих рішень);
- зовнішня аудиторія (для створення інформаційних умов позитивного сприйняття політики і рішень військово-політичного керівництва Росії).

Основними завдання інформаційно-психологічних операцій Росії проти України є:

- підрив міжнародного авторитету України, дискредитація її співробітництва з іншими країнами;
- завдання збитків життєво важливим інтересам держави в політичній, економічній, оборонній та інших сферах;
- дестабілізація політичних відносин між партіями, об'єднаннями й рухами з метою провокації конфліктів, розпалення недовіри, підозрливості, загострення політичної боротьби;
- створення в Україні політичної напруженості та хаосу маніпулюванням суспільною свідомістю соціальних груп населення;
- дезінформація населення про ефективність роботи військово-політичного керівництва, державних органів влади, підрив їх авторитету, дискредитація органів управління, створення уяви про те, що для української політичної еліти важливіший перерозподіл влади та сфер контролю, ніж захист територіальної цілісності держави;
- забезпечення схвалення та підтримки політики Росії на міжнародному, регіональному і місцевому рівнях;
- дискредитація військово-політичного керівництва України, сприяння підриву довіри населення країни до вищих посадовців держави, апеляція до нелегітимності влади в Україні, “головна мета” якої утриматись при владі задля особистого збагачення і насадження по всій країні ідеології західних “хазяїв”;
- пропаганда переваги збройних сил Росії у військовій силі, озброєних сучасними зразками озброєння та військової техніки;
- зниження рівня морально-психологічного стану особового складу Сил безпеки й оборони України, які беруть участь у збройній боротьбі, сприяння виникненню серед військовослужбовців фактів симуляції, дезертирства і зради, втрати впевненості та здатності до опору, зростанню рівня недовіри до військового керівництва;
- деморалізація “проукраїнського” населення, завоювання симпатій та забезпечення співробітництва з боку проросійськи налаштованих жителів;
- формування негативних суджень про невинуваті жертви серед мирного населення України та Сил безпеки й оборони України через хаотичні бойові дії.

Таким чином, **психологічна операція** – самостійний і ефективний вид впливу на противника для досягнення військових цілей невійськовими засобами. Як вважають зарубіжні фахівці, такі операції в майбутньому можуть стати основною формою ведення війни.

6.5.2. Протидія негативному інформаційно-психологічному впливу противника

Знання цілей, завдань, методів і засобів здійснення ПсО у сучасній війні дає змогу визначити необхідні й ефективні заходи з протидії психологічним заходам противника, спрямованим на підрив морально-психологічного стану

наших військ, деморалізацію особового складу, дезорганізацію його бойової діяльності, вселення негативних емоцій.

Ефективність роботи з протидії психологічним диверсіям противника залежатиме від того, наскільки вдасться на практиці реалізувати принципи попередження, зрозумілості й емоційної насиченості проведених заходів, тобто результати протидії будуть визначатися тим, якою мірою командири, їхні заступники з морально-психологічного забезпечення, військові психологи врахують закономірності функціонування психіки в бойовій обстановці.

Захист військ від ПсО противника становить систему заходів щодо прогнозування, профілактики, оцінювання і зриву інформаційно-психологічного впливу противника на наші війська й населення та ліквідації його негативних наслідків.

Здійснюючи *прогнозування ПсО*, командири, їхні заступники з морально-психологічного забезпечення, військові психологи повинні оцінити, які сили й засоби психологічного впливу може застосувати противник проти особового складу. При цьому варто виходити з того, що відповідно до тактичних нормативів для забезпечення бойових дій з'єднанням противника обов'язково будуть надані підрозділи ПсО безпосередньої підтримки, можливості яких, як правило, відомі заздалегідь.

Виходячи з цього, можна припустити, що наші частини й підрозділи, які вирішують головні завдання, обов'язково зазнають певного масованого психологічного впливу з боку противника. Райони зосередження, шляхи висунення, бойові позиції будуть щільно залистовуватися, піддаватися радіовпливу, а війська, які перебувають в обороні, потраплять у зону активних аудіотрансляцій. Крім того, як показує досвід бойових дій у Кореї, В'єтнамі, Афганістані у населених пунктах, на маршрутних рухах військ можливе розкидання мінірадіоприймачів у протиударній упаковці, налаштованих на частоту станцій органів ПсО противника, авторучок, запальничок з відповідною інформацією, а часто й вибуховими пристроями. Слід також урахувувати можливість застосування противником психотронної та психотропної зброї.

Важливо виокремити потенційні об'єкти найінтенсивнішого психологічного впливу противника. Як показує практика, фахівці підривних акцій диференційовано підходять до аудиторій, на які вони впливають. Фахівці ПсО у військах противника виділяють такі першочергові об'єкти впливу:

- військовослужбовці рядового складу;
- військовослужбовці-жінки;
- мобілізовані військовослужбовці;
- ті, хто тривалий час без ротацій бере участь у бойових діях;
- військовослужбовці з підрозділів зв'язку й ін.

Важливим моментом прогнозування є визначення можливої тематики й символіки ПсО противника для попередження, зниження їхньої ефективності

або нейтралізації. Наприклад, як вважають військові психологи США, найбільший збиток моральному духу військ завдають такі чинники, як небезпека, дискомфорт, брак їжі, відсутність бойового досвіду, негативне ставлення до цілей і дій керівників, невдоволення командуванням і т. ін. Отже, саме ці явища використовуватимуться в процесі інформаційно-психологічного впливу на наших військовослужбовців. Необхідно передбачити можливий ступінь уразливості наших військ перед пропагандою й психологічними діями противника, виявити групи або окремих військовослужбовців, які здебільшого можуть піддаватися деморалізації.

Для профілактики ефективного психологічного впливу противника доцільно приділяти особливу увагу роз'ясненню військовослужбовцям істинних цілей, завдань, тематики, форм, методів, технічних засобів здійснення ПсО. Як показує досвід, значний профілактичний ефект має ознайомлення військовослужбовців з конкретними фактами, які свідчать про витончені прийоми, методи й наслідки ПсО. Так, розвитку негативних реакцій і поведінки військовослужбовців можна уникнути, заздалегідь попередивши їх про можливість застосування противником так званих “заражених”, “радіоактивних” листівок, психотронних засобів і т. ін.

Попередження ефективного “спрацьовування” ПсО припускає надійне перекриття каналів психологічного впливу на особовий склад. Важливим є постійний контроль за діяльністю військовослужбовців, чиї військово-професійні обов'язки пов'язані з прийманням і передаванням інформації (наприклад зв'язківців), які можуть стати спочатку об'єктами, а згодом і передавальною ланкою дезінформації. Зарубіжні фахівці також вважають листівки найефективнішим засобом психологічного впливу на людей. Отже, перекриття цього каналу впливу на військовослужбовців дасть змогу знизити дієвість ПсО. Особливу увагу командири, заступники з морально-психологічного забезпечення, військові психологи мають приділяти військовослужбовцям з помітною нервово-психічною нестійкістю, високою психосоматичною провідністю й тривожністю, які в складних ситуаціях часто стають індукторами паніки.

Ефективними способами попередження негативних наслідків у цьому випадку є такі:

- призначення наставників з досвідчених, психологічно стійких військовослужбовців до військовослужбовців, які потенційно піддаються психологічному впливу противника, для психологічної підтримки;
- включення останніх в нечисельні групи військовослужбовців для вирішення конкретних завдань;
- проведення індивідуальної роботи й навчання прийомів психічної саморегуляції і т. ін.

Зниженню ефективності психологічних акцій противника сприяє безперервне, об'єктивне, психологічно доцільно структуроване бойове інформу-

вання військовослужбовців. Пам'ятаючи про специфіку дії психологічних механізмів сприйняття людиною інформації (ефекти первинності, “пророкування”, авторитету, покладання відповідальності, повторення тощо), командири повинні:

- випереджати противника в інформуванні своїх підлеглих про політичні, військові й бойові події, зміни обстановки;
- активніше залучати для цих заходів фахівців (заступників з морально-психологічного забезпечення, офіцерів-психологів й ін.), свідків подій (наприклад, військовослужбовців, які вже брали участь у боях з противником та знають тактику його дій);
- вчасно пояснювати причини невдач і прорахунків.

Оцінювання інформаційно-психологічної акції, яку здійснює противник, полягає у виявленні її істинних цілей і об'єктів. Плануючи такі акції, фахівці ПсО противника спрямовуватимуть її на дезінформацію, залякування, зміну настроїв, системи взаємин, бажань, активності, схем поведінки військовослужбовців. Як показує досвід, найважливішим завданням ПсО є дезінформація противника. Наприклад, прагнучи у 1991 р. ввести в оману іракські війська щодо місця зосередження основних зусиль, американці за допомогою найрізноманітніших засобів створювали ілюзію підготовки до висадження морського десанту на узбережжя Кувейту. Дезінформація здійснювалася за кількома напрямками.

По-перше, у ЗМІ повідомлялося, що наземній кампанії проти Іраку буде обов'язково передувати висадження великих сил морського десанту, зокрема морської піхоти.

По-друге, демонстративно знищували піщані обмілини і рифи у водах Перської затоки.

По-третьє, було організовано “випадкове” прибиття припливом до берегів затоки тисяч пластикових пляшок з-під мінеральної води й соку, які видавали американським військовослужбовцям у зоні бойових дій. Останнє переконало іракців у тому, що десь там, у морі, у повній готовності до бою очікує свого часу великий загін морських піхотинців.

По-четверте, було розпочато придушення деяких вогневих позицій іракської армії на узбережжі і т. ін. Під впливом цієї дезінформації іракське керівництво перекинуло на приморський напрямок п'ять дивізій і залишило без належного прикриття саме ту ділянку, на якій планувалося й було успішно здійснено наступ сухопутних частин сил коаліції. Командування іракської армії було повністю дезінформовано щодо можливих термінів початку наступу сил коаліції. Цьому сприяла переважно широка дискусія в багатьох засобах масової інформації про те, що американські частини будуть готові до “денної війни” тільки до середини лютого, а до “нічної” – до початку березня.

Цей приклад ще раз вказує на те, що важливим моментом протидії психологічним операціям є їхнє всебічне оцінювання як з погляду на можливі

тактичні, оперативні, стратегічні наслідки, так і в плані можливого впливу на морально-психологічний стан особового складу власних військ. Це особливо важливо тому, що фахівці ПсО часто програють своєрідну багатоходову комбінацію, спрямовану на віддалений ефект. У цьому разі визначення загального задуму операції дає можливість командирам, штабам, структурам з морально-психологічного забезпечення узяти ініціативу у свої руки.

Зрив психологічного впливу противника на власний особовий склад досягається різними способами. Радикально вирішують це завдання розвідка й фізичне знищення засобів ПсО противника. Однак це не завжди можливо. Саме тому необхідно активно включати військовослужбовців у діяльність, не допускати втрати пильності, розслабленості, бездіяльності, безконтрольних контактів з цивільними особами.

Усі інформаційні матеріали противника треба негайно збирати, вилучати в особового складу й, після вивчення, знищувати. Усе це варто супроводжувати індивідуальною й груповою роз'яснювальною роботою з військовослужбовцями. Така робота покликана сформувати у військовослужбовців негативне ставлення до всього того, що застосовує противник. При цьому не можна забувати, що не всяка дія противника потребує механічного спростування, викриття. Частина його пропагандистських матеріалів може бути активно використана в контрпропагандистських цілях, частина – просто проігнорована. Потрібно пам'ятати й про те, що зараз вже емоційно й когнітивно малозмістовними є заяви про “звірний вигляд”, “кровожерливість”, “тупість” противника. Кожне таке формулювання має обов'язково підкріплюватися конкретними аргументами й фактами.

Досвід бойових дій свідчить, що зриву психологічного впливу противника сприяє також рятування військ від військовослужбовців і підрозділів, які піддалися деморалізації, розповсюджують чутки, паніку, тобто здійснення локалізації негативних психологічних явищ. Це потребує безперервного контролю за індивідуальними й груповими думками і настроями військовослужбовців з урахуванням дій противника, надання їм цілеспрямованої підтримки та мобілізуючого впливу.

Таким чином, після початку бойових дій, слід очікувати різке підсилення психологічного впливу противника на наш особовий склад для погіршення його морально-психологічного стану. Ця діяльність має бути ретельно спланована і технічно забезпечена, включати застосування засобів радіо-, теле- й звукової трансляції, снарядів і контейнерів, споряджених листівками, дію диверсійних груп для поширення листівок, неправдивих чуток і панічних настроїв, організацію диверсій та терористичних актів.

Попередження й зрив деморалізуючого впливу на наших військовослужбовців потребують активної, цілеспрямованої, психологічно обґрунтованої діяльності командирів, заступників з морально-психологічного забезпечення, військових психологів, що й становить психологічну протидію противникові.

Ліквідація наслідків ПсО противника містить такі елементи:

- аналіз і оцінювання результатів ПсО, причин ефективності, найслабших місць у системі інформаційно-психологічного захисту військ (сил);
- проведення психореабілітаційних заходів з постраждалими військово-службовцями;
- відновлення організованості й боєздатності дезорганізованих військових підрозділів;
- застосування відповідних санкцій до панікерів;
- визначення заходів з оптимізації всієї системи протидії ПсО противника та ін.

Таким чином, ПсО в сучасній війні розглядають як важливий та ефективний засіб досягнення тактичних, оперативних і стратегічних цілей. Психологічні операції можуть здійснюватися самостійно та в комплексі із засобами бойового ураження. Протидія ПсО передбачає здійснення прогнозування, профілактики, зриву й ліквідації наслідків інформаційно-психологічного впливу противника на особовий склад військових частин і підрозділів.

Протидію й захист військ від негативного інформаційно-психологічного впливу противника, які є важливою складовою психологічного забезпечення бойових дій, здійснюють командири, штаби, структури морально-психологічного забезпечення на всіх етапах підготовки й ведення операцій (бойових дій). Інформаційно-психологічна протидія буде ефективною у разі її планування й здійснення з урахуванням особливостей ПсО противника, реального морально-психологічного стану своїх військ і складності обстановки, безперервного й комплексного ведення, урахування психологічних закономірностей сприйняття людиною інформації тощо. Планомірне виконання зазначеного дасть змогу запобігти втіленню задумів противника щодо мети ведення ПсО та знизити їх ефективність, тобто значно знизити імовірність виникнення в особового складу страху й паніки та втримувати його боєздатність на належному рівні.

6.5.3. Організація психологічного самозахисту військовослужбовців від негативного інформаційно-психологічного впливу противника

“Істинно тотальна війна – це війна за допомогою інформації”.

Герберт Маршалл Маклюен, канадський дослідник впливу медіа на аудиторію

Разом з традиційними методами Російська Федерація у війні проти України активно застосовує технології інформаційно-психологічного впливу на свідомість як громадян України, так і військовослужбовців Збройних Сил, зокрема спрямовані на деморалізацію та встановлення контролю над інформаційним простором з подальшим досягненням переваги у надиктовуванні таких наративів:

- неспроможність владних структур здійснювати державну політику та відбиття агресії РФ;
- недовіра суспільства до правлячої верхівки та військово-політичного керівництва, спонукання думок щодо непридатності проживання в Україні через широкомасштабні бойові дії;
- приниження української мови і культури;
- необхідність пристосування до традицій і мови агресора як майбутнього національного і культурного середовища;
- фальшування української історії;
- нав'язування думок щодо поразок українського війська та наближення капітуляції України.

У подіях, де фото- та відеодокази відсутні, пропагандисти Російської Федерації вдаються до “дзеркальних історій”. За цим прийомом більшість злочинів російської армії перетворюються на злочини українських військ, варто лише пропагандистам змінити у повідомленні збройні сили Російської Федерації на Збройні Сили України.

Також російські пропагандисти вдаються і до дрібніших, але не менш небезпечних прийомів в інформаційному світі:

- перекручування промов і коментарів українських та закордонних високопосадовців й експертів;
- використання старих фото (відео) для ілюстрації теперішніх подій на війні;
- відсутність джерел інформації, їх заміняють такі слова і вислови, як-от: “кажуть”, “поширюються чутки”, “наше джерело”. Найчастіше такі кліше використовують боти та тролі у дописах і коментарях.

За таких умов сучасний військовослужбовець Збройних Сил України повинен мати навички щодо психологічного самозахисту від негативних впливів інформаційних повідомлень на такому ж рівні, як і майстерне володіння власною зброєю. Перш ніж перейти до питань психологічного самозахисту військовослужбовців розглянемо детальніше такі поняття, як “інформаційно-психологічна безпека” та “інформаційно-психологічний вплив”.

Інформаційно-психологічна безпека – це стан захищеності психіки від негативного впливу, який здійснюється упровадженням деструктивної інформації у свідомість і (або) підсвідомість людини, що призводить до неадекватного сприйняття нею дійсності.

Інформаційно-психологічний вплив – це цілеспрямоване інформаційне втручання у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії для корекції її поведінки та (або) світогляду, зміни її морально-психологічного стану. Сучасними інструментами інформаційно-психологічного впливу можуть бути технічні

засоби (насамперед радіо, телебачення, соціальні комп'ютерні мережі), друкована продукція, публічна голосова агітація, агентурна діяльність. У результаті такого впливу в особи чи у певного соціального колективу (цільової аудиторії) можуть виникнути позитивні або негативні емоції, почуття і реакції (дії), спрямовані на зміну їх здатності до активного опору, послаблення чи посилення волі, створення відчуття відчаю, страху, невпевненості або хоробрості, сміливості, рішучості тощо.

Іншими словами, **інформаційно-психологічний вплив** – це розповсюдження (передавання) інформації, орієнтоване на зміну свідомості та поведінки об'єкта впливу, нерозривно пов'язане зі смисловим або комунікативним аспектом спілкування. При цьому категорія “інформація” може включати практично все, що завгодно: уявлення, ідеї, інтереси, настрої, почуття тощо.

Основними цілями інформаційно-психологічного впливу є: формування певних усталених поглядів, переконань, ціннісних орієнтацій, стереотипів, ідеологічних уявлень і соціальних ідентичностей. Цього досягають донесенням до людей тієї інформації, яка відповідає завданням впливу, а також наданням її в тому вигляді та обсязі, які найбільше підходять для сприйняття й зумовлюють найбільший ступінь її впливу на об'єкти впливу.

Структура інформаційно-психологічного впливу передбачає наявність п'яти компонентів: суб'єкта, об'єкта, змісту, засобів та результату.

Дезінформація (обман) – це спосіб психологічного впливу, який полягає в навмисному наданні суперникам або аудиторіям такої інформації, що вводить їх в оману щодо дійсного стану справ. Дезінформація містить свідомо помилкові дані і повідомлення. У цьому разі вони стають обманом. Межа між дезінформуванням і обманом досить тонка.

Інформаційний вплив завжди визначає поведінку людини прямо чи опосередковано, через психічні механізми головного мозку. Інформаційні впливи досягають ефекту, коли змінюють, реструктурують психологічні властивості, стани і моделі поведінки особистості.

Наслідки інформаційно-психологічних впливів виявляються у низці таких ефектів:

- *когнітивні* – проявляються у зміні рівня поінформованості, збільшенні обсягу знань (як в усвідомлюваних, так і в неусвідомлюваних формах), формуванні нових когнітивних схем, способів осмислення дійсності, оперування інформацією;

- *емоційні* – виражаються у зміні емоційного стану, появі одних та зникненні інших почуттів, у зміні загального емоційно-психологічного фону людського буття, появі імпульсів до активних роздумів, до переробки, трансформації інформації, виникнення прагнення до отримання чи створення нової тощо;

- *ціннісні* – виявляються у формуванні нових чи зміцненні або послабленні вже наявних інтересів, смаків, ставлень, оцінок, ціннісних орієнтацій, настанов стосовно світу, окремих предметів, явищ, інших людей або самих себе;

- *психофізіологічні* – виявляють себе у зміні психофізіологічного стану реципієнта (зміна пульсу, тиску, частоти дихання, гормонального складу крові, кольору шкіри тощо);

- *поведінкові* – спостерігаються у вигляді певних дій, вчинків, відповідної поведінки у сфері предметної діяльності (зокрема її організації), міжособистісної взаємодії та взаємодії із самим собою.

Протидія ворожій пропаганді, ідентифікація засобів масової інформації, які розповсюджують наративи, властиві ворожій пропаганді, визначається як важливий напрям діяльності для усунення або мінімізації впливів противника на особовий склад Збройних Сил України.

Вітчизняний та зарубіжний досвід застосування військ (сил) показує, що організація захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу в умовах Збройних Сил України включає такі дії:

- вивчення характеристик та особливостей інформаційно-психологічних впливів противника, інших медіаджерел, мети відповідної протидії та захисту від таких впливів;

- аналіз можливостей сил і засобів захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу, формулювання висновків з оцінювання ефективності інформаційно-психологічного впливу і внесення пропозицій у рішення командира щодо організації протидії та захисту;

- організацію тісної взаємодії з командуванням інших військових частин, органами управління військових частин та підрозділів інших структур сектору безпеки і оборони, які також будуть задіяні у виконанні завдань щодо протидії та захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу;

- визначення шляхів і способів вирішення завдань, поставлених командиром та старшим начальником, щодо організації морально-психологічного забезпечення в частині, що стосується захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу під час бою (бойових дій) та в умовах повсякденної діяльності підготовки військ;

- визначення форм і методів протидії та захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу противника і медіа, розроблення відповідних програм (проектів) реалізації завдань протидії й захисту;

- визначення заходів захисту у плані морально-психологічного забезпечення та доведення відповідних вказівок до виконавців;

- організація виконання намічених заходів, аналіз їх ефективності, узагальнення відповідного досвіду.

Головними способами вирішення поставлених завдань на рівні підрозділів і військових частин є інформаційно-пропагандистське забезпечення та психологічна підготовка в інтересах протидії й захисту представників цільових аудиторій (груп) від негативного інформаційно-психологічного впливу противника та медіа.

Напрямами протидії та захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу противника та медіа є роз'яснення:

- прийомів і техніки ведення противником пропаганди, змісту його інформаційно-психологічних акцій, дій для вирішення своїх політичних та військових завдань;
- сутності, цілей, завдань, тематики, форм і методів інформаційно-психологічного впливу противника, його спрямованості, істинних намірів й інтересів, можливостей технічних засобів інформаційно-психологічних операцій тощо.

Зазначимо, що **інформаційно-психологічна операція** – це комплекс узгоджених та взаємопов'язаних заходів маніпулювання інформацією, які здійснюють за загальним планом для досягнення й утримання переваги шляхом психологічного впливу на противника.

Ефективність проведення заходів протидії і захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу противника та медіа залежить від якості інтеграції та синхронізації діяльності командування, штабу, начальників родів військ і служб, органів морально-психологічного забезпечення у взаємодії з відповідними органами інших військових формувань та правоохоронних органів, органами державної влади й місцевого самоврядування, а також від можливості на практиці реалізувати інформацію про характеристики та особливості інформаційно-психологічного впливу противника та медіа, морально-психологічного стану своїх військ, обстановки в районі дій, інших важливих чинників.

Інформаційні впливи є невід'ємною складовою життєдіяльності людини в інформаційному середовищі, необхідною умовою існування суспільної та індивідуальної свідомості, формування людини й її нормальної життєдіяльності, а потреба в інформації – базовою потребою особистості. Однак завданням командування й органів морально-психологічного забезпечення є організація безпечного задоволення потреби в інформації підлеглого особового складу шляхом зовнішніх заходів протидії і захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу та розвитку індивідуального психологічного самозахисту військовослужбовців від таких впливів.

Порядок здійснення захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу противника в загальному вигляді такий:

- виявлення основних джерел негативного інформаційно-психологічного впливу;
- визначення основного змісту, тез та аргументів офіційної пропаганди, технологій, форм і способів діяльності органів інформаційно-психологічних операцій, державних засобів масової інформації противника;
- оцінювання морально-психологічного стану населення і своїх військ у районі можливого застосування військ (сил), можливості і ступеня негативного впливу;
- уточнення й усунення факторів бойової, суспільно-політичної обстановки, які активно використовуються противником для дезінформації та деморалізації військово-політичного керівництва, населення і військ (сил);
- прогнозування можливого розвитку бойових дій, сценарію інформаційної (психологічної) операції противника;
- постійне здійснення організаційних, випереджувальних (контрпропагандистських) і силових заходів захисту від інформаційно-психологічного впливу противника.

Психологічний самозахист від негативного впливу інформації полягає передусім у бажанні та вмінні особи розпізнавати такі впливи та протидіяти ним. Основним механізмом забезпечення психологічної захищеності є *психологічний захист* – спеціальна регулятивна система стабілізації особистості, спрямована на усунення або зведення до мінімуму почуття тривоги, пов'язаного з усвідомленням конфлікту. Відповідно до такого підходу як основна її функція розглядається оборона сфери свідомості від негативних переживань, які травмують особистість.

Особливого значення набуває *психологічний самозахист* як одна з адаптаційних систем особистості, яка відповідає за ефективне пристосування до оточення в умовах інформаційної перенасиченості світу. Психічні захисти покликані забезпечити психічну рівновагу суб'єкта, знизити рівень тривоги, напруження. Це вдається у результаті витіснення конфліктогенного змісту за межі свідомості.

Психологічний самозахист особистості є здатністю учасників комунікації до саморефлексії, критичного мислення щодо споживання інформації та вироблення свого роду “інформаційного імунітету” як способу подолання дисфункцій та протидії маніпулятивним технологіям. *Інформаційний імунітет* – раціональне та безпечне споживання і використання інформації.

Отже, протидія й захист військ від негативного інформаційно-психологічного впливу противника – важлива складова психологічного забезпечення бойових дій. Це важливе завдання виконують командири, штаби, органи морально-психологічного забезпечення на всіх етапах підготовки й ведення бойових дій.

Ефективність інформаційно-психологічної протидії буде вищою у разі її планування й здійснення з урахуванням особливостей інформаційно-психологічної операції противника, реального морально-психологічного стану своїх військ і обстановки, безупинного, комплексного, на випередження ведення та врахування психологічних закономірностей сприйняття людиною інформації тощо. Планомірне виконання зазначеного дасть змогу запобігти втіленню задумів противника щодо мети ведення інформаційно-психологічної операції та знизити їх ефективність.

Контрольні запитання

1. Сукупність яких чинників включає в себе поняття “психологічна готовність особового складу до ведення бойових дій”?
2. Назвіть найважливіші напрями діяльності керівного складу з попередження нервово-психічних розладів у підлеглих, профілактики бойових психічних травм.
3. Дайте визначення поняттю “психологічна підготовка особового складу”. Коротко охарактеризуйте її види.
4. Назвіть методи психологічної підготовки особового складу до ведення бойових дій.
5. Дайте визначення поняттю “психологічний супровід бойових дій”.
6. Назвіть основні прийоми психічної саморегуляції.
7. Назвіть види психологічного впливу на особовий склад і коротко охарактеризуйте їх.
8. Дайте визначення поняттю “психологічна війна”.
9. Назвіть основні види залякування та коротко охарактеризуйте їх зміст.
10. Дайте визначення поняттю “захист військ від психологічних операцій противника” та коротко охарактеризуйте його складові.
11. Дайте визначення поняттю “інформаційно-психологічний вплив”.
12. Назвіть заходи протидії і захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу та розвитку індивідуального психологічного самозахисту військовослужбовців від таких впливів.

Рекомендована література

1. Агаєв Н. А., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Теорія та практика інформаційно-психологічного впливу на масову свідомість : метод. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2015. 168 с.
2. Агаєв Н. А., Дикун В. Г., Стасюк В. В. Особливості організації морально-психологічного супроводу в арміях зарубіжних країн : навч. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2020. 134 с.
3. Гібридна війна Росії проти України : інформаційний вимір : навч. посіб. / [Н. А. Агаєв, М. В. Герасименко, В. Г. Дикун, В. В. Стасюк]. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2020. 186 с.
4. Гібридна війна: технології сугестії та контрсугестії : монографія / [О. Акульшин та ін.]. Київ : Нац. акад. СБУ, 2018. 236 с.

5. Золотухін Д. Ю. Біла книга спеціальних інформаційних операцій проти України : 2014–2018. Київ, 2018. 384 с.
6. Інформаційно-пропагандистське забезпечення військ (сил) в умовах воєнно-політичного конфлікту : навч.-метод. посіб. / [О. І. Холох, В. Л. Топальський, В. Р. Мараєв та ін.] ; за заг. ред. Н. А. Агаєва. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2017. 185 с.
7. Інформаційно-психологічні операції : планування, протидія, технології : монографія / [Г. В. Певцов, С. В. Залкін, С. О. Сідченко, К. І. Хударковський]. Харків : Діса Плюс, 2020. 252 с.
8. Курбан О. В. Інформаційні війни у соціальних онлайн-мережах : монографія. Київ : Ун-т ім. Б. Грінченка, 2017. 392 с.
9. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України : підручник : у 2 ч. Ч. 1. Вид. 2-ге, перероб. зі змін. та допов. / [Н. А. Агаєв, В. Г. Дикун, В. С. Чорний та ін.] ; за заг. ред. В. В. Стасюка. Бровари : ТОВ “7БЦ”, 2020. 754 с.
10. Мулява В. Д. Захист військ (сил) від негативного інформаційно-психологічного впливу : навч. посіб. Київ : НУОУ ім. І. Черняховського, 2019. 180 с.
11. Основи формування психічної стійкості військовослужбовців у бойових умовах : підручник / за заг. ред. Л. В. Кринець. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2022. 348 с.
12. Осьодло В. І., Траверсе Т. М. Психологія і війна: незасвоєні уроки Гюстава Ле Бона : монографія. Київ : Парламентське видавництво, 2022. 216 с.
13. Осьодло В. І., Хайрулін О. М. Психологія масових комунікацій: навч. посіб. Київ : НУОУ, 2018. 167 с.
14. Охорона психічного здоров'я в умовах війни / пер. з англ. [Тетяна Семигіна, Ірина Павленко, Євгенія Овсяннікова та ін.]. Київ : Наш формат, 2017. 1068 с.
15. Прикладна психологія військової діяльності: підручник / за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2022. 292 с.
16. Психологічна допомога військовослужбовцям : навч.-метод. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2021. 144 с.
17. Психологія індивідуальної роботи з військовослужбовцями : навч.-метод. посіб. / [О. Дундук, А. Неурова, А. Романишин та ін.]. Львів : НАСВ, 2021. 285 с.
18. Стасюк В. В. Психологія локальних війн та збройних конфліктів : підручник. Київ : НУОУ імені Івана Черняховського, 2016. 412 с.
19. Стратегія і тактика інформаційної боротьби : курс лекцій / [О. В. Войтко, В. О. Кацалап, Ю. В. Цурко]. Київ : НУОУ ім. І. Черняховського, 2021. 108 с.
20. Стрес-асоційовані розлади здоров'я в умовах збройного конфлікту : монографія / [В. С. Гічун та ін.]. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 324 с.
21. Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій : метод. посіб. / [О. М. Кокун, В. М. Мороз, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська]. Київ–Одеса : Фенікс, 2022. 88 с.

7. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В БОЙОВИХ УМОВАХ

Командування добирають за такими чеснотами: мудрість, чесність, людяність, мужність і дисциплінованість.

Сунь Цзи, Мистецтво війни

Успішне виконання бойових завдань залежить не тільки від рівня всебічної підготовленості військовослужбовців, а й від бойових якостей командира військового підрозділу, правильності прийнятих ним рішень.

Притча. Командир вів свої війська важким шляхом і намагався всіляко підтримувати солдатів, переконуючи їх не боятися труднощів. “Той, хто не боїться труднощів і докладає зусиль, обов’язково досягне поставленої мети”, – казав він.

Раптом один солдат сказав йому: “Пане командире, ви на коні, а нам доводиться йти пішки, тому нам важче”.

Командир зістрибнув із коня й запропонував солдату своє місце. Не встиг солдат сісти на коня, як шалена куля вбила його.

Тоді командир сказав солдатам: “Бачите, у кожного свої труднощі. Чим вище місце, тим воно небезпечніше”. І знову сів на коня.

Мораль. Не кожен здатний всидіти в командирському сідлі, хоч це і здається завидною долею – бути вищим.

7.1. Основні бойові якості командира

Кожен командир для успішного управління особовим складом військової частини (підрозділу) повинен мати певні особисті якості.

Як **командирські якості** розуміють властивості особистості офіцера, які забезпечують ефективне виконання бойових завдань.

Умовно командирські якості прийнято розподіляти на такі групи:

- *моральні* – національна свідомість, переконаність, моральність, етичність;
- *професійні* – компетентність, дисциплінованість, організованість, організаторські здібності, уміння прогнозувати, професійна адаптованість;
- *психологічні* – воля, рішучість, розсудливість, психологічна стійкість, незалежність, впевненість, ризик, сміливість, хоробрість, мужність;
- *фізичні* – витривалість, сила, спритність, швидкість у діях.

Перелічені якості мають умовний розподіл. Усі якості знаходяться в діалектичному взаємозв’язку і характеризують одну особистість.

7.1.1. Моральні якості командира

Головним завданням командирів усіх ланок управління є забезпечення високого рівня бойової готовності військових частин (підрозділів), необхідного для надійного захисту Батьківщини. Виконання цього завдання можливе тільки за умови, що командний склад відповідатиме високим вимогам.

Постійне удосконалення форм, методів, прийомів і засобів ведення збройної боротьби та надходження до збройних сил нової або модернізованої бойової техніки й озброєння потребують від командирів безупинного вдосконалення їхньої професійної підготовки. Крім того, зростання культурного рівня і технічної підготовки молоді, що призивається на військову службу, також потребують від військових керівників удосконалення методів навчання та виховання особового складу військових частин і підрозділів. Усе це зумовлює необхідність формування в командирів високих моральних і професійно-бойових якостей.

На формування моральних якостей впливають національно-патріотичні процеси, які відбуваються в нашій державі. Отже, найважливішим завданням з підготовки командирів є формування у них *національної свідомості*. Якщо *індивідуальна свідомість* – це сутність особистості, тобто духовний світ, який складає систему ідеологічних переконань, наукові погляди на природу, суспільство та людські взаємини, то *національна свідомість* – це здатність думати, обмірковувати і визначати власне ставлення до дійсності з громадської позиції.

Для національної свідомості характерним є науковий світогляд, який характеризує особистість командира та визначає його життєву позицію, ідеали, мотиви вчинків і моральні риси. У науковому світогляді відбиваються відповідальність командира перед суспільством за захист Батьківщини, відданість справі, якій він присвятив усе життя. Ось чому основою індивідуального впливу є формування у командирів усіх ступенів наукового світогляду, відданості справі розбудови соборної, незалежної України та любові до її народу.

Науковий світогляд дає командирі правильну орієнтацію в усіх напрямках діяльності. Чим вище рівень знань, чим досконаліше командир оволодів законами суспільного життя, тим більш упевнено він може діяти, виконуючи управлінські функції, і тим самим сприяти досягненню головної мети управління – підвищенню рівня бойової готовності військової частини (підрозділу).

Формування особистості командира полягає не тільки у формуванні певних бойових якостей, підготовці високопрофесійного військового фахівця, а й у вихованні його переконаним, національно свідомим військовослужбовцем. Для цього необхідно формувати й розвивати ідейну переконаність, яка полягає в упевненості за доручену справу.

Переконаність визначається надзвичайно стійкими мотивами діяльності особистості, які значно впливають на поведінку командира в найскладніших ситуаціях життя, військової служби, в умовах ведення бойових дій. Іншими словами, переконаність – це якісна характеристика. Переконаний командир за будь-яких обставин виконає поставлені перед ним завдання. Його дії будуть надзвичайно якісними та послідовними, а прагнення досягти мети буде сильнішим за смерть. Сила переконання також відображається у свідомості командира тоді, коли він бореться з несправедливістю, порушенням законів України, проявляє розумну принциповість за будь-яких обставин, навіть несприятливих особисто для нього.

Одним із важливих завдань виховання командирів та їхніх підлеглих є формування у них патріотичних почуттів. Ці почуття проявляються щоденно в їхніх конкретних вчинках, усвідомленні глибокого зв'язку з державою, своєї участі у вирішенні важливих справ. Ефективним методом розвитку патріотичних почуттів у командирів є виховання їх на бойових традиціях українського війська. У цьому напрямі національно-патріотичної роботи необхідно підсилювати моральний аспект: пов'язувати традиції та подвиги старших поколінь з нормами поведінки сучасних військовослужбовців. Спираючись на приклади старших поколінь, слід виховувати у військовослужбовців вірність військовому обов'язку, розвивати готовність захищати Батьківщину, а у разі потреби віддати за неї життя.

З переконаністю нерозривно пов'язана *принциповість* командира, яка виявляється у його ставленні до служби та критики. **Принциповість** – це якість, якою визначається вірність певним принципам. Інколи під принциповістю неправильно розуміють просту упертість, небажання виправити очевидну помилку, неправильний, хибний погляд на ті чи інші події військового життя або на поведінку підлеглих, невміння критично підходити до розгляду тієї чи іншої проблемної ситуації. Таку “принциповість” можна охарактеризувати просто як небажання думати.

Справжня, розумна принциповість визначається високою вимогливістю до себе, справедливим ставленням до підлеглих, товаришів по службі. Принциповість передбачає стійкість переконань. Командир не має говорити підлеглим сьогодні одне, а завтра інше, якщо для того немає об'єктивних підстав (наприклад усвідомлення власної помилки). Принциповий командир ніколи не піде на угоду з власною совістю, завжди керується її нормами, визнає свої помилки і прагне їх усунути, завжди ставитиме суспільні інтереси вище за особисті.

Командир будь-якого рівня повинен бути взірцем *моральності*. Переконаність, ідейність командира проявляються у його повсякденному житті, що приводить до появи відповідних моральних звичок. Безумовно, моральні звички потрібно виробляти, спираючись на співвіднесення своєї свідомості із суспільними нормами, добиватися зміни своєї поведінки на краще, формувати

відчуття гідності, відповідальності перед підлеглими та товаришами по службі за свої дії.

Відданість Батьківщині формує *соціальну зрілість* – вміння робити висновки про вчинки інших військовослужбовців та власні із суспільних позицій. Соціальна зрілість проявляється не тільки тоді, коли треба вибирати між життям і смертю, а й щоденно під час вирішення питань службової діяльності. Командир, якому притаманна соціальна зрілість, завжди і всюди ефективно виконує свої службові обов'язки.

Моральні норми, уявлення, ідеали, які становлять *моральність командира*, істотно впливають на мотиви його дій. Мотиви дій нерозривно пов'язані з оцінюванням і самооцінюванням на підставі моральних вимог та ідеалів. Якби виконання моральних норм не супроводжувалося позитивною оцінкою людської поведінки, а порушення – негативною, вимоги моральності перетворилися б у добрі побажання, позбавлені будь-якої суспільної ролі. Оцінки перетворюють мораль у дуже важливий засіб соціального контролю за поведінкою командира.

Серед моральних якостей командира за суспільним значенням слід виокремити *почуття обов'язку* перед поколіннями людей, які створили матеріальні й духовні цінності для своїх нащадків. Вдячність людям старших поколінь, які віддавали власні сили і навіть своє життя за розквіт Батьківщини, є найяскравішим моральним почуттям командирів. Зміст морального виховання полягає в тому, щоб перетворити суспільні моральні вимоги в особисті моральні цінності кожного. Нерозривно з моральністю командира пов'язана його *етичність* – дотримання прийнятих у суспільстві та військовій організації норм поведінки, що є втіленням певних моральних правил.

Командири повинні не тільки вимогливо ставитися до власних вчинків та дій, а й обов'язково усвідомлювати відповідальність за результат справи, яку виконує весь військовий колектив. У цих умовах постає відповідальність військового підрозділу за кожного його військовослужбовця та, навпаки, відповідальність кожного військовослужбовця, передусім командира, – за військовий підрозділ. Характерною рисою моральності є глибоке усвідомлення суспільного обов'язку, нетерпимість до порушень суспільних інтересів. Командир не може не реагувати на недбале ставлення своїх підлеглих до виконання покладених на них обов'язків. Він повинен бути нетерпимим до виявлення недбалості, самозаспокоєності, пияцтва, а також до аморальних вчинків, які завдають шкоди військовому підрозділу.

До інших важливих якостей, притаманних командирів, належать чесність і правдивість, моральна чистота та скромність у суспільному й особистому житті. Усі ці якості є благородними рисами моральності громадян України, найважливішими вимогами морального кодексу, який відображається у військових нормативно-правових актах. Наприклад, у тексті Військової

присяги записано: “... присягаю Українському народові завжди бути йому вірним і відданим, ... сумлінно і чесно виконувати військовий обов’язок ...”.

Командири також повинні володіти *самокритичністю*, яка є однією з найяскравіших виявів моральності. Критика і самокритика є ефективною зброєю для перемоги нового над старим. Цей метод дає змогу виявити вади в навчанні та вихованні підлеглих, в організації підготовки та застосування військових частин і підрозділів. Тенденція згладжувати конфліктні ситуації, уникати невирішених проблем і гострих запитань, приховувати недоліки не допомагають загальній справі, а лише перешкоджають виконанню поставлених завдань. Крім того, такий підхід пригнічує активність та ініціативу підлеглих, а водночас і ефективність виконання завдань.

Військовий колектив має надзвичайно важливе значення в моральному вихованні військовослужбовців. Те, що характеризує взаємини у військовому підрозділі, що виховується щоденно, переноситься на поведінку військовослужбовця за межами військової частини, уклад його життя та ставлення до військової служби. Розсудливі командири використовують силу авторитету військового колективу для успішного керівництва підрозділами. Особливо ефективно військовий колектив впливає на поведінку військовослужбовців, які схильні до порушень військової дисципліни.

Моральні переконання командира викристалізуються в безкомпромісній боротьбі із застарілими поглядами, нашаруваннями та традиціями минулого. Саме тому важливим є правильне та принципове оцінювання командиром будь-яких негативних виявів у військовому підрозділі – як відкритих, так і прихованих, або завуальованих. Таке оцінювання може бути попередженням для одних військовослужбовців та заборонаю і профілактикою виникнення негативних явищ – для інших.

Сучасність потребує від командирів чутливого ставлення до підлеглих, турботи про поліпшення умов їхньої життєдіяльності. Командири повинні поєднувати принципову вимогливість до підлеглих з повагою до них як особистостей.

Виходячи з того, що вимоги безумовного виконання норм моралі юридично закріплено у Військовій присязі, військових статутах та їм надано силу закону, можна зробити висновок, що моральності командирів надається особливе значення. Моральність командира на рівні сучасних вимог – це, *по-перше*, затвердження норм моралі його особистих переконань, *по-друге*, прищеплена система позитивних звичок поведінки, які відповідають загальнодержавним нормам моралі.

7.1.2. Професійні якості командира

Командир будь-якого рівня повинен поєднувати високі моральні якості з відмінною професійною підготовкою. Це потрібне йому для підтримання на

необхідному рівні бойової готовності військової частини. Для цього командир повинен мати значний запас знань, умінь і навичок, бути компетентним у межах своїх повноважень.

Компетентність полягає у здатності застосовувати на практиці набуті знання, уміння й навички. Компетентність командира також визначає його здатність організовувати та забезпечувати ведення бойових дій військовою частиною. Компетентний командир має розвинуте тактичне мислення, глибокі знання закономірностей збройної боротьби, здатність глибоко аналізувати й обмірковувати всі можливі варіанти бойового застосування військової частини, уміння знаходити та втілювати у практичну діяльність новітні технології та розробки, уміння максимально використовувати можливості озброєння і військової техніки.

У сучасних війнах і збройних конфліктах масштаби бойового використання сил і засобів стали значно ширшими, збільшився розмах бойових дій, який супроводжується особливим напруженням та швидкоплинністю. Вказане відображається на формах і методах управління військовими частинами та підрозділами в бою. Безумовно, центральне місце в управлінні військами під час бойових дій належить командирі, який повинен швидко орієнтуватися за будь-яких обставин, логічно мислити, чітко висловлювати свої рішення, що можливо лише тоді, якщо він є компетентним фахівцем.

Компетентний командир повинен мати високий рівень загальної культури та добре розвинуту командирську мову: ясну, чітку, лаконічну, енергійну та переконливу. Командирам підрозділів тактичного рівня, які закінчили вищий військовий навчальний заклад, потрібно пам'ятати, що отримані у навчальних закладах знання, уміння та навички достатньо швидко стають застарілими. Щоб бути висококваліфікованим фахівцем, недостатньо лише володіти певною кількістю знань, а потрібно уміти легко та вчасно орієнтуватися в новітніх тенденціях і напрямках розвитку військової справи.

Головною проблемою навчання у вищому військовому навчальному закладі є те, що майбутнім командирам намагаються передати якнайбільше інформації, а потрібно навчати їх самостійної праці над літературою, озброїти не стільки знаннями з військової справи, скільки методами, які б допомагали правильно розпізнавати все нове, опанувати та прагнути розвинути його. За час навчання неможливо надати рекомендації щодо вирішення всіх можливих службових (бойових) завдань. Ключовим моментом у цьому є виховання віри у власні сили та здібності, а також уміння розпоряджатися ними якнайкраще.

Вимогливість є однією з невід'ємних якостей командира. Справжня вимогливість є цілеспрямованою, систематичною, повсякденною. Вимогливість органічно входить у стиль керівництва командира, має бути справедливою та принциповою. За змістом вимогливість є творчою характеристикою, яка не тільки містить прагнення досягти певних результатів, осудження відхилень від норм і правил поведінки, а й підтверджує їхню сувору

обов'язковість, показує правомірні шляхи для досягнення бажаної мети та виправлення помилок.

Уміння вимагати не з'являється само по собі, його слід опановувати. Важливо також не тільки навчитися вимагати, а й домагатися виконання вимог. Бути послідовним, не зупинятися на півдорозі, не пасувати перед труднощами. Дії командира мають бути безкомпромісними до найменших порушень військової дисципліни, до безладдя та зловживань. Вимогливість командира має органічно поєднуватися з довірою до підлеглого, товариською порадою щодо виходу зі скрутного становища чи виправлення власних помилок. При цьому вкрай важливо, щоб командир не ображав підлеглого, не принижував його честь і гідність.

Виконання управлінських функцій командиром, особливо в сучасних бойових діях, відбувається у складних умовах. Через це командир повинен мати *волю*, тобто здатність свідомо керувати собою в боротьбі за досягнення складної мети. *Командирська воля* – це вища спонукальна та розпорядча форма регулювання діяльності військового керівника, яка забезпечує перехід від пізнання та переживання до практичного виконання обов'язків, зміни дійсності залежно від потреб, намірів та інтересів.

Воля пов'язана з усвідомленням її залежності від мети. Від того, яку мету командир ставить перед собою, яке значення має досягнення її для нього особисто, для військового колективу, в якому він служить, Збройних Сил та суспільства в цілому, залежить ступінь вольового напруження.

Характерною ознакою командирської волі є *цілеспрямованість*, тобто спрямованість дій командира на досягнення поставленої мети, підпорядкування їй усіх дій, думок, енергії. Воля характеризується чіткою постановкою завдань, а також реальною практичною діяльністю, спрямованою на їхнє виконання. Це визначає здатність командира підпорядковувати власні дії та поведінку високим суспільно важливим цілям. За складних обставин цілеспрямованість дає змогу зосередитися на головному, не відвертаючи уваги на вирішення другорядних питань.

Для командирської волі характерними є ініціатива і самостійність, які свідчать про високу життєву позицію, віру у власні сили. Це виявляється у здатності узяти на себе всю повноту відповідальності за прийняті рішення, дії, вчинки. Ініціативному командиру властива наполегливість у справах, що корисно не тільки для нього особисто, а й для всього колективу.

Особливе значення має розумна *ініціатива* командира на полі бою. Від його ініціативи залежать швидкість ураження противника та попередження ним несподіваних ударів. Безумовно, така ініціатива передбачає певний ризик і наявність високої мужності.

Однією з важливих прикмет командирської волі є *рішучість*, яка виявляється в здатності командира без допомоги швидко обґрунтовувати та прийма-

ти рішення. Рішучому командирі властиві критичність розуму, сміливість думок і послідовність у рішеннях і діях під час досягнення мети.

Воля командира неможлива без *наполегливості*. Ця якість допомагає енергійно долати перешкоди, які стоять на шляху вирішення отриманого завдання. Дійсна наполегливість поєднується зі здоровим глуздом, всебічним розрахунком, умінням гнучко реагувати на зміни обстановки.

Ознаками командирської волі є *витримка* та *самовладання*. Ці ознаки виявляються у здатності командира побороти негативні емоції, які заважають досягненню мети. Витримка та самовладання – це якості волі, які визначають владу над собою та самоконтроль, допомагають у разі невдачі або несподіваної зміни обставин утриматися від неправильних дій та прийняти правильне рішення. Так само, як й інші вольові прикмети, вони ґрунтуються на стійкості переконань, звичках і почуттях військовослужбовця, чіткому розумінні обставин, в яких він перебуває.

Для ефективного виконання завдань, які стоять перед військовою частиною (підрозділом), командир повинен мати *організаторські здібності*, завдяки яким за будь-яких обставин зможе організувати військову частину (підрозділ) у цілому та кожного військовослужбовця окремо для виконання отриманого завдання як планового, так і раптового.

Бойова діяльність за своєю складністю завжди потребує від командирів та особового складу підрозділів максимального прояву *творчих здібностей*. Військова історія містить безліч прикладів, де діяльність полководців в окремих битвах вражає насамперед силою творчої уяви, винаходом нових ідей, комбінацій та прийомів, які викликають захоплення. Таким є приклад дій фіванського воєначальника Епамінонда при Левктрах і Мантиней, де вперше було застосовано тактичний принцип, який діє й у наші часи: нерівномірний розподіл військ уздовж фронту задля концентрації сил для завдання головного удару на ключовій ділянці. Це й приклад Олександра Македонського поблизу Ісси – заманювання ворога навмисним відступом своїх військ.

Творчість командира ґрунтується не тільки на знаннях законів збройної боротьби, тактики дій, озброєння та військової техніки, а й на його здібностях науково підходити до вивчення явищ і процесів. Особливо збільшується значення творчих здібностей на сучасному рівні розвитку військової справи. Для цього командирі необхідно формувати та розвивати здібність помічати нові, передові тенденції, передбачати можливий розвиток подій та впливати на їхні наслідки.

Для творчих особистостей характерна готовність сміливо й обачно ризикувати, а також проявляти розумну обережність. Розвиток творчих здібностей потребує від командира удосконалення уваги, пам'яті та творчої уяви. Формування цих якостей допомагає розвивати у командира *інтуїцію*. Особливість інтуїтивного пізнання полягає у стрибку через послідовні ланки логічної побудови розумового процесу. Саме тому процес інтуїтивного пізнання не

формалізується, для нього неможливо відпрацювати певну логічну формулу. Усі ланки розумового процесу в цьому разі ніби зливаються в одне ціле, що і дає можливість отримати несподіваний інтуїтивний висновок. Цей висновок є наслідком діяльності мислення, коли водночас миттєво враховується безліч даних і чинників.

Важливість інтуїтивного пізнання під час ведення бойових дій визначається трьома чинниками: наявністю значної кількості даних про обстановку, які беруть до уваги під час прийняття рішення; майже завжди існуючою неповнотою вичерпних даних і потребою їхнього здобуття та уточнення; обмеженням часу на прийняття рішення та доведення його до підлеглих. Цілком зрозуміло, що за таких умов інтуїція є одним з необхідних моментів управління військами. Отже, розвиток здатності командира до інтуїтивного оцінювання обстановки і прийняття рішення є важливим напрямом формування його тактичного мислення.

7.1.3. Психологічні якості командира

Боездатність військової частини певною мірою залежить від психологічних якостей, морально-психологічного стану та психологічної готовності особового складу. Війна є всебічним випробуванням сторін, які ведуть бойові дії, але найсуворіше в ній перевіряються люди. Військовій діяльності притаманна надзвичайно складна та відповідальна праця, пов'язана з надзвичайними напруженнями фізичних, моральних і психологічних сил, обмеженим часом на виконання завдань, суворо регламентованим побутом. Усе це мають ураховувати командири під час організації навчання та виховання для того, щоб підготувати своїх підлеглих до дій у складних умовах, коли військовослужбовець зіткнеться з новими моральними, фізичними й психологічними випробуваннями.

Аналіз ведення бойових дій молодшими офіцерами з початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України показав, що стан психологічної підготовки до виконання завдань за призначенням потребує поліпшення, адже інколи молодші офіцери не здатні були прийняти рішення чи виконати наказ старшого начальника через те, що боялися відповідальності за ті чи інші наслідки своїх дій. Серед негативних психологічних чинників у молодших командирів були такі:

- недостатня навченість та відсутність практики у наданні першої медичної допомоги на полі бою;
- відсутність знань про надання першої психологічної допомоги своїм підлеглим та застосування технік саморегуляції;
- страх відповідати за життя інших;
- нездатність вчасно приймати командирські рішення;
- низька психологічна готовність до виконання завдань у критичних умовах (наприклад ведення бойових дій у повному оточенні).

Для подолання цих перешкод командирам потрібно формувати в собі й у своїх підлеглих психологічну стійкість.

Психологічна стійкість – це здатність людини швидко пристосовуватися до умов, що часто змінюються, переносити обмеження військової служби як у повсякденній діяльності, так і під час участі у бойових діях. Для психологічної стійкості важливими є такі якості командира, як стійкість та мужність, які виявляються в здатності швидко опановувати страх і зберігати присутність духу, уміло використовуючи всі можливості для виконання отриманого бойового завдання.

Особливості бойової діяльності висувають специфічні вимоги до мислення командира. Бойові дії завжди пов'язані з небезпекою. Небезпечна для життя обстановка природно викликає у командира, як і у кожної людини, відчуття страху. Це може призвести до втрати контролю над собою, втрати здатності доцільно керувати діями підлеглих за умов, коли він не зможе подолати відчуття страху. Якщо ж йому під силу подолати в собі ці неприємні наслідки небезпеки, тоді функції його психічної та розумової діяльності значно поліпшаться: швидкість мислення зростає, точність розрахунків та висновків підвищиться. У такому разі небезпечна ситуація стає своєрідним стимулятором розумової діяльності.

Здатність бути зібраним у небезпечній обстановці – необхідна якість командира. Підготовка командирів з такими якостями потребує великих зусиль від усіх, хто нею займається, і проводити її треба постійно.

Уміння знайти головне, не випускаючи деталей, ясність та визначеність висновків – необхідна вимога до мислення командира в бойовій обстановці. Командир зобов'язаний знайти вихід у суперечливій ситуації за простою формулою вирішення. Майже ніколи командир не матиме всієї інформації про обстановку на полі бою, особливо про противника.

У командира можуть з'явитися сумніви щодо правильності зроблених висновків та відданих розпоряджень, але це не має негативно впливати на безперервність і твердість управління військовою частиною (підрозділом). Звідси випливає одна з вимог до мислення командира – рішучість та самостійність, здатність до виправданого та обґрунтованого ризику. Безумовно, кожен командир повинен прагнути до зменшення ризику. Однак, якщо командир дбатиме тільки про власну безпеку, тоді його шанси на успіх у бою будуть незначними. Такий підхід у діях командира приховує нерішучість, розгубленість, безвільність і, як наслідок, – втрату часу, а разом з цим й ініціативи. Ризикувати потрібно, але ризик повинен бути розумним і ґрунтуватися на передбаченні.

Швидка зміна обстановки сучасного бою підвищує значення чинника часу, потребує від командира інколи миттєвого оцінювання ситуації, що склалася, та прийняття обґрунтованого рішення. Швидкість орієнтування в обстановці та прийняття рішення – така сама необхідна якість розумових

здібностей командира, як і згадані раніше. Без цього тепер неможливо розраховувати на успіх. Уміти швидко думати, оцінювати обстановку, приймати обґрунтоване рішення означає спиратися на глибокі міцні знання, особистий досвід з управління військовою частиною (підрозділом), на інтуїцію. До цього командир повинен готуватися заздалегідь.

До психологічних якостей належить також *професійна адаптованість* – динамічна рівновага в системі “людина – професійне середовище” як цілісна психологічна якість, виявляється передусім в ефективності діяльності. Ефективною можна назвати діяльність, що характеризується високою продуктивністю, оптимальними енергетичними та нервово-психічними витратами, задоволеністю.

Командири підрозділів, які адаптувалися до бойових умов, мають більшу стриманість і волю порівняно з молодими офіцерами, як правило, не схильні до підвищеної емоційності, мають більшу волю.

Сучасний командир повинен мати добре розвинуті фізичні якості. Характер будь-якої війни потребує від усього особового складу Збройних Сил України, передусім від командного складу, високої фізичної підготовленості: витривалості, сили, спритності та швидкості в діях.

7.2. Психологічна сутність прийняття рішення на бій командиром

В армії всі рівні – і генерали, і солдати. Перед тим, як відправити солдата на смерть, ти також маєш там побувати спочатку. Треба якусь мораль мати у голові... Перед тим, як відправити солдата на якийсь бій, побудь у його ролі, у його шкірі. Як він, побудь. Відчуй те, що відчуває він, пропусти його через себе. Потім відповідно ти маєш моральне право сказати йому: уперед, туди.

Віктор Ніколюк, генерал-майор, командувач військ оперативного командування “Північ”, Герой України

Визначальний вплив на зміст рішення на бій та методику його прийняття командиром виявляють вихідні дані: характер отриманого від старшого командира (начальника) бойового завдання та його вказівки щодо підготовки до бойових дій; умови бойової обстановки; наявність часу на ухвалення рішення; особисті якості командира і його підлеглих.

Незважаючи на різноманітність цих даних, мисленню командира й організації його роботи під час ухвалення рішення на бій властиві й загальні положення. Методика мислення командира під час ухвалення рішення на бій домінуватиме у всій його багатогранній діяльності з управління військами, оскільки від неї передусім залежить обґрунтованість і вчасність рішення, а отже, й успіх бойових дій. Саме тому дослідженню такої методики приділя-

ється значна увага в арміях держав світу, особливо в останні роки через істотні зміни в засобах і способах збройної боротьби.

Слід зазначити, що процес мислення будь-якої людини під час прийняття рішень, особливо мислення командира під час ухвалення рішення на бій у складній обстановці, складно проаналізувати й описати. У багатьох офіційних і неофіційних джерелах рішення командира на бій цілком справедливо вважається наслідком з'ясування ним отриманої від старшого командира (начальника) бойового завдання й оцінювання обстановки. Однак, процес мислення командира під час ухвалення рішення часто поділяють на три самостійні й послідовно здійснені етапи: спочатку усвідомлюється завдання, згодом оцінюється обстановка й тільки після цього ухвалюється рішення. З останньою думкою повністю погодитися не можна, тому що вона не зовсім відповідає дійсності, передовому досвіду й теорії пізнання. Самостійність і послідовність здійснення згаданих розумових операцій командира є умовними.

Природа процесу з'ясування завдання така, що командир під час його здійснення змушений тією чи іншою мірою вторгтися у сферу оцінювання обстановки. Його мислення спочатку процесу ухвалення рішення становить не що інше, як створення уявної моделі майбутнього бою шляхом постійного зіставлення отриманого завдання з умовами його виконання й передусім з протидією противника, тобто відбувається процес прогностичного моделювання. Не знаючи обстановки, правильно усвідомити отримане завдання неможливо.

З пізнання цього “об’єктивного миру”, реальної бойової обстановки, має починатися процес мислення командира для того, щоб глибоко зрозуміти мету бойових дій, намічену старшим командиром (начальником), і своє завдання.

Як **з’ясування бойового завдання** розуміють процес мислення командира, спрямований на глибоке осмислювання задуму старшого командира (начальника), а також на вивчення змісту свого бойового завдання й установлення тієї ролі й місця, які займає його військова частина (підрозділ) у виконанні завдання органу військового управління вищої ланки.

Правильне розуміння завдання й задуму старшого командира (начальника), а також свого бойового завдання дає змогу командирові чітко уявити мету майбутнього бою й намічені старшим командиром (начальником) засоби, терміни і способи її досягнення, усвідомити вимогу до свого власного рішення та до дій підлеглих військ. Крім того, таке з’ясування завдання дає можливість командирові в короткий термін замінити старшого командира (начальника) у разі виходу його з ладу в ході бойових дій.

Оцінювання обстановки полягає в пізнанні об’єктивних умов виконання отриманого завдання. Унаслідок такого пізнання виявляються чинники, що сприяють або ускладнюють досягнення успіху майбутніх бойових дій. Такими чинниками, як відомо, є елементи обстановки. Послідовність оцінювання цих елементів може бути різною, з урахуванням двох основних моментів:

взаємної залежності між елементами й важливості кожного з них у конкретних умовах. Не можна оцінювати радіаційну обстановку перед оцінюванням стану погоди, а противника та свої війська (сили) – окремо від тієї місцевості, на якій вони діятимуть.

Кожен елемент обстановки має різну важливість. Так, під час здійснення маршу своїм ходом на зміст рішення командира впливатиме наявність і стан доріг, справність автомобільної та іншої техніки, у ході прориву підготовленої оборони – противник, під час форсування водних перешкод – властивості річок тощо. Отже, встановлювати єдину на всі випадки послідовність оцінювання елементів обстановки недоречно.

Висновки з оцінювання кожного елемента обстановки зазвичай є двоякими. Вони узагальнено відбивають головне в тому або іншому елементі та його вплив на виконання отриманого бойового завдання, а також визначають конкретний зміст відповідного елемента рішення (у якому місці слід завдати головного удару, як побудувати бойовий порядок військ тощо). Ці часткові висновки за кожним елементом обстановки й за рішенням у процесі мислення зіставляють між собою та з висновками із з'ясування завдання, причому останні за необхідності уточнюють та конкретизують за метою, часом і місцем.

При такому зіставленні командир знову неминуче зустрічається із цілком закономірною діалектичною суперечністю: кожен елемент обстановки або група елементів по-різному впливає не тільки на рішення у цілому, а й на той або інший його елемент. Так, не виключено, що виходячи із задуму дій сусідів, головний удар буде доцільно завдати на правому фланзі своїх військ, з оцінювання противника – у центрі бойового порядку, а з оцінювання місцевості – на лівому фланзі. Через таку суперечність у мисленні командира під час ухвалення рішення неминуче виникає “боротьба мотивів” і з'являється кілька альтернативних варіантів рішення.

Остаточний вибір з усіх можливих варіантів рішення найкращого (оптимального) або доцільнішого (близького до оптимального), а згодом його формулювання становить суть завершальної операції у всьому процесі мислення командира під час ухвалення рішення на бій.

Послідовність визначення елементів рішення може бути різною. Так, добре зарекомендувала себе методика, за якою спочатку усвідомлюють завдання й оцінюють окремо кожен елемент обстановки, встановлюють їхній вплив на відповідний елемент рішення і тільки згодом роблять узагальнені висновки. Таку методику іноді умовно називають *ухваленням рішення за елементами обстановки*. Основна перевага цієї методики полягає в тому, що вона дає командирові повне й конкретне коло питань, на які він повинен послідовно знайти обґрунтовані відповіді під час ухвалення рішення на бій.

Однак ця методика має й істотні недоліки. Основний з них полягає в тому, що на ухвалення рішення з її допомогою потрібно дуже багато часу,

якого у командира під час ведення бойових дій немає. Крім того, вона штучно відокремлює з'ясування завдання від оцінювання обстановки в цілому й кожного її елемента, недостатньо повно розкриває діалектику мислення командира, не зовсім чітко показує йому, як зрештою підійти до рішення й знайти правильні відповіді на численні питання, які виникають під час його прийняття.

Шляхи усунення цих недоліків можуть бути також різними. Один з них полягає в чіткому визначенні змісту, скороченні кількості й обсягу кожного елемента рішення за рахунок виключення з них зайвих деталей допоміжних заходів.

Іншим важливим шляхом прискорення процесу підготовки рішення й підвищення його обґрунтованості є вміла комбінація (але не заміна) командиром зазначеної вище послідовності ухвалення рішення за елементами обстановки з трохи іншим порядком, який умовно можна назвати *ухваленням рішення за його елементами*. Принципової відмінності між обома цими прийомами немає, оскільки обидва засновані на одній і тій самій методичній основі: з'ясуванні отриманого завдання й оцінюванні обстановки. Відмінність між ними полягає лише в послідовності мислення командира.

Під час ухвалення рішення на бій за його елементами командир усвідомлює отримане завдання й оцінює кожний елемент обстановки в тісному взаємозв'язку й під кутом їх комплексного впливу на відповідний елемент свого рішення. Приступаючи до вироблення рішення, командир ставить перед собою конкретне запитання (де завдати головного удару, як побудувати бойовий порядок та ін.) і відразу шукає на нього відповідь з урахуванням вимог задуму старшого командира (начальника), побудови оборони противника, характеру місцевості й усіх інших умов обстановки, від яких залежить ця відповідь. Тим самим його мислення із самого початку є цілеспрямованим, йде коротшим шляхом до кінцевої мети – визначення рішення, бойових завдань підрозділам та основ їх взаємодії.

Для застосування такої методики в командира є не тільки необхідність, а й можливість, зумовлена наявністю зазначеного вище діалектичного зв'язку між процесом з'ясування завдання, оцінюванням обстановки й між елементами обстановки, а також тією обставиною, що у бою командир отримує й вивчає багато даних обстановки завчасно, тобто ще до отримання нового завдання. Після отримання завдання командирові в бою немає необхідності починати “з нуля” і послідовно оцінювати кожен елемент обстановки, оскільки цю роботу він уже виконав. Завдяки цьому командир має повну можливість відразу приступити до визначення елементів рішення. Цього ж потребують і закони логіки, теорії пізнання.

Нескладно переконатися, що процес мислення командира під час ухвалення рішення ніяк не може бути штучно розділено на такі самостійні та послідовно здійснювані етапи, як з'ясування завдання й оцінювання обстановки. Обидві ці операції настільки тісно пов'язані між собою, що найменше

порушення цього зв'язку негайно вступає в суперечність з вимогами теорії пізнання, суть яких полягає в такому.

Свідомість людини формується завдяки відображенню об'єктивного миру. Із цього випливає, що процес прийняття командиром рішення на бій, як і будь-який інший процес пізнання, обов'язково має починатися з почуттєвого сприйняття реальної бойової обстановки, об'єктивної дійсності та йти шляхом “від живого споглядання до абстрактного мислення й від нього до практики” – такий діалектичний шлях пізнання істини, пізнання об'єктивної реальності.

Невиконання цієї вимоги теорії пізнання може призвести до грубих помилок, особливо тоді, коли такі помилки були допущені старшим військовим начальником і на них “накладаються” помилки командира, який приймає це рішення. Щоб уникнути цього, командир перед тим, як приступити до конкретного й глибокого з'ясування отриманого завдання, завжди повинен спочатку розібратися в загальній обстановці, усвідомити, наприклад, такі чинники:

- де перебувають і які завдання виконують свої війська й війська противника (ведуть наступальні дії, оборонні бої та ін.);
- який приблизно їх склад;
- який загальний характер місцевості.

Без цього він не може правильно відповісти ні на одне з питань з'ясування завдання. Як можна, наприклад, правильно зрозуміти й глибоко усвідомити мету дій, тобто який намір противника повинен розгромити старший начальник, якого противника необхідно знищити своїми (підлеглими) військами (силами), якими ділянками місцевості оволодіти, не маючи загального уявлення про противника й місцевість. Тим більше без цього не можна під час з'ясування завдання зробити й кроку до свого рішення, намітити навіть орієнтовно напрямок головного удару.

Цей висновок підтверджується й практикою мислення досвідчених командирів під час ухвалення рішення у ході російсько-української війни. Командири завжди усвідомлювали отримане завдання й оцінювали обстановку в їхньому тісному діалектичному взаємозв'язку й зумовленості. До того ж, як вже зазначалося, для цього в них була не тільки необхідність, а й можливість. Адже в бойовій дійсності командир тією чи іншою мірою завжди знає обстановку, яка склалася.

Так, ще до отримання бойового завдання від старшого командира (начальника), командир на підставі попереднього бойового розпорядження й передбачення майбутніх дій постійно вивчає положення, стан і можливості свого підрозділу, а також противника, місцевість на напрямку ймовірних дій, стан погоди тощо.

Після отримання бойового завдання відбувається тільки збирання відсутніх відомостей і цілеспрямоване вивчення всіх добутих даних обстановки з урахуванням характеру завдання. Отже, командирові немає потреби шукати

відповіді на десятки запитань. Багато із цих відповідей у нього вже готові або потребують лише уточнення. Він може використовувати обстановку вже не як “сировину” для вивчення, а як готові “деталі” для побудови “механізму” рішення. Особливо важливим при цьому є здатність командира своєю думкою охопити всі численні чинники обстановки, уміння швидко знайти серед них головні, які визначають той або інший елемент рішення. Такі головні чинники в різних умовах виглядатимуть по-різному.

Наприклад, послідовність розгрому противника, напрямок головного удару й бойовий порядок своїх підрозділів залежатимуть переважно від побудови оборони противника, форми маневру – від наявності в противника відкритих флангів і проміжків, зміст бойових завдань і порядок взаємодії між підрозділами – від їхніх бойових можливостей. При цьому не виключено, що головними можуть виявитися й інші чинники, наприклад рельєф місцевості, стан логістики тощо. Мистецтво командира полягатиме в тому, щоб швидко розібратися в складному лабіринті обстановки й знайти правильний вихід з нього. Це мистецтво до снаги тільки грамотному й досвідченому командирові.

Таким чином, з’ясування командиром завдання й оцінювання обстановки – це не самостійні й ізольовані етапи його мислення, а єдиний творчий процес ухвалення рішення. Після з’ясування завдання оцінювання обстановки продовжується для того, щоб детальніше пізнати всі її позитивні й негативні властивості, які впливають на виконання отриманого бойового завдання.

Вказане теоретичне положення дає змогу інакше підійти й до змісту самого процесу з’ясування завдання, дає можливість командирові не обмежуватися при цьому лише аналізом задуму старшого командира (начальника) й свого завдання, а зробити певні кроки на шляху до власного рішення, відкинути недоцільні його варіанти, виробити орієнтовний задум, віддати підрозділам конкретні попередні розпорядження, додати подальшому своєму мисленню цілеспрямованості і тим значно прискорити весь процес ухвалення рішення. Крім того, усвідомлюючи отримане завдання в сукупності із загальними умовами вже відомої обстановки, командир може розчленувати це завдання на низку проміжних і окремих завдань та водночас розподілити останні між підлеглими виконавцями. Такий прийом з принципом побудови “дерева завдань” або “дерева цілей” широко висвітлено в літературі з теорії менеджменту, і він цілком застосовний у військовій справі, звичайно, з урахуванням його специфіки.

Не можна вважати якимось самостійним етапом і завершальну операцію в мисленні командира – *визначення доцільного варіанта й формулювання рішення*. Тим більше її не можна називати ухваленням рішення, як вважають деякі автори. Як вже зазначалося, рішення на бій у свідомості командира з’являється не раптом, а внаслідок складних, часом болісних роздумів, зважу-

вання багатьох “за” і “проти” під час з’ясування завдання й оцінювання обстановки, тобто протягом усього процесу ухвалення рішення.

Природі цього процесу властивий пошук, оскільки в командира через суперечливий вплив різних елементів обстановки у вигляді гіпотез неминуче виникають кілька альтернативних варіантів рішення. Наприкінці цього процесу відбувається не ухвалення рішення, а саме вибір з кількох варіантів одного, який командир за тими або іншими критеріями (показниками) вважає найкращим, оптимальним або найдоцільнішим.

Пошук такого варіанта починається із початку процесу ухвалення рішення. У ході цього процесу грамотний і досвідчений командир з безлічі можливих варіантів порівняно легко “відсіває” явно помилкові. Два-три доцільних або раціональних варіанти командир наприкінці процесу ухвалення рішення зіставляє між собою за очікуваними результатами бойових дій (можливими втратами противника й своїх військ, витратами матеріальних засобів і часу на виконання завдання, захоплення ділянки місцевості тощо) та остаточно вибирає з них найкращий. До речі, саме в цей момент велике значення має не тільки розум, а й воля командира. Найгірше рішення: ні на що не наважитися, а отже, не діяти. Вибравши найкращий варіант, командир формулює й доводить своє рішення до підлеглих. Процес ухвалення рішення завершено.

Однак і таке завершення цього процесу можна вважати умовним. Після нього процес мислення командира щодо рішення триває, особливо у разі частих змін в обстановці, що найхарактерніше для періоду ведення бойових дій. У цей період командир неминуче й неодноразово доводиться уточнювати, доповнювати, конкретизувати той або інший елемент раніше ухваленого рішення, а у разі раптової і різкої зміни обстановки ухвалювати загалом принципово нове рішення.

Найчастіше необхідність в уточненні або зміні раніше ухваленого рішення виникатиме під час бою у разі різких змін в обстановці, які командирові й штабу було важко передбачити заздалегідь, ще до початку бойових дій. Так, під час підходу підрозділів до передового оборонного рубежу противника, розвідати який до початку бою повністю не вдалося, командир може отримати абсолютно нові дані про бойовий склад і чисельність підрозділів противника, розташування його вогневих засобів, що потребуватиме уточнення не тільки завдань для своїх артилерійських підрозділів, а й перебудови бойового порядку, можливо, зміни напрямку удару.

Таким чином, процес мислення командира над своїм рішенням відбувається на всіх стадіях управління військами, від моменту отримання бойового завдання і до його виконання. Жоден командир не може сподіватися, що після прийняття навіть обґрунтованого рішення й віддання бойового наказу все відбуватиметься наче автоматично, саме по собі, оскільки противник завжди прагнучиме прийняти відповідні контрзаходи. Отже, у мисленні, творчості командира під час ведення бойових дій перерв не буває.

7.3. Командирські якості в процесі прийняття та втілення рішення

Чим більше оптимізму та впевненості у перемозі, тим важча катастрофа для того, хто вже вважає труднощі подоланими, а противника розбитим.

Карл-Густаф-Еміль фон Маннергейм
(1867–1951), державний та військовий діяч
Фінляндії, маршал та головнокомандувач
збройних сил Фінляндії

Рішення командира має бути вчасним, обґрунтованим, сміливим і ініціативним. Особливо важливо вибрати момент початку дії.

Для бойових дій сучасності характерні швидкоплинність, несподіванка, різка зміна обстановки. Через це в ході бою безупинно виникають вигідні або скрутні становища, що чергуються дуже швидко; уловити момент і розібратися в ньому буває набагато складніше, ніж прийняти саме рішення. Уміння швидко розпізнавати ситуацію, правильно оцінити її й прийняти відповідне рішення є найважливішою умовою успіху в бою, і навпаки, формальне ставлення до подій, які відбуваються на полі бою, несвоєчасне реагування на помилки або погрозу противника, а також повільність з ухваленням рішення призведуть до важких втрат і невиконання бойового завдання.

Для вчасного ухвалення рішення під час виконання будь-якого заходу командир спочатку повинен урахувати, уважно розмірити час і простір. Починати виконання будь-кого заходу з розрахунків часу й простору має стати звичкою командира. Він повинен постійно почувати час і простір у бою. Постійне їх відчуття та врахування, особливо в умовах несподіваної зустрічі з противником, може бути єдиною передумовою для ухвалення обґрунтованого рішення. Уміння швидко розбиратися в складній обстановці, використовувати наявний ресурс часу й простору, миттєво знайти правильне рішення і точно визначити момент його втілення забезпечить вчасність, а звідси й успіх у бою.

Ухвалюючи рішення, командир повинен ґрунтуватися на реальній обстановці, мати вичерпні й достовірні відомості. Однак, таких відомостей не може бути, тому що в складній і швидкоплинній обстановці сучасного бою відомості, отримані деякий час тому, можуть виявитися застарілими. Водночас характер сучасного бою потребує від командира миттєвого ухвалення рішення.

У цьому й полягають основні труднощі, для подолання яких командирові необхідні певні знання, навички, сильна воля, бойова передбачливість, спритність, сміливість, рішучість, завзятість.

Передбачливість, яка є однією з найважливіших якостей командира, дає змогу зрозуміти зміст подій, що відбуваються, знайти головне, що є стрижнем ідеї, яка веде до формулювання правильного рішення. Приймавши рішення,

командир обмірковує його в деталях, виявляє перешкоди, які заважають виконанню, намічає способи їх усунення. Чим більше варіантів дії противника буде передбачено, тим більше несподіванок удасться виключити й обґрунтованим буде рішення. Це створює в командира впевненість у собі, віру в успіх рішення. Передбачливість командира, що ґрунтується на великому запасі знань і вмінні оперувати ними, перетворюється у велику силу – передбачення. Без передбачення управління боєм зводиться до відбиття несподіваних ударів противника, що призводить до втрати ініціативи та подальшої поразки в бою.

Проте всього передбачити неможливо. І тоді в силу вступають інші найважливіші психологічні властивості характеру командира – швидкість орієнтування, сміливість і спритність в ухваленні рішення.

Прийняттю швидких рішень сприяє правильне урахування місцевості, часу й простору. Місцевість багато в чому визначає способи дії противника, підказує командирові характер маневру, час і місце відкриття вогню, форму побудови бойового порядку й той об'єкт, який слід знищити передусім, тобто дає основу рішення. Треба тільки вміти вчасно розпізнати особливості місцевості й використовувати їх до того, як вони втратять своє значення унаслідок зміни часу й простору.

Сміливе рішення – це рішення, яке прийняте, незважаючи ні на які труднощі його виконання, характеризує здатність командира діяти на свій страх і ризик, покладаючи на себе всю повноту відповідальності за виконання бойового завдання. Сміливість рішення проявляється у високій активності, творчій ініціативі й готовності до ризику. Прийнявши сміливе рішення, командир намагається нав'язати свою волю противникові й змінити обстановку на свою користь. Він не обмежується пасивним виконанням наказу, а використовує всі можливості для досягнення найбільших результатів. Швидкістю дій, застосуванням нових і несподіваних для противника способів і прийомів боротьби командир прагне досягти раптовості, приголомшити противника й позбавити його можливості організованого опору.

Ризик у бою – це сміливість і готовність до рішучих дій у дуже небезпечній обстановці, здатність побороти інстинкт самозбереження, сміливо кинути виклик будь-яким труднощам, якщо цього потребують інтереси виконання бойового завдання. Ризик на війні – не фатальна неминучість поразки або смерті, а тільки можливість такого наслідку рішення. Можливість ця менша, чим глибше командир усвідомив небезпеку ухваленого рішення, чим краще він підготувався зустріти її.

Тлумаченню поняття “ризик”, як і всій практичній діяльності справжнього бойового командира, мають бути далекими такі визначення, як “покластися на вдачу”, “діяти навмання”, “вгадаю – не вгадаю” та ін. Військова наука протиставляє цьому активну й свідому діяльність командира до межі, що скорочує можливість небажаного наслідку найсміливішого й ризикованішого рішення.

Отже, командир не тільки має право, а й зобов'язаний ризикувати, виявляючи при цьому розум і розрахунок.

Твердість і наполегливість у виконанні ухваленого рішення – це прагнення добитися перемоги навіть за несприятливих умов, коли командир впевнений у собі, у своїх силах і в правильності прийнятого їм рішення. Твердість може проявлятися в здатності долати неймовірні труднощі й чинити опір противникові до останніх сил, у прагненні будь-якими способами нав'язувати свою волю противникові, незважаючи на невдачі попередніх дій, тощо. Необхідно, щоб сміливість і рішучість поєднувалися з наполегливістю, умінням мобілізувати всі сили для вчасного й найефективнішого виконання ухваленого рішення.

Командир повинен проявляти максимальну гнучкість і не бути в полоні свого рішення. Прагнення командира будь-якою ціною виконувати рішення, що втратило всякий зміст, свідчить про його відсталість і прихильність до шаблонного мислення або про відсутність спритності й майстерності в прийнятті рішень взагалі. Твердість і завзятість розумні й необхідні доти, поки рішення відповідає обстановці та є кращим із усіх можливих, і навпаки, завзятість, керована не міркуваннями доцільності рішення в цій обстановці, а іншими мотивами (самовпевненість, небажання визнати свою помилку), перетворюється в упертість – якість шкідливу й досить небезпечну для командира.

Твердість в ухваленні рішення й наполегливість у його виконанні – це прояв командиром творчої ініціативи в бою, уміння застосовувати такі прийоми й способи боротьби, які дають змогу повніше використовувати всі можливості озброєння та військової техніки.

Творчість командира – це його практична діяльність, результатом якої є сміливість і обґрунтованість, новизна й оригінальність рішення, а також швидкість, наполегливість і точність його виконання. Творчо командувати військами – означає уміти мобілізувати всі сили й засоби на забезпечення найкращих результатів виконання бойового завдання, у всьому й скрізь проявляти ініціативу й кмітливість.

Творчий підхід до вирішення бойових завдань, виконання вимог бойових статутів і наказів старших командирів (начальників) є неодмінною умовою бойової зрілості командира. Командир повинен уміти швидко оцінювати події, відрізнити головне від другорядного, загальне від часткового, робити правильні практичні висновки й творчо ухвалювати обґрунтовані рішення в бою. Тільки в цих умовах практична діяльність командира з бойового управління підлеглими буде творчою і супроводжуватиметься успішним виконанням поставлених бойових завдань.

Такими є найважливіші вимоги до командира, запропоновані з урахуванням характеру сучасного бою. Зазвичай їх невиконання пов'язане з проявом шаблону в рішеннях і діях командира.

Шаблон найчастіше проявляється у формальному ставленні до виконання своїх обов'язків, безвідповідальному прийнятті рішень і застосуванні застарілих, усім давно відомих прийомів і способів виконання бойового завдання. Шаблон сковує думку командира, утримує його від руху вперед. Шаблонові рішення й дії зазвичай не є логічним наслідком оцінювання обстановки, що склалася, а завжди суперечать їй, не ґрунтуються на ній, її легко й швидко розгадує противник і в остаточному підсумку призводять до поразки.

Однією з причин застосування шаблону в рішеннях і діях слід вважати й те, що в деяких командирів існує розрив між знанням бойових статутів і настанов та вмінням застосовувати їх на полі бою. У цьому випадку не може бути й мови про яку-небудь творчість. Найглибші знання можуть виявитися мертвим капіталом, якщо командир не вміє застосовувати їх на практиці.

Практична діяльність, у тому числі й військова, потребує певного розрахунку й передбачення наслідків дій. Для успішного виконання бойового завдання командирові необхідно заглянути в майбутнє, завчасно передбачити, як діятиме противник, у якому становищі можуть виявитися підпорядковані підрозділи на певному етапі бою і яких заходів потрібно вжити, щоб швидше й напевно розгромити противника. Управляти військами у бою без передбачення – це значить не володіти ініціативою й з важкими втратами раз у раз відбивати постійні та несподівані удари противника. Передбачення ж дає змогу командирові зустрічати події, підготувавшись до них, використовувати вигідну обстановку у своїх інтересах.

Таким чином, творче рішення – це рішення, яке прийняте на основі передбачення з урахуванням сприятливих умов обстановки й способів подолання труднощів, що виникають у ході бою.

Кращою формою всебічного удосконалення творчих навичок командирів є *тактичні навчання*. У мирний час у ході тактичних навчань виховують сміливість, завзятість, творчо вирішують навчально-бойові завдання, виробляють прийоми й способи застосування наявних сил і засобів з урахуванням сучасного розвитку тактики, удосконалення озброєння і військової техніки.

Повчальність тактичних навчань є найважливішим засобом підвищення військової майстерності й творчої активності військових керівників. Створюючи навчальну обстановку, ставлячи підлеглих у складні умови, керівник навчання тим самим виховує в них постійне прагнення до пошуків нового в застосуванні військ.

У процесі навчань необхідно уникати дріб'язкової опіки, надавати офіцерам, що оволодівають мистецтвом бойового управління, більше самостійності, не змушувати їх ухвалювати рішення, які відповідають тільки плану навчання, рішенням керівника, тому що все це призводить до культивування шаблону, а навчання із творчого процесу перетворюється в натаскування.

Невиправної шкоди вихованню творчих навичок у командирів завдає недооцінювання сил і можливостей противника. Це неминуче призводить до

шаблону, трафаретних прийомів у діях. Розумна ініціатива полягає в постійному прагненні командира знайти й застосувати найкращий спосіб виконання бойового завдання, в умінні в будь-якій обстановці самостійно ухвалювати рішення для найшвидшого завдання ураження противнику. *Ініціативні дії* командира – це дії без підказок і нагадувань з боку старшого начальника, це нестримне бажання командира діяти в інтересах усієї військової частини, завжди надавати допомогу сусіднім підрозділам, швидко й з максимальною ефективністю виконати своє завдання.

Здатність і навіть звичка командира до точного й неухильного виконання бойових статутів і наказів мають доповнюватися вмінням у певний момент проявляти розумну ініціативу. Дуже часто обстановка в ході бою може змінитися настільки, що виконувати раніше отриманий і вже застарілий наказ буде недоцільно, а іноді навіть шкідливо. У таких умовах командир повинен прийняти нове рішення, доповісти про це своєму начальникові й наполегливо втілювати це рішення у життя.

Ініціатива – не вроджена якість, яку необхідно постійно виховувати. Головна перешкода у вихованні ініціативи – це надмірна опіка й підміна старшими начальниками своїх підлеглих, а інколи – навіть заборона виявлень такої. За такої системи виховання командир не думає про те, як краще виконати наказ, і не звикає почувати відповідальності за свої дії. От чому під час постановки бойового завдання не завжди розумним є без достатньої на те підстави обмежувати підлеглих у діях і вказувати їм конкретні способи виконання завдання.

Рекомендувати певні прийоми і способи дії в обстановці, яку важко передбачити заздалегідь, може бути недоречно. Адже старший начальник, віддаючи наказ, не може передбачити всі варіанти розвитку подій. Обстановка може змінитися, і, щоб швидше виконати завдання, буде потрібно тимчасово змінити заданий напрямок руху, вийти в смугу наступу сусіда тощо. Отже, у складній і не зовсім ясній обстановці добре підготовленому командирові досить указати мету майбутніх дій, і це відкриє йому широкий простір для прояву творчої ініціативи. Однак завжди слід остерігатися переродження ініціативи в самовольство й свавілля. Заохочення свободи вибору дій передбачає розумну ініціативу, тобто таку, яка спрямована на найкраще виконання загального завдання частини. Виявити розумну ініціативу зможе тільки той командир, який добре знає військову справу й своє бойове завдання, має високі морально-бойові якості та ясно уявляє, що може знадобитися від нього в сучасному бою.

Сміливість народжується внаслідок глибокої впевненості командира в правоті своєї справи, у власній перевазі над противником і в правильності ухваленого рішення. Сміливими й рішучими діями командир нав'язує свою волю противникові, випереджає його в діях і змушує безупинно змінювати

свої плани. Сміливими й активними діями в бою забезпечується головна умова перемоги – тактична й моральна перевага над противником.

Для сміливого рішення разом з розумною ініціативою й силою волі необхідні виняткова передбачливість і пильність до намірів противника. Небажання зважати на дії противника, упереджене ставлення до нього та його намірів є нічим іншим, як грубим і недосконалим способом нав'язування йому своєї волі. Переоцінювання своїх сил і можливостей та недооцінювання противника породжують необґрунтовану самовпевненість і можуть привести до успіху у разі зустрічі лише зі слабким противником; у боротьбі ж із сильним і досвідченим ворогом розраховувати на перемогу при такому способі дій не можна. Тільки той командир, який правильно оцінив обстановку, взяв до уваги всі можливі наслідки свого рішення, підготувався до них, може з упевненістю розраховувати на успіх.

Комбінація сміливості з *пильністю* створює в командира впевненість у своїх силах, в успіху рішення, на основі чого в нього виникають нові, цінні якості – *рішучість* та *наполегливість* у досягненні мети, свідоме переконання в необхідності й неминучості ризику в бою. Командир повинен проявляти завзятість і наполегливість під час виконання рішення. Якщо рішення прийняте, то ніякі труднощі не можуть бути причиною відмови від нього. Часті відмови від ухваленого рішення й заміна його новим унаслідок незначних змін в обстановці породжують у підлеглих непевність у бойових якостях свого командира.

Спритність – це здатність командира швидко розбиратися в складній обстановці, у стислі терміни ухвалювати правильні рішення й визначати момент для їхнього здійснення. Цією дуже важливою вольовою якістю повинен володіти кожен командир.

У сучасних умовах ведення бою, коли з'явилися нові потужні засоби боротьби, активно застосовують усі види артилерії та бойової авіації, безпілотні авіаційні комплекси для ведення розвідки та вогневого ураження живої сили, озброєння і військової техніки, а війська значно підвищили свою мобільність й маневреність, значення творчої ініціативи, сміливості й спритності в бою значно зростає. У таких умовах перемогу отримає тільки той командир, який діє сміливо, ініціативно й проявляє спритність.

Творча ініціатива, сміливість і спритність припускають уміле використання всіх можливостей, закладених у сучасному озброєнні і військовій техніці. Максимально використовувати міць вогню, високу маневреність військ, їх бойовий дух і нав'язувати свою волю противникові – усе це можливо тільки тоді, коли командир досконало знає бойові можливості своїх підлеглих, озброєння і військової техніки своїх підрозділів, коли у всіх його діях із застосування їх у бою проявляється висока майстерність. Водночас обов'язком кожного командира є прищеплення цих якостей підлеглим.

7.4. Розрахунок і ризик у бою

Ніколи не здавайтесь... Якщо ви будете ризикувати, триматися у складний час, давати відсіч кривдникам, підбадьорювати тих, хто пав духом, і ніколи не здаватися... ви зможете змінити своє життя на краще..., а може й світ!

Вільям Макрейвен, адмірал ВМС США, бойовий офіцер, 37 років служби у силах спеціальних операцій збройних сил США

У бойових умовах передбачливість не завжди може допомогти подолати невизначеність обстановки. Командир, який добре володіє здатністю передбачати хід розвитку бойових дій, не в змозі проникнути в усі таємниці обстановки.

В умовах російсько-української війни військовослужбовцям Збройних Сил України часто доводилося вступати в бій із чисельно переважаючим противником і домагатися перемоги. Що забезпечувало ці успіхи? Які чинники в таких випадках відігравали вирішальну роль? Безумовно, важливе значення мали якісна повітряна розвідка, стан озброєння та військової техніки, наявність боєприпасів, рівень професійної підготовленості військовослужбовців, їх мотивація та психологічна готовність. Однак не слід забувати й про такі виявлені риси командирів підрозділів, як бойова активність, ризиковість, дерзання. Часом краще підготовлений та озброєний підрозділ може зазнати поразки, адже у командира не розвинене почуття бойової активності, коли він привчений вирішувати й діяти найвищою мірою обережно, без ризику.

Командир, який ухвалює рішення, завжди відповідає за кожну свою дію. Перед ним виникає безліч запитань, на які йому необхідно швидко й без будь-якої допомоги знайти відповіді, тому не можна виправдовувати командира, який, боячись невдачі, бариться з ухваленням рішення. От чому докору заслуговує не той, хто, незважаючи на виконання всіх заходів, не досяг успіху в бою, а той, хто взагалі нічого не робив, хто через боязнь відповідальності втратив час та не використав усі сили і засоби для знищення противника.

Таким чином, невід'ємною якістю командира є його рішучість, готовність до дерзання, вміння діяти в бою, не боячись ризику. Без ризику й дерзання під час бойових дій військова діяльність неможлива. Також у бою не можна діяти без підготовленого плану, належного всебічного забезпечення, проведених розрахунків. Навряд чи матиме успіх командир, у якого ризик і готовність до нього є результатом його поспішності, який не вміє глибоко й всебічно оцінити та зважити дані обстановки. Також небезпечними є дії командира, який недооцінив противника та переоцінив свої сили й можливості.

Здатність до дерзання, готовність до ризику мають гармонійно сполучатися з розумними ретельністю й обережністю, що є гарантією успішного

результату ухваленого рішення. У будь-якому рішенні мають бути відображені мета майбутніх дій і спосіб її досягнення. Для знищення противника треба вибрати напрямок головного удару, визначити бойовий порядок і найвигіднішу форму маневру. Найкращим вважається такий стан, коли всі елементи рішення є прямим висновком з аналізу обстановки.

Однак на практиці скоріш за все цього не буде. Щоб випередити противника й досягти раптовості дій, командир доведеться ухвалювати рішення в умовах відсутності необхідних відомостей про обстановку й дефіциту часу. Зрозуміло, що прийняте в таких умовах рішення може не відповідати характеру місцевості, намірам і розміщенню військ противника, а отже, міститиме елементи ризику.

Ризик у кожному з рішень командира може бути різним. Іноді елементи ризику в рішенні займають таке місце, що саме рішення у дуже незначному ступені обґрунтовується реально існуючими чинниками обстановки. Проте гарантією успішного виконання такого рішення є те, що воно було швидко прийняте, наполегливо проводиться в життя, містить значний елемент несподіванки та нав'язливо диктується противникові.

Насправді, те, що спочатку не може передбачатися в рішенні через брак відомостей, може бути з'ясоване надалі, у ході бою, коли неминуче виявляться й розкриються ті елементи обстановки, які були невідомі до бою. Командир урахує їх і внесе в рішення необхідні виправлення й уточнення в ході бою.

Зрозуміло, що під час виконання такого рішення від командира буде потрібна пильна увага до елементів, які прийняті на ризик, ведення безперервної розвідки, а також наявність певного резерву сил і засобів для протидії випадковостям, які раніше не можна було передбачити. Без цього ризиковане рішення неможливо перетворити в обґрунтоване й досягти успіху в бою. Таким чином, розумний і розважливий ризик командира полягає в постійній увазі, пильності й обережності його в процесі бою до тих елементів рішення, які раніше не могли бути обґрунтовані реально існуючими чинниками обстановки.

Виправдати ухвалення рішення з наявністю в ньому елемента ризику можуть різні умови.

В одному випадку командир іде на ризик, коли становище безвихідне й в обстановці, що створилася, передбачити заздалегідь що-небудь позитивне уявляється неможливим. Приймавши таке рішення, командир у ході його виконання діє сміливо й зухвало, докладає максимум зусиль, намагається вирвати ініціативу в противника, ввести його в оману, приголомшити та цим змінити не вигідну обстановку на свою користь. Така діяльність завжди веде до перемоги над противником.

В іншому випадку командир буде змушений ухвалювати подібне рішення через брак, а іноді в умовах повної відсутності даних щодо противника,

характеру місцевості та інших елементів обстановки тільки тому, щоб не втрачати часу, коли виграш часу є першою умовою досягнення успіху.

Уміння ухвалювати рішення й діяти в бою, не боячись ризику, – це якість сильних духом і впевнених у собі, у своїх силах і здібностях командирів, які вміють проявляти максимум енергії, сміливості, наполегливості й готові йти на самопожертву. Безумовно, що дерзання й готовність до ризику в бою припускають уміле використання всіх можливостей наявного озброєння і військової техніки. Виконати рішення з елементами ризику можна тільки тоді, коли командир є професіоналом своєї справи, знає професійні якості підлеглих і стан техніки, тактику противника, його сильні та слабкі сторони. Без точних розрахунків, знання можливостей свого підрозділу та противника виявлена в бою хоробрість може перетворитися в безрозсудний, невиправданий ризик.

Рішення командирів з елементами розумного ризику, які забезпечили успішне виконання бойового завдання, потрібно високо оцінювати. Отже, формування й розвиток у командирів сміливості та готовності до ризику є одним з головних завдань, успішне здійснення якого дасть змогу здобувати перемогу над противником.

7.5. Вплив чинників бою на діяльність командира

Найпереконливіший аргумент для кровожерливого окупанта – це потужний кулак і рішуча відсіч!

Микола Олещук, генерал-лейтенант, командувач Повітряних Сил Збройних Сил України

Аналіз бойової діяльності різних категорій військовослужбовців показує, що основні психологічні труднощі спричиняють чинники реальних бойових дій, які пригнічують психіку або призводять до її перезбудження, а надалі й до зриву виконання завдань. У військовій психології прийнято виокремлювати дві основні групи психогенних чинників, які ускладнюють діяльність командира під час ведення бойових дій:

- *перша* – чинники, які безпосередньо впливають на особистість командира;
- *друга* – чинники, які опосередковано впливають на командира та залежать від його професійних можливостей.

Розглянемо психологію бойової діяльності на прикладі особи командира військового підрозділу, який здійснює управління вогнем під час ведення бойових дій. До першої групи чинників належать такі:

1. *Небезпека*, тобто загроза власному життю та життю підлеглих, знищення або пошкодження озброєння і військової техніки, без яких неможливо виконати бойове завдання. Небезпека сприймається як об'єктивно існуючий

збіг обставин або предметів, що загрожують життю й здоров'ю людини. При цьому вона може бути реальною або уявною. Сприйняття небезпеки може залежати від індивідуальних особливостей командира: один схильний перебільшувати ступінь небезпеки, інший – недооцінювати. І те й інше шкідливо в бойових умовах, адже під час бою небезпека завжди реальна. Безпосереднє сприйняття небезпеки має бути адекватним. Для цього вона не має застати командира зненацька або викликати в нього почуття страху. Це можливо у разі розвиненої стійкості в оцінюванні реальної небезпеки й обачності за начебто безпечної ситуації. Неадекватне сприйняття небезпеки призводить до помилок, перенапруження, зриву виконання бойового завдання. При цьому зростає загроза поразки від противника. Командир повинен бути холонокровним перед обличчям смертельної небезпеки, витриманим, мати самовладання.

2. *Раптовість*. Зазвичай ефективного впливу раптовості на психіку командира досягають за трьома основними параметрами: часом, місцем і рішенням. Наприклад, ініціатива у виборі часу, місця удару, здійснення маневру належать противнику, який діє в смузі оборони бригади. У таких умовах противник завжди прагнучиме діяти нешаблонно, нестандартно.

3. *Новизна обстановки*. Між прогнозованим й реальним розвитком бойових дій завжди є розбіжності, що може стати джерелом дистресу для командира. Причиною цього може бути невідповідність між розумінням і оцінюванням ситуації командиром та реальним її розвитком. Досвід ведення бойових дій у російсько-українській війні показує, що тактика дій противника періодично змінюється. У кожному конкретному бою можуть бути застосовані нові елементи, прийоми, дії, які можуть ставити командирів у складне становище, спричинене фактором новизни.

4. *Невизначеність*. Це дефіцит або суперечливість значущої інформації. Бойова обстановка, як правило, є достатньо невизначеною: не завжди є можливість використовувати сучасні засоби повітряної розвідки (безпілотні авіаційні комплекси, квадрокоптери), відповідно інформації про противника недостатньо. В умовах, коли підрозділ має змогу вести повітряну розвідку, командир все одно бачить лише частину сил і засобів противника. За цією інформацією командир повинен уявити собі весь бойовий і чисельний склад противника, має оцінювати обстановку за порівняно неповною і недостатньою інформацією про дії противника, прогнозувати картину майбутніх бойових дій.

5. *Відповідальність за прийняті рішення та їх виконання* перед старшим командиром (начальником) і підлеглими.

6. *Негативні емоційні реакції* на віддані накази з боку старших командирів (начальників), рівних за взаємодією або підлеглих можуть спричинити загострення вже наявних затяжних конфліктних ситуацій або стимулювати виникнення нових міжособистісних конфліктів. Нервозність, прояв остраху бою й відповідальності за невдачу, непевність у діях старшого командира

(начальника), нечіткість команд і доповідей можуть знизити ефективність бойової діяльності і, навпаки, обстановка впевненості в перемозі, взаємодопомоги й довіри у підрозділі під час бойових дій мобілізують підлеглих на якісне виконання завдань.

7. *Монотонія* від надлишку часу в період тривалого очікування здатна дестабілізувати діяльність командирів, які мають такі особливості характеру, як демонстративність, збудливість, гіпертимність.

8. *Групова ізоляція*, вимушена самотність під час виконання бойових завдань. Особливо важко переноситься екстравертами.

9. *Клаустрофобія* – страх замкнутого простору, наприклад в укритті під час завдання повітряних або артилерійських ударів противником. Супроводжується неусвідомленим прагненням залишити це укриття, незважаючи на ще більшу загрозу небезпеки.

10. *Кров, важкі поранення або смерть* товаришів по службі, руйнування укриттів, знищення військової техніки можуть паралізувати непідготовлену для холоднокривного сприйняття вказаного психіку людини.

11. *Дискомфорт*, пов'язаний з відсутністю нормальних умов життєдіяльності.

До другої групи чинників належать такі:

1. *Дефіцит часу* на оцінювання обстановки та прийняття рішень в умовах високого темпу ведення бойових дій. За таких обставин, в умовах високої напруженості бою, може виникати психологічний дискомфорт.

2. *Зростання темпу дій*. Вказане потребує швидкості як моторних дій, так і прийняття рішень. При цьому ефективність майбутнього рішення може бути забезпечена на основі випереджальної дії, передбачення майбутніх подій.

3. *Висока інтелектуальна складність рішень*. Розкриття замислу дій противника є найскладнішою творчою роботою командира. Тактичний противник може діяти кількома бойовими групами. Тому в бойовій обстановці важливо правильно визначити, яка з груп противника буде виконувати реальні ударні дії, а яка – відволікальні або розвідувальні.

4. *Надлишок інформації*. Противник завжди прагнутиме нав'язати свою тактику й вирішити завдання різними силами і засобами, що можуть перевищувати можливості підрозділу. У будь-якому разі командир зобов'язаний продовжити виконання бойового завдання й запобігти реалізації замислу противника. Об'єктивний пріоритет сил і засобів, бойових спроможностей противника є психогенним чинником діяльності в таких ситуаціях.

5. *Поєднання кількох видів діяльності одночасно*: сприйняття інформації (з планшета засобу повітряної розвідки, наказів і команд старшого командира (начальника), доповідей від підлеглих тощо), оцінювання обстановки й ухвалення рішень, постановка вогневих завдань підрозділам, доведення команд по наявних лініях зв'язку.

6. *Ступінь злагодженості дій фахівців* (підлеглих та інших командирів підрозділів, які перебувають у взаємодії з командиром).

7. *Високий рівень психофізіологічного стомлення.*

Сукупність вищенаведених чинників створює психологічне навантаження, яке негативно впливає на командира військового підрозділу під час бойових дій. Інтенсивність психологічного навантаження в конкретній ситуації залежить від сумарного впливу чинників, але з обов'язковим домінуванням у загальному навантаженні окремих з них. Величина й структура психологічного навантаження в різних ситуаціях визначається особливостями бойових дій.

Зазначимо, що психічна напруженість є станом, який може бути також зумовлений передбаченням негативного розвитку подій або тривогою за ймовірність настання позитивного розвитку подій. Нагадаємо, що виникаючий стан називається тривогою, якщо джерело небезпеки є невизначеним або неусвідомленим. Наступною після тривоги психоемоційною реакцією, за умови збереження існуючого впливу стрес-стимулів, буде страх.

7.6. Психіка командира та підлеглих у бойовій обстановці

Ми висунули гасло: “Незалежність або смерть!” Якби це гасло призвело до невдачі, що вийшло б у результаті? Рабство! Але чи не той самий результат був би у разі ухвалення будь-яких інших рішень?

Мустафа-Кемаль Ататюрк (1881–1938),
видатний державний і політичний діяч Туреччини,
генерал, перший президент Туреччини

Основна форма прояву особистості – її діяльність, результативність якої залежить від стану психіки людини, на яку впливає навколишнє оточення. Особливе значення це має для військовослужбовця, адже його професійна діяльність протягом тривалого часу відбувається в складній, екстремальній обстановці. Навіть повсякденна діяльність військової частини характеризується підвищеною ймовірністю виникнення різних позаштатних, аварійних ситуацій, на що нашаровується виконання службових (бойових) завдань. Якщо ж військовослужбовець є командиром відповідного рівня, до цього додається елемент відповідальності за підпорядкований особовий склад, озброєння та військову техніку, правильність прийнятих рішень та виконання поставлених завдань.

Вимоги, які висуває до командира сучасний бій, є основою формування його особистості. При цьому необхідно враховувати, що якщо діяльність є основною формою прояву особистості, то її наслідки багато в чому залежать від стійких психічних явищ взагалі, а від психічних станів – особливо. І хоча їх вплив є опосередкованим через численні індивідуальні й соціально-

психологічні чинники, вони проявляються у бойовій обстановці адекватно тільки тоді, коли командир психологічно до них підготовлений. Зовні ця адекватність буде своєю, власною, у тому розумінні, що поведінка командира, його дії відображатимуть особистісні особливості зі сприйняття навколишнього оточення, її оцінювання, швидкості ухвалення рішення. За зовнішнім виглядом, тоном відданих наказів, мімікою та рухам підлеглі відразу побачать, як командир відчуває себе, яким є його стан та якими є їхні шанси на успіх у бою.

Якщо в командира під час бойової підготовки були відпрацьовані основні прийоми й способи виконання своїх командирських обов'язків у складній і небезпечній обстановці, максимально наближеній до сучасного бою, то він у будь-яких умовах виявить необхідну витримку, стійкість, вольову стриманість і наполегливість у керівництві підлеглими. Зазначимо, що людина не народжується сміливою та рішучою, панікером або боягузом.

Особистістю з тими або іншими властивостями й якостями вона стає в процесі навчання й виховання, роботи й відпочинку, усієї життєдіяльності. Будь-яка людина в небезпечній обстановці може відчувати страх, виявити невпевненість, піддатися сковуючому впливу очікування невідомого лиха, потрапити в стан тривоги. Це нормальна реакція людської психіки на небезпечні для життя явища.

Головне не в байдужності або зневазі до реалій небезпечної ситуації, а в умінні управляти собою, власними почуттями й відповідними психічними реакціями на будь-які впливи. Негативні психічні явища (тривога, апатія, непевність, страх, фрустрація) впливають на поведінку й діяльність: ускладнюють процеси мислення зі сприйняття й оцінювання небезпечної ситуації, гальмують ухвалення рішення, сковують практичні дії. Командир, не підготовлений у процесі навчання й виховання до подолання виниклих труднощів, впливу психогенних чинників, характерних для бойової обстановки, може бути під їх дією виведений з ладу на тривалий час.

На війні людина відчуває найсильніші почуття, що поглинають її повністю. Думки, прагнення, мотиви, сумніви, рішення військовослужбовців у бою сплітаються в єдиний психологічний візерунок, на який повинен зважати кожен командир. Адже коренем проблеми управління боєм є керування психічними процесами в особистості військовослужбовця й військовому колективі, тому що перемога можлива тільки у разі єдності зусиль усіх і кожного в колективі.

Бойова діяльність командира – це його активні дії з досягнення цілей збройної боротьби, у процесі яких він виступає і як суб'єкт впливу (носії активності в бойових діях), і як об'єкт, проти якого спрямований психічний вплив бойових дій (рис. 7.1).

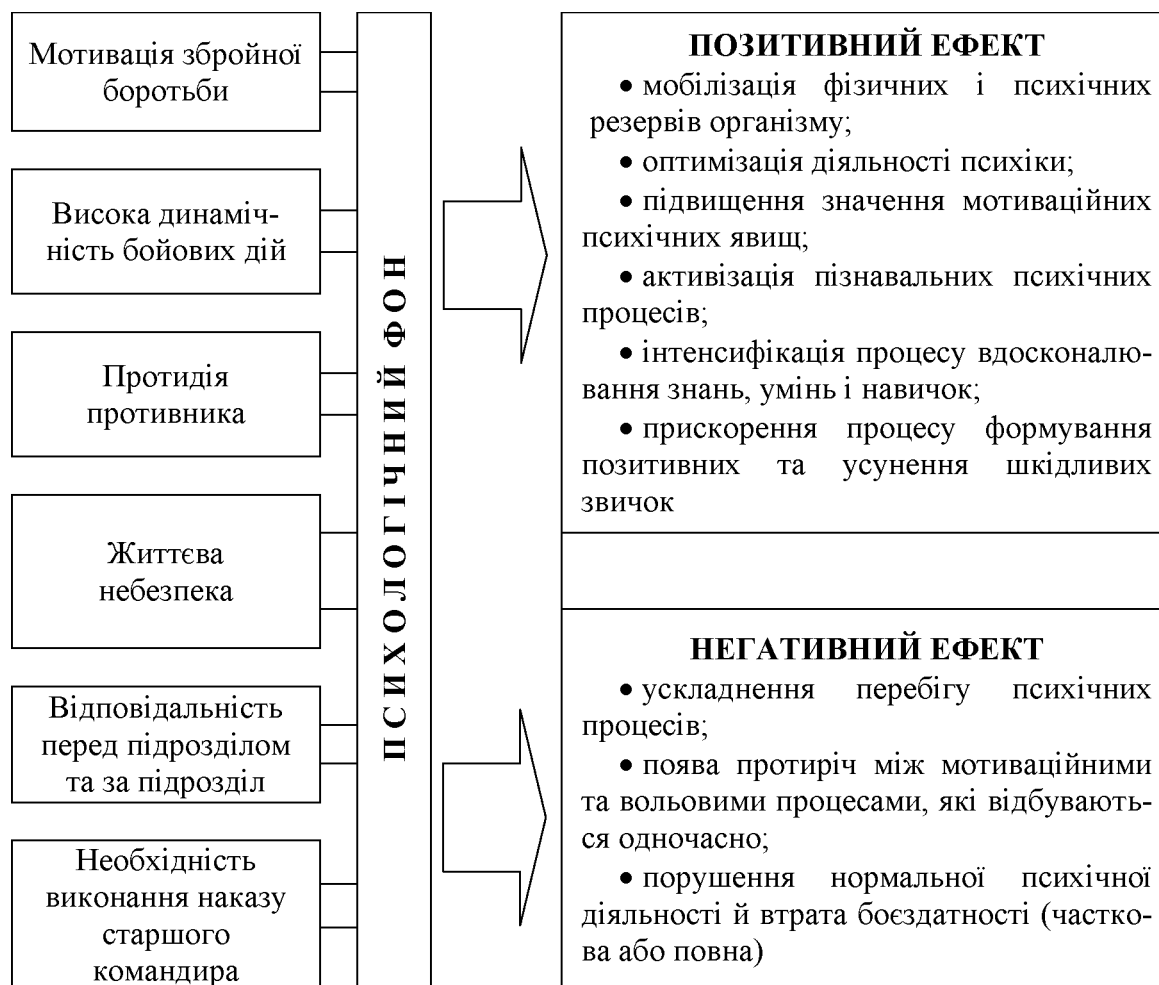


Рис. 7.1. Вплив психологічних особливостей бойових дій на психіку командира

Психологічні закономірності бойової діяльності постають з її внутрішньої структури, яка визначається мотивами, цілями й завданнями, умовами, труднощами тощо. Ці закономірності зумовлені тими об'єктивними особливостями бойових дій, які безпосередньо впливають на особистість командира, його психіку. Саме тому вирішальне значення в готовності особистості командира до ведення бойових дій мають мотиваційні психічні явища.

Бойові дії відбуваються в умовах планової двобічної боротьби. Це означає:

по-перше, бойова діяльність супроводжується постійною протидією з боку противника. Військовослужбовець має справу з противником, який не тільки протидіє йому, а й прагне знищити його фізично, а його командир на додаток до цього веде “боротьбу розумів” з ворожим командиром.

У цих умовах велике значення має передбачення, тобто вміння командира на основі адекватного оцінювання обстановки, що склалася, правильно визначити можливий розвиток ситуації й вчасно вжити належних заходів. У цій важливій якості особистості командира концентруються його досвід,

знання й навички, сміливість, воля. Чим більше досвіду та знань він матиме, тим точнішими будуть його розрахунки та менше буде помилок у діях;

по-друге, на психіку командира впливають такі особливості бойових дій, як недостатність і суперечливість даних, раптовість, мінливість бойових завдань. Так само як і в попередній закономірності, ці особливості висувають підвищені вимоги до розумової діяльності командира. Динамічність, раптовість бойових дій, застосування різних видів зброї підсилюють вплив чинника небезпеки.

Вплив бойових дій на військовослужбовця є подвійним: загострюється сприйняття, думка, військовослужбовець концентрується, мобілізує психічні й фізичні резерви організму, а також можуть з'явитися непевність, напруженість, тривога, страх. Це порушує нормальний плин психічних процесів, призводить до розосередження уваги й мислення, появи порушень у психіці, зокрема фрустрації.

В умовах ведення бойових дій у військовослужбовця підвищується сприйнятливість до навколишнього середовища: стрес-чинники бою, які лякають, вирази облич товаришів по службі, їх емоційні реакції, поведінка командирів тощо. Стримана, впевнена поведінка командира, спокійний тон його наказу впливають на підлеглих заспокійливо, викликають чіткі й правильні дії. Дуже стурбований, переляканий командир, істеричні вигуки замість ясних наказів і повідомлень можуть викликати страх і паніку, у будь-якому разі така обстановка істотно порушить правильність і швидкість дій підпорядкованого військового колективу.

Будь-яка діяльність військового підрозділу, а особливо бойова, відбувається за наказом командира. Статутний порядок, військова дисципліна й закони воєнного стану змушують військовослужбовця обирати такі шляхи, способи й засоби, які, безумовно, сприятимуть виконанню отриманого наказу, подоланню багатьох психологічних труднощів бойової обстановки.

Оцінюючи вплив бойових дій на психіку командира, можна виокремити такі аспекти цього впливу:

позитивні –

- мобілізація фізичних і психічних резервів організму;
- оптимізація діяльності психіки – збільшення швидкості перебігу психічних явищ, поліпшення їх погодженості й взаємодії, швидке вдосконалювання наявних і формування нових зв'язків і психічних станів;
- підвищення мобілізаційного й регулювального значення мотиваційних психічних явищ;
- активізація пізнавальних психічних процесів;
- інтенсифікація процесу вдосконалення знань, умінь і навичок;
- прискорення процесу формування позитивних та усунення шкідливих звичок;

негативні –

- ускладнюється перебіг психічних процесів. Можуть виникнути порушення інтелектуальні (зниження якості мислення, помилки під час оцінювання обстановки, утруднення розумових операцій), сенсорні (зниження порогу абсолютної чутливості; ослаблення уваги, спостережливості; ілюзії), рухові (тремтіння рук і ніг, зміна голосу, порушення координації рухів, помилкові дії);

- з'являються суперечності між одночасними мотиваційними й вольовими процесами. Це порушення у вольових психічних явищах (ослаблення цілеспрямованості, наполегливості, активності, ініціативи, самоконтролю, самовладання; перетворення обережності в боязкість, розвиток фрустрації) та у моральній сфері особистості (недисциплінованість, ухилення від виконання небезпечних завдань, делінквентна поведінка, пияцтво, марновірства, сексуальні відхилення);

- можливі ситуації, що провокують часткове або повне порушення нормальної психічної діяльності й втрату боєздатності, наслідком яких є короткотривалі (кілька хвилин) і тривалі (кілька діб і більше) психози, що виражаються в сутінкових станах свідомості, безглузких діях, ступорі, істеричних реакціях.

Бойова обстановка впливає на психіку військовослужбовців та відображається на їх психічних станах. Отже, аналіз психічних станів військовослужбовців під час ведення бойових дій дуже важливий.

7.6.1. Психічні стани військовослужбовців під час бойових дій

Психічний стан – це узагальнена характеристика всіх психічних процесів, які відбуваються у певний момент часу. Інакше кажучи, психічні процеси становлять цілісну характеристику всієї психічної діяльності в конкретний проміжок часу. Зазвичай психічний стан є емоційно насиченим явищем, яке виникає під впливом життєвих обставин, стану здоров'я, інших чинників. Психічні стани, як й інші психічні явища, існують у вигляді переживань, ідей у свідомості людини та в тій частині психіки, яку називають “несвідоме”.

Із широкого спектра станів командира найважливішим для його діяльності є *стан бойової готовності*, який поєднує психічні процеси, що визначають ставлення до діяльності, – емоційні, вольові, мотиваційні. Високий ступінь готовності до бою характеризується підвищеною активністю командира, що сприяє подоланню труднощів.

Одна з найпоширеніших помилок у визначенні поняття “психічні стани” полягає в тому, що вони часто ототожнюються з емоційними психічними процесами. Зазвичай, як і в емоціях, почуттях та настроях, у них переважає емоційна сфера психіки (усі вони відбуваються на тлі нервового зрушення, заспокоєння або пригноблення). Однак, на відміну від психічних процесів,

стани є ширшим поняттям. Це зовнішня оболонка, у якій підсумовуються всі психічні процеси, що відбуваються у цей момент часу, тобто це самостійна форма існування психічних явищ, яка формується в процесі переживання й усвідомлення людиною значимих для неї життєвих подій та визначає ступінь активності або пасивності суб'єкта і його ставлення до навколишньої дійсності (рис. 7.2). Якщо емоційні психічні процеси є наслідком ситуаційного впливу навколишнього оточення, то стани психіки розвиваються на основі сталих поглядів, думок, оцінок, а отже, багато в чому залежать від світогляду особистості.

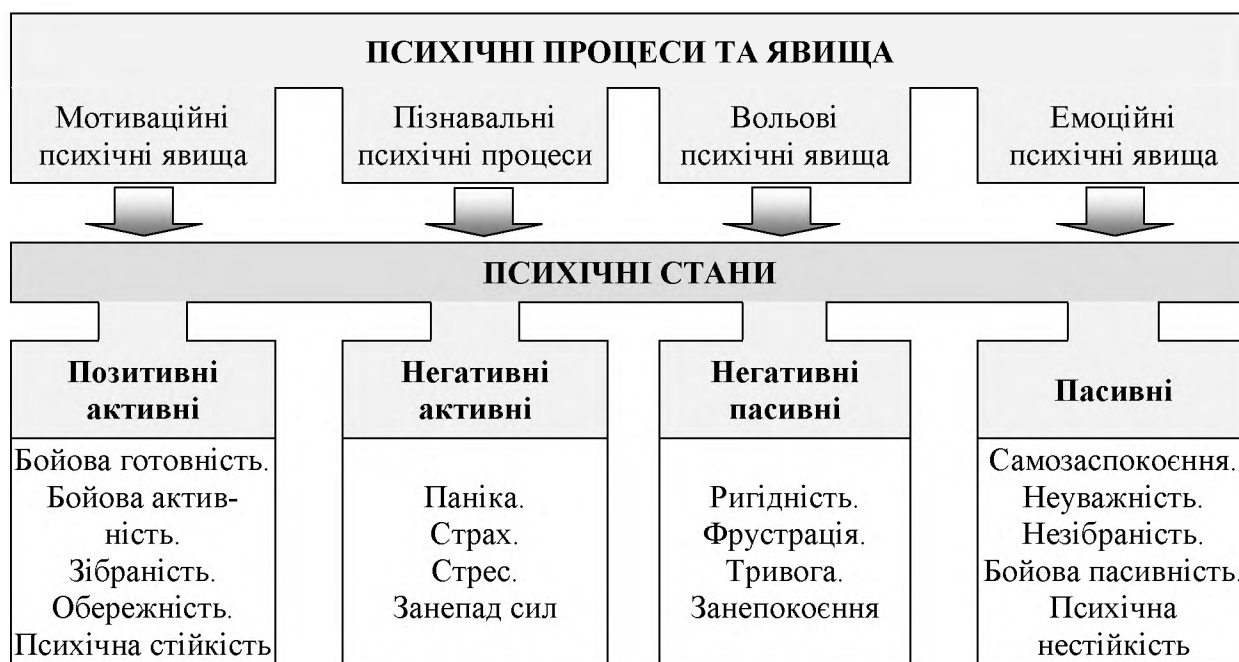


Рис. 7.2. Співвідношення психічних процесів, явищ і психічних станів та їхній вплив на діяльність командира в бою

На відміну від психічних процесів і властивостей особистості, які виникають і формуються на гомеостатичному й вегетативному рівнях психічного відображення, психічні стани – це відносно самостійна група психічних явищ, які формуються в процесі інформаційної адаптації на вищому рівні психічного відображення під впливом характерологічних особливостей суб'єкта.

Головна риса психічних станів полягає в цілісній характеристиці всієї психічної діяльності за певний, як правило, тривалий проміжок часу, на тлі якого здійснюється життєдіяльність людини, причому рівень усвідомленості об'єктивної реальності під час формування психічних станів може бути різним – від примітивних (часто навіть інтуїтивних) поглядів, прагнень, умовиводів до чітко сформованих установок та ідеалів. Однак незалежно від цього психічні стани проявляються насамперед у суб'єктивному оцінному відображенні, що впливає на всі відносини й взаємини людини.

Стійкість психічних станів і визначає величину їхнього впливу на діяльність людини порівняно з впливом емоційних ситуаційних явищ.

Різноманітні й складні психічні стани мають такі особливості:

- відносну самостійність і стійкість;
- складну структуру;
- цілісність;
- тісний взаємозв'язок з психічними процесами й властивостями особистості;
- різноманітність;
- відмінність і тісний взаємозв'язок індивідуальних і колективних психічних станів;
- наявність типових психічних станів, властивих тільки особам цієї професії;
- можливість формування сприятливих для даних умов індивідуальних і колективних психічних станів.

Залежно від впливу на діяльність командира психічні стани можна виокремити в чотири групи (див. рис. 7.2):

- позитивні стани, що проявляються в активних формах (бойова активність, бадьорість, піднесення сил, оптимізм, психічна стійкість тощо);
- негативні активні стани (стрес, паніка, страх, занепад сил тощо);
- негативні пасивні стани (ригідність, фрустрація, тривоги, занепокоєння, стан синдрому нав'язливості (нешастя, травми) тощо);
- пасивні психічні стани (самозаспокоєння, неуважність, незібраність, психічна нестійкість тощо).

Деякою мірою ці групи психічних станів впливають на формування стану бойової готовності, який відрізняється такою сукупністю морально-психологічних якостей, які дають змогу військовослужбовцю в будь-який момент часу виконати поставлені завдання.

Негативні психічні стани разом із зовнішніми чинниками можуть призвести до розвитку реактивних і невротичних станів. Тривалий вплив на особистість військовослужбовця внутрішніх і зовнішніх чинників бойових дій, психотравмувальних стресорів, що спричиняють стрес, може викликати хронічні реакції. Неврози травматичного походження спричиняють гострі тривожні реакції. Як наслідок, порушується нервово-психічна діяльність військовослужбовця.

Першими ознаками неврозу є:

- підвищена стомлюваність;
- порушення біоритмів (сонливість днем і безсоння вночі);
- нерішучість;
- тривожність;
- підвищені сугестивність і збудливість.

Негативні психічні явища спричиняють спад діяльності військовослужбовця, що виражається в істотному зниженні ефективності його дій. Так, наслідком “стану занепаду” є зниження працездатності до 20%, а іноді й більше. Навпаки, стан активності, піднесення сил підвищує працездатність на 32%. Загалом близько 7...9% особового складу в повсякденному житті переживають стани занепаду, пасивності, ригідності або фрустрації. Це відображається на діяльності усього військового підрозділу, оскільки військовослужбовці у подібних станах нерідко є причиною конфліктних ситуацій або сварок. Негативні психічні стани впливають не тільки на діяльність командира, а й на його поведінку, а крім того, значно знижують продуктивність мислення (до 37%).

Неуважність, самозаспокоєння й байдужість породжують безвідповідальність, недбалість, порушення вимог експлуатаційних інструкцій і заходів безпеки. За висновками деяких авторів, людський чинник є причиною більше 85% аварій, з яких на долю негативних психічних станів як причини припадає 72%.

Стійкі компоненти готовності військовослужбовця до бойових дій формуються в процесі його звикання до служби, протягом якого відбувається поступова адаптація психічної діяльності до спеціальності. Наслідком цього процесу є формування високих ступенів готовності до бою. Саме тому необхідно правильно керувати підлеглими у разі підвищення готовності, особливо в період початку бойових дій.

Таким чином, роль психічних станів в обстановці реальної небезпеки, а тим більше в бою, полягає в їхньому позитивному або негативному впливі на дії військовослужбовців. При цьому стійкість і бойова активність військовослужбовців залежатимуть від таких умов:

- моральної налаштованості;
- психологічної підготовленості;
- темпераменту;
- особливостей характеру;
- фізичної підготовленості;
- рівня морально-бойових якостей;
- ступеня небезпеки майбутнього завдання;
- стану навколишнього середовища (час доби, метеоумови та ін.);
- змісту поставленого завдання;
- рівня довіри до командирів (начальників);
- сімейних або побутових негараздів.

Успішність управління командиром військовим підрозділом у бойових умовах залежить від ефективності керування психічними станами підлеглих. Це пояснюється тим, що сучасний бій відбувається в умовах максимальних психологічних навантажень, напруженої боротьби мотивів у критичних ситуаціях і супроводжується проявом у військовослужбовців найрізноманітніших

психічних станів. Саме складністю керування військовослужбовцем в умовах цілеспрямованого впливу на його психіку й пояснюється висока значимість цього процесу в загальній системі організації бою. Командир може розраховувати на успіх цієї складової своєї діяльності тільки тоді, коли він знає зміст і сутність психічних станів, психологічні особливості ведення бойових дій у різних умовах, психічні портрети своїх безпосередніх підлеглих та особливості їхньої поведінки в бойовій обстановці.

Керування психічними станами має враховувати службову, соціальну, соціально-особистісну й бойову сторони діяльності військового підрозділу. Без урахування вказаних особливостей і чинників неможлива діагностика психічних станів, а отже, ефективне керування ними.

Результативність бойової діяльності залежить від чинників, що змінюють характер психічних станів. Так, позитивна налаштованість, упевненість військовослужбовців у власних силах і у своїх товаришах по службі, у бойовій техніці підвищує бойову активність, створює стан піднесення, упевненості. Страх невідомості, небезпеки, незнання товаришів по службі, зневіра в командирів, негативні соціально-психологічні явища у підрозділі істотно знижують психологічні можливості підлеглих. Негативний вплив також може виявлятися через відсутність чіткої організації бойової діяльності. Отже, бойова активність військовослужбовця залежить не тільки від його потенційних особистісних можливостей, а й від рівня керування військовим підрозділом з боку командира.

Психологічні проблеми керування психічними станами в бою можна поділити на три загальні групи:

- *організаційно-технічні* – полягають у проблемах у системі “людина – техніка” (неякісний психологічний відбір військовослужбовців та їх призначення до штатних розрахунків підрозділів; низька психологічна сумісність членів екіпажів військової техніки та надійність підрозділів у бою);

- *кадрові* – доукомплектування військового підрозділу в ході ведення бойових дій обов’язково передбачає визначення рівня мотивації, моральної налаштованості та психологічної готовності військовослужбовців, які прибули на доукомплектування підрозділу, що дасть змогу командирів спрогнозувати їхню поведінку в екстремальних ситуаціях, ступінь витривалості й психологічної стійкості, наявність негативних психічних станів;

- *внутрішньокolleктивні* – взаємини між військовослужбовцями розкриваються через проблеми психологічної сумісності, необхідність самоствердження, у колективній бойовій активності, боротьбі з чутками, плітками тощо. Практика бойових дій показала, що за відсутності психологічної сумісності між військовослужбовцями, навіть у разі їх гарної професійної підготовки, спільна бойова діяльність може виявитися неефективною.

Таким чином, важливим аспектом діяльності командира у бойових умовах є запобігання виникненню негативних психічних станів серед підлеглих

військовослужбовців. Негативні психічні явища (тривога, апатія, непевність, страх, фрустрація) негативно впливають на поведінку й діяльність військовослужбовців (ускладнюють процеси мислення під час сприйняття й оцінювання небезпечних ситуацій, гальмують ухвалення рішень, сковують практичні дії).

7.6.2. Психічні та психогенні реакції у бойовій обстановці

Стресорний вплив у бойовій обстановці характеризується поліфакторністю, причому визначальне значення мають стресори вітальної загрози, незвичайні за силою й модальністю враження, які викликають базові почуття та реакції страху. Водночас військовослужбовець, який веде бойові дії, випробовує вплив несприятливих екологічних чинників бойових дій, надмірне фізичне й психічне напруження; порушуються біологічні ритми, звичні режими життєдіяльності, обмежуються базові потреби особистості.

Сукупність множинних змін у різних функціональних системах, включених в адаптаційний процес, обмежує компенсаторні ресурси й на певному етапі може спричинити несприятливі наслідки для організму військовослужбовця. Поріг уразливості й клінічні прояви стресогенних розладів детермінуються специфікою бойових стресорів, інтенсивністю й тривалістю їхнього впливу, а також суто індивідуальними психофізіологічними особливостями.

Різноманіття комбінацій психогенних, фізіогенних, ендогенних, соматогенних етіопатогенетичних чинників зумовлює поліетіологічність психічних розладів у бойовій обстановці й поліморфізм їхньої симптоматики. Зміни психічної діяльності у військовослужбовців через їх участь у бойових діях проявляються як на передпатологічному, так і на патологічному рівнях психічних розладів. Рівні психічних розладів (передпатологія – передхвороба – хвороба) виникають як стадії гострого або патологічного процесу, який хронічно формується.

Поведінка в гострому періоді раптово виниклої небезпечної для життя ситуації багато в чому визначається емоцією страху, що до певних меж може вважатися фізіологічно нормальною й корисною в межах пристосування. Ця емоція сприяє екстремній мобілізації фізичного й психічного напруження, необхідних для самозбереження. Власне кажучи, у разі будь-якої усвідомлюваної людиною небезпеці виникають тривожні напруження й страх.

“Безстрашних” психічно нормальних людей у загальноприйнятому розумінні цього стану не буває. Уся суть полягає в часі, необхідному для подолання почуття розгубленості, ухвалення раціонального рішення й початку дій. У підготовленого до екстремальної ситуації компетентного командира це відбувається значно швидше, у повністю непідготовленого розгубленість, що зберігається, визначає тривалу бездіяльність, метушливість і є найважливішим показником ризику розвитку психогенних психічних розладів.

Клінічні прояви страху залежать від його глибини й виражаються в об'єктивних проявах і суб'єктивних переживаннях. Найхарактернішими є рухові порушення поведінки у діапазоні від збільшення активності (гіпердинамія, “рухове збудження”) до її зменшення (гіподинамія, ступор). Однак слід зазначити, що в будь-яких, навіть найважчих умовах 12...25% людей зберігають самовладання, правильно оцінюють обстановку, чітко й рішуче діють відповідно до ситуації.

На думку учених, страх є природнім в екстремальних умовах, а тому його парціальні психологічні й вегетативні прояви – тахікардія, тремор, нудота, тривожна екзальтація, дратівливість, гіпо- та гіперестезія – є нормою, закономірністю, хоча вони, безсумнівно, розцінювалися би як хворобливі у звичайних умовах. Станів стабільного психічного здоров'я в екстремальній обстановці просто не може бути. Проте, незважаючи на наявність симптомів психічних розладів, військовослужбовець повинен діяти в бою. Обов'язковим елементом, за яким розцінюють стан, що виник, як ненормальний, є якісні зміни, нездатність виконувати свої функції. Звідси випливає висновок про доцільність використання щодо екстремальних умов поняття ситуаційної “норми” у межах передхвороби, до чого можна зарахувати адаптивні психологічні (психофізіологічні) реакції, які не перешкоджають здатностям суб'єкта функціонувати адекватно ситуації.

Вихід реакції за межі ситуаційної норми необов'язково свідчить про розвиток психічної хвороби. В екстремальних умовах частіше зустрічаються дезадаптивні реакції зі швидкоплинною мінливою картиною емоційно-афективних, рухових і психовегетативних симптомів, жоден з яких (тривога, пригніченість, агресивність, відчуженість, гіперактивність тощо, нерідко на фоні транзиторного звуження поля свідомості) не переважає довготривало.

У психопатології травматичного стресу до нозологічних форм передусім належать *посттравматичний стресовий розлад* (“травматичний невроз”) і *хронічна зміна особистості після переживання екстремальної життєво небезпечної ситуації* (варіанти крайових психопатій, постреактивного розвитку особистості в традиційній для вітчизняної психіатрії термінології).

В узагальненому вигляді варіант класифікації станів травматичного стресу, які можуть виникати у військовослужбовців під час ведення бойових дій, може мати такий вигляд:

I. Дохворобливий рівень.

1. Адаптивний реєстр.

Клінічне оформлення: фізіологічні реакції психічного напруження та їхні вегетативні кореляти.

Феноменологія: стресова симптоматика в межах ситуаційної норми, зі збереженням оптимального функціонування в екстремальних умовах.

2. Дезадаптивний реєстр.

Клінічне оформлення: гострі реакції на травматичний стрес, преневротичні реакції й стани.

Феноменологія: вихід синдромально неоформлених проявів дистресу за межі ситуаційної норми з транзиторними порушеннями функціонування.

II. Хворобливий рівень.

1. Донозологічний реєстр.

Клінічне оформлення: розлади адаптації, адиктивна поведінка, психовегетативні дисфункції, гострі транзиторні реактивні психози.

Феноменологія: синдромально окреслені, тісно пов'язані з першопричиною дисфункціональні стани з невизначеним прогнозом.

2. Нозоспецифічний реєстр.

Клінічне оформлення: хронічні постреактивні зміни особистості із синдромом посттравматичного стресового розладу, наркоманія, алкоголізм, психосоматози, афективні й маревні розлади, органічні психічні розлади.

Феноменологія: структурування й відносна стабілізація набутих дефіцитарних змін, “саморозвиток” особистісної патології.

Кожен з наведених реєстрів характеризується різною зворотністю й відповідними рішеннями щодо прогностичного сортування, евакуації й змісту заходів психіатричної допомоги. Із цих позицій запропонований підхід є більш виправданим, ніж механічний розподіл психічних розладів на психотичний, невротичний (прикордонний) і “психологічний” рівні.

Для кожного реєстру специфічними є певні симптоми. Однак такі прояви, як збудження, тривога, звуження поля свідомості, велика кількість нейровегетативних розладів не мають специфічності. Кризова реакція передхворобливого рівня може виявитися грубим агресивним актом, хронічне психічне захворювання – довготривало обмежуватися лише суб'єктивними переживаннями психотравмованого військовослужбовця.

Отже, для багатобічного оцінювання стану, разом з оцінюванням рівня (якості) здоров'я, корисно оцінити ступінь порушення психосоціального функціонування. Учені запропонували таку систему оцінювання ваги стану, побудовану на основі інтеграції Загальної оцінної шкали функціонування (*Global Assessment Functioning Scale, GAFS*):

1. *Помірний розлад функціонування.* Зовнішні ознаки психічних порушень майже непомітні, виникають у конкретних суб'єктивно значимих ситуаціях. Доцільна діяльність, продуктивність спілкування збережено. Помірне зниження соціальних контактів, погіршення службової результативності, обмеження боєздатності (працездатності).

2. *Виразений розлад функціонування.* Психічні порушення чітко виражені, відіграють помітну роль у поведінці, ускладнюють спілкування й контакт. Порушено доцільну діяльність. Серйозно обмежена боєздатність (працездатність).

3. *Важкий розлад функціонування.* Явні ознаки психічного розладу, за інтенсивністю повністю відповідають клінічним описам. Значне ускладнення доцільної поведінки й контакту. Боездатність (працездатність) втрачена. Поведінкові порушення несумісні з перебуванням у звичайному середовищі.

4. *Помірна вага психосоціального стресора.* Патогенність стресорного впливу досить умовна, хоча вона й створює ситуацію підвищеного ризику. Прикладами таких впливів можуть бути зміна життєвого стереотипу, розлука з рідними й близькими, обмеження волі пересування, потенційна (непряма) загроза здоров'ю або життю, фізичні навантаження, несприятливі клімато-географічні чинники району ведення бойових дій.

5. *Виражена вага психосоціального стресора.* Є ймовірність зриву компенсаторних механізмів. Когнітивне оцінювання події як стресової та її індивідуальна значимість визначаються уразливістю конкретного типу акцентуації характеру. Такими подіями можуть бути страх перед виникненням екстремальної ситуації (психогенні реакції очікування), тривога розлуки, міжперсональні конфлікти.

6. *Екстремальна вага стресора (травматичний стрес).* Висока патогенність стресового впливу, який виходить за межі звичайного людського досвіду та є травмуючим практично для кожного військовослужбовця. Значна ймовірність виникнення психічного розладу – гострого або відстроченого. Приклади: безпосередня загроза життю, випадки загибелі або поранення товаришів по службі, власні поранення, втрата близьких, грубе фізичне насильство.

Унаслідок впливу стресорів за умов ненадання або невчасного (неякісного) надання психологічної допомоги у військовослужбовців можуть виникати *психогенні захворювання* – розлади психічної діяльності, що включають гострі і затяжні психози, психосоматичні порушення, неврози, аномальні реакції (патохарактерологічні і невротичні) та психогенний розвиток особистості, який виникає під впливом психотравми.

Доречно детальніше розглянути спектр психічних реакцій особистості на стрес в бойових умовах.

Адаптивні психічні реакції. Природний психофізіологічний стан військовослужбовця у бойовій стресовій ситуації характеризується напруженням функціональних систем його організму. Реакції стресу, які проявляються на симптоматичному рівні у вигляді порушень сну, стомлюваності, дратівливості, запальності, легких вегетативних розладів, епізодичного вживання алкоголю й інших психоактивних речовин, у цілому не позбавляють військовослужбовця здатності виконувати бойове завдання.

Стрес може негативно вплинути на сприйняття, орієнтацію, мислення, планування, пам'ять особистості. У цих обставинах доводиться зважати на зменшення у військовослужбовця здатності до критики й оцінювання інформації. Інформація, яка надходить до військовослужбовця у ході ведення бойо-

вих дій, може бути недостатньою, уривчастою, суперечливою, а потреба в ній – великою. На цьому ґрунті швидко виникають чутки й домисли, які або викликають необґрунтовані надії, або збільшують страх, створюють нерозуміння ситуації. Чутки можуть викликати зовсім несподівані реакції будь-якого регістру, аж до дизадаптивних, які можуть навіть спровокувати колективну паніку.

Серед психічних розладів в учасників бойових дій можна виокремити короткотривалі реакції страху, тривоги, внутрішньої напруженості або розслаблення, істеричні емоційно-експресивні прояви й реакції “бойової екзальтації”, основу яких становлять яскраві психологічні переживання, що не досягають патологічного рівня, а також минулі, ситуаційно зумовлені відхилення в поведінці. Через свою швидкоплинність і психологічну зрозумілість ці стани звичайно не враховуються й не є підставою для госпіталізації. Психологічні реакції, будучи ситуаційними, включають довільну поведінку як вираження захисних або протестних тенденцій, а основними ознаками їх є відносно короткі й нестійкі зміни емоційного стану та поведінки за відсутності супутніх стійких соматовегетативних порушень.

Усі ситуаційні психологічні реакції в районі ведення бойових дій характеризуються наявністю переживань бойової ситуації. Цей регістр розладів може переходити в стан емоційної напруженості (від безрадісного до повного розпачу й безнадійності), що призводить до тимчасового зниження загального рівня адаптації. Дезадаптивний регістр проявляється дисгармонійними психологічними й психовегетативними реакціями бойового стресу, гострими афективними (кризовими), а також доневротичними реакціями.

Оскільки ці реакції характеризують нормальне реагування організму на стрес, то будь-якої необхідності в спеціальній психотерапевтичній і психокорекційній роботі не виникає. Для подолання адаптивних психологічних реакцій і, саме головне, для профілактики формування стресорних реакцій патологічного рівня особливе значення має повсякденна, методологічно правильно побудована індивідуальна робота командирів та відповідних посадових осіб, спрямована на психологічну підготовку особового складу.

Дезадаптивні психічні реакції. Відмінність дизадаптивних психічних реакцій від адаптивних полягає в тому, що при них істотно порушується психофізіологічне функціонування військовослужбовця, значно обмежуючи тим самим його боєздатність. Однак симптоми психофізіологічних дисфункцій, які спостерігаються, хоча й є глибше вираженими, проте також є розрізненими й не структурованими в який-небудь синдром.

Отже, цей процес супроводжується не тільки напруженням функціональних систем організму адекватно до стресової ситуації, а й відповідними психофізіологічними змінами, які не досягають патологічного рівня.

Гострі афективні реакції – це прояви крайнього емоційного напруження, які зумовлені психічними травмами або кризовими станами та завжди

виникають під впливом інтенсивних, гострих, актуальних для особистості психотравм і відбуваються з відносно потужними, але короткотривалими розладами. Характеризуються високою інтенсивністю афективно забарвлених, психогенно зумовлених переживань. Тривають від кількох хвилин до кількох годин, поступово згладжуючись на фоні лікування або без такого взагалі, закінчуються одужанням.

Ознаками гострих афективних реакцій є: афективна звуженість свідомості, різкі порушення поведінки, “односпрямований” перебіг афекту, мимовільні пантомімічні, вегетативні, експресивні прояви. Поведінкові акти при них відрізняються збудливістю, спрямовані на усунення подразника, який травмує, проявляються гострими негативними емоціями, часто реалізуючись у здійсненні суїциду й важкій агресії.

У клініці афективних реакцій превалюють ситуаційні чинники. Услід за фазою афективного вибуху часто настає фаза виснаження. Природний сон компенсує стан афекту, визначаючи швидкоплинність реакції. Потреба у природному сні є межею, яка визначає максимальну тривалість гострої афективної реакції.

Під час гострих афективних реакцій у певні моменти вага афекту наближається до такого рівня, що військовослужбовець погано керує своїми діями й не дає собі достатнього звіту про їхні наслідки. Однак психотичного рівня афект ніколи не досягає: орієнтування в обстановці не страждає, наступної амнезії не спостерігається, здатність управляти своїми діями повністю не втрачається.

Загалом розрізняють такі види гострих афективних реакцій:

- *гострі інтрапунітивні афективні реакції*, які проявляються завданням собі ушкоджень або суїцидальними діями. Афективна суїцидальна поведінка відрізняється швидким прийняттям рішення й досить швидким його виконанням;

- *гострі екстрапунітивні афективні реакції*, які виникають під впливом стресорів страху, уособлюють варіант реакції “агресія” та проявляються виявом злості, гніву, спрямованого на малоусвідомлювані дії із завданням ураження противнику, з характером швидкоплинних, афектних, нерідко малодоцільних дій;

- *гострі демонстративні афективні реакції*, які проявляються на фоні афективного напруження через ситуації образи, защемленого самолюбства або перспективу краху домагань на лідерство, втрату колишнього статусу в колективі.

Преневротичні стани є менш гострою психологічною дисгармонією. Це тривале психічне напруження, що призводить до неадекватно зміненої системи взаємин особистості з комплексом короткотривалих розрізнених і слабо виражених хворобливих ознак, не оформлених у структуру синдрому. Психовегетативні реакції зазвичай доповнюють клінічні прояви перерахованих

вище реакцій бойового стресу, але іноді можуть виступати і як самостійні стигмати.

Купірування дезадаптивних психологічних реакцій у ході ведення бойових дій ґрунтується на загальновідомих організаційних принципах: швидкості, простоті, надійності, наближеності. Військовослужбовців з такими реакціями по можливості виводять з поля бою, а потім направляють до пунктів психологічної допомоги, розгорнутих у військових частинах. На період перебування в пунктах вилучається зброя, форма одягу зберігається, історії хвороби не оформляються, реєстрація здійснюється в журналі. Для відновлення компенсаторних функцій на перший план виносяться такі заходи, як відпочинок, сон, повноцінне харчування, гарячі питні напої. У разі потреби проводять психокорекційні й психотерапевтичні втручання.

Патологічні психогенні реакції. *Невротичні реакції.* Під впливом стресорів страху у бойовій обстановці неминуче виникають фізичне й психічне перенапруження. Порушення режиму життєдіяльності, поранення, травми та хвороби значно впливають на організм військовослужбовця, виснажуючи його. Піддаючись дії бойових стресорів, військовослужбовець також стає уразливішим для всіх психосоціальних стресорів, властивих звичайному повсякденному життю.

Таким чином, бойові умови створюють низку різних етіологічних і патопластичних чинників та умов для психогенезу й утворення синдромів невротичних реакцій у військовослужбовців. Невротичні реакції виокремлюються за критеріями їхньої малої тривалості, парціальних хворобливих проявів, відсутності цілісної клінічної картини.

Загальними невротичними розладами науковці вважають насамперед порушення емоційно-афективної сфери (боязкість, тривожність), настрою (депресію) і психічного тону (астенію). Тривожність, пригнічений настрій та астенію розглядають як три основних ознаки психопатологічної картини невротичних станів, які розвиваються в умовах емоційного стресу.

Невротичні реакції проявляються соматовегетативною нестійкістю, психогенно зумовленими емоційними переживаннями з психопатологічними розладами й значними психосоматичними порушеннями. Поведінка психотравмованих зазвичай залишається адекватною навколишньому оточенню, визначається ситуацією й характером психотравмувального чинника, хоча їхні вчинки, рухові й емоційні реакції відрізняються надмірністю та можуть іти врозріз із загальною лінією поведінки. Ці реакції за провідним синдромом поділяють на тривожно-депресивні, астено-депресивні, астено-іпохондричні, астено-невротичні, істеро-невротичні й конверсійні.

Невротичні реакції є першим етапом у динаміці неврозів. На другому етапі невротичного стану залежність клінічних проявів від ситуацій зникає, і на перший план виступають загострені особливості особистості. Третім є етап невротичного розвитку особистості.

Патохарактерологічні реакції – психогенні розлади у межах ресурсів особистості, які переважно проявляються ситуативно зумовленими патологічними порушеннями поведінки зі схильністю до стереотипного повторення вчинків і способів реагування. Реакції цього типу призводять до соціально-психологічної дезадаптації й супроводжуються невротичними, соматовегетативними розладами. Розглядаються як особлива група розладів у рамках реактивних станів із схильністю до страху й паніки.

Гострі афективно-шокові реакції (гострі, короткотривалі реактивні психози) в умовах бойової обстановки є патологічною реакцією психотичного рівня у відповідь на психічну травму або несприятливу ситуацію. Зустрічаються вкрай рідко. З огляду на те, що реакції цього типу тривають від кількох хвилин до кількох годин, через їхню швидкоплинність військовослужбовці з такими реакціями, як правило, не попадають на етапи евакуації й, отже, не враховуються, хоча в дійсності їх значно більше.

У разі простої і складної реакції страху свідомість є звуженою, хоча здебільшого зберігаються доступність зовнішнім впливам, вибірковість поведінки, можливість самостійно знаходити вихід зі скрутного становища. Особливе місце в цей період займає загроза розвитку станів паніки. Індивідуальні панічні розлади визначаються афективно-шовковими реакціями, основні прояви яких були описані вище. У разі розвитку таких реакцій, передусім одночасно у кількох військовослужбовців, можливий їхній вплив один на одного й на товаришів по службі, що призводить до масових індукованих емоційних розладів, які супроводжуються “тваринним” страхом. “Епіцентром” розвитку масової паніки зазвичай є істеричні особистості з високим рівнем самонавіювання, які відрізняються егоїстичністю й підвищеним самолюбством.

Іншим видом прояву емоційного напруження є психогенні депресивні розлади. З’являється своєрідне усвідомлення своєї “провини” перед загиблими бойовими побратимами, виникає відраза до життя, жаль, що вижив, а не загинув разом з іншими. Феноменологія депресивних станів доповнюється астеничними проявами, а в ряді спостережень – апатією, байдужністю, появою тужливого афекту. Неможливість упоратися з психічними проблемами призводить до пасивності, розчарування, зниження самооцінки, почуття неспроможності. Часто депресивні прояви бувають менш вираженими, й на передній план виступає соматичний дискомфорт (соматичні “маски” депресії): дифузійний головний біль, який підсилюється ближче до вечора, кардіалгії, порушення серцевого ритму, анорексія.

У цілому депресивні розлади не досягають психотичного рівня, у військовослужбовців не буває ідеаторної загальмованості, вони хоча й з труднощами, але справляються з виконанням поставлених завдань.

Адиктивна поведінка. Як минулі великомасштабні, так і сучасні локальні війни та збройні конфлікти характеризуються значною поширеністю вживання алкоголю й наркотиків військовослужбовцями, що останнім часом позна-

чається терміном “адиктивні розлади”. Доцільним є поділ адиктивних розладів на адиктивну поведінку (ситуаційне вживання алкоголю або наркотиків без ознак фізичної залежності), яке супроводжується поведінковими розладами, й адиктивну патологію, тобто адикцію.

Адиктивна патологія хоча й займає певне місце в структурі психічних розладів, але не є особливо значимою. Значно частіше зустрічається адиктивна поведінка. Потребу вживати алкоголь або наркотики передусім випробовують в умовах хронічного емоційного стресу військовослужбовці з дисгармонією характеру (особистісними особливостями), які зневажають нормами поведінки, мають низькі морально-вольові якості, намагаються зберегти свій колишній емоційний стан (до початку дії стресорів). З такими військовослужбовцями командири підрозділів та їхні заступники з морально-психологічного забезпечення повинні проводити попереджувальну роботу, спрямовану на прищеплення дисциплінованості, стійкості в умовах ведення бойових дій, упевненості у своїх силах, а також психокорекційну роботу для зняття психо-емоційного напруження.

Нозоспецифічні психічні розлади. Унаслідок детермінованої генералізації патогенетичних механізмів бойової психічної травми наростає специфічна дефіцитарна симптоматика. На цьому патологічному рівні психічні розлади вже не тільки синдромально, а й нозологічно структуруються й укладаються в межі загальновідомих нозологічних форм зі своєрідним патопластичним обрамленням їхньої клінічної картини, що показує специфіку психічних розладів у бойовій обстановці.

До нозоспецифічних психічних розладів належать неврози, розлади особистості, адиктивна патологія (алкоголізм, наркоманія), психосоматози, хронічні афективні маревні психози. Посттравматичні стресові розлади, які по суті є характерним синдромологічним утворенням, супроводжують будь-який нозоспецифічний психічний розлад у бойовій обстановці. Лікувально-реабілітаційні заходи цієї категорії військовослужбовців як безперспективної в плані повернення до бойових підрозділів доцільно проводити у військових шпиталях або лікарнях.

7.7. Фрустраційна толерантність командира як стійкість до психотравмувальних факторів бойової обстановки

Навіть якщо ви проходите через пекло, продовжуйте йти.

Вінстон Черчилль (1874–1965), видатний британський державний діяч, прем'єр-міністр Великої Британії (1940–1945; 1951–1955)

Здатність особистості військового керівника протистояти несприятливим факторам сучасної бойової обстановки й адаптуватися до бойового середовища в умовах стресу та фрустрації визначається рівнем його фрустраційної

толерантності. Аналіз наукових джерел свідчить, що зазначений термін є міждисциплінарним та розглядається деякими суспільними науками: філософією, соціологією, політологією, педагогікою та психологією. У психологічній науці *толерантність* розглядається як відсутність або послаблення реагування на будь-який несприятливий фактор у результаті зниження чутливості на його вплив.

Психологічна енциклопедія за редакцією *О. М. Степанова* трактує толерантність як здатність людського організму переборювати труднощі. У толерантних людей спостерігається знижена чутливість до несприятливих факторів унаслідок підвищення порога емоційного реагування на загрозливу ситуацію. В екстремальних ситуаціях людина виявляє витримку, не розгублюється і протягом тривалого часу може витримувати несприятливі впливи, а також має здатність адаптуватися до несприятливих умов без зниження ефективності виконання завдань.

APA Dictionary of Psychology визначає *фрустраційну толерантність* як здатність людини переносити напруження, зберігати відносний спокій під час зіткнення з перешкодами.

Сучасний тлумачний психологічний словник за редакцією *В. Б. Шапара* трактує фрустраційну толерантність як стійкість до фрустраторів, основою якої є здатність до адекватного оцінювання фрустраційної ситуації і передбачення виходу з неї.

Синявський В. В. та *Сергеєнко О. П.* розглядають феномен фрустраційної толерантності як межу допустимого рівня психічного напруження, перевищення якого викликає деструктивні зміни у психіці і поведінці людини.

Поняття фрустраційної толерантності як стійкості до фрустраційних ситуацій ввів *Саул Розенцвейг*. Вчений, досліджуючи природу фрустрації, зазначав, що в “кожній людині існує певний граничний рівень напруження, перевищення якого зумовлює зміни психічного стану, поведінки”. Цей рівень вчений називав фрустраційною толерантністю та визначав її як спроможність індивіда перенести фрустрацію без втрати “психобіологічної адаптації”. При цьому він розглядав стійкість до дії фрустраторів як постійну, генетично зумовлену характеристику індивіда, тобто вчений інтерпретує фрустраційну толерантність як здатність людини долати життєві перешкоди без втрати психологічної адаптації.

Левітов М. Д. стан, у якому **фрустратори** (людина або група людей, їх вчинки, різні обставини і цілісні ситуації, що виникають на шляху цілеспрямованої діяльності людини як бар’єр, перешкода, перепона) не спричиняють фрустрацію, називає толерантністю, синонімами якого, на переконання вченого, є терплячість, витривалість, відсутність важких переживань і різких реакцій. У своєму дослідженні він виокремлює три форми фрустраційної толерантності:

- психічний стан, який, незважаючи на наявність фрустраторів, характеризується спокоєм, розсудливістю, готовністю використати те, що трапилось, як життєвий урок;
- психічний стан, який виражається не зовсім спокійним станом, у певному напруженні, зусиллях, стримуванні небажаних імпульсивних реакцій;
- психічний стан, під час якого маскується ретельна прихована озлобленість та пригніченість.

На переконання дослідника толерантність можливо виховати. Отже, на думку М. Д. Левітова, існують різні рівні фрустраційної толерантності, які визначають реакцію та поведінку людини на дію різних видів фрустраторів.

Деякі науковці ототожнюють зазначений феномен з емоційною стійкістю (Л. М. Аболін, П. Б. Зільберман, Є. А. Мілерян, Л. П. Бадаліна), стресостійкістю (Л. М. Мітіна, Д. С. Семенов, А. А. Баранов, А. А. Реан), а також “коупінгом” (Л. С. Лазарус). Вказані поняття є синонімічними, але не тотожними.

Досліджуючи питання психологічного відбору льотчиків, Є. А. Мілерян наголошує, що під емоційною стійкістю необхідно розуміти неприйнятність до емоційних факторів разом зі здібністю контролювати та стримувати виникнення астеничних емоцій.

Мітіна Л. М. ототожнює фрустраційну толерантність зі стресостійкістю та розглядає зазначений феномен як професійно важливу якість особистості, як здібність індивіда протистояти сильним негативним емоційним впливам, які викликають підвищене психічне напруження.

Так само Д. С. Семенов ставить знак рівності між поняттями стресостійкість, конфліктостійкість та фрустраційна толерантність та наголошує, що толерантна до фрустрації особистість відрізняється психологічною стійкістю. На переконання дослідника, фрустраційна толерантність створює умови для саморозкриття людини, оптимального формування та ефективного управління власною траєкторією її професійного розвитку.

Для опису здібності людини долати стрес Р. С. Лазарус увів у використання поняття “коупінг” (англ. “to cope” – оволодівати, долати, тобто спроможність особистості оволодівати фрустраційною ситуацією та долати перепони на шляху задоволення потреб, вирішення завдань або досягнення мети). На думку вченого, “коупінг” – це індивідуальний спосіб оволодіння суб’єктом ускладненою ситуацією, виходячи з її значущості в житті індивіда, та особистісними ресурсами, які здебільшого визначають поведінку людини.

Згідно з теорією Р. Лазаруса (R. Lazarus) і С. Фолкмана (S. Folkman) подолання стресової ситуації залежить від специфіки самої ситуації, фази зіткнення зі стресовим фактором та когнітивного оцінювання стресора індивідом. Вчені виділяють дві форми коупінг-поведінки: активну, яка спрямована на подолання стресу, та пасивну, яка спрямована не на подолання, а на послаблення емоційного напруження.

Розглядаючи особливості взаємозв'язку фрустраційної толерантності та механізмів психологічного захисту, вітчизняний дослідник *М. Кузьменко* визначає, що в психологічній науці вже відкрито близько 20 захисних механізмів, а кількість їх можливих комбінацій, мабуть, величезна. Разом з тим не усі вказані комбінації зберігаються, перетворюючись у стійкі захисні комплекси. Багато з них є епізодичними та ситуативними. Потреба у психологічному самозахисті, на переконання науковця, виникає в особистості кожного разу, коли на шляху її цілеспрямованої діяльності виникають труднощі та перешкоди, які об'єктивно або суб'єктивно сприймаються особистістю як непереборні. Мотив самозахисту посилюється кожного разу, коли припиняється гідність особистості, коли удари неприємних подій і перешкод спрямовуються на самосвідомість особистості, на її відчуття власної гідності та самооцінки.

Науковці *Г. Солдатова* та *Л. Шайгерова* розглядають толерантність з чотирьох основних ракурсів:

- як психологічну стійкість;
- як систему позитивних установок;
- як сукупність індивідуальних якостей;
- як систему особистісних і групових цінностей.

На думку дослідниць, толерантність як інтегральна характеристика включає всі ці компоненти. Учені переконані, що психологічна стійкість є однією з найважливіших характеристик особистості, що забезпечує рівновагу між виживанням та адаптацією людини, з одного боку, та ствердженням її індивідуальності – з іншого.

Вітчизняні науковці *І. Ламаш* та *Т. Селюкова*, досліджуючи психологічні особливості працівників екстремального роду діяльності з різним рівнем толерантності до невизначеності, розглядають фрустраційну толерантність на індивідуальному рівні. Розвиток фрустраційної толерантності в ситуаціях невизначеності, на їх погляд, дає змогу вибирати адекватні засоби дії у фрустраційних ситуаціях, приймати правильні рішення за умови нестачі необхідної інформації, зберігати здатність до тривалої активності, спроможність розподіляти і перемикати увагу під час виконання кількох дій, не втрачати самовладання й ефективно виконувати свої професійні обов'язки.

На думку психологині *Н. Чиженко*, збереженню психічної рівноваги в фрустраційних ситуаціях людині сприяє усвідомлення негативного впливу, налаштування на вирішення життєвих завдань та прояв оптимізму. Зниження чутливості до впливу несприятливих факторів залежить від рівня фрустраційної толерантності, тобто відсутності або послаблення реагування на них. Розглядаючи фрустраційну толерантність як психічну стійкість, дослідниця наголошує, що це здатність індивіда протистояти зовнішнім проявам, які виводять людину зі стану нервово-психічної рівноваги, і самостійно повертатися в стан психічної рівноваги.

Досліджуючи професійну діяльність в особливих умовах, С. Кучеренко доводить, що емоційна стійкість особистості пов'язана з властивостями нервової системи. Люди зі слабкою нервовою системою, у яких переважає процес гальмування над збудженням, або у яких немає достатньо сильного процесу збудження, не зможуть адекватно відреагувати на фрустраційну ситуацію. Таким чином, такі процеси нервової системи, як збудження і гальмування мають перебувати у стані рівноваги.

Серед основних психологічних чинників сучасного бою, в умовах яких командир доводиться приймати рішення (за класифікацією сучасного військового психолога С. В. Черевичного), варто виділити такі:

- небезпека (усвідомлена загроза життю, здоров'ю чи благополуччю);
- раптовість (характеризується непрогнозованою зміною обстановки під час виконання завдання, що потребує коректування плану дій);
- невизначеність (відсутність, недостатність або суперечність інформації про зміст чи умови виконання бойового завдання, про противника і характер його дій);
- новизна (сигналізує командир про наявність невідомих йому елементів в умовах виконання бойового завдання);
- збільшення темпу дій (виникає тоді, коли різко скорочується час на виконання необхідних для досягнення мети дій);
- дефіцит часу (виникає в умовах, коли успішне виконання завдання неможливо простим збільшенням темпу дій).

Усі вказані чинники є потенційно фрустраційними, а процес прийняття військового рішення залежатиме від рівня фрустраційної толерантності командира.

Більшість дослідників у структурі фрустраційної толерантності особистості виокремлюють когнітивний, ціннісно-мотиваційний, емоційно-вольовий та поведінковий компоненти. Усі ці компоненти взаємозв'язані, взаємодіють один з одним та разом визначають максимальну межу стійкості командира (начальника) до несприятливих, фрустраційних факторів бойової обстановки.

В основі *когнітивного аспекту* фрустраційної толерантності знаходиться механізм сприйняття та переробки інформації командиром (начальником). Аналіз отриманої інформації, її розуміння та усвідомлення, своєчасне ухвалення рішення або вирішення проблеми, передача її встановленим порядком залежить від розвитку пізнавальних психічних процесів: сприйняття, мислення, пам'яті, уваги, уяви. Крім того, в умовах сприйняття та аналізу різнопланової несприятливої фрустраційної інформації від різних джерел (розвідувальні відомості, результати спостереження, місцеве населення, захоплений полонений тощо) провідна роль у прийнятті адекватних рішень щодо усунення фрустраційних перешкод належить раціональному мисленню. Водночас здатність до нестандартного, креативного мислення є запорукою ефективного виконання завдань за призначенням.

Вирішальну роль у поведінці командира (начальника) в умовах фрустраційної ситуації, виборі механізму психологічного захисту, а також стратегії поведінки відіграють знання, вміння, навички та професійний досвід.

На думку *О. Холодової*, головною умовою подолання фрустрації може стати її усвідомлення. У цьому процесі першорядна роль належить рефлексії. Командир (начальник), стикаючись з невизначеністю, стресом, перешкодами, завдяки здатності до рефлексії спроможний подивитися на фрустраційну перешкоду і на себе з різних боків, сконструювати модель подальшого розвитку ситуації та на підставі переосмислення передбачити вихід з неї.

Ефективність життєдіяльності, задоволення потреб та інтересів, стратегія поведінки (стимули і мотиви) та внутрішня готовність особистості командира (начальника) до виконання завдань за призначенням визначається *ціннісно-мотиваційним компонентом* фрустраційної толерантності. Коли говорять про цінності, то мають на увазі одне з центральних особистісних утворень, які свідчать про свідоме ставлення командира (начальника) до оточуючої (соціальної, бойової) дійсності й таким чином визначають його мотиви, які є внутрішньою рушійною силою командира (начальника), спонукають його поведінку та впливають на всі аспекти життя, служби й бойової діяльності. Отже, оволодіння системою цінностей, яка характеризується індивідуальним наповненням, набуває статусу життєвих орієнтирів і принципів, що визначають спрямованість, пріоритети й ефективність підготовки та виконання завдань за призначенням військових керівників усіх рівнів військового управління.

Сучасна психологія розрізняє два класи цінностей: *термінальні* (цінності – цілі) та *інструментальні* (цінності – засоби). Основоположні цілі людини, які стосуються її існування, відображають довгострокову перспективу, визначають сенс її життя, головні життєві пріоритети належать до термінальних цінностей.

Прикладом таких цілей, виокремлених американським психологом *Мілтоном Рокічем* (1973), для командира (начальника) можуть бути професійний розвиток, життєва мудрість, здоров'я (фізичне і психічне), цікава робота, наявність вірних друзів, суспільне визнання, впевненість у собі тощо. Інструментальні цінності постають як переконання, пов'язані зі способом дій та досягненням цілей. Високі запити, незалежність, освіченість, відповідальність, раціоналізм, самоконтроль, сміливість у відстоюванні своєї думки і поглядів, тверда воля, чесність, широта поглядів належать до інструментальних цінностей командира (начальника).

Поняття “цінність” науковці ставлять в один ряд з поняттями “потреба” і “мотив”, а ціннісні орієнтації індивіда розміщують на перетині когнітивної та мотиваційної сфер особистості.

Патяєва О., розкриваючи структуру мотивації, констатує функціонування двох рівнів мотиваційних утворень. До одного рівня належать конкретно-

ситуаційні мотиваційні утворення, які еквівалентні елементам одиночної діяльності, а до другого – надситуативні, стійкі, узагальнені, які спонукають діяльність не безпосередньо, а беруть участь у породженні конкретно-ситуативних мотивів. Крім того, авторка виділяє два види впливів стійких мотиваційних структур.

Перший вид – ситуативна конкретизація, наприклад, пізнавальної потреби в мотиві стати офіцером чи потреби опанувати додаткову військову спеціальність або досконало вивчити форми внутрішньокомунікаційної роботи з підлеглими.

Другий вид – це трансформація окремих конкретних видів діяльності відповідно до окремих стійких принципів поведінки: висока бойова мотивація, схильність до виправданого ризику, толерантність до невизначеності тощо. Критерієм, що дає змогу віднести ці особистісні тенденції до стійких мотиваційних утворень, є те, що вони проявляються не тільки у процесі здійснення певного виду діяльності, а вже на етапі породження конкретно-ситуативних мотивів відображаються в їх структурі.

Дослідник *О. Асмолов* доповнює, що стійкі мотиви не обмежуються конкретною діяльністю або окремою ситуацією, вони співвідносяться з життєдіяльністю людини в цілому і мають високий ступінь стабільності, а зміна у системі цінностей є надзвичайною, кризовою у житті особистості.

На переконання одного із засновників гуманістичної психології *К. Роджерса* прагнення людини до самоактуалізації, якнайповніше виявлення і розвиток свого можливого потенціалу, є основним мотивом поведінки особистості. Описуючи механізм самоактуалізації, *К. Роджерс* показує, що одним з основних його критеріїв є цілісність особистості (Я-людини), яка передбачає насамперед прийняття себе. Прийняти себе – означає цінування всіх своїх рис характеру, індивідуальних особливостей. Якщо людина приймає у собі тільки ті риси, які в ній визнає оточення, то це призводить до тривоги, депресії, певної внутрішньої дисгармонії. Усвідомлення і прийняття таких почуттів, як гнів, злість, страх, сором, провина набагато важливіше для психічного здоров'я людини, ніж захист своєї високої самооцінки.

Не менш важливою спроможністю особистості для самоактуалізації є здатність керувати своїм емоційним станом, вибирати те, що відповідає ситуації, і так контролювати себе. Так, *К. Роджерс* визначає, що людина буде агресивною у ситуаціях, де насправді має бути використана агресія, але в неї не буде подальшої зростаючої потреби в агресії. У такої людини це природне внутрішнє врівноваження однієї потреби іншою і виявлення найкращих варіантів поведінки. Отже, на переконання вченого, людина, яка йде шляхом самоактуалізації, здатна і вміє змінювати свою поведінку, вибирати ту стратегію дій, яка найбільш відповідає ситуації, що склалася, та її особистісному зростанню, а це є тим, що в психологічній науці розглядають як толерантність.

Таким чином, до основних рис толерантної до фрустрації особистості, яка йде шляхом самоактуалізації, належать:

- стійке перенесення несприятливих факторів;
- вміння володіти власними почуттями;
- відсутність агресії до інших точок зору;
- адаптивність до швидкоплинних змін; конструктивна поведінка в ситуаціях невизначеності тощо.

Водночас, за *К. Роджерсом*, процес самоактуалізації спричинюватиме прискорене становлення внутрішньої мотивації за таких умов: зростання актуалізаційного напруження, постійної боротьби особистості з перешкодами, які виникають на шляху задоволення потреб або досягнення мети, швидкої мобільності мислення і практичної дії, незалежності від зовнішніх впливів та опертя на свій потенціал, самодостатності поглядів, моральної зрілості, соціальної компетентності і самовідданості. У будь-якому разі страхи та захисні реакції *К. Роджерс* пов'язує з інтолерантністю. “Я знаю, що через захисні реакції і страхи люди можуть поводити себе жорстоко, незріло, дуже руйнівно, антисоціально, завдавати болю”, – наголошує він.

У цьому сенсі толерантність – це висока внутрішня напруженість, тоді як **інтолерантність** – це, навпаки, зменшення психоемоційного напруження, інертність, закритість, залежність від зовнішнього впливу, розвиток у напрямі зменшення складності психологічного світу індивідуального Я.

Розробник теорії рис особистості американський психолог *Г. Олпорт* у своїх дослідженнях виділяє найважливіші риси – ознаки толерантності особистості. Зосередимо увагу лише на тих, які, на наш погляд, стосуються фрустраційної толерантності:

- знання самого себе (толерантна людина добре знає свої недоліки та переваги, не схильна звинувачувати інших більше, ніж себе);
- захищеність (відчуття безпеки та впевненість у тому, що загрози можна уникнути);
- відповідальність як розвинуте почуття та інтегральна риса (не перекладає відповідальність на інших, має високу самовідповідальність);
- потреба у визначеності (не поділяє світ на біле і чорне, а визнає розмаїття, готова вислухати інший погляд);
- орієнтація на себе (більше підтримує особистісну незалежність, менше – належність до зовнішніх інститутів та авторитетів);
- почуття філософського гумору (здатна посміятися не тільки над іншими, а й над собою, звідси – самоповага і самотолерантність);
- емоційна стійкість і самосприйняття (вміння справлятися з власним емоційним станом).

Отже, самоактуалізована особистість толерантна до певних перешкод, які виникають на її шляху. Така особистість здатна адекватно оцінювати

ситуацію, змінювати у разі потреби свою поведінку, креативно мислити, стримано реагувати на зміни обстановки.

Інший учений *В. Франкл* в основу стійкості до фрустрації покладає мотив “прагнення знайти сенс власного існування, тобто так звану волю до сенсу”. Пошук сенсу існування людини – це “рушійна сила життя людини”, яка дає змогу перетворити страждання людини на її досягнення й подвиг. У такий спосіб толерантність до фрустраторів, які виникають на шляху досягнення мети або вирішення завдань командиром (начальником), здобуває чітко визначеного смислового наповнення, де вершиною її є той чи інший сенс життя.

Досвід протистояння російській збройній агресії наочно показує, що мотивація командира (начальника) має бути спрямована на засвоєння бойового досвіду та вироблення бойової майстерності усіма його підлеглими. Чим вища бойова мотивація військовослужбовців на успішне виконання бойових завдань, тим нижча його готовність до невиправданого ризику. Коли ризику не уникнути, мотивація до успіху має домінувати над мотивацією на уникнення невдач.

Отже, професійна діяльність командира (начальника), її результативність характеризуються з погляду на втілення цінностей, які відображають суб’єктивне оцінювання своїх потреб, задоволення інтересів та реалізації власних планів. Саме тому позитивно спрямовані цінності посідають одне з провідних місць у спрямованості та типі поведінки командира (начальника), є її найістотнішим орієнтиром для розвитку особистісних і військово-професійних якостей.

Емоційно-вольовий компонент толерантності визначається схильністю до розумного, виправданого ризику, а також рівнем сформованості емоційно-вольової сфери особистості. Тривожність, байдужість, песимізм, низька активність, провина, гнів, досада деструктивно впливатимуть на діяльність командира (начальника). І навпаки, такі показники емоційної стійкості, як зібраність, розсудливість в умовах несприятливих факторів, оптимізм, бадьорість, висока активність, адекватне оцінювання фрустраційної ситуації конструктивно впливатимуть на його діяльність. Від застосування вольових зусиль залежить здатність командира (начальника) долати численні перешкоди, які виникають на шляху до виконання завдань та досягнення переваги над противником під час ведення бойових дій.

Поведінковий компонент фрустраційної толерантності включає рішення, вчинки, стратегії, спрямовані на продуктивне подолання фрустраційних ситуацій командиром (начальником). Вітчизняні дослідники *А. Шамне* та *С. Прахова*, розглядаючи поведінку особистості в фрустраційній ситуації, виокремлюють конструктивну та деструктивні поведінкові реакції. Конструктивна реакція командира (начальника) на фрустраційну ситуацію спрямована на адекватне оцінювання ситуації, передбачення виходу з неї та досягнення позитивного результату без стороннього втручання.

Деструктивна реакція командира (начальника) заснована на самозахисті, надмірному звинуваченні себе або оточення в ситуації, яка виникла; відмові від пошуку шляхів виходу з фрустраційної ситуації та адекватного вирішення проблем, які виникли в ході виконання завдань за призначенням.

У сучасній психології поведінку особистості у фрустраційній ситуації розглядають за критеріями спрямованості і типу реакції. Зазначені критерії виокремив С. Розенцвейг, а своє підтвердження вони знайшли в експериментальній методиці дослідження фрустраційної толерантності військовослужбовців О. Хміляра та Р. Момота.

Відповідно до спрямованості реакції особистості командира (начальника) до фрустраційної ситуації виділяють:

- *екстрапунітивну реакцію*, яка спрямована на живе або неживе оточення, засудження зовнішньої причини, що її викликала, підкреслюється ступінь фруструючої ситуації. Іноді командири (начальники) з цим типом реакції перекладають відповідальність за вирішення фрустраційної ситуації на інших осіб;
- *інтропунітивну реакцію*, яка спрямована командиром (начальником) на самого себе. Усю провину командир (начальник) приймає на себе та бере на себе відповідальність за виправлення несприятливої ситуації;
- *імпунітивну реакцію*, коли командир (начальник) розглядає фрустраційну ситуацію як малозначущу, як відсутність вини кого-небудь, або ж як дещо таке, що може бути вирішено само собою через деякий час.

За типом фрустраційні реакції поділяються на такі:

- *тип реакції з “фіксацією на перешкоду”*, при якому акцент роблять на наявність перешкод, що викликають у командира (начальника) фрустрацію незалежно від їх оцінки як сприятливих, несприятливих або малозначущих (характеризується ступінь ригідності командира (начальника) на фрустраційну ситуацію);
- *тип реакції “з фіксацією на самозахисті”*, де головну роль у реакції командира (начальника) відіграє захист самого себе, свого “Я”, реакція супроводжується екзистенціальною тривогою, тобто вся активність людини зосереджена на захисті власного життя. Командир (начальник) заперечує власну провину за ситуацію, яка виникла. Він або засуджує когось, або ж вважає, що відповідальність за фрустрацію нікому не може бути приписана. У таких випадках командир (начальник) часто не знає, як правильно діяти, або ж прийняті ним рішення до кінця не продумані (дає змогу оцінити загальну стресостійкість командира);
- *тип реакції “з фіксацією на задоволення потреби”*, який визначається потребою командира (начальника) відшукати конструктивний вихід з несприятливої ситуації, що виникла, за допомогою інших осіб або самостійно. Подекуди смисловий зміст поведінки військовослужбовця передбачає високу ступінь значимості екстремальної події, прагнення її прискорити, вирішити, проявивши при цьому нестримну активність і героїзм.

Таким чином, фрустраційна толерантність є професійно важливою інтегральною якістю військового керівника будь-якого рівня військового управління. Завдяки фрустраційній толерантності, в умовах великої кількості психотравмувальних чинників бойової обстановки командир (начальник) в змозі правильно оцінити фрустраційну ситуацію та прийняти адекватне в умовах обстановки, що склалася, рішення. Рівень стійкості в ситуаціях фрустрації залежить від сформованості та розвитку ціннісно-мотиваційної, когнітивної та емоційно-вольової сфер особистості військового керівника, які визначають його конструктивну стратегію поведінки на шляху задоволення потреб, вирішення завдань та досягнення мети.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні позитивні якості особистості командира за групами.
2. Коротко охарактеризуйте позитивні командирські якості та властивості характеру в процесі прийняття рішення.
3. Назвіть негативні психогенні чинники безпосереднього та опосередкованого впливу на особистість командира в бою.
4. Назвіть позитивні та негативні аспекти впливу бойових дій на психіку командира.
5. Дайте визначення поняттю “психічний стан” та назвіть основні його види в бою за групами.
6. Дайте визначення поняттю “психогенні захворювання”.
7. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні види психічних реакцій.
8. Дайте визначення поняттю “фрустраційна толерантність”.
9. Які компоненти включає структура фрустраційної толерантності військового керівника?
10. Як класифікується фрустраційна толерантність військового керівника за спрямованістю та типом реакції?

Рекомендована література

1. Брайс Г. Гоффман. Червона команда: Як нестандартне мислення спричинило революцію в армійському укладі та як воно може трансформувати ваш бізнес / пер. з англ. У. Курганова. Харків : Фабула, 2020. 256 с.
2. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України: затв. начальником Генерального штабу Збройних Сил України 01.12.2020. Київ, 2020. 23 с.
3. Досвід організації морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення бойових дій: нарис. Ч. 1. / За заг. ред. генерал-майора В. В. Клочкова. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2022. 165 с.
4. Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій : метод. посіб. / [О. М. Кокун, В. В. Клочков, В. М. Мороз та ін.]. Київ–Одеса : Фенікс, 2022. 128 с.
5. Капосльоз Г. В., Глова Л. А., Куліда І. М. Соціальна психологія у військовій діяльності : навч. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 160 с.

6. Кузьменко М. Д. Психологічна діагностика фрустраційної толерантності офіцерів на етапі підготовки до виконання бойових завдань в антитерористичній операції. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2018. 121 с.
7. Методологія і психологія гуманітарного пізнання. До 25-річчя наукової школи професора А. В. Фурмана : колективна монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 998 с.
8. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України : підручник : у 2 ч. Ч. 1. Вид. 2-ге, перероб., зі змін та допов. / [Н. А. Агаєв, В. Г. Дикун, В. С. Чорний та ін.] ; за заг. ред. В. В. Стасюка. Бровари : ТОВ "7БЦ", 2020. 754 с.
9. Основи формування психічної стійкості військовослужбовців у бойових умовах : підручник / за заг. ред. Л. В. Кринець. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2022. 348 с.
10. Осьодло В. І., Будаг'янц Л. М. Соціально-філософські та психологічні аспекти сучасних війн : монографія. Київ : Видавничий дім "АртЕк", 2018. 408 с.
11. Осьодло В. І., Траверсе Т. М. Психологія і війна: незасвоєні уроки Гюстава Ле Бона : монографія. Київ : Парламентське видавництво, 2022. 216 с.
12. Прикладна психологія військової діяльності: підручник / за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2022. 292 с.
13. Психологічна допомога військовослужбовцям : навч.-метод. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2021. 144 с.
14. Психологічна енциклопедія / автор-упорядник О. М. Степанов. Київ : Академвидав, 2006. 424 с.
15. Психологія бою: діяльність командира підрозділу щодо підтримання морально-психологічного стану особового складу в ході бойових дій : навч.-метод. посіб. / [А. М. Романишин та ін.]. Львів: НАСВ, 2015. 322 с.
16. Психологія суб'єкта бойових зіткнень: монографія / [О. Охременко та ін.]. Київ : Хімджест, 2018. 222 с.
17. Стасюк В. В. Психологія локальних війн та збройних конфліктів : підручник. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2016. 412 с.
18. Стасюк В. В. Страх і паніка на війні : монографія. Київ : НУОУ, 2013. 290 с.
19. Стрес-асоційовані розлади здоров'я в умовах збройного конфлікту : монографія / [В. С. Гічун та ін.]. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 324 с.
20. Теорія і практика психологічної допомоги та реабілітації: підручник. Вид. 2-ге, доп. / кол. авт. ; за заг. ред. В. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2020. 484 с.
21. Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій : метод. посіб. / [О. М. Кокун, В. М. Мороз, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська]. Київ–Одеса : Фенікс, 2022. 88 с.
22. Черевичний С. В. Психологічні особливості прийняття рішення командиром в умовах невизначеності: дис. ... доктора філософії / Національний університет оборони України імені Івана Черняховського. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2022. 300 с.
23. Шамне А. В., Прахова С. А. Психологія фрустраційних станів та реакцій підлітків: теорії, проблеми, діагностика : монографія. Київ : НУБіП України, 2018. 278 с.
24. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2005. 640 с.
25. Folkman S. Lazarus R. S. Coping and emotion. Stress and Coping: An Anthology. Ed.: Alan Monat and Richard S. Lazarus. Columbia University Press, 1991. P. 207–227.
26. Rosenzweig S. Need-persistent and ego-defensive reactions to frustration as demonstrated by an experiment on repression. Psychological Review. 1941. Vol. 48, № 4. P. 347–349.
27. VandenBos G. R. APA dictionary of psychology / ed. by Gary R. VandenBos. 1st ed. 2007. 1024 p.

8. ПСИХОЛОГІЧНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Варто тільки повірити, що ви можете, – і ви вже на півдорозі до мети.

Теодор Рузвельт (1858–1919), 26-й президент США, лауреат Нобелівської премії миру

8.1. Посттравматичні стресові розлади в учасників бойових дій

Упродовж століть люди, які зазнали духовних, душевних чи тілесних травм, часто відновлювалися (отримували духовну, психологічну, інколи і фізичну реабілітацію) у численних монастирях. Якщо звернутися до історичних подій, що стали передумовами появи реабілітаційної психології, то треба передусім згадати перший державний досвід людства опіки над ветеранами – притулок для солдатів-ветеранів, який збудував Людовик XIV. Будівництво тривало протягом 1671–1706-х рр. Паризький Дім Інвалідів став справжнім містом у мініатюрі, де жили за церковними правилами і військовою дисципліною. Якщо охарактеризувати “Дім Інвалідів” сучасною мовою, то там проводилася певна соціальна та духовна реабілітація, трудотерапія (працювали у швацькій, гобеленовій майстернях, розмальовували гравюри тощо), була сформована чітка ієрархічна система взаємин (майже 4000 ветеранів об’єднувалися в роти під керівництвом офіцерів). Ветерани підтримували один одного, психологічну підтримку їм надавали командири й духовенство.

Термін “реабілітація” з’явився лише всередині ХХ ст. В Англії та США після Другої світової війни було розроблено принципи реабілітації, які згодом стали основою концепцій реабілітації хворих та інвалідів у різних країнах світу. **Реабілітація** – це використання різних можливостей для зменшення впливу чинників, що обмежують життєдіяльність людини або призводять до інвалідизації; забезпечення особам з обмеженням життєдіяльності можливості досягти оптимальної соціальної інтеграції (*WHO*).

Реабілітація – це система державних, соціальних, медичних, професійних, педагогічних, психологічних та інших заходів, спрямованих на запобігання розвиткові патологічних процесів, які призводять до тимчасової або

стійкої втрати працездатності, а також на ефективне і раннє повернення хворих та інвалідів (дітей і дорослих) у суспільство й до суспільно корисної праці.

Наприкінці ХХ ст. у державних документах різних країн (в Україні також) з'явилися нижченаведені поняття.

Нейрореабілітація – система заходів у медицині, що стосується використання всіх засобів реабілітації для зменшення впливу станів ураження нервової системи, які обмежують життєдіяльність або призводять до інвалідизації, та забезпечення відповідним особам можливості досягнути оптимальної соціальної інтеграції (*WFNR*).

Психологічна реабілітація – система заходів, спрямованих на відновлення, корекцію психічного й особистісного здоров'я, створення сприятливих умов для розвитку та утвердження людини.

Психолого-педагогічна реабілітація – система психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування способів оволодіння знаннями, уміннями й навичками (які стосуються, зокрема, процесів формування адекватної самооцінки своїх можливостей, засвоєння правил суспільної поведінки тощо) через системну навчально-виховну роботу.

Соціальна реабілітація – система заходів, спрямованих на створення і забезпечення умов для повернення особи до активної участі в житті, відновлення її соціального статусу та здатності до самостійної суспільної й родинно-побутової діяльності через соціально-довкільну орієнтацію та соціально-побутову адаптацію, соціальне обслуговування, задоволення потреби в забезпеченні технічними та іншими засобами реабілітації.

Професійна реабілітація – система заходів, спрямованих на підготовку особи до професійної діяльності в нових психологічних, соціальних та фізичних умовах, що спонукають до відновлення чи здобуття професійної працездатності через адаптацію, реадaptaцію, навчання, перенавчання чи перекваліфікацію з можливим подальшим працевлаштуванням і необхідним соціальним супроводженням з урахуванням особистих здібностей та побажань особи.

Ці визначення змінюються і в науковому апараті, і в державних документах залежно від потреб конкретного суспільства та від того, яка проблематика досліджується.

8.1.1. Посттравматичні стресові розлади: історичний аспект

Серед багатьох наслідків (економічних, політичних, соціальних) війни для суспільства є і психологічні. Будь-яка армія, яка воює, пропускає крізь себе багатомільйонні маси молодих людей, яких після демобілізації викидає назад у цивільне суспільство, вносячи в нього при цьому всі особливості мілітаризованої свідомості та впливаючи на подальший розвиток соціуму.

Питання психотравми як відносно самостійного психічного і психологічного феномена вивчали такі дослідники, як Б. Колодзін, Д. Калшед, П. Левін, Дженей і Баррі Уайнхолд, Е. Фредерик, Л. Бурбо, Н. Пезешкіан, А. Єрмошин, Н. Тарабріна та ін. В Україні інтерес до цієї проблеми різко зріс після 2013 р.: з'явилася значна кількість публікацій О. Романчука, З. Кісарчук, Т. Титаренко, В. Климчука, П. Горностая, А. Карачевського, Г. Лазос, Я. Омельченко, Л. Гребінь, Н. Журавльової, Л. Царенко, О. Вознесенської, М. Сидоркіної, В. Горбунової та ін.

У різних джерелах по-різному тлумачать поняття “психотравма”. Виділяють “психічну” і “психологічну” травми. За умови психічної травми спостерігаються помітні порушення нормального функціонування психіки, а за умови психологічної травми таких порушень не буде, проте істотно зміняться базові переконання і цінності людини. У разі психічної травми події загрожують життю людини, а у разі психологічної – події є загрозливими для особистості (чи такі, що інтерпретуються як загрозливі):

- втрата домівки, роботи, місця проживання, свободи (наприклад у разі ув'язнення);
- подружня зрада, приниження людської гідності (цькування в школі чи психологічне насильство в сім'ї) тощо.

Такі події змінюють усталений спосіб життя та особистісну цілісність людини. Результатом пережитого може бути дистрес (виснаження), криза або важкий емоційний стрес. За цих умов зміни психічного стану значно відрізняються від змін у разі психічної травми.

За сучасними уявленнями стрес стає психотравмою, коли наслідком дії стресора стає порушення у психічній сфері людини аналогічне з порушеннями в соматичних процесах. Стресором у таких випадках стає травмівна подія.

Отже, у разі травмівних подій людина “зустрічається з фізичною смертю”. Такими подіями, які можуть загрожувати життю чи фізичній цілісності людини та з великою ймовірністю призвести до психічної травми, є:

- поранення, контузії, фізичне травмування;
- важкі медичні процедури;
- загибель чи смерть близьких людей, побратимів, мирного населення;
- картини смерті, поранень і людських страждань;
- суїциди і вбивства.

Ця особливість відображена у п'ятому виданні DSM-5 (Американська психіатрична асоціація [АРА], 2013), у якому **психотравма** визначається як “експозиція до смерті або загрози життю, серйозного ушкодження або сексуального насильства в один (чи більше) з таких способів:

- безпосереднє переживання травмівної події;
- були свідками подій, які трапилися з іншими;

- знання того, що травмівна подія трапилась з членом сім'ї чи близьким другом (у випадках смерті чи загрози життю члену сім'ї чи другуві, якщо ця подія була насильницькою або непередбаченою);

- переживання багаторазової або надмірної експозиції до нестерпних деталей травмівної події, наприклад фахівці зі швидкого реагування, які збирають людські останки” (прим. експозиція – безпосереднє зіткнення з якоюсь подією та пов’язані з цим переживання).

Дослідники розглядають психотравму і як стан, і як ситуацію чи подію (психотравмівна ситуація чи психотравмівна подія).

Психотравма (як стан) – це переживання невідповідності між загрозливими факторами ситуації та індивідуальними можливостями їхнього подолання. Цей стан супроводжується інтенсивним страхом, гострим відчуттям безпорадності й втрати контролю, когнітивними змінами і змінами у способах регуляції афектів, що спричиняє іноді тривалі фізичні, психічні й особистісні розлади. На фізіологічному рівні змінюються: біохімічна рівновага (чим пояснюються ефект знеболення, надмірне збудження, амнезія, зниження імунітету, виснаження тощо); робота мозку – блокується міжпівкульна синаптична передача. Інакше функціонують нейрони кори головного мозку, унаслідок чого страждають насамперед мозкові зони, пов’язані з контролем агресивності та циклом сну.

У зарубіжній і вітчизняній літературі зосереджують увагу на вивченні психотравми як стану, спричиненого травмівною подією (ситуацією).

Одне з визначень **посттравматичного стресового розладу (ПТСР)** – стійка реакція на травмівну подію. Проте в МКХ-10 першим критерієм для постановки діагнозу “посттравматичний стресовий розлад” є перебування в травмівній ситуації: “Короткочасне або тривале перебування особи в надзвичайно загрозливій або катастрофічній ситуації, що здатна викликати відчуття глибокого розпачу”.

У найширшому значенні **психотравма** – це реакція особистості на психотравмівні події, такі як війни, терористичні акти, стихійні лиха, нещасні випадки та аварії, фізичне, емоційне і сексуальне насильства, важкі захворювання, ситуації втрати, горя, міжособистісні конфлікти.

Діапазон впливу чинників війни на людину надзвичайно широкий. При цьому набагато більший масштаб мають пом’якшені й відтерміновані наслідки війни, які впливають не тільки на психофізичне здоров’я військовослужбовців, а й на їхню психологічну рівноваженість, світогляд, стабільність ціннісних орієнтацій тощо. Військові медики все частіше використовують такі термінологічні позначення (які відображають клінічну реальність), як “бойова психічна травма”, “бойове стомлення”, йдеться також про “в’єтнамський”, “афганський” синдроми.

Широкий спектр бойових стрес-чинників, який інтенсивно впливає на воїна в умовах ведення бойових дій, постійно породжує у його свідомості

та підсвідомості різноманітні реєстри страхів, передусім вітальних. Амплітуда дії цих подразників часто перевищує індивідуальні психофізіологічні можливості військовослужбовця, завдаючи йому певних ушкоджень, які прийнято позначати терміном “бойова психічна травма”. За умов ненадання або неякісного (несвоєчасного) надання психотравмованому військовослужбовцю психологічної допомоги у нього розвивається хворобливий стан, який прийнято називати посттравматичним стресовим розладом.

Таблиця 8.1

Основні чинники, які впливають на психіку військового персоналу під час перебування в умовах бойових дій

Чинники	Разом (<i>n</i> = 1483), %	Без ПТСР (<i>n</i> = 689), %	ПТСР (<i>n</i> = 65), %
Зруйновані будинки і села	70,4	76,4	78,7
Пожежа, удари артилерії, ракет, мін	36	43,6	44,8
Загиблі або важкопоранені товариші по службі	31,3	41,7	45,9
Напад або насильство	30,5	38,6	48
Атака із застосуванням вогнепальної зброї	24,6	31,1	45,4
Перебування на замінованій місцевості	19,2	24,2	30,5
Стрільба зі зброї противником	18,1	23,6	30,1
Свідок випадків аварій, серйозних травм, смерті	17	21,8	33,5
Свідок поранення товаришів по службі	12	16,1	27,5
Перебування в загрозовій ситуації, коли треба самостійно вирішувати, що робити	8,3	11,6	19
Свідок насильства чи жорстокого поводження з людьми	7,9	9,7	19,4
Помилки в поводженні зі зброєю	7,9	9,7	19,4
Участь в ідентифікації частин людських тіл	6,9	9,5	15,9
Керування обстрілюванням позицій противника	6,8	8	13,4
Помилки під час здійснення рятувальних операцій	5,2	7	9,5
Інформування товаришів по службі про смерть військовослужбовця	5,1	7,4	13,5
Поранення	2,3	3,3	8,2
Участь у ближньому бою	2,2	2,8	6,5
Свідок загибелі або поранення товариша по службі, який був поруч	1,9	2,7	6,4

Психічні розлади, пов’язані зі стресом під час воєнних дій, є одним з головних внутрішніх бар’єрів на шляху адаптації до мирного життя. Після повернення до мирної обстановки на вже наявний, пов’язаний з війною посттравматичний стресовий розлад нашаровуються нові розлади, зумовлені стресами, пов’язаними із соціальною дезадаптацією ветеранів. Ветерани війни зазвичай зіштовхуються з нерозумінням, осудом, складноста-

ми в спілкуванні й професійному самовизначенні, з проблемами економічними, проблемами створення або збереження сім'ї та ін.

Посттравматичний стресовий розлад – психологічний стан, який виникає внаслідок психотравматичних ситуацій, які виходять за межі звичайного людського досвіду, за умов загрози фізичній цілісності суб'єкта або інших людей. Відрізняється пролонгованим впливом, має латентний період та проявляється в період від 3 місяців до 10 років і більше після перенесення однократної або повторюваної психологічної травми. Психологічна травма завжди є складною та викликає переживання інтенсивного страху, безпорадності й крайнього жаху.

Найзначніший досвід щодо ПТСР як психічної патології накопичений на матеріалі ветеранів в'єтнамської війни. За даними американського дослідження у 1988 р., у 30,6% американців, які воювали, спостерігалися ПТСР, а у 22,5% – часткові ПТСР. У 55,8% осіб, які мали ПТСР, були виявлені пограничні нервово-психічні розлади. Серед них ймовірність виявитися безробітним виявлено в п'ять разів вищу порівняно з іншими, розлучення були у 70%, батьківські проблеми – у 35%, крайні форми ізоляції від людей – у 47,3%, виражена ворожість – у 40%, здійснення більше шести актів насильства в рік – 36,8%, потрапили у в'язницю або були заарештовані 50%. За офіційними даними, під час бойових дій у В'єтнамі загинуло 58 226 американців, а кількість самогубств, скоєних ветеранами цієї війни, ще в 1988 р. перевершила 100 000. За іншими даними, станом на 1990 р. з 3 140 тис. військовослужбовців, які служили у В'єтнамі, на ПТСР страждають 479 тис. (15,3%) і ще 350 тис. (11,1 %) виявляють часткові його симптоми.

Уперше ПТСР був описаний у США після тривалого вивчення психічного стану солдатів американської армії, які повернулися з війни у В'єтнамі. У 1980 р. поняття “посттравматичний стресовий розлад” було прийнято як обґрунтована діагностична категорія. Важливим концептуальним підходом, який узагальнив різноманітність клініко-психологічних аспектів реагування особистості на життєво небезпечні ситуації, стало виділення в DSM-III особливої діагностичної групи – “посттравматичні стресові розлади”, основні критерії якої були розроблені *M. J. Horowitz* із співавторами. Відтоді ПТСР розглядається як самостійна клінічна форма, хоча подальші дослідження виявили деякі суперечливі і дискусійні моменти. Так, висловлювалися сумніви відносно нозологічної самостійності ПТСР, здійснювався критичний аналіз і перевірка описової, прогностичної й конструктивної імовірності категоріальних груп (*I. R. T. Davidson, E. B. Foa, 1991; S. Sutherland, J. Davidson, 1995*), украй суперечливою залишається оцінка екстремальних чинників як основного етіологічного чинника ПТСР, вивчається коморбідна з ПТСР патологія та ін.

Слід зазначити, що ПТСР є сучасним визначенням відомих у минулому психічних порушень в осіб, які пережили надзвичайну ситуацію, описуваних у межах невротичних (психогенних) реакцій, станів, особистісного розвитку. З цих позицій ПТСР є частиною пограничних психічних розладів, у розвитку яких основне місце займають неспецифічні порушення невротичного рівня.

Посттравматичний стресовий розлад не містить основних форм невротичних і психопатичних розладів, а й не поглинається ними. Для синдрому генезу ПТСР характерними є загальний стереотип, який розвивається від реакції на стресову подію до хроніфікованого хворобливого стану, та наявність (як і при інших психогенних розладах) так званої *тріади Ясперса*, яка включає:

- по-перше*, обов'язкову наявність психотравми;
- по-друге*, відображення її в клінічній картині (критерії психологічно зрозумілих зв'язків);
- по-третє*, зникнення депресії у разі усунення психотравми.

8.1.2. Етіологія посттравматичних стресових розладів

Посттравматичний стресовий розлад – це затяжна реакція на стресогенну винятково загрозливу або катастрофічну ситуацію, яка може зумовити дистрес у будь-якої людини. Відповідно до сучасних тенденцій наукових досліджень, спрямованих на подолання “лінійного” розуміння, природа зародження ПТСР є поліфакторною. Основними етіологічними моментами є потужні життєво небезпечні стресори, інтенсивність стресу та ситуація, соціальне оточення жертви та її особистісно-характерологічні особливості й біологічна схильність. Значну роль у розвитку, ступені виразності й тривалості ПТСР відіграють соціальна допомога й соціальна підтримка.

У контексті ведення бойових дій щодо можливості виникнення у військовослужбовців ПТСР слід зазначити, що перебування на війні супроводжується комплексним впливом бойових стресорів. Бойові стресори поділяють на специфічні та неспецифічні для бойової обстановки.

Специфічні бойові стресори мають підвищений рівень стресогенності і включають:

- ситуації, які загрожують життю і фізичній цілісності військовослужбовця;
- поранення, контузії, каліцтва та дози опромінення;
- загибель близьких людей або товаришів по службі;
- жахливі картини смерті і людських мук;
- випадки загибелі товаришів по службі, мирних громадян, відповідальність за які військовослужбовець приписує собі;

- події, у результаті яких постраждали честь і гідність військово-службовця.

До *неспецифічних* належать стресори, властиві як бойовій обстановці, так і іншим видам стресових ситуацій:

- підвищений рівень перманентної потенційної загрози для життя;
- тривале виконання напруженої діяльності;
- тривала депривація основних біологічних і соціальних потреб;
- різкі і несподівані зміни умов служби та життєдіяльності;
- важкі екологічні умови життєдіяльності;
- відсутність контактів з близькими;
- неможливість змінити умови свого існування;
- інтенсивні і тривалі міжособистісні конфлікти;
- підвищена відповідальність за свої дії;
- можливість загинути, отримати поранення або потрапити в полон.

Реакція військовослужбовця на вплив стресорів бойової обстановки залежить від їх значущості для конкретного учасника бойових дій та особливостей його самовладання. Значимість впливу на психіку військовослужбовця певних бойових стресорів визначається його індивідуально-психологічними особливостями й особистісними властивостями, психологічною та професійною готовністю до ведення бойових дій, характером і рівнем бойової мотивації, особливостями сприйняття військовослужбовцем місця та ролі бойових дій в історії та перспективі, його системи цінностей і життєдіяльності.

Стрес є сукупністю стереотипних, філогенетично запрограмованих реакцій організму унаслідок впливу на нього екстремальних чинників. За своєю початковою сутністю реакції організму, які виникають при цьому, є адаптаційними та можуть розглядатися під різним кутом зору: на системних, органних, клітинному рівнях з позицій психолога, патофізіолога, біохіміка.

Загальноприйнятим є те, що виникаючі адаптаційні реакції у разі впливу екстремальних чинників завжди надлишкові, тому стрес-реакція супроводжується не тільки пристосувальними, а й патологічними змінами. Наразі світова наукова спільнота умовно виокремлює кілька груп етіологічних чинників (біологічної, психологічної й соціальної природи) виникнення ПТСР за провідної ролі психічної травми.

Психічна травма, здатна викликати стрес, позначається як “*подія*” (*life stress event*), яка є екстраординарною, надмірною за силою впливу на особистість, і супроводжується при цьому страхом, жахом, відчуттям безпорадності. Певну роль відіграє змістове наповнення. Семантика психотравми може бути особистою (смерть близьких, побратимів тощо) або загальною (природні катаклізми, техногенні катастрофи, тероризм, соціальні заворушення, війни). Частіше психотравма є змішаною, комплексною.

До чинників, які підсилюють вплив психічної травми, належать безпосередня летальна загроза, ідентифікація себе із загиблими, відчуття безпорадності й безвихідності, невизначеність у плані віддалених наслідків, втрата або обмеження соціальних зв'язків тощо. Хоча психотравматизацію розглядають як провідну етіологічну причину ПТСР, її патогенне значення визначається складними взаємодіями з іншими етіопатогенетичними чинниками, генетично зумовленими і придбаними у плині життя людини.

До етіологічних чинників психологічної природи належать преморбідні особливості особистості (афективна нестійкість, тривожність, збудливість, підвищена вразливість, замкненість, настороженість, підозрілість), умови виховання, у тому числі преморбідна обтяженість психотравмами. Емоційна нестійкість, підвищена тривожність, ознаки інфантилізму або наявність акцентуацій характеру розглядаються як чинники, які сприяють розвитку ПТСР. Схильність до розладу підвищують дитяча психотравматизація й конфліктні умови виховання. При цьому формування витривалості до стресу визначається виховною роллю матері (концепція “досить теплих стосунків з матір'ю”).

Біологічними передумовами розвитку ПТСР є преморбідна схильність до виражених вегетативних реакцій на стрес, фізичне виснаження, складні травми й каліцтва, отримані внаслідок життєво небезпечної ситуації, віковий фактор. Гіпотетично ПТСР має органічну зумовленість і генетичну схильність.

До етіологічних чинників соціальної природи належать обсяг, форми й вчасність надання соціальної допомоги й підтримки потерпілих в умовах ведення бойових дій, а в ширшому значенні – ставлення держави до проблеми психотравмованих військовослужбовців після завершення бойових дій. Частіше ПТСР розвивається у самотніх, удівців, розлучених, матеріально незабезпечених або соціально ізольованих учасників бойових дій.

Найскладнішим є визначення патогенетичних механізмів ПТСР через те, що на цей час існують різні погляди на їхній розвиток та на принципи методологічних підходів до їхнього вивчення. Ученими виокремлено психодинамічні, когнітивні й психосоціальні (психоемоційні) моделі, які були виявлені в ході аналізу основних закономірностей процесу адаптації жертв життєво небезпечних ситуацій до нормального життя, а також встановлено тісний зв'язок між способами виходу з кризових ситуацій і способами подолання стану посттравматичного стресу.

Найперспективнішим у дослідженні ПТСР вважають комплексний підхід, який ураховує психологічний і біологічний патогенетичні аспекти. Так, “нейропсихологічна гіпотеза”, яка узагальнює психофізіологічні й біохімічні дослідження, вказує на те, що наслідком надзвичайного стимулювального впливу є зміни в нейронах з блокадою синаптичної передачі аж до їхньої можливої загибелі. Найбільше екстремальному впливу під-

даються зони мозку, пов'язані з контролем над агресивністю й циклами сну. Інші існуючі концепції ПТСР (“двофакторна теорія”, “теорія поведінкової, оперантної зумовленості”, “теорія патологічних асоціативних емоційних мереж”) є підтвердженням того, що до цього часу єдиної патогенетичної концепції, яка повністю пояснює природу ПТСР, не розроблено.

Психічні травми, завдані людьми, часто супроводжуються виникненням почуття недовіри й гіркоти, бажання помсти й потреби в сутяжництві. Ризик ПТСР зростає також у разі ізоляції хворого на період переживання травми.

8.1.3. Критерії діагностики посттравматичних стресових розладів

Сучасні описи (діагностичні критерії) ПТСР викладено в зарубіжному класифікаторі DSM-IV-TR (2000) та містять кілька ознак (критеріальних груп). Діагностичними критеріями посттравматичного стресового розладу згідно з DSM-IV-TR є такі:

А. Особа зіткнулася з травматичною подією, де мали місце обидва чинники, що наведені нижче:

1. Особа стала учасником, свідком або зіткнулася з подією або подіями, пов'язаними з реальною загибеллю або загрозою загибелі, або з тяжким пораненням, або ж із загрозою фізичній недоторканості самої особи чи інших.

2. Реакція особи включала сильний переляк, безпорадність або жах.

В. Травматичну подію нав'язливо переживають повторно одним або кількома з таких шляхів:

1. Багаторазові та нав'язливі стресові спогади про подію, включаючи бачення образів, думки або почуття.

2. Багаторазові стресові сні про подію.

3. Дії або почуття, немов травматична подія, повторюються (включаючи відчуття повторного переживання вражень, ілюзії, галюцинації, а також дисоціативні яскраві спогади про окремі епізоди, які можуть виникати під час пробудження або у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння).

4. Потужне психологічне виснаження у разі появи внутрішніх або зовнішніх асоціацій, які символізують або нагадують певний аспект травматичної події.

5. Психологічна реактивність у разі появи внутрішніх або зовнішніх асоціацій, які символізують або нагадують певний аспект травматичної події.

С. Наполегливе уникання стимулів, що асоціюються з травмою, або ж заціпеніння загальних реакцій (яке не спостерігалось до травми), що дається взнаки одним (або кількома) з таких шляхів:

1. Зусилля уникати думок, почуттів або розмов, що асоціюються з травмою.
2. Зусилля уникати діяльності, місць або людей, які пробуджують спогади про травму.
3. Нездатність пригадати важливі аспекти травми.
4. Помітне зниження інтересу до значущих видів діяльності або до участі у них.
5. Відчуття відсторонення або відчуження від інших.
6. Обмеження здатності проявляти почуття до інших (наприклад нездатність кохати).
7. Відчуття короткого майбутнього (наприклад відсутність очікувань щодо кар'єри, шлюбу, власних дітей або ж звичайної тривалості власного життя).

D. Нав'язливі симптоми зростаючого збудження (яке не спостерігалось до травми):

1. Труднощі під час засинання або часті пробудження.
2. Дратівливість або спалахи гніву.
3. Низька здатність концентрації.
4. Надто висока пересторога.
5. Лякливі реакції.

E. Тривалість розладів (симптоми за критеріями B, C, D) більше одного місяця. Виділяють такий перебіг ПТСР, як:

- *гострий*, якщо симптоми зберігаються менше трьох місяців;
- *хронічний*, якщо симптоми зберігаються три місяці і більше;
- *продовжений у часі*, якщо симптоми виникають через шість місяців після завершення впливу стресора.

У незначній частині випадків ПТСР має хронічний перебіг протягом багатьох років, що надалі може призвести до хронічної зміни особистості (МКБ-10: F62.0).

F. Розлади спричиняють клінічно значуще виснаження або зниження функцій, які пов'язані із соціальними, виробничими або іншими аспектами діяльності.

8.1.4. Діагностика посттравматичного стресового розладу

Початковим моментом надання психологічної допомоги ветеранам війни та психотравмованим військовослужбовцям є діагностика виду й рівня психологічних наслідків їх участі у війні. На цей час розроблено багато діагностичних методик, за допомогою яких можна виявляти й оцінювати ПТСР. Найвідомішими методиками є такі:

1. Структуроване клінічне діагностичне інтерв'ю (*SCID, Structured Clinical Interview for DSM*) і Шкала для клінічної діагностики ПТСР (*CAPS, Clinical-administered PTSD Scale*), первинно розроблена у двох варіантах.

2. Шкала оцінювання впливу травматичної події (*Impact of Event Scale-Revised, IOES-R*).

3. Міссісіпська шкала для оцінювання посттравматичних реакцій (військовий варіант) (*Mississippi Scale for Combat-Related PTSD*), адаптована Н. В. Тарабріною.

4. Мінесотський багатфакторний особистісний опитувальник *MMPI*, адаптований Л. М. Собчик.

5. Опитувальник травматичного стресу І. О. Котенева (ОТС).

6. Шкала оцінювання інтенсивності бойового досвіду (*Combat Exposure Scale*).

7. Коротка шкала тривоги, депресії й ПТСР (Б. Харт, 1996).

Крім того, для вивчення ПТСР застосовують методики, розроблені в інтересах діагностики окремих психічних феноменів, які становлять загальну картину синдрому:

1. Тест психіатричного оцінювання Ендікотта й Шпіцера.

2. Опитувальник Гілера.

3. Шкала відтворення вражень *SSS (Sensation-Seeking Scale)*.

4. Опитувальник Вільсона – Крауса.

5. Опитувальник особистісної та ситуаційної тривожності Спілберге-ра – Ханіна.

6. Опитувальник депресивності Бека.

7. Опитувальник виразності психопатологічної симптоматики (*SCL-90-R*, шкала Дерогатіса).

8. Методика структурованого опитування учасників психотравмувальних подій С. В. Долгополова.

9. Опитувальник життєвих подій Н. Г. Хохлової.

Найчастіше серед вищевказаних методик у психодіагностичній роботі з учасниками бойових дій, які страждають на ПТСР, використовують структуроване клінічне діагностичне інтерв'ю разом з клінічною діагностичною шкалою, Шкалу оцінювання впливу травматичної події, Міссісіпську шкалу для оцінювання посттравматичних реакцій.

Важливо розуміти, що військовослужбовець з ПТСР не обов'язково першим звернеться до лікаря зі скаргами. Навіть якщо це й відбудеться, він не зможе встановити зв'язок між своєю симптоматикою й попередньою травмою. Первісному приховуванню травматичних подій можуть сприяти почуття сорому, провини, прагнення до витиснення тяжких спогадів або неповне розуміння їхньої важливості.

У разі підозри на наявність ПТСР лікареві доцільно тактовно й співчутливо розпитати пацієнта про минулі психотравматичні події. При першому ж порушенні цієї теми хворий може виявити афективну реакцію, що вже буде певним свідченням наявності ПТСР. Ця реакція може полягати у наростаючій слізливості, нерідко доповнюватися уникненням контакту

очима, хвилюванням або проявами ворожості. Під час розпитування слід пам'ятати, що клінічна картина ПТСР звичайно містить такі ознаки:

- порушення сну;
- соціальне уникнення, дистанціювання й відчуження від інших, включаючи близьких членів родини, що не спостерігалось раніше;
- зміни поведінки, експлозивні спалахи, дратівливість або схильність до фізичного насильства над іншими людьми;
- зловживання алкоголем або наркотиками, особливо мотивовані “зняттям гостроти” хворобливих переживань, спогадів або почуттів;
- антисоціальна поведінка або протиправні дії (за умов відсутності такої поведінки в підлітковому віці);
- депресія, суїцидальні думки або спроби самогубства;
- високий рівень тривожної напруженості або психологічної нестійкості;
- неспецифічні соматичні скарги (головний біль, болі у спині тощо).

У дослідженні *M. J. Horowitz* із співавторами наведено такі дані:

- 75% пацієнтів з ПТСР скаржаться на головний біль й почуття слабкості в різних частинах тіла;
- у 56% відзначаються нудота, болі в області серця, у спині, запаморочення, відчуття важкості в кінцівках, оніміння в різних частинах тіла, “комки у горлі”;
- 40% обстежених турбувало ускладнення дихання.

Розвиток ПТСР в учасників бойових дій проходить п'ять фаз:

- початковий вплив;
- опір-заперечення;
- допущення – придушення;
- декомпенсація;
- подолання травми й видужання.

Характерною рисою є наявність періоду декомпенсації перед подоланням. Однак існує значно більша розмаїтість відповідних реакцій на травматичну подію, положення про існування остаточної фази дозволу не підтверджується практикою, одужання відбувається набагато повільніше, ніж очікується. Отже, є кілька можливих шляхів розвитку захворювання. Один з цих шляхів закінчується адаптивним дозволом, а інший – дезадаптивним виявленням ПТСР у вигляді однієї з форм, заснованих на такому:

- генералізованій реакції страху;
- генералізованій реакції гніву;
- дисоціації;
- реакції “відходу в себе”;
- використанні травми.

Плин ПТСР проявляється повторюваним і нав'язливим відтворенням у свідомості психотравмувальної події. При цьому випробовуваний пацієнтом стрес перевищує той, який він відчував у момент самої події, і часто є надзвичайно інтенсивним переживанням, яке викликає думки про скоєння суїциду для припинення нападів. Також характерними є повторювані кошмарні сни й “флешбеки” (англ. *flashback* – психопатологічні повторні переживання або мимовільні рецидивні спогади) – психологічні феномени, при яких у людини виникають раптові сильні повторні переживання психотравмувальної події або її елементів.

Флешбеки можуть бути щасливими, смутними, захоплюючими тощо. Термін використовують, зокрема, коли спогади повторюються мимоволі та (або) є такими інтенсивними, що людина “переживає наново” досвід, будучи не в змозі повністю ідентифікувати його як власне спогад, а не як реальність.

Феномен ПТСР супроводжує поняття “тригер”. *Тригером* є активуюча подія, яка викликає у хворого ПТСР напад, тобто ініціює “флешбек”. Найчастіше тригер є частиною вже набутого раніше досвіду, пов'язаного з моментом отримання воїном БПТ, наприклад звук автоматної черги, шум вертольота, запах та вигляд крові, перебування на висоті, зображення танка, крик “Повітря!” тощо. Хворі на ПТСР зазвичай усіма силами уникають зустрічей з тригерами, прагнучи уникнути нового нападу.

Виокремлення ПТСР як особливої рубрики в міжнародному класифікаторі хвороб МКХ-10 є передумовою для його діагностики в учасників бойових дій, розроблення та застосування щодо них спеціальних профілактичних і реабілітаційних програм. У цьому контексті фахівці клінічної реабілітації загострюють увагу на анамнезі розладу, наголошуючи на необхідності диференціювання ПТСР.

8.1.5. Клінічна типологія посттравматичного стресового розладу

Питома вага, значущість і співвідношення симптомів ПТСР дають змогу виокремити такі типи ПТСР: тривожний, астеничний, дисфоричний, соматоформний.

Тривожний тип ПТСР характеризується високим рівнем соматичної та психічної невмотивованої тривоги на гіпотимно забарвленому афективному фоні з переживанням, не рідше кількох разів на добу, мимовільних, з відтінком нав'язливості уявлень, які відображають психотравматичну ситуацію.

Характерним є дисфоричне забарвлення настрою з відчуттям внутрішнього дискомфорту, дратівливості, напруженості. Розлади сну характеризуються труднощами під час засипання з домінуванням у свідомості тривожних думок про свій стан, побоюваннями за якість і тривалість сну, страхом перед болісними сновидіннями (епізоди бойових дій, насильства, часто розправ із

самими хворими). Хворі часто навмисно відсувають настання сну і засинають лише під ранок.

Характерні пароксизмальні вечірньо-нічні стани з відчуттям нестачі повітря, серцебиттям, пітливістю, ознобом або нападами задухи. Хворі самостійно звертаються за допомогою, і хоча домінує прагнення уникнути ситуацій, що нагадують про психотравму, прагнуть до спілкування, будь-якої цілеспрямованої діяльності, отримуючи полегшення від активності.

Астенічний тип ПТСР відрізняється домінуванням почуття млявості і слабкості. Фон настрою знижений, з'являється байдужість до подій, які раніше цікавили у житті, а також до проблем сім'ї та робочих питань. Поведінка відрізняється пасивністю, характерним є переживання втрати почуття задоволення від життя.

У свідомості домінують думки про власну неспроможність. Протягом тижня кілька разів виникають мимовільні уявлення епізодів психотравмальної ситуації. Однак, на відміну від тривожного типу, у цих випадках уявні образи позбавлені яскравості, детальності, емоційної забарвленості і визначаються хворими як "картини, що виникають у свідомості з відтінком нав'язливості".

Розлади сну характеризуються гіперсомнією з неможливістю піднятися з ліжка, болісною дрімотою, подекуди протягом усього дня. Унікаюча поведінка нехарактерна, хворі рідко приховують свої переживання і, як правило, самостійно звертаються по допомогу.

Дисфоричний тип ПТСР характеризується постійним переживанням внутрішнього невдоволення, роздратуванням, аж до спалахів гніву та люті, на тлі пригнічено-похмурого настрою. Хворі демонструють високий рівень агресивності, прагнення зігнати на оточуючих свої дратівливість і запальність. У свідомості домінують уявлення агресивного змісту у вигляді картин покарання уявних кривдників, бійок, суперечок із застосуванням фізичної сили, що лякає хворих і змушує їх зводити контакти з оточенням до мінімуму.

Найчастіше стриматися не можуть і на зауваження оточення виявляють бурхливі реакції, про які згодом шкодують. Разом з цим виникають мимовільні уявлення психотравмальних сценподібних ситуацій. Непоодинокими є сцени насильства з активною участю самих хворих. Зовні хворі є похмурими, міміка з відтінком невдоволення і дратівливості, поведінка відрізняється відгородженістю. Типовим для таких людей є уникнення спілкування, замкнутість, малослівність. Активно скарг не пред'являють і потрапляють в поле зору фахівців у зв'язку з поведінковими розладами, які реєструють близькі або товариши по службі.

Соматоформний тип ПТСР характеризується масивними соматоформними розладами з переважною локалізацією тілесних сенсацій в кардіологічній (54%), гастроентерологічній (36%) і церебральній (20%) анатомічних областях, які поєднуються з психовегетативними пароксизмами. Симптоми

ПТСР виникають у цих хворих через шість місяців після психотравмувальної події, що дає змогу позначити ці випадки як відтермінований варіант ПТСР.

Типовим є формування унікаючої поведінки на тлі панічних атак. Симптоми емоційного заціпеніння і феномени “флешбеку” зустрічаються рідко і не є тяжкими та емоційними. Депресивний афект представлений недиференційованою гіпотимією з виразними тривожно-фобічними включеннями. Ідеаторний компонент симптомного комплексу представлений іпохондричною фіксацією на тілесних сенсаціях і пароксизмальних нападах з вираженою тривогою очікування їх виникнення, ніж симптомами гіперзбудження і переживанням психотравмувальної ситуації.

У процесі психологічної реабілітації сучасна військова психологія виокремлює два етапні види, розподіляючи їх за завданнями, хронологією, застосовуваними силами і засобами, місцем проведення тощо.

Перший вид – це “оперативна”, тобто первинна медико-психологічна реабілітація у межах надання психологічної допомоги у бойовій обстановці, метою якої є актуалізація, мобілізація, компенсація й відновлення цільового психологічного ресурсу військовослужбовців, які зазнають впливу психотравмувальних стрес-чинників бою. Первинною медико-психологічною реабілітацією займаються командири, офіцери структур морально-психологічного забезпечення, медичні працівники й спеціально створювані для цього групи оперативної психологічної допомоги.

Другий вид передбачає здійснення психологічної реабілітації (у межах комплексної реабілітації) учасників бойових дій, які внаслідок отримання бойової психічної травми набули посттравматичних стресових розладів, що негативно впливає на повернення військовослужбовців у мирну обстановку й “вбудовування” їх у систему соціальних зв’язків і відносин мирного часу.

Цей вид реабілітації припускає психологічний вплив на самих учасників бойових дій (деактуалізація бойових стресових пристосувальних реакцій, зняття бойового напруження, корекція ціннісних орієнтацій військовослужбовців, психологічна підготовка до взаємодії з “мирними” людьми тощо) і створення навколо них реадаптуючого соціального середовища в місцях їхньої постійної служби й проживання. Цю діяльність загалом і прийнято називати терміном “психологічна реабілітація”.

Військові психологи, психіатри, які працюють в області стресових розладів, справедливо вважають, що з отриманими психотравмами необхідно боротися професійно, і чим раніше психотравмованим буде надаватися спеціальна медико-психологічна допомога, тим кращим буде прогноз розвитку особистості на майбутнє. Історично підтверджено, що відсутність спеціальних медико-психологічних заходів з відновлення травмованої, деформованої психіки (психологічна реабілітація) призводить до хронічного плину психічних розладів. Наслідки ПТСР призводять до зміни особистості, соціальної й професійної дезінтеграції, алкоголізації й наркотизації, суїцидів.

8.2. Комплексна терапія посттравматичних стресових розладів

Поняття “реабілітація” (відновлення) багато науковців розглядає як “третинну профілактику”, розуміючи як первинну профілактику попередження захворювань, а як вторинну – лікування хвороби. Водночас, розглядаючи комплексну реабілітацію учасників бойових дій, які отримали ПТСР, слід урахувати один з важливих факторів, який певним чином впливає на зорієнтованість усієї реабілітаційної системи та є цікавим для командира (військового начальника), а саме: чи продовжуватиме пацієнт військово-професійну діяльність (зокрема під час ведення бойових дій, до чого пацієнтові слід повернутися після одужання, або урахування можливості участі у веденні бойових дій у майбутньому), чи за своїм статусом він вже є некомбатантом, звільненим у запас, тобто надалі має вести мирне існування.

Відмінності в підходах, які спостерігають у вітчизняних та зарубіжних наукових тенденціях, полягають у варіативному введенні до реабілітаційного комплексу заходів блоку відновлення військово-професійних навичок. Водночас так званий “бойовий” варіант комплексної реабілітації містить менше відновних заходів. Ті ж заходи, які рекомендовано проводити, зорієнтовані на подальше проходження військової служби (ведення бойових дій) пацієнтом з ПТСР.

У США на цей час існує гнучка система комплексної реабілітації психотравмованих ветеранів бойових дій під назвою *PTSD Treatment Programs in the U.S. Department of Veterans Affairs*. Ця система включає два основних організаційних підходи до реабілітаційної діяльності:

1. *Specialized Outpatient PTSD Programs (SOPPs)* – програми реабілітації, розраховані на позаклінічну реабілітацію психотравмованих, які містять три варіанти:

- *PTSD Clinical Teams (PCTs)* – проведення індивідуальних і групових сеансів стандартної реабілітації виїзними групами;

- *Substance Use PTSD Teams (SUPTs)* – проведення індивідуальних та групових сеансів інтенсивної реабілітації виїзними групами у разі складних ПТСР;

- *Women’s Stress Disorder Treatment Teams (WSDTTs)* – проведення індивідуальних та групових сеансів стандартної реабілітації жінок-військово-службовців виїзними групами.

2. *Specialized Intensive PTSD Programs (SIPPs)* – програми реабілітації, розраховані на комплексне здійснення соціальної, відновної, трудової реабілітації в основному в стаціонарних (клінічних) умовах:

PTSD Day Hospitals (DH) – здійснення індивідуальних та групових сеансів амбулаторної реабілітації протягом 4...8 год один або кілька разів на тиждень;

- *Evaluation and Brief Treatment of PTSD Units (EBTPUs)* – стаціонарний реабілітаційний курс протягом 14...28 днів;

- *PTSD Residential Rehabilitation Programs (PRRPs)* – стаціонарний курс поглибленої реабілітації протягом 28...90 днів;

- *Specialized Inpatient PTSD Units (SIPUs)* – стаціонарний спеціалізований курс поглибленої психореабілітації протягом 28...90 днів;

- *PTSD Domiciliary (PTSD Dom)* – стаціонарний курс поглибленої варіативної реабілітації протягом певного періоду часу;

- *Women's Trauma Recovery Program (WTRP)* – стаціонарна реабілітаційна програма для психотравмованих жінок-військовослужбовців у відновному центрі протягом 60 днів.

Наукова спільнота інших провідних країн світу дотримується загальноприйнятого погляду на процес комплексної реабілітації хворих на ПТСР, пропонуючи при цьому обов'язково проводити медико-психологічну, соціальну та професійну реабілітацію з усім розмаїттям застосовуваних заходів.

Як вже було зазначено, на вітчизняних наукових теренах існує чимало думок щодо доцільної структури реабілітаційних комплексів, які за сукупністю формальних ознак неістотно відрізняються один від одного. Аналіз наукових досліджень дає змогу виокремити такі етапи проведення реабілітації учасників бойових дій з ПТСР:

Перший етап – підготовчий, який полягає у знятті неактуального психічного напруження. Досягається за допомогою таких методів: аутотренінгу, м'язової релаксації, дихальних вправ, тілесно-орієнтованою терапією.

Другий етап – корекційно-розвивальний. Головна мета цього етапу – створення сприятливої психологічної атмосфери. Цього досягають такими методами: ігротехнічними засобами, праце-, натуро-, естетотерапією, раціональною психотерапією.

Третій етап – вбудовування у систему соціальних зв'язків і взаємин, що передбачає:

- гармонізацію системи відносин особистості;
- корекцію поведінки;
- підвищення соціально-психологічної компетентності;
- підвищення комунікативної активності;
- закріплення ефективних схем поведінки.

На цьому етапі використовують такі методи: особистісно-реконструктивну психотерапію, поведінкову психотерапію, логотерапію, системно-образне проєктивне тренування, залучення до суспільної діяльності, створення “реадаптуючого” середовища.

8.2.1. Медична реабілітація

До військовослужбовців, які отримують досить серйозні травми, застосовують заходи медичної реабілітації, початком якої є надання першої медичної допомоги в бойовій обстановці. Навіть короткотривале поліпшення стану військовослужбовців полегшує контакт з ними, підвищує їхню віру у видужання.

Значимість медичних заходів з відновлення психічної рівноваги полягає не тільки у фармакотерапії – застосуванні психотропних засобів нормалізуючого впливу на емоційну сферу людини, що створює умови для швидкого й конструктивного впливу на психологічні стани. Істотну роль у профілактиці психічних розладів у військовослужбовців відіграють такі елементи медичної реабілітації, як повноцінне харчування, турбота про стан здоров'я особового складу, дотримання елементарних гігієнічних норм тощо.

Під час надання кваліфікованої медичної допомоги військовослужбовцям з травмованою психікою в лікувальних установах застосовують медикаментозну терапію (фармакотерапію), фізіотерапію, бальнеотерапію, масаж тощо. Фахівці стверджують, що після завершення програми медичної реабілітації у 80...85% психотравмованих працездатність відновлюється.

8.2.2. Військово-професійна реабілітація

Військово-професійна реабілітація передбачає вживання заходів щодо відновлення в найкоротший термін після травмування психіки військовослужбовців, їхніх професійних навичок, найважливіших функцій, які забезпечують виконання обов'язків за штатним призначенням. У разі неможливості професійної реабілітації військовослужбовців їх перенавчають, готують до виконання інших, доступніших обов'язків (професійна переорієнтація).

Військово-професійна реабілітація може включати фізичну та професійну підготовку.

Фізична підготовка реабілітаційного періоду включає:

- фізичну зарядку;
- навчальні заняття з фізичної підготовки;
- спортивно-масову роботу;
- фізичне тренування в процесі навчально-бойової діяльності.

Технічними засобами фізичної підготовки при цьому є спортивні зали, тренажери, спортивні снаряди для індивідуальної фізичної підготовки, смуги перешкод.

Професійна підготовка реабілітаційного періоду передбачає відновлення загальновійськових і спеціалізованих військових навичок.

Засобами професійної підготовки за військовою спеціальністю є:

- тренажери (авіаційні, механіка-водія, навідника, оператора, з водіння автомобілів тощо);

- класи бойової й спеціальної підготовки з діючими макетами зброї та техніки;
 - бойове і допоміжне озброєння та військова техніка.
- Засоби контролю за військово-професійною реабілітацією:
- динамічне спостереження лікарем;
 - орієнтовні нормативні значення психологічних показників підготовки військових фахівців на тренажерах, приладах, бойових постах;
 - орієнтовні нормативні значення показників за різними видами підготовки;
 - тести для оцінювання функціонального стану організму й фізичної працездатності;
 - лабораторні, інструментальні дослідження.

8.2.3. Соціальна реабілітація

Людина перш за все – істота соціальна. Особливу значимість для неї мають події громадського життя й найближчого оточення – соціальний чинник. Отже, соціальна реабілітація є однією з найважливіших у системі загальної реабілітації.

Для військовослужбовця, який отримав психічну травму, важливо відчутти з боку оточення увагу, співчуття, одержати необхідну допомогу. Поліпшує настрій і позитивно позначається на стані травмованого військовослужбовця відволікання його уваги від зосередження на хворобливих відчуттях та уявленнях. Такий психосоціальний вплив, його значимість визначають участь у реабілітації не тільки медичних працівників, а й командирів і товаришів по службі. У цей період особливу увагу необхідно приділяти підтриманню у військовій частині (підрозділі) здорового соціально-психологічного клімату.

Соціальна реабілітація військовослужбовців визначається характером взаємин травмованого в колективі, наявністю передумов до суспільно корисної роботи, особливостями поведінки в процесі службової діяльності, виразністю інтересів. Вплив соціального чинника спрямовано на коригування у військовослужбовця світогляду й ставлення до життя, активізацію соціальних ідеалів.

Психосоціальний вплив здійснюють через проведення групової терапії, стимулювання соціальної активності, зайнятість суспільно корисними справами. На соціальній реабілітації відчутно позначається постійний контакт військовослужбовця з товаришами по службі, перегляд телепередач, прослуховування радіо тощо.

8.2.4. Психологічна декомпресія

За аналогією з поняттям декомпресії під час підйому з глибини на поверхню у водолазів цей процес характеризується зниженням тиску у водо-

лазних барокамерах або під час підйому водолаза з глибини для виведення з тканин організму індиферентних газів. Так і процес повернення військових повинен мати поступовий ефект реадаптації в соціум, його відпочинку та відновлення, накопичення достатньої кількості ресурсів для повернення до участі в бойових діях. Цей вид психологічного відновлення наближає організацію проходження військової служби військовослужбовців Збройних Сил України в умовах бойового навантаження до стандартів НАТО.

Психологічна декомпресія – комплекс психологічних і медико-психологічних заходів, які здійснюються після виведення військової частини (підрозділу) з району виконання завдань за призначенням для відновлення психофізіологічного стану та реадаптації військовослужбовців.

Метою проведення психологічної декомпресії є поступове переключення механізмів реагування в екстремальних (бойових) умовах до мирних умов життєдіяльності, стабілізація психоемоційного стану, профілактика розвитку психогенних розладів.

Завданнями проведення психологічної декомпресії можуть бути:

- аналіз психологічного та фізичного стану особового складу;
- зняття внутрішнього напруження, психологічна та фізична розрядка;
- профілактика виникнення дистресових станів;
- опанування методів психологічної саморегуляції та заземлення;
- підготовка військовослужбовця до зустрічі із сім'єю та найближчим оточенням.

Основними елементами психологічної декомпресії визначено:

- медичний огляд;
- психологічне діагностування (скринінг);
- психологічна освіта;
- психоемоційне та психофізіологічне розвантаження, відновлення психологічної безпеки особистості;
- соціальна реадаптація.

Заходи з психологічної декомпресії організовує орган військового управління, у підпорядкуванні якого знаходиться військова частина (підрозділ), що виводиться з району виконання бойових завдань. До проведення заходів залучають фахівців структур морально-психологічного та медичного забезпечення, військових капеланів, а також у разі потреби спеціалістів з інших напрямів.

Перед початком проведення заходів психологічної декомпресії керівному складу військової частини (підрозділу) потрібно проаналізувати:

- кількість втрат (бойових, небойових);
- кількість правопорушень;
- укомплектованість підрозділів;
- наявність осіб з ознаками психологічних та психічних розладів;

- склад групи посиленої психологічної уваги, її соціально-демографічні дані.

Метою проведення відповідного аналізу є дистанційне визначення підрозділів, які потребують найбільшої уваги під час планування заходів з психологічної декомпресії. Також під час планування необхідно враховувати рекомендації офіцерів структур морально-психологічного забезпечення щодо стану справ у військовій частині (підрозділі). Мінімальна тривалість проведення заходів психологічної декомпресії становить три доби, максимальна – до семи діб.

Психологічна освіта – інформування особового складу для формування розуміння закономірностей функціонування людської психіки, поведінки людей в екстремальних (бойових) умовах, різних моделей виходу з кризової ситуації.

Загалом заходи декомпресії проводять у шість етапів:

перший – задоволення фізіологічних потреб за аналогією з пірамідою Маслоу;

другий – перебування у своєрідній інформаційній ізоляції, обмеження у дзвінках додому, до родини, що дає змогу повернутися у більш стабільний стан;

третій – помірні заняття спортом, купання (відвідування басейну, сауни, лазні);

четвертий – вправи на заземлення (фізичне, розумове, заземлення на відчуття, вправа “Центрування”);

п’ятий – заходи, спрямовані на зниження рівня агресії (бесіди, гумор, спорт);

шостий – психоедукація, надання інформації про те, що відбувається з організмом, психікою.

Психоемоційне та психофізіологічне розвантаження, відновлення психологічної безпеки особистості – комплекс психологічних та психофізіологічних заходів, спрямованих на гармонізацію психоемоційного стану, зняття перевтоми, негативних наслідків впливу психогенних факторів.

Соціальна реадaptaція – процес пристосування соціально-психічних потреб військовослужбовців після виконання завдань за призначенням (бойових завдань) до повсякденних умов життєдіяльності. Цей процес охоплює комплекс питань моральної, психологічної, практичної підготовки військовослужбовця до життя в суспільстві, відновлення соціальних ролей, усунення або нейтралізації негативних чинників, що перешкоджають поверненню до існування в умовах, не пов’язаних з ризиком для життя.

Після закінчення заходів психологічної декомпресії визначається її результативність та чи приведено особовий склад у ресурсний стан.

Ресурсний стан – це потенціал психофізіологічних можливостей існування організму під час високих навантажень (Я один, але я воїн!).

Отже, психологічна декомпресія особового складу після повернення з бойової місії є необхідною складовою психологічної реабілітації військово-службовців та сприяє профілактиці розвитку посттравматичного стресового розладу.

8.2.5. Психологічна реабілітація

Психологічна реабілітація – система медико-психологічних, педагогічних, соціальних заходів, спрямованих на відновлення, корекцію або компенсацію порушених психічних функцій, станів, особистісного й соціального статусу осіб, які одержали психічну травму; є невід’ємною складовою комплексної реабілітації.

Психологічна реабілітація є найважливішим елементом відновлення психічної рівноваги. Сутність її полягає у впливанні через психіку на військово-службовця з урахуванням терапії, профілактики, гігієни й педагогіки. За допомогою психологічних впливів можливо знизити рівень нервово-психічної напруженості, швидше відновити витрачену нервову енергію й тим самим вплинути на прискорення процесів відновлення в інших органах і системах організму. Цим відрізняється психологічний вплив від інших засобів реабілітації.

З’ясування цілей психологічної реабілітації дає змогу визначити її завдання, зміст, структуру, залучені сили й засоби, а також обов’язки посадових осіб органів військового управління, військових частин (підрозділів) щодо організації, здійснення й керівництва процесом відновлення психічної рівноваги військовослужбовців.

Основними завданнями психологічної реабілітації є:

- встановлення характеру й ступеня важливості нервово-психологічних розладів, визначення індивідуально-особистісних особливостей реагування військовослужбовця на отриману психічну травму та вироблення реабілітаційних заходів;
- зняття психоемоційного напруження, дратівливості й тривожності, страху за допомогою застосування комплексних впливів (психотерапевтичних, медичних, біологічних, соціотерапевтичних і педагогічних (виховних));
- регуляція порушених функцій організму, корекція психофізіологічного стану методами психофармакологічних, психотерапевтичних і фізичних впливів;
- формування оптимальної психологічної реакції на наслідки психічної травми, мобілізація особистості на подолання виниклих станів, розвиток у військовослужбовців необхідних вольових якостей;
- формування в особового складу чітких уявлень про чинники ризику й усвідомлене ставлення до заходів щодо їхнього усунення;
- оптимальне вирішення психотравматичної ситуації, відновлення соціального статусу, адаптація до умов зовнішнього середовища за допомо-

гою стимулювання соціальної активності військовослужбовця, а також різними організаційно-педагогічними методами;

- оцінювання фізичної, сенсорної й розумової працездатності;
- проведення професійно-психологічної реабілітації, а у разі втрати професійної придатності – професійної переорієнтації;
- орієнтування на продовження активної службової діяльності та виконання обов'язків військової служби;
- вивчення динаміки змін психічних станів у процесі реабілітації;
- діагностика функціонального стану фізіологічних систем організму;
- оцінювання ефективності й коригування (у разі потреби) реабілітаційних заходів.

Аналіз завдань психологічної реабілітації дозволяє визначити найважливіші компоненти й засоби, які входять у систему психологічної реабілітації, а саме: психологічні, медико-біологічні й організаційно-педагогічні.

Основними принципами психологічної реабілітації, за якими її організують і здійснюють незалежно від вибору типу реабілітаційної програми, є такі:

1. Максимальна наближеність до військової ланки.
2. Невідкладність, якнайраніший початок реабілітаційних заходів (відразу після виявлення психічних розладів).
3. Єдність психосоціальних і фізіологічних методів впливу (єдність реабілітації й лікування).
4. Ступінчастість, послідовність і наступність реабілітаційних заходів. Різні впливи, у тому числі і психосоціальні, здійснюють в певних дозах з поступовим (східчастим) переходом від одного впливу (зусилля, заходу) до іншого, від однієї форми організації допомоги до іншої.
5. Різнобічність (різноплановість) зусиль. Реабілітаційні заходи здійснюють у кількох сферах. Як **реабілітацію** розуміють складний процес, який поєднує зусилля командирів, медичних працівників, психологів і самого військовослужбовця, спрямовані на різні сфери життєдіяльності останнього.
6. Партнерство, співробітництво. Побудова реабілітаційного впливу має бути такою, щоб утягнути військовослужбовця з психічною травмою у відбудовний процес. У всіх реабілітаційних методах впливу стрижневим змістом є апеляція до особистості військовослужбовця.
7. Індивідуалізація реабілітаційних заходів. Відновлення психічної рівноваги окремого військовослужбовця здійснюється з урахуванням особливостей особистості, механізмів і динаміки станів.
8. Відповідність реабілітаційних заходів адаптаційним можливостям військовослужбовця.
9. Участь у реабілітаційному впливі командирів (начальників), медичних працівників, психологів, офіцерів структур морально-психологічного забезпечення, товаришів по службі.

10. Систематичний контроль і вчасна корекція реабілітаційної програми. Арсенал засобів психологічної реабілітації є набагато ширшим за спектр представлених вище методів і видів впливу на психіку військовослужбовців. Здійснення реабілітаційних заходів потребує дотримання певних основних правил, які забезпечать досягнення ефективності й дієвості заходів щодо відновлення психічної рівноваги військовослужбовців.

8.3. Основні напрями, форми й методи психотерапії

Ефективним реабілітаційним впливом на військовослужбовця є психотерапія, тобто лікувальний вплив на людину психічними чинниками.

Психотерапія (від грец. *psyche* – “душа”, “дух” та грец. *therapeia* – “лікування”, “оздоровлення”) – система лікувального впливу на психіку і через психіку на організм людини. Часто визначається як діяльність, спрямована на рятування людини від різних проблем (емоційних, особистісних, соціальних тощо). Психотерапію зазвичай проводять психотерапевт через установлення глибокого особистого контакту з пацієнтом (часто шляхом бесід і обговорень), а також застосуванням різних когнітивних, поведінкових, медикаментозних та інших методик. Однак таке визначення є неповним.

Серед напрямів психотерапії, висвітлених у численних джерелах, можна виокремити такі: арт-терапія, біоенергетичний аналіз, гештальт-терапія, гіпноз, зоотерапія, ігротерапія, іпотерапія, канісотерапія, інтерперсональна психотерапія, кінезіологія, клієнт-центрована терапія, когнітивно-поведінкова психотерапія, особистісно орієнтована (реконструктивна) психотерапія, метафорична психотерапія, моріта-терапія, мультимодальна психотерапія, недирективний (еріксонівський) гіпноз, нейролінгвістичне програмування, позитивна психотерапія, процесуально-орієнтована психотерапія, психоаналіз, психодрама, психосинтез, раціональна емоційно-поведінкова терапія, стрес-аналіз, системна сімейна психотерапія, казкотерапія, схемна терапія, тілесно-орієнтована психотерапія, транзакційний аналіз, трансперсональна психотерапія, холістична психотерапія, екзистенційна психотерапія, емоційно-образна терапія.

У широкому значенні слова **психотерапія** – це сприятливі обставини, добре організований режим, правильно використане дозвілля, а також чуйний підхід до травмованого військовослужбовця. У вузькому значенні як **психотерапію** розуміють планомірний психічний вплив словом на людину, яка отримала психічну травму. Зазвичай використовують для позитивного впливу на хворобливі прояви й для зміни невірних установок травмованого військовослужбовця. За об'єктивною спрямованістю розрізняють непряму й пряму психотерапію.

Загальна (непряма) психотерапія – комплекс заходів, спрямованих на створення обстановки, яка сприятливо впливає на психотравмовану людину.

Такими заходами є: раціональна організація його службової діяльності, у разі потреби й зміна роду занять; створення навколо здорового соціально-психологічного клімату; відволікання від неприємних психотравмувальних переживань; застосування активуючого режиму, реабілітації тощо.

Непряма психотерапія є першоосновою лікування травмованої психіки воїна в будь-якій обстановці. Психотерапевтичний вплив на військовослужбовця здійснюють бесіди командирів (начальників) і медичних працівників про його стан, зняття в нього тривоги та зміцнення надії на видужання, турбота про його відпочинок, харчування, лікування, увага до всього, що займає воїна, чим повні його переживання й думки.

Спеціальна (пряма) психотерапія – це сукупність спеціальних прийомів словесного впливу на психіку військовослужбовця з психічною травмою. Розрізняють такі види спеціальної психотерапії:

- седативна, спрямована на заспокоєння, ослаблення хворобливих відчуттів або пом'якшення емоційного реагування на свій стан;
- коригуюча, покликана виробити правильне ставлення до факту травмування й послабити патогенну значимість причини свого стану;
- стимулююча, спрямована на мобілізацію компенсаторних механізмів і підвищення соціальної активності особистості;
- спрямована на усунення патологічного стереотипу, який зумовлює стійку фіксацію хворобливих симптомів.

На цей час у практиці затвердилися психотерапевтичні напрями, які застосовують під час психологічної реабілітації. До найдоступніших для застосування у військовій практиці методів психологічного впливу на організм військовослужбовця, його психіку належать такі:

- раціональна психотерапія;
- сугестивна психотерапія;
- наркопсихотерапія;
- працетерапія;
- естетотерапія.
- натуротерапія.

Раціональна психотерапія як основний метод психотерапії ґрунтується на переконанні, зверненні до розуму психотравмованого військовослужбовця, наданні йому різних переконливих фактів і доказів, які дають змогу змінити своє ставлення до психотравмувальної ситуації. Цей метод полягає у проведенні в доступній формі спеціальних бесід з військовослужбовцями, у яких діагностовано ПТСР, під час яких логічно доводиться можливість успішного лікування. На відповідних прикладах підтримується бадьорість духу, зміцнюється воля до відновлення нормального стану. Сутність проведених бесід має полягати в апелюванні до розуму, свідомості та волі військовослужбовця.

Раціональна психотерапія адресується до логічного мислення. Впливовими чинниками є авторитет командира (лікаря, психолога, досвідченого товариша по службі), переконання, роз'яснення ситуації, схвалення військовослужбовця, відволікання його від проблем тощо. Раціональна психотерапія спрямована на створення активної позиції травмованого військовослужбовця у подоланні хворобливих проявів, а також на корекцію неадекватних емоційних реакцій і порушеної системи відносин.

Слово, що лежить в основі раціональної (роз'яснювальної) терапії, є цілком адекватним і потужним подразником для емоцій. Загальновідомо, що навіть частково адекватна особистість просто не в змозі повністю ігнорувати вербальні сигнали, які надходять до її свідомості, блокувати нейропроцеси аперцепції та зупинити процес формування певних фізіологічних реакцій. Численними психологічними дослідженнями доведений активний вплив слова на дихальну й пульсову реакцію людини, кров'яний тиск і чутливість до болючих подразників тощо.

Таким чином, раціональна психотерапія – це логічне, аргументоване, спеціалізоване роз'яснення шляхом пояснення, повідомлення військовослужбовцеві того, що він не знає й не розуміє, що може похитнути його неправильні уявлення й переконання. Здійснюється, як правило, у формі діалогу.

Сугестивна психотерапія передбачає здійснення емоційного впливу на психіку військовослужбовця, тобто вселяння йому певних думок. На людину впливають двома способами: вселянням у стані сну (гіпноз) і вселянням у стані пильнування. Найдоступнішим є другий спосіб, який можна застосовувати в будь-яких умовах обстановки.

Вселяння є цілеспрямованим психічним впливом, який пасивно сприймається людиною без критичної оцінки. Найбільше поширені такі форми, як самонавіяння (саморегуляція) та аутогенне тренування.

Наркопсихотерапія, будучи різновидом психотерапії, становить сполучення словесного вселяння на фоні неповного наркозу, викликаного застосуванням медичних препаратів. Найімовірнішим є її застосування у лікувальних установах.

Застосування перерахованих вище методів психологічного впливу на психотравмованих військовослужбовців зобов'язує командирів та інших посадових осіб мати високий такт, широкий світогляд, педагогічні здібності, уміння не тільки роз'яснювати, а й парировати заперечення, швидко вловлювати помилки в судженнях і раціонально використовувати їх для відновлення психічної рівноваги підлеглих.

Трудотерапія також належить до методів психологічної реабілітації, тому що залучення військовослужбовців з травмованою психікою до виконання нескладних робіт і завдань, крім розвитку фізичної активності, сприяє формуванню стійкого позитивного фону настрою, позитивної установки до праці й службової діяльності, прискоренню адаптації у військовому колекти-

ві. Залучення військовослужбовців до суспільно значимої діяльності відволікає їх від хворобливих переживань, поліпшує контакт з оточенням, сприяє відновленню порушених функцій, викликає в травмованих почуття впевненості у своїх силах, тим самим прискорюючи процес їхньої реабілітації.

Естетотерапія – лікування прекрасним, гарним, включає бібліотерапію, музикотерапію, натуротерапію, арт-терапію тощо. Фізичне середовище, яке оточує людину (колір; звуки; заходи; температурні, погодні, географічні фактори), впливає на людину, змінюючи її психічний стан, настрій, самопочуття й життєвий тонус. Засобами загального впливу на психіку військовослужбовців є кольори, функціональна музика, перегляд фільмів, витворів живопису, читання літератури.

У такому разі військовослужбовець включається в процес корекції функціонального стану як глядач, який сприймає форму, колір, елементи навколишньої дійсності й живої природи. Основною метою естетотерапії є відволікання військовослужбовця від гостро пережитих ситуацій для досягнення заспокійливого ефекту, зняття нервово-емоційного напруження, нормалізації діяльності нервової й серцево-судинної системи.

В естетотерапії використовують психологічний вплив кольору. Для прикладу наведемо психофізіологічний вплив основних кольорів на організм людини:

1. *Червоний колір (збудник)*. У психологічному плані може сприяти зростанню або викликати руйнування. Має сильну очищувальну дію, позбавить від туги й прожене негативні емоції, допомагає розслабитися застиглим кінцівкам і суглобам, особливо ногам, корисний при паралічах. Поліпшує настрій, упорядкує нерви, підвищує працездатність і життєвий тонус. За умов підвищеного тиску може викликати гнів і роздратування.

2. *Помаранчевий колір (творець)*. Корисний у разі будь-яких порушень у діяльності шлунково-кишкового тракту, зціляє нирки й сечовий міхур, стимулює роботу надниркових, викликає апетит, сприяє очищенню від слизу будь-якої системи організму, допомагає звільнитися від нав'язливих страхів і зміцнює морально. Помаранчевим кольором лікують психічні зриви й депресивні стани.

3. *Жовтий колір (комунікатор)*. Впливає на весь травний тракт, корисний для шкіри й нервової системи, покращує зір, налаштовує й очищає від токсинів весь організм, допомагає позбутися від запорів, контролює вагу, керує потовиділенням, рятує від набрякості, зміцнює центральну нервову систему, сприяє бажанню виговоритися, надає жвавість розуму, допомагає швидко засвоювати інформацію.

4. *Зелений колір (виробник)*. Впливає на серце, а також на інші органи, розташовані у грудній клітині, допомагає позбутися від негативних почуттів, допомагає при клаустрофобії, прекрасно лікує захворювання серця, знімає головний біль, поліпшує роботу печінки, стабілізує кров'яний тиск і заспо-

коює нерви. Є чудовим тонізуючим засобом і цілющим кольором широкого спектра дії.

5. *Блакитний колір (правдошукач)*. Допомагає при стресах і хвилюваннях, здатний знизити кров'яний тиск, допомагає при нетриманні сечі. З його допомогою знімають запалення, зупиняють кровотечі, зменшують болі при виразках шлунка. Блакитний колір налаштовує до міркувань, нагадує про необхідність відпочити й розслабитися.

6. *Синій колір (дух справедливості)*. Найсильніший болезаспокійливий колір спектра, ефективний очисник. Полегшує плин захворювань ендокринної системи, впливає на кісткову систему, особливо на хребет, мозок, очі й носові пазухи, добре допомагає при гострих запаленнях носових пазух і катаральних явищах, здатний знизити наслідки забруднення повітря, води й їжі, а також негативні вібрації, які діють на підсвідомість. Використовується при бронхіті, астмі, для лікування люмбаго, мігрені, екземи, забитих місць і запалень, у малих дозах – при гіперфункції щитовидної залози й хворобах нирок. Може виявити адиктивні пристрасті будь-якого роду. Зціляє від хворобливих спогадів, допомагає впоратися з емоційними потрясіннями, сприяє натхненню.

7. *Фіолетовий колір (таємний лідер)*. У фізичному плані впливає на шишкоподібну залозу, розташовану в проміжному мозку. Дуже корисний при будь-яких внутрішніх запаленнях, ішіасі, зменшує висипання на шкірі, послабляє серцебиття, допомагає при будь-яких порушеннях, пов'язаних з головою (наприклад при струсі мозку), підтримує імунну систему й може заспокоїти розхитані нерви. Корисний при утомі й болю в очах, заспокоює емоційно нестійких людей. Загострює зір і почуття, але придушує апетит.

Похмуро, гнітюче впливає чорний колір, сірі, коричневі тони. Нейтральними сприймаються білий і бежевий.

Психологічно сприятливими є не самі кольори, а їхнє поєднання. Однотонно пофарбовані поверхні при тривалому впливі у різному ступені гнітюче діють на психіку. Колір разом з музикою підсилює вплив на психіку. Відомо, що блакитний і зелений кольори разом з повільною мелодійною музикою заспокоюють людину, а червоний колір у сполученні з бадьорою маршовою музикою, навпаки, бадьорить, налаштовує на робочий ритм.

Для зниження нервово-емоційної напруженості можна використовувати перегляд фільмів, фотослайдів, що має виражений відволікальний і регулювальний вплив. Для психологічного розвантаження найприйнятнішими є комедійні й розважальні програми. Заспокійливо діють на людину видові фільми. Для забезпечення дієвості естетотерапії важливо складати добірки художньої літератури, книг з мистецтва, репродукції, телепрограми з урахуванням смаків і станів військовослужбовців.

Бібліотерапія впливає на психіку людини через читання нею книг, полягає у використанні спеціально підібраного для читання матеріалу для вирі-

шення особистих проблем. Оскільки бібліотерапія використовує зазвичай художні твори, вона належить до методів естетотерапії.

Музикотерапія – психотерапевтичний метод безпосереднього впливу на почуття, емоції, настрої людини. Безсловесне вселяння певного настрою, який піднімає людину над своїми переживаннями, з використанням у лікувальних цілях музики допомагає переборювати хворобливі розлади. Звук безпосередньо емоційно впливає на психіку. Сильний, нав'язливий шум дратує, стомлює, позбавляє спокою, приводить у несамовитість. Астенічний вплив здійснює й “могильна” тиша.

Музика є потужним емоційним стимулом. Ритм і мелодія здатні змінювати кількість серцевих скорочень, подих, обмін речовин. Музика може викликати глибокі зрушення в настрої, світосприйманні, взаєминах людей, змінюючи їхній життєвий тонус, викликати радість і наснагу, сентиментальність і смуток, заспокоєння й умиротворення. У музикотерапії застосовують такі прийоми:

- спрямовані на реагування (емоційно-активуючі);
- тренінгові (застосовувані в психотерапії);
- релаксуючі;
- комунікативні тощо.

Функціональна музика забезпечує регулюючий вплив на нервову систему. Відомо, що висока мелодійність музики в контексті підготовленої фонограми має заспокійливий ефект. Метроритм звучання, навпаки, завжди є активуючим. Заспокійлива музика сприяє переключенню нервової системи, унаслідок чого вповільнюється частота пульсу, знижується артеріальний тиск, розширюються кровоносні судини, а отже, знижується нервово-емоційне напруження. Збудлива, тонізуюча музика навпаки, підвищує активність загального стану. Виразніше впливає на людину класична музика, особливо, якщо потрібно досягти заспокійливого ефекту.

Під час підбору фонограм варто враховувати, що дієвості музики досягають тільки за умови участі свідомості в процесі сприйняття. Якщо музика не викликає емоційної реакції, то її вплив невеликий.

Натуропсихотерапія (ландшафтотерапія) – використання лікувального впливу природи. Застосовується як фон для психотерапії, яка, на відміну від натуропсихотерапії, неможлива без інформації, переданої мовленням. Природа естетично впливає на людину і гармонізує її особистість, сприяє відновленню порушених відносин і установок особистості, що є основою багатьох психічних розладів.

Психологічна реабілітація припускає виконання й деяких гігієнічних заходів.

По-перше, необхідно забезпечувати дотримання чіткого режиму дня (нічний сон не менш восьми годин; ранкова гімнастика; водні тонізуючі

процедури; систематичне чергування праці й активного відпочинку; спортивні ігри, які не потребують складної координації рухів і напруженої уваги).

По-друге, слід розумно організовувати життєдіяльність військовослужбовців, які зазнали психотравмального впливу (усунення професійних перешкод; зміна роду діяльності; переведення на полегшену діяльність або поліпшення умов виконання службових обов'язків; регламентація службового часу; звільнення від нарядів у нічний час; обмеження надмірних фізичних та емоційних навантажень тощо).

По-третьє, запровадити повноцінне й різноманітне харчування (з перевагою білків тваринного походження й великої кількості вітамінів).

Наведемо коротку характеристику основних напрямів психотерапії, які застосовують у вітчизняній реабілітаційній системі.

8.3.1. Поведінкова психотерапія

Традиційно вважається, що поведінкова психотерапія є найефективнішою під час корекції ПТСР. Відповідно до принципу, на якому ґрунтується цей вид терапії, для зміни поведінки необов'язково розуміти його визначальні психологічні причини. Метою поведінкової психотерапії є формування й зміцнення здатності до адекватних дій, набуття навичок самоконтролю.

Методи поведінкової психотерапії включають позитивне й негативне підкріплення, покарання, систематичну десенсибілізацію, імпульсивну терапію (*flooding*, метод “повені”), градуйоване подання й самоконтроль.

Поведінкова психотерапія зосереджується на заміні неприйнятних дій прийнятними й використанні деяких методів, які сприяють зменшенню або припиненню небажаної поведінки. Наприклад, одна з технік навчає пацієнтів діафрагмального подиху для зняття занепокоєння. Терапія може проводитися з використанням систематичної десенсибілізації (поступового, поетапного звикання до страхаючої ситуації), або мати вигляд методу “повені” (пацієнтів занурюють у страхаючу їх ситуацію й допомагають з нею впоратися). Метод “повені”, або *кататимно-імагінативної терапії*, у наш час вважається дієвішим.

Систематична десенсибілізація розроблена Дж. Вольпе на базі експериментів І. П. Павлова, містить в основі ідею, згідно з якою страх, тривога можуть бути пригнічені, якщо стимули, що їх викликають, пов'язати в часі із стимулами, антагоністичними страху, наприклад з релаксацією. Систематична десенсибілізація містить такі елементи:

- навчання глибокій м'язовій релаксації;
- побудова ієрархії стимулів (словесних ситуацій, які викликають тривогу);
- власне тренінг десенсибілізації (пропозиції респондентові, який перебуває в стані релаксації, уявляти об'єкти з ієрархій тривожних стимулів).

Загальна сутність методики полягає у почерговому за ієрархією тривог уявленні тривожних ситуацій з постійним розслабленням. Коли процедура

проводиться в умовах реального, а не уявлюваного життя, такий метод називається *градуйованою експозицією*. Ця техніка разом з позитивним підкріпленням ліквідує дезадаптивну поведінку за допомогою виключення негативних наслідків.

Методика “повені”, жорсткої конфронтації (*flooding*), або імплзивна терапія, розроблена Т. Штамфлем, є варіантом техніки конфронтації, масованої конфронтації. Якщо десенсибілізація спрямована на гальмування страху, то методика “повені”, навпаки, ґрунтується на його максимальному переживанні. Методика полягає в раптовому показі респондентові сцен, які викликають у нього надзвичайно сильну тривогу. Пропонується негайна конфронтація з максимально неприємним стимулом, і відповідно він повинен пережити максимально виражену реакцію страху, гніву тощо.

У цьому разі також складають список ситуацій, які лякають. Респондента просять з максимальною виразністю уявити ситуацію, яка викликає страх, вільно виражаючи усі виникаючі почуття. Мета терапевта – підтримка страху на максимально високому рівні з одночасним переходом до все нових і нових ситуацій з індивідуальної шкали тривоги.

Застосування цієї техніки потребує від пацієнта високої вмотивованості й стресостійкості. Перебування в ситуації всупереч страху й безпосереднє реальне переживання необґрунтованості своїх побоювань приводить до помітного прориву й різкого подолання старих реакцій.

Важлива перевага цієї техніки – високий превентивний ефект. Зазвичай техніку масованої конфронтації застосовують *in vivo* (у житті), тобто шляхом занурення пацієнта в реальну проблемну ситуацію. Однак у деяких випадках можлива робота з уявлюваними ситуаціями. Головне – зберігати занурення в ситуацію до поступового зменшення реакції страху або гніву. Як правило, для досягнення позитивного ефекту необхідно кількаразове повторення масованої конфронтації. Процедура триває до того часу, поки тривога не вичерпається. Застосування методу “повені” часто поліпшує стан навіть під час лікування різних фобій.

8.3.2. Когнітивна психотерапія

В основі деяких сучасних підходів до вивчення посттравматичних розладів є “оцінна теорія стресу”, яка акцентує увагу на ролі каузальної атрибуції й атрибутивних стилів. Залежно від пояснення причини стресу його долають або фокусуванням на проблемі (спробою змінити ситуацію), або концентрацією на емоційній стороні пережитої події (спробою змінити почуття, які виникли внаслідок стресу).

Найважливішими детермінантами *каузальної атрибуції* є особистий атрибутивний стиль і локус контролю – явище схильності особистості приписувати свої успіхи або невдачі зовнішнім або внутрішнім чинникам. Дослід-

ження підтверджують, що локус контролю може стримувати травмувальний ефект події. Щодо каузальної атрибуції, то вона значно впливає на обрані стратегії подолання стресу. На думку вчених, інтенсивніші прояви ПТСР співвідносяться як з особистісними (екстернальний локус контролю, емоційно сфальсифікований стиль подолання стресу), так і із соціальними (недостатність соціальної підтримки) чинниками.

8.3.3. Психодинамічна психотерапія

Психодинамічний напрям підкреслює роль конфліктів, які виникли через невідповідність особистісних цінностей і внутрішньої картини світу людини дійсності ситуації, що травмує. Саме тому корекція в цьому психотерапевтичному напрямі полягає у дослідженні системи цінностей і потреб людини й того, як поведінка й досвід травмувальної ситуації порушили їх; у вирішенні виниклих у зв'язку з цим свідомих і несвідомих конфліктів; у перекладі руйнівної енергії у творчу в атмосфері розуміння, прийняття й емоційного комфорту.

Виведення подій на рівень свідомості, їх емоційне реагування звільняє людину від систематичної амнезії, пов'язаної з тенденцією уникати певних негативно забарвлених спогадів і подань. З цією метою широко використовуються проєктивні методики. Психодинамічна психотерапія також спрямована на відновлення самоповаги й самовладання, розвиток здорового рівня особистісної відповідальності, відновлення цілісності "Я".

8.3.4. Клієнт-центрована (роджерівська) психотерапія

Клієнт-центрована психотерапія приділяє увагу повному відпрацюванню пацієнтом чотирьох етапів суб'єктивного переживання кризи:

1. Відчуття психологічного дискомфорту, початок усвідомлення кризи. Докладені зусилля, щоб вийти зі стану травмованості, призводять до збільшення кризи.

2. Підсилення й наростання відчуття ізоляції й самотності.

3. Угода, торгівля, бартер. Уживають спроби використовувати легші засоби, щоб поліпшити емоційний стан (алкоголь, вітаміни, відпочинок тощо).

4. Депресія. Психічна енергія, яка витрачається на уникнення стану травми і придушення почуттів, скоує й розморює людину. Виникає почуття втоми й безпорадності. На цій стадії людина звертається до психотерапевта – це початок сприйняття кризи й пошуку виходу з неї.

Основне завдання психотерапевта – допомогти пацієнтові усвідомити можливість трансформації його кризового стану, побачити нові перспективи й можливості повернення до нормального життя. Передусім консультант інформує пацієнта про необхідність дотримання психологічної гігієни, змінює його установку стосовно інших людей: учить відокремлювати особис-

тість від її поведінки. Терапевт допомагає пацієнтові виразити свої почуття, подивитися на ситуацію з боку, завершити незавершене, знайти опору в собі.

На наступній стадії йде робота над усвідомленням причин появи кризи й прийняттям відповідальності за свій стан самим пацієнтом. Як наслідок, пацієнт приходить до розуміння того, що відбувається, й до усвідомлення закінчення кризи. Зменшується страх перед майбутнім.

Таким чином, проходячи всі етапи кризи з пацієнтом, психотерапевт трансформує, змінює його стан, учить його, як не бути жертвою. Заключна стадія роботи – це “кристалізація ідеї майбутнього”, обговорення нових можливостей і нових дій, прийняття відповідальності за майбутні зміни, психологічна підтримка нових дій пацієнта.

8.3.5. Гештальт-терапія

Гештальт-терапію традиційно розглядають як один з ефективних методів терапії тривожних, фобічних і депресивних розладів, а також з успіхом застосовують під час терапії багатьох психосоматичних розладів, у роботі з широким спектром інтропсихічних і міжособистісних конфліктів. Це дає можливість використовувати її під час роботи з учасниками бойових дій з ПТСР.

Метою терапевтичної роботи є зняття блокування та стимулювання процесу розвитку людини, реалізація її можливостей і здібностей за рахунок створення внутрішнього джерела опори й оптимізації процесів саморегуляції. Основним теоретичним принципом гештальт-терапії є переконання, що здатність індивіда до саморегуляції нічим не може бути адекватно замінена. Саме тому особливу увагу приділяють розвитку в пацієнта готовності приймати рішення й робити вибір.

Ключовим аспектом терапевтичного процесу є усвідомлення й переживання контакту із самим собою й оточенням. Увага й активність терапевта концентруються на тому, щоб допомогти пацієнтові в розширенні й збагаченні усвідомлення та здатності до покращеного переживання свого контакту з навколишнім і внутрішнім світом. Значну увагу приділяють підвищенню усвідомлення різних установок і способів поведінки та мислення, які закріпилися в минулому. Крім того, важливо розкрити їхні значення і функції на цей час для пацієнта.

У гештальт-терапії існує стратегія роботи із соматичними й психосоматичними захворюваннями, яка має чотири етапи:

1. Генералізація проєкції. Пацієнтові пропонується вжитися в роль своєї хвороби та поговорити від її імені. Можна розпитати пацієнта про характер хвороби, попросити описати її.

2. Прояв активної нереалізованої потреби, яка стоїть за хворим органом. Варто зробити акценти на позитивному аспекті хвороби (“Навіщо ти, серце-

вий біль, потрібен мені?”, “Що ти можеш дати мені вартого й необхідного, без чого я не можу обійтись?”). Усвідомлення цієї потреби.

3. Вираження заблокованого почуття, усвідомленої потреби в напрямку до особистого оточення.

4. Інтеграція отриманого досвіду, включення його в систему цілісної особистості.

8.3.6. Інтегративна трансперсональна психотерапія

Інтегративна трансперсональна психотерапія – новий авторський напрям групової психотерапії, основою якого є інтеграція елементів дихальних технік (голотропної терапії, “Ребьофінг”, “Вайвейшн”), тілесно зорієнтованої терапії, арт-терапії й психосинтезу, які взаємодоповнюють і потенціюють один одного, що дає змогу вести роботу на глибинному рівні, “обійти” механізми психологічного захисту та домогтися реагування на тілесному й емоційному рівні, не виводячи у свідомість психотравмувальну ситуацію.

У ході лікування ПТСР психотерапевтичного ефекту досягають лише після звільнення зв’язаної психічної енергії, яка використовувалася на витіснення, придушення спогадів про травмувальну ситуацію, тобто на формування механізмів психологічного захисту й на адаптацію індивіда до нового, часто хворобливого стану. Із цього випливає, що основними в цій ситуації є *катарсисні методи* – методи, які сприяють емоційному й фізичному відреагуванню витиснутих емоцій і переживань.

Отже, найшвидшого ефекту під час терапії ПТСР можна досягти використовуючи інтегративну трансперсональну психотерапію, на лікувальних сеансах якої пацієнт відкриває й переживає глибинні травми, конфлікти та проблеми, які були витиснуті в несвідоме і спричинили патологічний стан, завдяки чому людина звільняється від них. У процесі даної ППТ змінюється життєва позиція пацієнта щодо конкретних переживань.

8.3.7. Сімейна терапія

Значна поширеність розлучень, подружніх конфліктів, сімейних дисгармоній, зловживання алкоголем ветеранами війн, нерозуміння дружинами їхніх станів зумовлюють необхідність проведення психокорекційної і психотерапевтичної роботи.

Одним із завдань психотерапії є гармонізація сімейних стосунків військовослужбовця, поліпшення взаєморозуміння в родині, ліквідація в подружжя негативних емоційних тенденцій один до одного.

Завданнями групової сімейної психотерапії є такі:

- ліквідація неадекватних форм реагування, спілкування й поведінки, зумовлених патологічними особливостями стану особистості;

- встановлення адекватного ставлення дружини до проблем чоловіка, пов'язаних зі службою в Збройних Силах та участю у бойових діях;
- ослаблення невротизації дружини;
- зміцнення установки на здоровий спосіб життя.

Основним методом є *групова психотерапевтична дискусія*, що відповідає орієнтації групи. Метод заснований на використанні в лікувальних цілях групової динаміки, яка виникає внаслідок взаємин і взаємодії членів групи між собою й членів групи з психотерапевтом або психологом. Дуже важливо застосовувати допоміжні такі методи групової психотерапії, як психогімнастика, музикотерапія.

Психотерапія будується в системі трикомпонентної структури міжособистісної взаємодії (когнітивного (інформаційного), афективного (емоційного), конотативного (поведінкового)) і реалізується в інтроіндивідуальній, інтеріндивідуальній і метаіндивідуальній площинах особистості. Таким чином проводять корекцію характерологічних особливостей подружжя, їхніх міжособистісних взаємин і нормалізацію процесу персоналізації.

8.3.8. Кататимно-імагінативна психотерапія

Кататимно-імагінативна психотерапія (символ-драма) – широко розповсюджений за кордоном (у Німеччині, Австрії, Швейцарії й інших країнах), але дотепер мало відомий у нас метод психотерапії, який називають ще “*методом сновидінь наяву*”. Перевагою цієї системи є її глибоке теоретичне пророблення й детальна розробка всього комплексу психотерапевтичних дій. Метод кататимного переживання образів виявився ефективним під час короткотривалого лікування неврозів і психосоматичних захворювань, а також психотерапії порушень, пов'язаних з невротичним розвитком особистості.

За даними численних досліджень, серед нервово-психічних розладів, констатованих в учасників бойових дій, домінуюче положення займають пограничні розлади (невротичні стани у 52,8% досліджуваних осіб). Причому у ветеранів, які мають ознаки ПТСР, невротичні синдроми виявляються у кілька разів частіше, ніж у ветеранів без ознак ПТСР.

Також у осіб, які брали участь у бойових діях, виразність психосоматичного компонента скарг збільшується у 1,5 раза порівняно з людьми, які ніколи не брали участь у воєнних діях. За наявності ПТСР у ветеранів психосоматичний компонент скарг зростає ще в 1,5 раза. Усе це вказує на можливість і необхідність застосування методу кататимного переживання образів під час психотерапії й психокорекції нервово-психічних та психосоматичних розладів в учасників бойових дій.

8.3.9. Нейролінгвістичне програмування

Нейролінгвістичне програмування – психотерапевтична концепція, відповідно до якої за рахунок зміни уявленого у свідомості психічного образу життєвої ситуації змінюється психічний стан людини для забезпечення можливості ефективної реалізації себе в житті й задоволенні актуальних потреб.

Одним з базисних положень нейролінгвістичного програмування є твердження, що кожна людина має приховані, невикористані психічні ресурси. Головними завданнями терапевта з нейролінгвістичного програмування є забезпечення доступу пацієнта до цих прихованих ресурсів, витяг їх з підсвідомості, доведення до рівня свідомості, а згодом навчання пацієнта того, як ними користуватися. Виконання цих завдань досягають використанням різних технік нейролінгвістичного програмування: “інтеграція якорів”, “потрійна дисоціація”, “шестикроковий рефреймінг”, “змах”.

8.3.10. Еріксонівський гіпноз

Еріксонівський гіпноз – особливий “недирективний” підхід до індукції гіпнотичного трансу і його терапевтичного використання в межах короткотривалої стратегічної (орієнтованої на конкретну мету) психотерапії, розробленої М. Еріксоном. При цьому використовують модель наведення трансу, засновану на взаємодії й співробітництві між пацієнтом і гіпнотерапевтом. Застосовують гнучкі, адаптивні стратегії досягнення стану зміненої свідомості: психотерапевт спочатку наслідує поточну поведінку пацієнта (приєднується до пози, ритму дихання, особливостей його мовлення), а згодом, непомітно, усе більше починає ним керувати, поступово вводячи в гіпнотичний транс.

На стадії індукції трансу й у ході терапевтичної утилізації трансових станів широко використовують непрямі сугестії: послідовність прийняття, ілюзію вибору, складні складені й негативні парадоксальні вселяння, пресубпозиції, трюїзми, алюзії, контекстуальні вселяння, метафори тощо.

Еріксонівський підхід істотно підвищує сприйнятливність пацієнтів до гіпнозу, дає змогу уникнути або обійти опір, який нерідко виникає у пацієнта під час використання директивних, традиційно одноманітних методів гіпнотизації, а також прямих імперативних вселянь, орієнтованих на зняття хворобливого симптому або зміну поведінки.

У роботі із хворими, які страждають ПТСР, трансів стани використовують як своєрідну стратегічну рамку, усередині якої здійснюють різні терапевтичні інтервенції.

8.3.11. Аутогенне тренування

Аутогенне тренування – активний метод психотерапії, психопрофілактики й психогігієни, який підвищує можливості саморегуляції первинно ми-

мовільних функцій організму. За допомогою аутогенного тренування досягають саморегуляції емоційно-вегетативних реакцій, зокрема зменшення емоційного напруження, що дає змогу використовувати цей метод не тільки в клінічній практиці, а й в інших професіях, пов'язаних з гострими або хронічними стресовими ситуаціями.

Однак небезпечним є не тільки вплив стресорів у певний момент часу, а й пролонгований психотравмувальний вплив на психіку людини, що призводить до психічних порушень різної виразності, зокрема до посттравматичних стресових розладів.

З огляду на особливості реагування ветеранів з діагнозом ПТСР на стан релаксації, стандартні вправи аутогенного тренування варто поєднувати з іншими методами психотерапії, спрямованими на зняття (послаблення) зв'язку з бойовою готовністю й тривоги з цього приводу.

8.3.12. Метод десенсибілізації й переробки рухами очей

Оригінальний психотерапевтичний метод десенсибілізації й переробки рухами очей, який розробив *Ф. Шаніро* (США) у 1987 р., успішно застосовують для лікування посттравматичного стресового розладу в учасників бойових дій, жертв насильства, катастроф і стихійних лих, а також осіб, які страждають фобіями, панічними й дисоціативними розладами. З перших років використання метод десенсибілізації й переробки рухами очей виявив високу ефективність у ветеранів воєнних конфліктів, які в ході терапії змогли звільнитися від тяжких нав'язливих думок і спогадів, кошмарних сновидінь та інших проявів ПТСР.

Використання в ході проведення процедури десенсибілізації й переробки рухами очей повторюваних серій рухів очима, імовірно, приводить до розблокування ізольованої нейронної мережі мозку, де зберігається травматичний досвід, що, у свою чергу, піддається десенсибілізації й прискореній когнітивній переробці. Спогади, які мають високий негативний емоційний заряд, переходять у нейтральнішу форму, а відповідні їм подання й переконання пацієнтів стають конструктивними.

8.3.13. Кінезіологічна корекція

Основою кінезіологічної процедури є позбавлення людини від внутрішніх блоків і затисків, які перешкоджають підтриманню на оптимальному рівні гармонії і внутрішньої збалансованості індивіда.

Основні положення кінезіології:

1. Цілісний підхід до людини і до того, що складає її здоров'я.
2. Первинність м'язової слабкості і м'язової гіпотонії як універсальної реакції на будь-яку патологію або дисбаланс в організмі.

3. Наявність закономірних специфічних асоціацій кожного м'яза з тими чи іншими структурами, хімічними речовинами і процесами, нейромедіаторами і видами психічної діяльності.

4. Феномен раптового розвитку в певних умовах скороминущої м'язової слабкості всіх м'язів, які раніше були в тонусі.

5. Специфічні методи й алгоритм діагностики.

6. Синдроми дисбалансу, дезорганізації, дисфункції – об'єкт впливу прикладної кінезіології.

7. Специфічні методи й алгоритм корекції, засновані на результатах специфічної діагностики, з обов'язковим контролем на кожному етапі лікування у вигляді повторення діагностичних прийомів, що виявили цей вид дисфункції.

Психофізіологічна кінезіологічна корекція призначена для поліпшення психічного й емоційного стану, зняття внутрішнього нервового та психічного перенапруження, неусвідомлених психічних блоків, для налаштування на позитивне ставлення до проблеми, яка турбує, та конструктивний підхід до її вирішення, для налаштування на позитивне сприйняття свого стану, своїх можливостей, людей та всього навколишнього світу. Корекції призначені також для звільнення від стресів, для зміни на краще ставлення до будь-чого, їх можна застосовувати для психопрофілактики, поліпшення самопочуття та посилення налаштованості на одужання за різних хвороб.

8.3.14. Самодопомога

Рекомендації, які бажано виконувати хворим з ПТСР для підвищення ефективності процесу відновлення:

1. Регулярні зустрічі з особистим терапевтом або групою підтримки.

2. Оволодіння методами керування напруженням: релаксацією, самогіпнозом, аутогенним тренуванням.

3. Уникнення будь-яких заходів, спілкувань, уявлень або ситуацій, які підсилюють занепокоєння.

4. У разі порушення сну – навчання та застосування методів, які сприяють досягненню повноцінного відпочинку під час сну.

5. Збалансованість харчування за складом вітамінів, мікроелементів і клітковини.

6. Регулярні заняття активними фізичними вправами.

7. Обов'язкове попереднє обговорення зі своїм терапевтом можливості уживання алкоголю. Уникнення вживання наркотиків.

8. Постійні зусилля для формування й розширення підтримувального дружнього середовища.

9. Старанна робота під час терапії.

10. Можливість прийняття й розуміння того, що в процесі відновлення можуть бути затримки.

11. Регулярність прийняття прописаних ліків.

12. Безумовне звертання по необхідну допомогу.

Крім цього, необхідно разом з терапевтом розробити план дій на той випадок, якщо ознаки ПТСР знову з'являться. План має бути підготовлений у письмовій формі й обов'язково містити опис прояву певних симптомів і заходів щодо їхнього усунення. Потрібно домовитися з терапевтом про можливість негайної зустрічі з ним у разі потреби.

Описані методи психотерапії є далеко не повним переліком усіх можливостей психотерапевтичної реабілітації. Беззаперечно, об'єктивне, раціональне застосування існуючих методів психотерапії з ефективним поєднанням з іншими видами реабілітації дасть змогу вчасно та якісно виконувати завдання з ліквідації наслідків бойових психічних травм у військовослужбовців, які проявляються у вигляді посттравматичних стресових розладів.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю “психотравма”.
2. Назвіть основні чинники, які впливають на психіку військовослужбовців під час перебування в умовах бойових дій.
3. Дайте визначення поняттю “посттравматичний стресовий розлад” (ПТСР).
4. Дайте характеристику основним діагностичним критеріям ПТСР.
5. Назвіть відомі види ПТСР.
6. Дайте характеристику видам реабілітації військовослужбовців.
7. Назвіть основні методики психодіагностики військовослужбовців, які мають ознаки психічної травми.
8. Коротко охарактеризуйте види психотерапії, що застосовуються для лікування ПТСР.

Рекомендована література

1. Вінтоняк В. Ф., Недвига О. В., Рибчук О. О. Теоретико-методологічний аналіз феномена бойової психічної травми: сучасні підходи. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2022. Вип. 4 (68). С. 29–36.
2. Збірник методик для діагностики негативних психічних станів військовослужбовців : метод. посіб. / [Н. А. Агаєв та ін.]. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2016. 234 с.
3. Інжиевська Л. А., Ковальчук О. П. Арттерапевтичні техніки у психологічному супроводі військовослужбовців : теорія і практика : навч.-метод. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. 184 с.
4. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України : підручник : у 2 ч. Ч. 1. Вид. 2-ге, перероб. зі змінами та доп. / [Н. А. Агаєв, В. Г. Дикун, В. С. Чорний та ін.] ; за заг. ред. В. В. Стасюка. Бровари : 7БЦ, 2020. 754 с.
5. Основи психологічної допомоги військовослужбовцям в умовах бойових дій : метод. посіб. / [О. М. Кокун, Н. А. Агаєв, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська]. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2015. 170 с.

6. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. Наталії Пророк. Т. 1. Київ, 2018. 208 с.
7. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. Л. Царенко. Т. 2. Київ, 2018. 240 с.
8. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. Л. Гридковець. Т. 3. Київ, 2018. 236 с.
9. Основи формування психічної стійкості військовослужбовців у бойових умовах : підручник ; за заг. ред. Л. В. Кримець. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2022. 348 с.
10. Осьодло В. В., Будагьянц Л. М. Розпізнати бойову психічну травму : вступ до філософії військової психології. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2022. № 4 (68). С. 113–122.
11. Осьодло В. І., Траверсе Т. М. Психологія і війна: незасвоєні уроки Гюстава Ле Бона : монографія. Київ : Парламентське видавництво, 2022. 216 с.
12. Охорона психічного здоров'я в умовах війни / пер. з англ. Т. Семигіної, І. Павленко, Є. Овсяннікової та ін. Київ : Наш формат, 2017. 1068 с.
13. Попелюшко Р. П. Аналіз сучасних підходів надання психологічної допомоги комбатантам з віддаленими наслідками стресогенних впливів // Зб. наук. праць К-ПНУ ім. Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. *Проблеми сучасної психології*. 2016. Вип. 32. С. 415–429.
14. Прикладна психологія військової діяльності: підручник / за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2022. 292 с.
15. Профілактика посттравматичних стресових розладів: психологічні аспекти : метод. посіб. / упор. Д. Д. Романовська, О. В. Ілашук. Чернівці : Технодрук, 2014. 133 с.
16. Психологічна допомога військовослужбовцям : навч.-метод. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2021. 144 с.
17. Психологічна робота з військовослужбовцями – учасниками АТО на етапі відновлення : метод. посіб. / [Кокун О. М. та ін.]. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2017. 282 с.
18. Психологія бою: діяльність командира підрозділу щодо підтримання морально-психологічного стану особового складу в ході бойових дій : навч.-метод. посіб. / [А. М. Романишин та ін.]. Львів: НАСВ, 2015. 322 с.
19. Психологія екстремальної діяльності : навч. посіб. / [І. І. Приходько та ін.]. Харків : НАНГУ, 2017. 392 с.
20. Психологія суб'єкта бойових зіткнень : монографія / [О. Р. Охременко, С. В. Мамченко, В. В. Стасюк, О. Ф. Хміляр]. Київ : Хімджест, 2018. 222 с.
21. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника : підручник / [В. І. Осьодло та ін.]; за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2014. 364 с.
22. Стасюк В. В. Психологія локальних війн та збройних конфліктів : підручник для слухачів та студентів вищих навчальних закладів. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2016. 412 с.
23. Стрес-асоційовані розлади здоров'я в умовах збройного конфлікту : монографія / [В. С. Гічун та ін.]. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 324 с.
24. Теорія і практика психологічної допомоги та реабілітації: підручник. Вид. 2-ге, доп. / кол. авт. ; за заг. ред. Василя Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 484 с.
25. Хайрулін О. М. Психологія професійного вигорання військовослужбовців : монографія / за наук. ред. А. В. Фурмана. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 220 с.

9. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДЕВІАНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Майбутнє не належить слабкодушним, воно належить хоробрим.

Рональд Рейган (1911–2004), 40-й Президент США (1981–1989)

9.1. Загальна характеристика девіантної поведінки військовослужбовців

Суть девіантної поведінки полягає в тому, що людина не дотримується вимог соціальної норми, вибирає відмінний від вимог загальноприйнятої норми варіант поведінки в тій чи іншій ситуації, що призводить до порушення процесу взаємодії особистість – особистість та суспільство – особистість. Основою відхилень у поведінці є конфлікт інтересів, цінностей, розбіжність потреб, деформація засобів їх задоволення, помилки та недоліки виховання, життєві невдачі й прорахунки. Девіантна поведінка виникає через незнання суб'єктом норм моралі та законів (соціалізаційні проблеми), або коли суб'єкт знає норми моралі й закони, але розуміння того, що так поводитися не можна, не зупиняє індивіда, який обрав саме такий спосіб самоствердження (особистісні проблеми).

Істотними індикаторами девіантної поведінки є такі специфічні її ознаки:

- невідповідність загальноприйнятим чи офіційно встановленим соціальним нормам (законам, правилам, традиціям, соціальним установкам), тобто девіантна поведінка – це порушення не будь-яких, а лише найважливіших для даного суспільства й даного часу соціальних норм;
- негативна оцінка девіантної поведінки й особи, яка її проявляє, з боку інших людей, суспільний осуд чи вимоги соціальних санкцій, у тому числі й кримінального покарання;
- завдання реальної шкоди самій особистості чи оточуючим людям;
- стійке повторення;
- узгодження із загальною спрямованістю особистості;
- супроводження різними проявами соціальної дезадаптації;
- виражена статево-вікова й індивідуальна своєрідність.

Як девіантну поведінку у психології зазвичай розуміють систему вчинків або окремі вчинки, що суперечать усталеним у суспільстві соціальним

нормам (правовим, етичним) або нормам психічного здоров'я. Однак, оскільки нормальною формою життя суспільства вважають мир, то вже сама війна в розумінні спільноти належить до явищ, що від тієї норми відхиляється.

Проте на цей час в умовах російсько-української війни поняття про норми поведінки на війні мають бути сформульовані та окреслені. Одним з головних завдань, які стоять зараз перед Збройними Силами України на одному шаблі з відбиттям збройної агресії Росії та збереженням суверенітету держави, залишається збереження життя та здоров'я військовослужбовців. У межах цього завдання центральне місце посідає необхідність вирішення проблеми психологічної діагностики та профілактики суїцидальної поведінки в бойових умовах.

Нормальною в бойових умовах вважається поведінка, яка не виходить за межі правового поля, орієнтована на основний етичний порядок воєнного часу, не призводить до дезорганізації в колективі та не ставить під загрозу життя і здоров'я самого суб'єкта й товаришів по службі.

У науковій літературі існують біологічна, психологічні та соціологічні концепції девіантної поведінки.

Біологічна концепція вважає, що причиною девіацій є індивідуальні особливості будови тіла (великий чи занадто низький зріст, каліцтва, вади зовнішності, які спричинені шрамами та пораненнями).

Психологічні концепції базуються на психоаналітичній концепції З. Фрейда, який вважав, що девіацію викликають внутрішньоособистісні конфлікти.

Соціологічні концепції так пояснюють причини девіантної поведінки:

- відсутність соціальної інтеграції (культурні цінності, етичні норми та соціальні зв'язки послаблені або суперечливі);
- прогалина між цілями суспільства та соціально схваленими засобами їх досягнення;
- є конфлікти між нормами субкультур та панівної культури;
- як своєрідний ярлик, який владні верстви навішують на поведінку слабших груп;
- наслідок свідомого протесту проти норм суспільства.

Зауважимо, що військова девіантологія як дисципліна функціонує на межі соціології девіантної поведінки, військової соціології та військової психології. Аналізуючи вказані дисципліни, можна виокремити такі особливості девіантної поведінки військовослужбовців:

- психолого-вікові;
- соціологічні;
- вплив потреб на девіантну поведінку;
- колективно-біологічні;
- індивідуально-психологічні;

- які складають соціально-психологічне підґрунтя поведінки, що відхиляється від норми.

Проаналізуємо вищезазначені особливості девіантної поведінки військовослужбовців.

Психолого-віковий аспект. Однією з соціально-психологічних ознак військовослужбовців є, *по-перше*, їхній строкатий вік (18...65 років), а *по-друге*, різні види призову (військовослужбовці строкової служби, курсанти, військовослужбовці служби за контрактом, військовослужбовці оперативного резерву, військовослужбовці призвані по мобілізації). Особливістю є те, що процеси фізичного, психологічного й соціального розвитку у різному віці відбуваються по-різному та характеризуються: різним ступенем формування розумових здібностей; психосексуальним розвитком особистості; закріпленням стереотипів вираження емоційних станів; створенням стійкого образу “Я”; соціальним становищем особистості; соціальною адаптацією.

На психологічне благополуччя військовослужбовця впливає оточуючий його військовий колектив. У процесі службової діяльності військовослужбовці долучаються до тієї чи іншої групи товаришів по службі. За спрямованістю такі соціальні мікрогрупи можна поділити на соціально позитивні (просоціальні), байдужі до соціального життя (асоціальні), антисоціальні (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Характеристика соціальних мікрогруп

Спрямованість	Вплив на особистість	Зміст діяльності	Структура організації
Просоціальна	Позитивний	Суспільно-корисна діяльність	Демократична
Асоціальна	Індиферентний	Спільні захоплення (музика, колекціонування тощо)	Анархічна
Антисоціальна	Негативний	Суспільно-загрозлива (пияцтво, правопорушення тощо)	Автократична, авторитарна

Залежно від спрямованості, структури, змісту діяльності цих груп їх представники схильні до порушення або дотримання вимог військової дисципліни.

Соціологічний аспект. Будь-який військовий колектив має формальну та неформальну систему внутрішніх взаємин. Офіційні службові відносини у військовому колективі ґрунтуються на принципі єдиноначальності й суворій субординації, регламентуються статутами, наказами, доктринами, інструкціями та розпорядженнями і здійснюються шляхом нормативної поведінки. Їх прийнято називати *статутними взаємовідносинами*.

Проте існують стосунки, які неможливо врегулювати адміністративно. Це неформальні стосунки, які часом переходять межі норм статутів і є поза-статутними. Ці стосунки зумовлені неформальною структурою військового

колективу і виявляються методами соціометрії. Неформальні міжособистісні взаємини у військових колективах відіграють важливу позитивну та негативну роль у згуртованості, організованості, підвищенні бойової готовності та зміцненні дисципліни.

Показником місця особистості в системі неформальних взаємин є її соціометричний статус, який відображає ставлення групи до свого члена і може характеризувати його потенційне лідерство чи, навпаки, аутсайдерство. Для характеристики членів групи за рівнем соціометричного статусу користуються такою класифікацією: “зірки”; “кращі”; “прийняті”; “ізгої” (“ізолювані”).

Категорії низького статусу часто складають так звану “групу ризику”, оскільки не вміють протистояти агресії, а відтак, демонструють занижену самооцінку, пригніченість, пасивне сприйняття дійсності, невміння налагоджувати формальні та неформальні контакти. Ці характеристики призводять до розвитку у “ізгоїв” фрустраційних станів і підвищення ризику суїцидальної поведінки.

Немає чітко визначених психічних рис особистості військовослужбовця, сприятливих для розвитку схильності до самогубства. Самогубства скоюють люди різних психологічних типів. Не існує так званого типу військовослужбовця, “схильного до самогубства”. Усе залежить від сили психотравмуючої ситуації та її особистісної оцінки як нестерпної. Водночас до найпоширеніших психічних особливостей, які призводять до суїцидальності, належать:

- емоційна в’язкість (невротичне зациклювання) – зосередження на певному емоційному стані, панування цього стану (постійне “внутрішнє” повторення переживань, пов’язаних з неприємними подіями);
- дратівливість, вразливість, висока конфліктність, які проявляються у вибухово-агресивних реакціях, звинуваченнях без уваги до позиції інших осіб;
- слабкий особистісний психічний захист, зокрема недостатній опір емоційним навантаженням (вразливість, яка спричиняє психічне виснаження військовослужбовця);
- неадекватна самооцінка – може бути завищеною (схильність звинувачувати інших у власних невдачах) чи заниженою (нерішучість особи щодо реалізації свого потенціалу);
- гіпертрофована потреба самореалізації – прагнення досягти високого соціального статусу шляхом здобуття визнання будь-яким чином;
- невпевненість у собі;
- симбіотичність – потреба в позитивно забарвлених, “теплих” емоційних зв’язках, щирих стосунках, у розумінні і підтримці, розвинута емпатійність (незадоволення такої потреби може зумовити сильну тугу, сум);
- слабкий вольовий контроль – утрудненість вольових зусиль під час прийняття рішень, несамостійність;

- низька активність;
- песимізм – інтегрований прояв депресивних переживань, станів;
- схильність до самозвинувачень – може розвинутися до суїцидонебезпечних меж насамперед під впливом звинувачень інших;
- високий рівень тривожності, особливо в стресогенних умовах;
- особистісна незрілість, інфантильність, які унеможливають самоствердження, самореалізацію; властива інфантильним особам імпульсивність зумовлює високу ймовірність суїцидальних дій.

Цілком очевидно, що вплив соціально-психологічної атмосфери колективу на формування відхильної поведінки в процесі військової служби є провідним, при цьому важливу роль відіграють сформовані в колективі традиції.

Традиції є нейтральним поняттям, але від створеного в колективі соціально-психологічного клімату залежить їхній позитивний чи негативний зміст, конкретне наповнення. Зазначене групування саме по собі пов'язане з феноменом “*ідіосинкразичного кредиту*” (*idiosyncrasy credit*), введеним Е. Холландером. Це поняття визначає поведінку, яка має відхилення від групових норм.

“Ідіосинкразичний кредит” є механізмом групової динаміки, пов'язаний з дозволом групи на девіантну поведінку своєму лідеру чи окремим її членам для досягнення поставленої мети (дозволене відхилення від групових норм пропорційне його внеску в досягнення групових цілей).

Однак соціометричну характеристику не можна вважати повною для опису неформальної структури колективу, тому що вона відображає структуру офіційних взаємин, а не спрямованість неформальних внутрішньокolleктивних утворень. Відповідно до спрямованості неформальні групи, які функціонують у військовому колективі, можна поділити на такі: *соціально позитивні* (активісти, позитивні лідери групи й ті, хто дотримується їхнього прикладу), *байдужі до соціального життя* та *антисоціальні* (негативні лідери та особи, які зазнають їхнього впливу). Військовослужбовець, потрапляючи до колективу, у процесі адаптації до умов, які існують в ньому, та в подальшому процесі самоідентифікації долучається до однієї з охарактеризованих вище неформальних груп.

Колектив, зокрема військовий, як форма організації військовослужбовців в ідеалі має бути частиною структури суспільства позитивної спрямованості. За таких обставин колективу властиві такі риси:

- єдність цілей;
- узгодженість вольових дій щодо їх досягнення;
- відсутність антагонізму;
- співробітництво, взаємодопомога;
- дисципліна, заснована на відповідальності.

Колектив – вища форма соціальної організації, до структури якої входить група. У високоорганізованому колективі існує пріоритет соціального над біологічним. У групі, навпаки, – біологічне бере гору над соціальним, і тоді починають відбуватися явища, притаманні тваринному стаду чи зграї. Чим гірший соціально-психологічний клімат, тим військовий колектив за своєю організацією спускається до рівня групи, де є “ізгої” та “ізолювані” члени, яких “клюють” усі інші військовослужбовці, і тим самим провокують таких військовослужбовців на суїцидальні вчинки та інші патологічні форми протесту й вирішення психологічних протиріч. Цей же феномен, але у складнішому вигляді, є основою такого соціально-психологічного явища, як “дідівщина”.

Сфера потреб та девіантна поведінка. Виникненню мотивів будь-якої девіантної поведінки часто передують поява певної потреби. Аналіз структури сфери потреб правопорушників, проведений різними психологами-криміналістами, довів, що провідна роль у структурі потреб правопорушників належить так званім нижчим потребам (елементарним біологічним потребам – їжа, сексуальне задоволення тощо) за умови відсутності або надзвичайній бідності духовних потреб.

У відповідь на неможливість задоволення будь-якої значимої для суб’єкта потреби виникає *фрустрація* – складний емоційно-мотиваційний психічний стан, який викликається об’єктивно непереборними (або суб’єктивно сприйнятими як непереборні) труднощами на шляху до досягнення мети, вирішення завдань або задоволення потреб і розбіжності реальності з очікуваннями суб’єкта, що виражається в характерних переживаннях і поведінці.

Фрустрація проявляється у відчуттях гнітючого напруження, у вигляді роздратованості, гніву, агресивності. Залежно від спрямованості, соціометричного статусу, особливостей характеру і темпераменту особистість може спрямовувати стани фрустрації назовні у вигляді агресії або переживати фрустрацію у собі, що в крайніх випадках може вилитися у вчинки проти власного життя та здоров’я. Умови військової служби загалом приводять до виникнення у військовослужбовців таких потреб:

- у звичних соціально-побутових умовах;
- у нормальних взаєминах з товаришами по службі;
- у самотності;
- біологічних, пов’язаних з харчуванням, режимом служби та відпочинку, сексуальним задоволенням тощо.

Неможливість в умовах військової служби повною мірою задовольнити вказані потреби зумовлює психологічний дискомфорт і може викликати стрес, депресію, фрустрацію, які часто супроводжуються агресією, міжособистісними конфліктами та різними проявами девіантної поведінки, такими як самовільне залишення частини, вживання спиртних і наркотичних, психотропних речовин, образа честі та гідності інших військовослужбовців тощо.

Соціально-психологічний клімат у військах, який не дає змоги військовослужбовцям (особливо з нестійкою та акцентованою психікою) задовольнити багато природних, часом просто необхідних для них потреб, провокує підвищення девіантності їхньої поведінки.

Колективно-біологічний аспект. Виникнення і поширення девіацій зумовлено соціально-психологічним кліматом, який існує в кожному конкретному колективі. *Соціально-психологічний клімат* – це стан колективу, який характеризується певним рівнем соціальної свідомості та ступенем задоволеності членів колективу різними сторонами міжособистісного спілкування та умовами життєдіяльності.

Будь-який колектив розподіляється за соціометричними категоріями: залежно від соціально-психологічної обстановки в колективі взаємини між “зірками” та “кращими”, “прийнятими” та “неприйнятими” є позитивними або негативними.

Близько 60% військовослужбовців-девіантів проявляють свою відхильну поведінку на початку чи на завершенні служби. Це пояснюється тим, що на початку служби кожен п'ятий військовослужбовець порушує дисципліну внаслідок відсутності звички підкоряти особисті інтереси суворим нормам, а також через особливості природної соціально-психологічної адаптації. На завершальному етапі служби кожен другий військовослужбовець відхиляється від офіційних норм через соціально-психологічну стомленість та небажання виконувати приписану соціальну роль.

Індивідуально-психологічний аспект. Виникнення і розвиток девіантної поведінки потрібно розглядати з позиції суспільства, його системи цінностей, соціальних інститутів, умов життєдіяльності та з позиції особистості, її біологічно-психологічної природи, вікових та статевих особливостей, інтересів і потреб. Згідно з концепцією соціалізації, особами з девіантною поведінкою стають люди, соціалізація яких відбувається в середовищі, де є сприятливі чинники до такої поведінки (насильство, аморальність, злочинність тощо). Якщо розглядати девіантну поведінку як прояв особистості, то можна визначити осіб, у яких ризик скоєння девіантних вчинків зумовлений їхніми індивідуально-психологічними рисами, тобто характером і темпераментом. Така “девіантно небезпечна” сукупність рис властива акцентуованим особистостям.

Акцентуованою особистістю можна назвати людину, якій властивий негармонійний розвиток рис характеру чи темпераменту. Акцентуація є особливістю характеру та темпераменту, що виходять за межі середньостатистичної норми, але не досягають ступеня психопатології. Цю межу медики визначають досить чітко: акцентуованою особистістю вважається на межі, за якою подальший розвиток акцентуованих рис призводить до психічних розладів: фобій, неврозів, нав'язливих станів тощо.

Акцентуована особистість вирізняється підвищеною вразливістю щодо окремих психотравмувальних чинників, нестійкістю настрою, боязкістю, тривожністю, підвищеним або, навпаки, заниженим рівнем домагань, підвищеною схильністю до самоаналізу та самообвинувачування, труднощами у встановленні емоційних контактів, дисфорсією (злісно-тужливим настроєм), в'язкістю мислення, конфліктністю, підвищеною образливістю, підвищеною потребою у визнанні.

Існує кілька класифікацій типів акцентуованих особистостей, наприклад, класифікації А. Лічка, К. Леонгарда, М. Шелдона, К. Юнга. Більшість цих класифікацій мають великі відмінності одна від одної та надмірно подрібнюють види акцентуацій. На наш погляд, найбільш всеохоплюючими є класифікації К. Леонгарда, М. Єнікєєва та О. Кочеткова.

Так, М. Єнікєєв та О. Кочетков детермінують лише чотири типи акцентуованих особистостей, не виокремлюючи акцентуації характеру чи темпераменту:

1. *Збудливий*. Поведінкові прояви: підвищена вербальна й рухова активність; прагнення до лідерства; завищений рівень домагань; непосидючість, недисциплінованість, схильність до делінквентності (дрібних правопорушень), ризикованих дій; протидія з боку оточення викликає негативну реакцію; нерозбірливість у виборі знайомих; неохайність; легкість входження в асоціальну групу; прагнення до задоволень; схильність до алкоголізації на рівні групової психічної залежності; низький рівень реалізації спроможностей. Чинники, що сприяють такій акцентуації характеру: гіперопіка; проблеми внутрішньосімейних відносин.

2. *Афективний*. Поведінкові прояви: крайня емоційна нестійкість; афективні спалахи виникають з різних, часто незначних приводів, але швидко згасають й, як правило, не проявляються в грубій агресії; іноді виникають реакції аутоагресії; підвищена зміна настроїв; метушливість; крайня незібраність; непосидючість; конфліктність; низька самокритичність; схильність до делінквентної поведінки. Чинники, які сприяють акцентуації характеру: безконтрольність, потурання, наявність психотравмуючих обставин.

3. *Нестійкий*. Поведінкові прояви: нестійкість поведінки; суперечливість вчинків; часта зміна настрою; астеничність; озлобленість; підозрілість; вразливість; нестійке ставлення до людей; особливості характеру не маскуються; відверті й прямолінійні; підвищена чутливість до знаків уваги; співчуття; неприємності викликають важкі невротичні зриви; самооцінка недостатня; відкидання з боку емоційно значущих осіб; у пошуках емоційного контакту можуть входити в асоціальні групи; емоційна нестійкість. Чинники, які сприяють акцентуації характеру: емоційне відкидання, гіпопротекція, сімейні конфлікти.

4. *Тривожний*. Поведінкові прояви: підвищена тривожність; вразливість; боязкість; чутливість до негативних впливів; сором'язливість; схильність до

депресивних станів внаслідок завищених моральних вимог до себе; “етична скрупульозність”; знижений рівень домагань; почуття власної неповноцінності; замкнутість; схильність до фобій; схильність до гіперкомпенсації – використання перебільшених способів самоствердження в “зоні слабкості”; неделінквентні, але віктимонебезпечні (легко стають жертвами); нездатність переносити глузування, приниження, підозри в поганих вчинках, що супроводжується їх можливою відповідною неадекватною поведінкою. Чинники, які сприяють акцентуації характеру: підвищена вимогливість; необґрунтовані претензії; емоційне відкидання.

Класифікація за *К. Леонгардом* починається з аналізу схильності до акцентуації. Він вважає, що таку схильність мають риси трьох сфер психіки людини: зі сфери спрямованості, інтересів та схильностей; зі сфери почуттів; з асоціативно-інтелектуальної сфери. Саме сукупність цих рис і формує в першу чергу характер людини. І коли в характері особистості спостерігається та чи інша варіація акцентуєваних рис, то можна провести первинну систематизацію акцентуацій: *моноакцентуація* (домінування однієї риси) та *поліакцентуація* (домінування сукупності рис характеру та темпераменту).

У праці “Акцентуєвані особистості” *К. Леонгард* виокремлював екстравертивний (спрямованість назовні) та інтровертивний (спрямованість на себе) типи особистості. Щодо акцентуації таких особистостей, то за *Гросом* з екстравертивного типу можна вивести так званих “геніїв цивілізації”, а з інтровертованих типів так званих “геніїв культури”. Однак, це так звана позитивна акцентуація, а *К. Леонгард* розглядав негативні риси цих акцентуацій.

Як було вже зазначено, акцентуєваних особистостей не слід сприймати як потенційно хворих. Неординарні люди дуже часто наділені неабиякими талантами та здібностями, надзвичайними людськими якостями. Хоча трапляється й навпаки.

Характерним проявом акцентуації є вибіркова вразливість щодо певного виду психогенних впливів при хорошій і навіть підвищеній стійкості до інших. Часто акцентуацію супроводжують прояви девіантної поведінки, особливо тоді, коли складні життєві ситуації ставлять підвищені вимоги до слабого місця в характері цієї особистості. Саме складні умови військової служби, яка потребує від особистості військовослужбовця напруження фізичних та духовних сил, зумовлюють необхідність урахування акцентуацій характеру та темпераменту.

За *К. Леонгардом*, існують такі акцентуації за рисами характеру:

1. *Демонстративна особистість*. Друга назва цього типу – істеричний тип акцентуації. Сутність демонстративного типу особистості полягає у здатності до витіснення з пам’яті всього неприємного стосовно себе, пам’ятати лише те, що підносить людину в її ж очах. Така особистість схильна себе ідеалізувати. Егоцентризм, постійна потреба бути у центрі уваги є основною рисою характеру. Унаслідок схильності до витіснення демонстративна

особистість надзвичайно брехлива в питаннях виправдання себе. Дуже часто фантазує, а тому забуває те, що говорила раніше. Оточенню здається, що такі люди свідомо брешуть. Насправді брешуть вони не усвідомлено – просто говорять нові фантазії. Мають непогані імпровізаторсько-акторські якості, завдяки яким часто вводять в оману оточення. Через надмірну самовпевненість цей тип часто стикається з масою життєвих проблем. Такі особистості не вміють адекватно оцінити свої сили, а тому у житті їхні амбіції дуже часто залишаються незадоволеними.

Військовослужбовців з вказаною акцентуацією доцільно залучати до художньої самодіяльності, доручати проведення вечорів і концертів для реалізації демонстративних нахилів. Необхідно постійно спостерігати за такими особистостями, тому що нерідко істеричні реакції можуть виражатися в імітації самогубства. При цьому характерне використання поверхових порізів вен, отруєння слабко діючими лікарськими препаратами, написання передсмертних записок із зазначенням місця і часу самогубства, а також умов, за яких вони погоджуються жити.

2. *Педантична особистість*. Цей тип певною мірою можна протиставити демонстративній особистості. Механізми витіснення у них дуже слабкі. Якщо вчинки істериків характеризуються відсутністю розважливості, то ананкасти (синонім педантів) тягнуть з кінцевим рішенням навіть тоді, коли вони усвідомили ситуацію, і стадія попереднього обдумування завершена.

Отже, якщо істерик недооцінює значення і наслідки того чи іншого кроку, то педант, навпаки, переоцінює і вигадує неіснуючі наслідки та обставини. Він насамперед боїться, що та чи інша дія призведе до небажаних, негативних наслідків. Дуже часто це відбивається на продуктивності праці таких людей.

Ананкасти не здатні витіснити сумніви, і це уповільнює їхні практичні дії через постійну нерішучість, яка переходить у хворобливий стан – невроз нав'язливого стану. Людина зациклюється на одному предметі. Наприклад, весь час мие руки через острах хворобливих бактерій, або перед сном по кілька разів перевіряє, чи зачинені вікна, двері, чи всюди вимкнені електроприлади, газові та водопровідні крани.

З педанта виходить добросовісний, старанний робітник. У стосунках з військовослужбовцем-педантом треба зважати на його надмірну образливість, індивідуальні бесіди проводити з ним спокійним тоном, давати чіткі індивідуальні завдання, виконання яких ретельно перевіряти, щоб педант не брав на себе значну відповідальність за їх наслідки.

3. *Застрагаюча особистість* (параноїдальна). Таку особистість відрізняє патологічна стійкість афекту. Параноїдальна особистість дуже довго забуває образу, несправедливість, або ж, навпаки, – добро. Про них найчастіше говорять як про злопам'ятних, мстивих й упертих людей. Крім того, їх також називають вразливими, хворобливо образливими. Параноїкам властива ще

одна риса – стійкість до навіювання, сугестії, намовляння, переконування. Логічні доводи на них не діють, умовляння, погрози також.

У разі життєвого успіху – у ході просування по службі, досягнення наукових звань та ступенів, отримання привілеїв, нагород чи почесних звань – параноїк стає зарозумілішим і пихатішим, можна сказати, що він знаходиться на крок від манії величі. Ним часто заволодіває манія якоїсь думки чи ідеї (психіатри називають їх надцінними ідеями). У параноїка спостерігається патологічна підозрілість до оточення, яка виникає від того, що у кожній людині він вбачає конкурентів для своїх честолюбних замислів. Слід зазначити, що позитивною рисою цієї акцентуації є наполегливість, яка допомагає параноїкам досягати значних трудових успіхів.

Під час роботи з військовослужбовцями з такою акцентуацією потрібно стежити за їх психічним станом. У разі успіху в бойовій підготовці та у повсякденній діяльності висувати їх на керівні посади середнього рівня, коли ними керуватимуть принаймні ще два-три командири. Під час спілкування ні в якому разі не можна їх ображати і не давати робити це іншим, тому що мстивість такої особистості призведе до конфліктів з оточенням.

4. *Збудлива особистість*. Інша назва типу – *епілептоїд*. Таким особистостям не вистачає стриманості, вміння керувати емоціями, контролювати свої вчинки. Збудливі особистості раби своїх емоцій, інстинктів, миттєвих поривань, їх характеризує емоційна напруженість, нестриманість, гнівливість, конфліктність, агресивність. Інтенсивний статевий потяг, схильність до сексуальних ексцесів можуть поєднуватись із садистськими та мазохістськими нахилами. Відсутність у оточення визнання власної правоти драгує збудливу особистість, а тому вона може влаштувати суперечку через незначний привід. У суперечці вони не поважають опонента, можуть навіть образити, побити, що може призводити до постійних конфліктів у колективі.

Епілептоїдам властиві бурхливі і грубі реакції на подразники, тому часто кажуть про важкий характер епілептоїдів. Епілептоїдність має характерні зовнішні конституційні (за будовою тіла) ознаки: атлетична будова тіла, високий зріст тощо. Під час спілкування складають враження людей примітивних, недорозвинутих, своє невдоволення вони не приховують, а безпосередньо висловлюють. Проте, коли спалах їхньої ярості проходить, вони не можуть згадати, а що їх власне так роздратовало.

Епілептоїди потребують посиленої психологічної уваги. Не рекомендовано призначати їх на командирські посади.

Зауважимо, що можна також виокремити акцентуації, які формуються з поєднання рис характеру:

- *застрагаючо-збудливі* (на тлі сильних і глибоких афектів, у разі маленького подразника вони скаженіють і можуть скоїти тяжкі злочини, передусім пов'язані зі статевим потягом, так звані маніяки-вбивці, насильники тощо);

- *застрагаючо-педантичні* (відрізняються тим, що сполучення таких рис характеру у соціальному плані дає позитивні результати. Така особистість володіє цінними діловими якостями: ретельністю, точністю, наполегливістю, порядністю);

- *збудливо-педантичні* (рідке сполучення рис характеру, які належать до різних функціональних сфер, які в цьому характері урівноважуються).

У класифікації акцентуації за темпераментом людини К. Леонгард виокремив такі типи:

1. *Експлозивний тип*. Це особи, які відрізняються слабкими гальмівними процесами. Якщо до цього додається низький рівень свідомості, емоційно насичене неусвідомлене переживання в умовах провокуючих обставин може реалізуватися в раптову імпульсивну дію: грубість, непідкорення або навіть вбивство. Потребують постійного контролю та динамічного спостереження.

2. *Гіпертимний тип*. Характеризується постійно підвищеним настроєм, жвавою та енергійною мімікою, швидкою моторикою. Активність гіпертиміка варто спрямовувати на громадську роботу.

3. *Циклоїдний тип*. Характеризується чергуванням періодів емоційних підйомів з періодами субдепресії. Потребує нагляду та керівництва.

4. *Лабільний тип*. Характеризується швидкою мінливістю настрою. Рекомендується частіше застосовувати заохочувальні засоби, не допускати грубості і приниження їх гідності. У цього типу швидко виникають і реалізуються суїцидальні думки, але спроби самогубства, як правило, демонстративні.

5. *Шизоїдний тип*. Характеризується чужеродністю, нетиповістю поведінки, замкненістю і відмежованістю від реального світу, емоційною холодністю. Внутрішній світ наповнений фантазіями. Особливості характеру – індивідуалізм, образливість, настороженість (сенситивні шизоїди), схильність до розмірковувань на абстрактні теми, наполегливість і настирливість у досягненні своїх чужеродних цілей (експансивні шизоїди). Правопорушення шизоїди зазвичай здійснюють наодинці. Кримінальні акти відрізняються оригінальністю, вигадливістю і ретельністю підготовки. Інколи шизоїди здійснюють цілком серйозні правопорушення “в ім’я ідеї” чи в боротьбі за справедливість. За ними необхідний постійний нагляд.

6. *Психоастенічний тип*. Характеризується надмірною задумливістю, тривожністю, нерішучістю, схильністю до самоаналізу і нескінченних роздумів. Психоастеніків лякає відповідальність, тому вони ніколи не претендують на роль лідера. Явно занижена самооцінка. У питаннях сексу боятливі, через те статевий потяг часто трансформується у сексуальні девіації. Страждаючи від своєї нерішучості, часто вдаються до зловживання алкоголем чи наркотиками.

7. *Астено-невротичний тип*. Характеризується схильністю до іпохондрії. Добре справляється з тими обов’язками, які не потребують розумового напруження. Прагне уникати сильних емоційних навантажень.

8. *Нестійкий тип*. Характеризується слабкодухістю, поверховістю суджень, поспішністю висновків і легковажністю вчинків. Легка навіюваність, пасивна підлеглисть, звідси неможливість виробити стійкі форми реагування. Типовими є відсутність спонукань, потягів, бажань, прагнень. Легко підпадає під вплив сильних особистостей. Правопорушення здійснює, щоб “розважитись”. У пошуках задоволення часто вдається до вживання алкоголю і наркотиків. Наркотична та алкогольна залежність формуються досить швидко. За умови суворого контролю, постійного нагляду, суворих вимог задовільно справляється зі службовими обов’язками і підкоряється дисципліні.

9. *Сенситивний тип*. Характеризується підвищеною вразливістю, почуттям неповноцінності. Чутливий до зовнішніх подразників. Здрігається від раптових звуків, не переносить болю, втрачає свідомість, побачивши кров, уникає гострих відчуттів, шумних компаній, публічних виступів. Суїцидальні дії позбавлені демонстративності і часто бувають цілковитою несподіванкою для оточення. В умовах військової служби старанно виконує доручену справу, дисциплінований. Покарання, грубощі, глузування переживає надзвичайно болісно, що може спричинити суїцид.

10. *Конформний тип*. Постійна і стійка орієнтація на норми і цінності найближчого оточення. Повністю підкоряються тиску середовища, не мають власних думок та інтересів, важко сприймають нове, незвичне, негативно ставляться до будь-яких змін у житті. Настільки консервативні, що навіть невеликі зміни в їх безпосередньому оточенні викликають у них стійкий негативізм. Однак відсутність у цього типу ініціативності врівноважується старанністю та справністю.

Аналізуючи взаємозв’язок акцентуацій характеру і форм відхильної поведінки військовослужбовців, можна узагальнити схильності до прояву різних видів девіантної поведінки залежно від типу акцентуації характеру.

Пияцтво і вживання наркотиків досить часто зустрічаються при експлозивному, нестійкому, гіпертимічному типах акцентуації.

Правопорушення найбільш розповсюджені серед епілептоїдів, гіпертиміків та істериків.

Бродяжництво, самовільне залишення частини поширено серед епілептоїдів і гіпертиміків, дещо рідше зустрічається в істериків та експлозивних.

Сексуальні девіації, обтяжені жорстокістю й агресією, найчастіше зустрічаються в епілептоїдів, досить часто йдуть поруч з шизоїдним, нестійким і гіпертимічним типами акцентуації.

Суїцидальні наміри та їх демонстрації найбільше властиві істеричному, експлозивному та нестійкому типам акцентуації.

Самогубства і спроби самогубства здійснюють найчастіше особи з шизоїдними, сенситивними, епілептоїдними та психоастенічними рисами.

Знання типу акцентуації особистості та його основних чинників ризику дає змогу прогнозувати можливі варіанти порушень поведінки і таким чином

конкретизувати заходи, спрямовані на їх профілактику та превентивну корекцію.

Загальна класифікація девіантної поведінки військовослужбовців у бойових умовах побудована на підставі їх спрямованості (рис. 9.1).

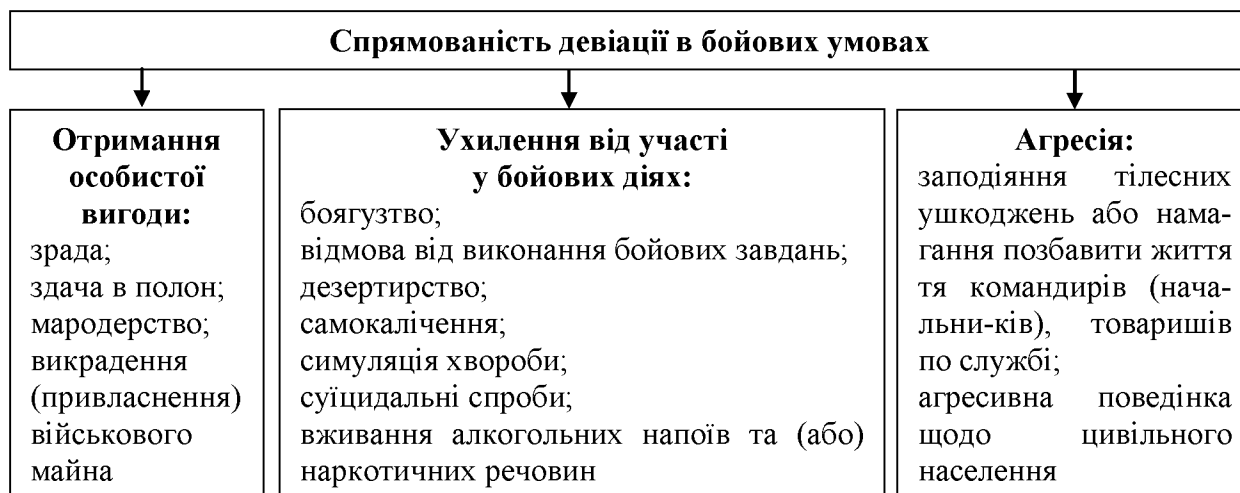


Рис. 9.1. Загальна класифікація девіантної поведінки військовослужбовців у бойових умовах

Як видно з рис. 9.1, девіантні вчинки відповідно до мети девіанта можна поділити на своєрідні групи.

Першу групу становлять вчинки, орієнтовані на здобуття особистої вигоди: задоволення ідеологічних потреб, реалізація етнічних і релігійних поглядів, здобуття матеріальної винагороди від противника, поліпшення умов свого існування, збереження життя та ін. До цієї групи девіацій належать зрада, добровільна здача в полон, мародерство, викрадення (привласнення) військового майна тощо.

Другу групу відхилень становлять вчинки, здійснені з метою уникнення участі в бойових діях з ідеологічних, релігійних та інших міркувань задля збереження власного життя й здоров'я. Це передусім дезертирство, симуляція нездатності або категорична відмова брати участь у бойових діях, самоскалічення, симуляція хвороби, пияцтво, наркотизм, спроби скоєння суїциду тощо.

До третьої групи належать девіації, пов'язані з агресивними проявами особи і спрямовані на вирішення особистісних проблем шляхом насильства щодо цивільного населення в районі ведення бойових дій, заподіяння тілесних ушкоджень або намагання позбавити життя командирів (начальників), товаришів по службі.

Безумовно, кожна класифікація має свої недоліки, але навіть простий перелік вказаних психологічних феноменів розгортає перед командирами (начальниками), військовими психологами цілий світ психічного життя війсь-

ковослужбовця в бойових умовах, показує напрями профілактичної і психокорекційної роботи.

Боягузтво – поведінка, за якої суб'єкт під впливом страху нехтує етичними та моральними нормами, ставить під загрозу своє життя та соціальний статус, а також безпеку інших людей. Боягузтво є усвідомленою девіацією: військовослужбовець сам припиняє бойову активність і шукає безпечного укриття або просто втікає з поля бою.

Один з дієвих психологічних механізмів за такої поведінки – самозаспокоєння на кшталт: “Хай там що, головне – вижити”. Боягузтво може також бути причиною або підґрунтям, на якому розгортаються інші моделі відхильної поведінки: дезертирство, самогубство, вбивство товаришів по службі й командирів тощо.

Боягузтво не те саме, що й страх. Страх на війні відчувають майже всі психічно здорові люди. Проте самі бойові обставини, бойове завдання, внутрішньогруповий розподіл бойових функцій, можливі трагічні наслідки та інше спонукають учасника бойових дій долати страх. Боягуз же ігнорує свої обов'язки, своє минуле і майбутнє, долі товаришів по службі, йому байдужий результат бою, оскільки страх цілком опановує його.

Дезертирство здебільшого визначають як самовільне залишення військової служби або ухилення від призову до лав збройних сил. З психологічної точки зору дезертирство є способом виходу з гострої особистісної кризи шляхом вкрай конфліктного розриву зі звичним соціальним оточенням та його нормами, а тому передбачає соціальні санкції.

Причинами дезертирства можуть стати різні обставини – від боягузтва, психологічної і професійної невідповідності до бойових дій до гіпертрофованого бажання надання допомоги батькам. Своєрідною формою дезертирства є невмотивована відмова військовослужбовця брати участь у бойових діях, виконувати конкретне бойове завдання. Якщо в поведінці військовослужбовців спрацьовує психологічний закон натовпу, то можлива й масова втеча з поля бою.

У періоди зниження популярності війни та зростання антивоєнних настроїв у суспільстві, загального погіршення морально-психологічного стану особового складу військ (сил) і зниження рівня військової дисципліни, тривалих невдач (поразок, втрат) у збройній боротьбі з противником кількість випадків дезертирства серед військовослужбовців, як правило, зростає. Своєрідними каталізаторами масового дезертирства стають і негативні явища в національних і соціальних відносинах, у матеріально-побутовому і бойовому забезпеченні військових частин та підрозділів, в управлінні військами. Зауважимо, що навіть окремі випадки дезертирства знижують загальний рівень морально-психологічного стану військових частин та підрозділів, тому в усіх арміях світу вживають найсуворіших заходів задля запобігання цьому явищу.

Психологічними чинниками *зради* найчастіше стають ідеологічна або релігійна незгода, різні образи, відчуття ненависті, презирства, помсти, а також можливість перейти на бік противника заради матеріальної, моральної та іншої вигоди. Зрада може полягати в повідомленні противникові стратегічно і тактично важливої інформації, у саботажі, диверсіях тощо.

Добровільна здача в полон є одним з різновидів зради. Психологічними чинниками здачі в полон противникові стають різні фактори, наприклад: особисті чи релігійні переконання, впевненість у перемозі противника, ненависть, відчай, боягузтво, конфлікти з командирами і товаришами по службі, неприйняття норм і цінностей, незадоволеність соціальним статусом, психічне захворювання та ін.

Самоскалічення проявляється у завданні військовослужбовцем собі тілесних ушкоджень, травм і поранень задля уникнення або припинення участі у бойових діях. Найчастіше головною причиною самоскалічення є боягузтво, хвороблива тривога за власну долю. Тож аби себе травмувати, добирають таких способів, щоб опісля могли нормально жити і працювати у мирному житті. У таких випадках девіант керується логікою “меншого зла”, тобто рятує життя коштом здоров’я. Основними різновидами завдання собі каліцтв є самоотруєння, самозараження, самообмороження тощо. Військовослужбовець або сам собі завдає тілесних ушкоджень, або це робить товариш по службі, часто з тими частинами тіла, пошкодження яких призводить до обов’язкової демобілізації, але дає змогу більш-менш соціально та професійно функціонувати в мирних умовах. Цей спосіб уникнення участі у війні досить давній.

Не менш вдалим способом є *самоотруєння*, суть якого полягає у свідомому нанесенні на власне тіло бойових хімічних препаратів або в їх вживанні (у нелетальних дозах), що призводить до отруєння та подальшої евакуації з поля бою. Таке отруєння зазвичай маскують під бойове. Приклади таких девіацій фіксували ще в роки Першої світової війни: солдати різних армій наносили на свою шкіру за допомогою спеціальних паличок невеликі дози іприту, що спричиняло утворення виразок, а загалом пошкодження мало симптоматику бойового ураження отруйними речовинами. У такий спосіб, за деякими даними, бойові лави покинули тисячі військовослужбовців.

Самозараження полягає в добровільному зараженні самого себе вірусами хвороб, через які потрібна тимчасова евакуація з поля бою або повна демобілізація. Таке зараження вчиняють навмисним контактом з інфекційними хворими без дотримання особистої гігієни. Не менше винахідливості, терпіння і, як не дивно, волі треба для самообмороження. Задля досягнення мети треба терпіти тяжкі муки: солдат виставляє на лютий мороз, як правило, вночі одну зі своїх кінцівок і чекає, аж доки обмороження стане травмою.

Широке коло способів ухилення від бойових обов’язків можна об’єднати під назвою “симуляція неспроможності брати участь у бойових діях”.

Можна визначити такі різновиди симуляції:

- симуляція соматичних захворювань;
- симуляція психічних захворювань;
- симуляція розладу бойової техніки і зброї;
- псевдосанітарія;
- псевдоманевр та ін.

Симуляція соматичних захворювань полягає в постійному відтворенні вивчених симптомів захворювання, що дає змогу симулянтові на якийсь час або й назавжди припинити свою участь у бойових діях або в найнебезпечніших бойових завданнях. Такі військовослужбовці регулярно скаржаться на різний біль, на неймовірну слабкість, на запаморочення та ін. Вони практично “прописуються” в медичних пунктах підрозділів, вимагають поглибленого обстеження, направлення на лікування до шпиталю тощо. У товаришів по службі складається враження, що цей військовослужбовець – хронічно хвора людина. Такому військовослужбовцю поступово перестають довіряти відповідальну і складну роботу та викреслюють зі списку учасників активних бойових дій.

На фактах *симуляції психічних захворювань* наголошували ще за стародавніх часів, а в роки Першої і Другої світових воєн це явище стало масовим. Симулянти швидко визначали, які симптоми лікар конкретного підрозділу вважає показниками психічного розладу, і навчалися переконливо демонструвати їх. Тож виходило, що залежно від теоретичної орієнтації лікаря підрозділу з його військової частини демобілізували осіб з однаковими психічними симптомами.

Не менш давнім видом симуляції неспроможності брати участь у бою є *імітація розладу бойової техніки і зброї*. Ще з давнього Середньовіччя відомо про факти “перерізання тятиви на арбалетах”, пізніше розладнували особисту зброю, гарматні системи й бойову техніку.

Ще Наполеон суворо викорінював таку симуляційну поведінку як *псевдосанітарія*. Йдеться про те, що симулянти, щоб втекти з поля бою, використовують поранення товариша по службі. Як правило, знаходиться одразу кілька охочих евакуювати потерпілого товариша в тил. Часом дехто вважає за потрібне винести з поля бою і речі пораненого. Кількість таких “санітарів” може досягати шести і більше осіб.

У бойовій обстановці можна побачити й симулянтів, які застосовують такий спосіб ухилення від колективних дій у бою, як *псевдоманевр*. Зазвичай, коли після бою починають з’ясовувати, де він був під час бойового зіткнення, симулянт детально розповідає про своє нібито тактично грамотне розташування на потрібній позиції, про ефективний бойовий контакт з противником або й про порятунок бойових товаришів від смерті. Насправді в бою він не брав участі, а відсидівся в безпечному місці. Нерідко такі симулянти повер-

таються з поля бою з повним комплектом боєприпасів, не витративши жодного набою.

Жорстоке ставлення до населення, особливо нелояльного щодо військ, є етично вкрай складним. Якщо застосовувати критерії мирного часу, то, безумовно, неадекватну, не зумовлену конкретними діями мирного населення жорстокість слід зарахувати до девіантної поведінки. Проте змінена система цінностей і моральних критеріїв, що формується в учасників війни, виводить таку агресію з переліку девіацій. Особливо ж коли йдеться про населення, яке веде активну партизанську, диверсійну боротьбу, здійснює терористичні акти проти військ. Зазвичай вдень такі бойовики є мирними жителями, а вночі – диверсантами, терористами, партизанами, підпільниками.

Жорстокі розправи з населенням, що сприяє ворогові, відбувалися в усі часи. Якщо вірити переказам, то захопивши Трою, греки-тріумфатори стратили всіх осіб чоловічої статі, старших за десять років, а жінок і дітей продали в рабство. В історії сучасної України яскравим прикладом жорстокого ставлення до населення з боку держави-агресора є масове вбивство українського цивільного населення в місті Буча Київської області, що супроводжувалося викраденнями, тортурами, згвалтуваннями, у тому числі дітей, та мародерством. Злочини скоїли збройні сили та інші формування Російської Федерації у період російсько-української війни у березні 2022 р., незважаючи на неодноразові заяви, що Росія атакує лише військові цілі. Загибло понад 420 жителів міста. Українська влада назвала це геноцидом українців і звернулася до Міжнародного кримінального суду з проханням розслідувати ці події.

Аналізуючи прояви жорстокості щодо мирного населення на війні, фахівці зазначають, що однією з основних причин цього є невловимість образу противника-некомбатанта – снайпера чи терориста, а також стверджують, що страх від перебування під прицілом снайпера призводить до психічного зсуву, а потім образ ворога з невідомого снайпера переноситься на реальні несприятливі чинники, на які спрямовується роздратованість, агресивність, злість.

Нерідко об'єктом такої агресії стає той, хто найбільше асоціюється з образом невидимого противника. Важливу роль відіграють ситуативні чинники. Наприклад, якщо перед бойовим рейдом або “зачисткою” траплялося упіймати снайпера-жінку, від рук якої загинули кілька військовослужбовців, то агресія мимоволі спрямовується на жіноче населення. Якщо ж у замаху на військовослужбовців брали участь підлітки, то агресія може перекидатися на цю групу цивільного населення. Безумовно, важливе значення у формуванні жорстокого ставлення до населення має й загальне озлоблення людей на війні.

Мародерство є девіацією, що полягає в пограбуванні трупів. Причини мародерства можуть бути різні:

- одна з них – прагнення здобути давно і дуже бажану річ;
- друга – особиста схильність девіанта до наживи;
- третя – пов'язана з цікавістю до “речей з війни”;

- четверта – з прагненням девіанта так би мовити зафіксувати перемогу та свою перевагу над противником;

- п'ята – зумовлена такими соціально-психологічними явищами, як традиція і мода накопичення особистих “трофеїв”.

Загальною умовою, що сприяє розвитку цього відхилення, є відсутність дисципліни у військах, а це перетворює війну на грабіж.

Іншим різновидом мародерства є *пограбування та крадіжки військово-службовцями місцевого населення*. Яскравим прикладом вказаного є численні випадки мародерства російської армії під час вторгнення в Україну 2022 р. З початку березня 2022 р. у засобах масової інформації публікуються свідчення очевидців воєнних дій в Україні про масові випадки мародерства солдатами російської армії. Вже на третій день вторгнення у місті Конотоп Сумської області було пограбовано продовольчі магазини. У мережі Інтернет з'явилося відео, на якому російські солдати виносили сейф з банківського відділення в Херсонській області.

У березні фермери з Херсонської, Черкаської та Київської областей свідчили, що у них забрали автомобілі та продукцію. З околиць захопленого Мелітополя було викрадено 27 сільськогосподарських машин *John Deere* – трактори, сівалки, комбайни, кожна з яких коштує не менше \$300 тис. Оскільки вся техніка оснащена системами навігації *GPS*, власникам вдалося відстежити її переміщення – наприкінці квітня машини опинилися в чеченському селі Закан-Юрт, однак у неробочому стані, оскільки протиугінна система дає змогу провести дистанційне блокування.

На початку червня видання *The Washington Post* з посиланням на голову Державного агентства України з управління зоною відчуження Євгена Крамаренка повідомляло, що російські військові завдали Чорнобильській АЕС збитків у розмірі понад \$135 млн. Було вкрадено або знищено 698 комп'ютерів, 344 машини, 1500 дозиметрів, а також майже все протипожежне обладнання, яке потрібне для боротьби з лісовими пожежами в зоні відчуження. Частина обладнання, за даними *GPS*-датчиків, знаходилася на території Білорусі.

Пияцтво – надмірне вживання спиртних напоїв, що не досягло рівня фізичної залежності організму від алкоголю. З психологічного погляду, це своєрідна компенсація, спроба психологічно вийти із загрозливої ситуації, подолати страх, забути про втрати.

Досліджування впливу алкоголю на бойову ефективність показало, що наслідки вживання спиртного перед боєм вкрай згубні. Уже в перші хвилини бою в осіб, які вжили алкоголь, зростає частота дихання, виникає загальна слабкість, тремтять кінцівки, порушується увага, сприйняття, емоційні процеси тощо. Такий боєць бачить лише малу частину поля бою, не може вести прицільний вогонь по противникові, не здатний точно регулювати свої дії тощо. Само тому з пияцтвом у бойовій обстановці активно борються прак-

тично в усіх арміях світу. Настрій у сп'янілих украй нестійкий. Безмежна приязнь раптово й без причин обертається лютою ненавистю і садистською жорстокістю навіть щодо найближчого друга або товариша по службі. У мирний час ця безпідставна злість спонукає до здійснення злочинів, а от поміж військовослужбовців конфлікти, що виникли після спільної п'ятики, іноді закінчуються стріляниною.

Наркотизм (адиктивна поведінка, зловживання) – поведінка, що характеризується психічною залежністю від психоактивних речовин, коли ще не сформувалася фізична залежність від них. Можливі канали надходження наркотиків у військову частину:

- пересилання поштою;
- викрадання з медичного пункту;
- виготовлення кустарним способом;
- отримання від цивільних;
- розповсюдження родинами тощо.

Навмисне вбивство командирів або товаришів по службі є крайнім способом усунути перешкоду на шляху самоствердження або піднесення особового статусу девіанта. Такі вбивства найчастіше стаються тоді, коли командир або товариш по службі є для девіанта своєрідною зовнішньою інстанцією сумління чи провини, моральним суддею, що заважає реалізувати будь-яку аморальну чи асоціальну мету.

Самогубство на війні – явище особливе і малозрозуміле, яке по суті є формою інфантильної втечі від психотравмуючої ситуації. Вже той факт, що перебуваючи в обставинах, коли в фактично будь-який час можна піти з життя героєм перед очима в побратимів, лишивши по собі добру пам'ять, людина вибирає інший варіант смерті, що викликає осуд з погляду віри та моралі, варіант суперечливий і складний для осмислення. Адже нерідко людина збавляє собі віку саме через страх смерті, тобто, боячись бути вбитою, людина сама заподіює собі смерть.

Безумовно, є безліч інших причин, що доводять людину до самогубства: від боязні бути викритим в боягузстві, зраді, некомпетентності, скоєному злочині до страждань, пов'язаних з важливими для неї людьми, які перебувають за тисячі кілометрів від лінії фронту. Проте практично завжди спусковим механізмом суїциду є така особистісна криза, яку людина не може подолати власними силами та переживає як велику емоційну драму.

Конфліктна ситуація стає суїцидозагрозливою, коли сам військовослужбовець сприймає її як надважливу, гранично складну, а свою спроможність її розв'язати вважає недостатньою. Слід мати на увазі, що однією з причин суїциду на війні може бути психічне захворювання військовослужбовця, що витворює оманливу суб'єктивну картину кризової ситуації. Зазвичай вирізняють такі різновиди суїциду:

- *істинний* (усвідомлений, “твердий”, запланований, цілеспрямований);
- *афективний* (виникає під впливом раптової гострої психотравмівної події);
- *демонстративний* (помилковий, з наміром тільки “налякати” авторитетних осіб, але лишитися живим).

Цей поділ доволі умовний, адже на війні будь-яка суїцидальна поведінка є дещо демонстративною – самогубець хоче підкреслити причини свого наміру. Не дарма при цьому дуже чітко вирізняються фази, які передують самому суїциду: суїцидні думки, суїцидні настрої, суїцидні наміри та ін. Як справедливо зазначає О. Хміляр, особи, які прагнуть здійснити самогубство, незважаючи на амбівалентність поведінки, свідомо чи несвідомо сигналізують про це. Вміння військового психолога чи лікаря правильно декодувати повідомлення, що надсилає суїцидент у вербальній чи невербальній формі, – незамінний спосіб превенції самогубств.

Братання з противником є екзотичною формою відхилень бойової поведінки, що полягає в одноосібному або масовому входженні в мирний контакт з противником. У явищі братання виявляються такі психологічні феномени:

- непомірна втома від війни і прагнення бодай на короткий час розслабитися;
- інтуїтивні протестні дії, спрямовані проти непопулярної серед військовослужбовців війни;
- соціально-психологічне розшарування між командним і рядовим складом;
- вирішення побутових проблем (обмін предметами побуту, речами, продуктами харчування, сувенірами тощо, отримати які іншим способом досить важко);
- результати руйнівного впливу інформаційно-психологічної війни противника або внутрішніх політичних, релігійних та інших сил, які перебувають в активній опозиції до війни, тощо.

Сексуальне питання на війні може особливо загострюватися й породжувати девіації у вигляді насильства над жіночою частиною населення (особливо на території противника).

9.2. Делінквентна поведінка

Делінквентна поведінка (від лат. *quenta* – гріх, хибний вчинок, провина; *delinquens* – правопорушник, злочинець, бунтівник) – це сукупність протиправних вчинків людини, за які в особливо важких випадках може накладатися покарання згідно зі статтями цивільного й кримінального кодексів.

Делінквентність (англ. *delinquency* – “провинність”) – психічна готовність до правопорушення. Це поняття характеризує випадки вчинків, які постійно повторюються й є асоціальними за спрямованістю. Делінквентність

є видом соціально неприйнятної поведінки (*Н. Смелзер, В. Фокс*), яка включає типи відхилень від норми: асоціальність та антисоціальність.

Асоціальність характеризується виключністю із соціальної взаємодії, оскільки поведінка індивіда порушує соціальні норми та є соціально непринятною.

Антисоціальність проявляється у відсутності чутливості індивіда до суспільних звичаїв (*А. Ребер*). Такий тип відхилення є небезпечнішим, оскільки потенційно може завдавати більше шкоди для групи чи соціуму взагалі.

Загальні індикатори делінквентності:

1. Брехня (навмисна, пов'язана з отриманням матеріальної вигоди; ухилення від виконання службових обов'язків; шахрайство).

2. Дії, які не відповідають статусу особи (втечі з дому; часті запізнення або неприбуття на службу).

3. Бійки (наприклад, з використанням зброї чи з проявом жорстокості).

4. Крадіжки (переважно предметів, що не мають значної матеріальної цінності).

5. Адикції як аспект – вживання психоактивних речовин, гра в азартні ігри та ін.

6. Завдання шкоди іншим людям (зокрема матеріальної шкоди – навмисне псування чужого майна).

7. Порушення адміністративного правопорядку (псування громадського майна та ін.).

Делінквентна поведінка – це протиправна поведінка, яка передбачає адміністративну відповідальність; а термін “кримінальна поведінка” відображує її зміст та відповідальність. Часто вона відрізняється лише наслідками. Делінквентна поведінка юнака є специфічним етапом соціальної дезадаптації. Унаслідок дорослішання делінквентність закріплюється як поведінковий патерн і продовжується у дорослому житті у формі кримінальної активності.

Делінквентів відрізняє: безвідповідальність, ригідність, двоєдушність, невіра у власні сили, залежність, навіть, якщо все це приховано демонстративною самоповагою. Найважливішими чинниками виникнення делінквентності є низький локус контролю та низький рівень самоповаги. Виявлена кореляція між низькою самоповагою та проблемами під час навчання у школі, емоційними спалахами, суїцидальним шантажем, дрібними крадіжками, завданням матеріальної шкоди.

Делінквентна поведінка виникає тоді, коли індивід не може пристосуватися до нормативних очікувань та вимог групи. Саме тому він намагається поводитися так, щоб збільшити почуття самоповаги і зменшити негативне ставлення до себе. Саме так такі підлітки стають брехливими, адиктивними, агресивними. Потреба у самовизнанні штовхає на пошуки референтної групи, яка, як правило, є асоціальною. Делінквентна поведінка є формою самоствердження, намаганням збільшити свій соціальний статус серед однолітків.

У процесі входження у девіантну субкультуру у підлітка формується негативна ідентичність. Пошук свого соціального місця через обмеженість особистісного досвіду, дефіцит когнітивних ресурсів, особистісну незрілість, нестійкість “Я-концепції” набуває рис дезорієнтації. Підліток не витримує суперечностей дорослішання, не виконує вікових завдань розвитку: не набуває самостійності, не випрацьовує свою власну моральну позицію, а приймає норми та моделі поведінки своєї референтної групи.

У ході дорослішання відбувається орієнтація не на соціально прийнятні моделі, а на копіювання зовнішніх ознак дорослості: паління, вживання психоактивних речовин, розваги, одяг, що не є маркером підліткового віку. Цей шлях зовнішньої дорослості призводить до сформованості критичного рівня сформованості соціальної компетентності, інфантильності та дезадаптації.

Така поведінка може бути усвідомленою і неусвідомленою, але завжди не збігається із соціальними стандартами, відображує маргінальну позицію, основним лейтмотивом якої є ствердження спотвореної “Я”-унікальності (я особливий, тому поводжуся як заманеться).

Передує формуванню негативної ідентичності зазвичай невдала соціалізація особистості у ранньому віці (*А. Коен, Р. Мертон, К. Раймсон*) (тому часто негативна ідентичність є закономірністю, а не випадковим збігом обставин), що проявляється у викривленому сприйнятті і засвоєнні суспільно-етичних норм, спотворених моральних принципах, агресії, сексуальних девіаціях (випадкові статеві зв'язки, проституція, спокушання тощо), гемблінгу, бродяжництві, численних втечах з дому, шкільних прогулах чи відмові від навчання, брехні, бійках, графіті, субкультурних девіаціях (сленг, татуювання, нецензурні лайки). В основу формування делінквентної поведінки покладено механізми депривації, конфлікту, стресового витіснення (відторгнення від школи чи сім'ї), негативної ідентифікації та фіксації стереотипів асоціальної поведінки, схильності до протиправних дій і проступків.

До протиправних дій належать провини, правопорушення та злочини.

Серед типових *проступків* військовослужбовців виокремлюють лихослів'я, систематичне порушення військової дисципліни, бійки з іншими військовослужбовцями, бешкетування.

Правопорушення – це порушення адміністративних і правових норм, які проявляються через дрібні крадіжки, здирицтво, хуліганство.

Злочин – протиправне, суспільно небезпечне діяння, що класифікується за певними нормами кримінально-процесуального права (завдання тяжких тілесних ушкоджень, згвалтування, пограбування, вбивство).

З точки зору медичної психології, відхилення у поведінці військовослужбовців поділяють на патологічні (хворобливі) і непатологічні. Важковихованими в непатологічному плані є загалом повноцінні військовослужбовці з деякими відхиленнями у фізичному здоров'ї, дещо розладнаною чи ослабленою нервовою системою внаслідок дій психотравмуючих факторів. У пове-

дінці таких військовослужбовців можуть спостерігатися неадекватні реакції, надмірна агресивність, лицемірство, розбещеність, ослабленість, заздрість. Характернішими проявами для них є ледарство, схильність до безцільного проведення часу, безвідповідальність, неорганізованість, неухважність, емоційна нестійкість, слабка спроможність до опору негативному впливові інших.

Психологи виокремлюють такі *групи делінквентних військовослужбовців*:

1. Особи, які здійснюють правопорушення під впливом певних обставин чи оточення.

2. Особи з достатнім рівнем правосвідомості, але пасивним ставленням до інших порушників та правових норм.

3. Особи, які випадково здійснюють правопорушення.

4. Особи, які свідомо порушують правові норми.

Особистість військовослужбовця, схильного до свідомих правопорушень, зазвичай характеризується такими ознаками:

- мотивацією, що передбачає антигромадський засіб задоволення потреб або аномальні потреби;

- ціннісними орієнтаціями, які допускають порушення норм права та моралі;

- особливостями інтелекту й емоційно-вольової сфери, що ускладнюють оцінювання ситуації та вибір правомірних засобів поведінки, утримання від асоціальних дій, протистояння тиску оточення.

Мотивами протиправної поведінки військовослужбовців при цьому можуть бути такі:

- безпосереднє досягнення умов, необхідних для існування;

- самоствердження (на соціальному, соціально-психологічному, індивідуальному рівнях);

- страх перед можливою агресією, небезпекою, бажання попередити реальний або уявний напад на себе;

- викид агресії на іншу особу;

- бажання отримати гострі відчуття (ігрова мотивація).

У військовому професійному співтоваристві залежна поведінка формує визначену субкультуру. Як правило, відбувається об'єднання зацікавлених у спільному девіантному проведенні часу осіб, виробляється загальна сленгова мова, система рольових взаємин, перерозподіляються тимчасові ресурси, формуються девіантно-адиктивні групи – організована група або блок груп.

У груповому суб'єкті делінквентної поведінки існує такий рольовий розподіл:

- організатори – вони ж ініціатори, керівники, ідеологи, які керують злочинною групою;

- активні учасники – інші особи, які постійно беруть участь у злочинній діяльності, ідентифікують себе з її цінностями, постійно реалізують специфічні для цієї групи моделі поведінки, реалізують її інтереси, забезпечують безпеку;
- безпосередні учасники – особи, які беруть участь в окремих епізодах такої діяльності.

Своєрідність цієї форми девіантної поведінки характеризується ознаками:

1. Наявність тенденції, що детермінує об'єднуючу групу.
2. Автономність девіантної групи.
3. Орієнтація на високий рівень безпеки.
4. Використання сучасних технічних засобів.
5. Висока швидкість, точність проведення операцій.
6. Прагнення всіх учасників групи до приховання щирих мотивів взаємодії.
7. Глибока конспіративність, строго обмежене коло зацікавлених осіб.
8. Широка інформованість у злочинному полі.
9. Володіння необхідним набором поведінкових тактик, гнучкість у їхньому застосуванні.
10. Висока згуртованість групи.
11. Чіткий розподіл ролей у групі.
12. Ієрархічна організація керування в групі.
13. Наявність діючих, абсолютних, твердих санкцій у групі у разі невиконання ким-небудь з учасників своїх зобов'язань.

Отже, набуття делінквентності зумовлене суб'єктивними й об'єктивними факторами, які реалізуються у різних контекстах: органічному, особистісному, соціальному та надособистісному, які доволі тісно між собою пов'язані. Ретельне вивчення цих факторів створить умови до попередження та зменшення проявів делінквентної поведінки.

9.3. Адиктивна поведінка

9.3.1. Сутність і зміст адиктивної поведінки

Адиктивна поведінка – порушення поведінки з прагненням до відходу від реальності за допомогою прийому психоактивних засобів або надмірної фіксації на визначених видах діяльності.

Психоактивна речовина – будь-яка хімічна речовина, здатна при однократному прийомі змінити настрій, фізичний стан, самовідчуття, сприйняття навколишнього середовища, а при систематичному вживанні – викликати психічну чи фізичну залежність (наркотичні речовини органічного і синтетичного походження, токсичні речовини, психотропні препарати). За особливостями впливу на центральну нервову систему серед психоактивних речовин виокремлюють такі: стимулятори, галюциногени, ейфоризатори, транквілізатори, седативні засоби тощо.

Унаслідок вживання психоактивних речовин відзначаються такі особливості поведінки, як зниження працездатності, підвищення потенціалу аварійності, прогули, здійснення різного роду злочинів, у тому числі і на професійному ґрунті, насильство, злодійство та ін. Загалом йдеться про деградацію особистості. Зазначимо, що ризик зловживання психоактивних речовин у чоловіків вищий, ніж у жінок.

Психологічні захоплення військовослужбовця можуть проявлятися у надмірній фіксації на конкретних видах діяльності:

- “трудоголізм”;
- гемблінг (ігрова залежність: комп’ютерна залежність, азартні ігри);
- фанатизм у військовій сфері.

Необхідно розрізняти адиктивну поведінку, яка загрожує життєдіяльності військовослужбовця, його оточенню, і просто шкідливі звички, які не досягають ступеня залежності і не є реальною загрозою (переїдання, голодування, паління).

Ознаками залежної поведінки військовослужбовця є такі:

- прагнення до зміни стану;
- ненаситність, постійне бажання продовжити вплив агента адикції;
- послідовний процес формування адикції;
- формування психологічної субкультури;
- особистісні зміни, дезадаптація;
- розвиток надцінного емоційного ставлення до агента адикції;
- дисоціативний розлад особистості;
- заперечення наявності відхилень;
- неможливість припинити адикцію самостійно.

Основними видами адиктивної поведінки є: вживання алкоголю, наркотичних і психоактивних засобів.

9.3.2. Вживання алкоголю

Це найрозповсюдженіша форма відхильної поведінки у військовослужбовців. Соціальні наслідки пияцтва серед військовослужбовців збільшуються через їх особливу роль у суспільстві і наявність у розпорядженні військовослужбовців зброї. Виокремлення цієї форми девіантної поведінки пов’язане з тим, що вживання алкоголю серед військовослужбовців тісно пов’язане зі скоєнням правопорушень. Багато правопорушень і злочинів військовослужбовці здійснюють у стані алкогольного сп’яніння або заради здобуття алкоголю.

Виокремлюють три групи чинників, що сприяють алкоголізації військового середовища: соціальні, психологічні, біологічні.

До *соціальних чинників* належать:

- несприятливі умови сімейного виховання (неповна сім'я, алкогольні традиції сім'ї, низький культурний рівень, конфліктні взаємини й аморальна поведінка батьків);

- низький рівень освіти;
- ранній вступ у самостійне життя (початок низькокваліфікованої трудової діяльності до 17 років);
- досвід раннього вживання алкоголю;
- вплив неформальної групи однолітків з асоціальними тенденціями.

Тенденція до алкоголізації військовослужбовців посилюється незадовільними житлово-побутовими умовами, відсутністю умов для нормального відпочинку, наявністю екстремальних (небезпечних) ситуацій, складних умов служби.

До *психологічних чинників*, які сприяють пияцтву серед військовослужбовців, належать:

- акцентуації характеру (нестійкий, епілептоїдний, експлозивний і гіпертимічний типи);
- релаксаційні та ейфоричні властивості алкоголю, які сприяють розвитку ілюзії “психічного комфорту”, полегшенню міжособистісних контактів;
- фіксація станів;
- руйнування властивостей особистості;
- належність до кола осіб, які систематично вживають алкоголь;
- наявність алкогольних традицій у суспільстві.

До *біологічних чинників* належать:

- неповноцінність вищих відділів центральної нервової системи (природжена або внаслідок черепно-мозкових травм та інтоксикацій);
- обтяжена спадковість (алкоголізм передався генетично від батьків).

Профілактика вживання алкоголю серед військовослужбовців включає:

- знання справжнього стану справ щодо вживання спиртних напоїв у підрозділах;
- персональний облік всіх, хто схильний до зловживання спиртними напоями, здатний спровокувати на пияцтво нестійких військовослужбовців;
- використання системи заходів щодо перекриття (обмеження) каналів проникнення спиртних напоїв до військовослужбовців;
- систематичні перевірки об'єктів підрозділів, таких як кімнати для зберігання особистих речей, сушарень, котелень, лазень, підвалів, горіщних приміщень, канцелярій та ін.;
- доведення до всіх категорій військовослужбовців вимог законодавства, вироків судів щодо злочинів на ґрунті вживання алкоголю;
- ведення обліку правопорушень, вчинених на ґрунті пияцтва та алкоголізму;

- посилення інформаційної роботи, спрямованої на демонстрацію шкоди вживання спиртних напоїв, розкриття соціальних аспектів небезпеки алкоголізму;

- систематична індивідуальна робота з особовим складом.

Необхідно пам'ятати, що не слід проводити заходи індивідуального профілактичного впливу з військовослужбовцями, які знаходяться в стані алкогольного сп'яніння. Під дією алкогольного сп'яніння людина здатна до різких змін стану від веселощів до спалахів гніву з тенденцією до агресії. Після сильного сп'яніння військовослужбовець кілька днів може перебувати у стані посталкогольної астенії. У цей період необхідно обмежитися лише заходами огляду на алкогольне сп'яніння засобами, які доводять, що військовослужбовець дійсно перебуває в стані алкогольного сп'яніння.

9.3.3. Наркотизація. Вживання наркотичних і психоактивних засобів

Процес залучення окремої особистості або соціальної групи до немедичного вживання наркотиків називається *наркотизацією*, поведінка, пов'язана з вживанням наркотиків, – *адиктивною*, а хвороба, викликана наркотичною залежністю, – *наркоманією*.

Єдиного чинника, який спричиняє схильність до вживання наркотиків, не встановлено. Можна виокремити кілька соціальних і психологічних чинників, які сприяють наркотизації.

Серед соціальних чинників, які спричиняють поширення вживання наркотиків, можна виокремити такі:

- загострення соціальних суперечностей, соціальне розшарування суспільства (підвищується загальне незадоволення своїм життям, нервовість, тривожність і агресивність особистості);

- криза суспільних цінностей (люди перестають орієнтуватися на позитивні цінності, норми моралі);

- нерозвиненість соціально-культурної сфери, брак можливостей задовольнити дозвільні і творчі потреби, проявити соціальну, політичну і творчу активність;

- традиції вживання наркотиків (у багатьох культурах вживання наркотичних речовин, наприклад алкоголю, є складовим елементом обрядів і ритуалів або звичним способом проведення вільного часу);

- поширені в суспільній свідомості ілюзії щодо властивостей наркотиків (а саме їх можливості викликати задоволення, “кайф”, знімати стрес тощо).

Значну роль у формуванні адиктивної поведінки відіграють чинники мікросередовища, такі як негативний приклад батьків, родичів і друзів, асоціальна спрямованість сім'ї, невирішеність сімейних проблем і конфлікти в сім'ях, а також стійкий конфлікт з мікросередовищем.

Серед особистісних чинників, які зменшують опірність людини негативному впливу середовища і спричиняють формування адиктивної поведінки у військовослужбовців, можна виокремити такі:

- низький рівень інтелекту, нездатність передбачити наслідки своїх дій;
- низький рівень духовного розвитку, культури проведення вільного часу;
- низька стійкість до психічних перенавантажень, стресів;
- інфантилізм, імпульсивність, надмірна орієнтація на авторитет;
- гедоністична спрямованість особистості;
- відсутність сенсу життя;
- акцентуації характеру і психопатії (істероїдна, гіпертимна, нестійка);
- наявність функціональних уражень мозку.

Будь-який з наведених чинників сам по собі безпосередньо не призводить до наркотизації окремої людини, але взаємодія кількох соціальних і психологічних чинників ризику послаблює адаптивні можливості індивіда, робить його вразливішим щодо проблем і збільшує вірогідність того, що за певних обставин він може звернутися до наркотиків. Саме тому необхідно визначити поняття групи ризику наркотизації.

Група ризику – це умовна група людей, які за своїм соціальним становищем, родом занять або особистісними характеристиками найвразливіші до певної проблеми. До груп ризику наркотизації належать:

1. Підлітки та молодь, у родинях яких були випадки алкоголізму, наркоманії. Ризик наркотизації у них пов'язаний з можливою спадковою схильністю до алкоголізму і наркоманії, орієнтацією на негативний приклад батьків або близьких, залученням до вживання наркотиків самими батьками і родичами, цькування з боку оточення.

2. Підлітки з проблемних, конфліктних і педагогічно некомпетентних сімей. Дитина в таких сім'ях може відчувати психологічне напруження, агресію, жорстоке ставлення до себе або недостатню увагу з боку батьків. Батьки інколи неспроможні дати дитині необхідні знання, належне виховання, унаслідок чого вона стає психічно нестабільною, прагне більше часу проводити поза домівкою. У дитини може розвинути негативне ставлення до батьків, бажання спричинити їм неприємності, орієнтується на авторитети поза сім'єю.

3. Особи, схильні до кримінальної поведінки, та ті, хто виховувався у кримінальному середовищі. Наркотики є складовою кримінальної субкультури.

4. Особи з вираженими відхиленнями поведінки внаслідок психічної патології або дефектів виховання. Такі порушення знижують адаптивні можливості людини, її здатність керувати своїми вчинками та можуть призвести до конфлікту із соціальним оточенням.

Проте належність до групи ризику не гарантує наркотизації. Багато дітей виховуються у неблагополучних сім'ях, мають низький культурний рівень,

однак не всі вони стають наркоманами. Формування адиктивної поведінки багато в чому залежить від конкретних обставин життя людини, особливостей її сприйняття світу, внутрішнього світу, переживань тієї чи іншої події свого життя. Саме тому необхідно визначати мотивацію вживання наркотиків.

Боротьбі з наркоманією в Збройних Силах України надається особливе значення, оскільки вживання наркотиків становить небезпеку зриву заходів бойової готовності, виконання завдань бойового чергування, гарнізонної та вартової служб, бойових завдань.

На ґрунті наркоманії здійснюються свавілля, знущання над військово-службовцями, розкрадання зброї і боєприпасів, державного і військового майна та інші злочинні дії. Через високу вартість наркотиків наркомани часто йдуть на крадіжки наркотиків у медичних пунктах військових частин і підрозділів, аптеках. Щоб придбати наркотики або дістати кошти на їх купівлю, наркомани розкрадають військове майно, спорядження, продукти харчування, боєприпаси і зброю. Через це жоден факт і випадок крадіжки не повинен залишатися без уваги.

Термінологічно необхідно розрізняти наркоманію, токсикоманію та наркотизм.

Наркоманія – хвороба, яка викликається систематичним вживанням наркотиків, характеризується психічною і фізичною залежністю від них, психічною, фізичною та соціальною деградацією.

Токсикоманія характеризується тими ж симптомами, що й наркоманія, але викликана речовинами, які офіційно не належать до наркотиків.

Наркотизм – епізодичне вживання наркотиків і психоактивних засобів без формування хворобливої залежності.

Мотивами військовослужбовців до прийому наркотиків є такі: цікавість – 60%; наслідування – 30%; усунення стресу – 4%. Чинником, який сприяє наркоманії, є патопсихологічні особливості особистості. Схильність до вживання наркотиків найбільш легко формується у військовослужбовців з акцентуаціями нестійкого, істеричного, епілептоїдного типу. Високою є імовірність розвитку наркоманії у таких осіб: які виховувались у неблагополучних сім'ях; які заперечують основні соціальні вимоги і норми; схильних до депресій; які пережили черепно-мозкові травми та нейроінфекції.

Серед основних каналів потрапляння наркотичних засобів до військової частини (підрозділу) окреслимо такі:

- передавання у посылках;
- передавання через рідних або знайомих;
- купівля в місцях дислокації військової частини (підрозділу);
- купівля в медичних закладах.

Профілактика наркоманії в Збройних Силах полягає в організаційних заходах, спрямованих на запобігання проникненню наркотиків до військової частини (підрозділу), активне виявлення осіб, схильних до вживання нарко-

тиків, і прийняття стосовно них адміністративних, правових, виховних і медичних заходів.

Профілактична робота з попередження наркоманії у військах починається з вивчення новоприбулого поповнення військовослужбовців, адже багато споживачів наркотиків потрапляє до лав збройних сил з цивільного середовища. Під час індивідуальних бесід, збирання відомостей про поведінку, настрої і захоплення особового складу посадові особи повинні виявляти осіб, які мають досвід вживання наркотиків, зловживають алкоголем чи схильні до правопорушень, мали проблеми з порушенням законів, стояли на медичному обліку або на обліку в поліції. Таких військовослужбовців необхідно одразу брати під особливий контроль і будувати з ними індивідуальну роботу з урахуванням особливостей їхньої можливої поведінки.

Там, де наркотичні засоби проникають у військову частину від місцевого населення, слід по можливості максимально обмежити неорганізований контакт військовослужбовців з місцевими жителями, встановити суворий контроль за військовослужбовцями, які повертаються з відпусток, звільнень, відряджень.

Особливу увагу слід звертати на тих військовослужбовців, які мають можливість часто бувати за межами військової частини (наприклад водії транспортних засобів). З ними необхідно проводити індивідуальну роботу, частіше і ретельніше контролювати їх на можливість провезення до військової частини наркотиків і алкогольних напоїв.

Велике значення у виявленні осіб, які вживають наркотики, можуть мати раптові перевірки в підрозділах, особливо після відбою, вибірккові перевірки на місцях несення служби.

Важливо знати, що найпоширенішими місцями зберігання наркотичних засобів можуть бути такі:

- додаткові потаємні кишені, які пришиваються до форми одягу, головних уборів;
- різні футляри, пенали для особистих речей;
- матраци, подушки, постільна білизна.

Усіх осіб, помічених у вживанні наркотиків, необхідно взяти на облік, включити до групи посиленої психологічної уваги військової частини (підрозділу) та встановити динамічний нагляд протягом подальшої служби з обов'язковим медичним оглядом не рідше одного разу на місяць і періодичною консультацією у психіатра один раз на півроку.

9.4. Суїцидальна поведінка

Аутоагресивна поведінка як один з видів психопатологічного типу девіантної поведінки проявляється в двох формах: самогубство (суїцид) та самотравмування (парасуїцид).

Самогубство – свідоме самотійне позбавлення себе життя, спричинене своєю безпосередньою, умисною і бажаною дією.

Суїцид – акт самогубства або спроби самогубства, який здійснюється у стані сильного душевного розладу або під впливом якогось психічного захворювання.

Самовільне позбавлення життя – це усвідомлений акт самоусунення з життя під впливом гострих психотравмуючих ситуацій, при яких власне життя як вища цінність втрачає сенс.

Суїцидальна поведінка – поняття ширше, і разом із суїцидом включає суїцидальні замаху, спроби та прояви.

Розрізняють три типи суїцидальної поведінки:

- “аномічний”, пов’язаний з кризовими ситуаціями в житті людини, особистими трагедіями;
- “альтруїстичний”, який здійснюється заради блага інших людей;
- “егоїстичний”, зумовлений конфліктом унаслідок неприйнятних індивідуумом соціальних вимог та норм поведінки.

9.4.1. Поняття психологічної кризи: військовий аспект

Для профілактики самогубств необхідно вчасно розпізнати розвиток психологічної кризи й створити умови для адекватного емоційного реагування й інтелектуальної переробки психотравмуючої події.

У науковій літературі найчастіше зустрічається два погляди на явище психологічної кризи. Одні автори говорять про психологічні кризи як засадничі етапи психічного розвитку людини в онтогенезі, на яких ґрунтується періодизація (цю точку зору представляють ідеї Л. С. Виготського, О. М. Леонтьєва, Д. Б. Ельконіна, Є. Еріксона). Інші схильні розглядати проблематику кризи в контексті тих або інших психотравмуючих подій, які викликають соціально-психологічну дезадаптацію й супроводжуються переживанням гострих емоційних станів.

Типовими ознаками психологічної кризи є:

1. Обмеженість у часі. Криза так чи інакше призводить до деякого розв’язання або наслідку й зазвичай триває не більше шести тижнів.

2. Схильність людини до відмови від звичних для неї дій і думок, піддатливості до засвоєння нових установок.

3. Наявність психотравмуючої події, яка суб’єктивно сприймається людиною як втрата (у найширшому її вимірі, наприклад втрата близької людини, здоров’я, зміна соціального статусу або звичного оточення тощо).

4. Афективні компоненти кризового стану – тривога, туга, образа. У рідших випадках може проявлятися апатія, відчуття безсилля, прагнення до спокою й самоти.

5. Когнітивні компоненти кризового стану – уявлення про неможливість пережити кризу через відсутність часу й можливостей (відчуття дефіциту інформації).

Для сприйняття психотравмуючої ситуації людиною, яка перебуває у кризі, характерні такі риси:

довільність висновків – їх формування за умов відсутності достатніх фактичних даних;

- вибіркова абстракція – процес, який є цілісним сприйняттям на основі якого-небудь одного елемента, вирваного з контексту, з ігноруванням інших ознак;

- надгенералізація – формування узагальненого висновку на основі одиничного випадку;

- “максимізація – мінімізація” – приписування ситуації або її аспектам неадекватно перебільшеного або применшеного значення.

Негативний результат розвитку кризового стану може призвести до суїцидальної поведінки.

Таким чином, психологічна криза є одним з проявів соціально-психологічної дезадаптації особистості в ситуації втрати або погрози втрати значимої цінності або об’єкта. Криза виникає у разі неможливості подолати перешкоди в досягненні життєво важливих цілей способами, сформованими на основі попереднього індивідуального досвіду.

Кризовий стан характеризується інтенсивними негативними емоціями: почуттям невизначеності, занепокоєнням, тривогою, переживанням власної неспроможності, безпорадності, самотності, безнадійності, песимістичним оцінюванням власної особистості, актуальної ситуації та майбутнього, вираженими ускладненнями в плануванні подальших дій.

З погляду психофізіології, в кризовому стані відбуваються зміни в пізнавальних процесах, мисленні, спостерігається зменшення обсягу уваги, зниження засвоєння інформації. У людини відбуваються й сомато-вегетативні розлади:

- переривчасте дихання, зітхання;
- відчуття фізичної слабкості, розбитості, виснаження;
- порушення сну, апетиту тощо.

Тривога й напруженість, викликані кризовою ситуацією, призводять до зниження адекватності й глибини розуміння інших людей. Людина в такому стані перебільшує екстремність критичної ситуації, їй уявляється, що для ухвалення рішення в неї менше часу, ніж насправді. У таких людей також відбуваються порушення особистісної ідентифікації: вони не певні в тому, що зможуть перенести негативні емоції. Такий психологічний стан може обмежити людину у вирішенні особистих проблем і штовхнути до крайньої межі – позбавитися життя (здійснити суїцид).

Суїцид – усвідомлений акт відходу з життя під впливом психотравмуючих ситуацій, за якого власне життя як найвища цінність втрачає сенс для цього індивіда через особистісні психічні деформації, соціально-економічні і морально дестабілізуючі фактори.

Актуальність проблем суїцидальної поведінки для збройних сил зумовлено відсутністю тенденції до зниження кількості самогубств серед військовослужбовців. Особливо зараз, у час повномасштабної війни з Російською Федерацією, участь у реальних бойових діях може стати спусковим гачком для психологічних проблем, що накопичилися роками, або спровокувати розвиток спадкових психічних порушень. Бойовий стрес справляє великий вплив на особистість та є основною причиною бойових психічних травм, розвитку суїцидальної поведінки в структурі постстресових розладів. Крім того, вищі показники як ПТСР, так і депресії спостерігаються у військовослужбовців, які брали участь у бойових діях, порівняно з тими, хто не брав участі у безпосередніх бойових подіях.

Значна частина військовослужбовців, які здійснили самогубство або замах на своє життя, скоїли це під впливом життєвих ситуацій чи службових обставин. Вчасне знання цих обставин і відповідне реагування на них з боку командирів і товаришів по службі могли б застерегти людей від цього фатального кроку. Здебільшого суїцидальна поведінка – це “крик про допомогу”, який не почули люди, які перебували поруч. Тільки 10% військовослужбовців, які вчинили замах на своє життя, мали тверде бажання померти. Про це свідчать бесіди з військовослужбовцями-суїцидентами, історії хвороб, карні справи щодо фактів самогубств.

Вивчення матеріалів розслідувань щодо фактів самогубств, історій хвороб військовослужбовців, які здійснювали замах на своє життя, а також бесіди з ними та їх товаришами по службі дають можливість класифікувати мотиви і приводи самогубств у Збройних Силах України на кілька груп:

1. Конфлікти, пов’язані зі сферою службової діяльності військовослужбовців, серед яких конфлікти, пов’язані з труднощами військової служби, між військовослужбовцями різних періодів служби або військовослужбовцями з різних регіонів, між начальниками і підлеглими.

2. Особистісно-сімейні конфлікти, серед яких нерозділене кохання, зрада дівчини або дружини; розлучення; хвороба, смерть близьких; статева неспроможність.

3. Конфлікти, пов’язані з поведінкою суїцидента, а саме: побоювання кримінальної відповідальності; страх ганьби за негативні вчинки.

4. Стан здоров’я, зокрема психічні захворювання; соматичні (тілесні) захворювання; фізичні вади.

5. Матеріально-побутові та інші мотиви.

Для частини юнаків, призваних на військову службу, сам призов і служба протягом перших трьох місяців є психотравматичним періодом через високі

навантаження. На думку багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, сама військова служба належить до розряду суїцидонебезпечних, при цьому суттєво впливають такі чинники:

- перенапруження механізму нервово-психічної адаптації, зумовлене значною зміною способу життя;
- тривалий відрив від сім'ї, який породжує відчуття тривожності і пригніченості. Постійна готовність до дій в екстремальних умовах, яка може викликати перенапруження нервової системи;
- виконання службових обов'язків незалежно від метеорологічних умов і часу доби, що порушує біоритми і викликає швидку стомлюваність, нервово-психічне напруження;
- недосконалість системи взаємин, яка не виключає зловживання командирами (начальниками) службовим становищем, нестатутних взаємин, що викликає почуття відчаю і беззахисності.

Правильна поведінка з потенційними самогубцями потребує специфічних знань про характер і зміст суїцидальної поведінки, особливості психологічного стану людини, яка стоїть перед питанням про можливість продовжувати жити.

9.4.2. Загальні риси самогубств

Внутрішні форми суїцидальної поведінки включають: думки, уявлення, переживання, тенденції, які діляться на задуми і наміри.

До зовнішніх форм прояву суїцидальної поведінки належать суїцидальні спроби і завершені суїциди. Як **суїцидальну спробу** розуміють цілеспрямоване оперування засобами позбавлення себе життя, яке не скінчилося смертю.

Самогубство розглядають як процес, який включає такі елементи:

- несприймання людиною значення життя і смерті;
- відсутність психологічних та соціальних ресурсів;
- сімейні та фізичні обставини.

Класифікація мотивів суїцидальної поведінки за В. О. Тихоненком ґрунтується на категорії особистісного змісту і складається з таких мотивів:

1. *Протест, помста.* Суб'єкт намагається негативно вплинути на ворожу та агресивну до нього об'єктивну складову конфліктної ситуації. Вербально це може виражатися у фразах: “Ніхто мене не розуміє”, “Усі проти мене”, “Справедливості немає”, “Більше нема сил боротися”.

2. *Заклик.* Вербальні показники такої поведінки: “Я нікому не потрібний”, “За що ви мене так мучите?”.

3. *Суїцидальні “ухилення”* виникають у разі загрози особистісному чи біологічному існуванню, якому протидіє висока самоцінність.

4. *“Самопокарання”* відбувається під час внутрішнього конфлікту двох ролей: “Я-суддя” та “Я-підсудний”.

У разі самогубства типу “відмова” мета та мотив суїциду наближуються, оскільки мотивом є відмова від існування, а метою – позбавлення себе життя.

Найпоширенішими мотивами суїцидальної поведінки є такі:

- переживання образи, самотності, відчуженості, неможливості бути зрозумілим іншими;
- переживання втрати батьківської любові або нерозділене кохання, ревності;
- переживання, пов’язані зі смертю, розлученням, глузуванням, приниженням, любовні невдачі, сексуальні ексцеси;
- почуття помсти, протесту, бажання привернути до себе увагу, викликати співчуття, уникнути неприємних наслідків, відійти від складної ситуації.

Незважаючи на різноманітність форм прояву й методів реалізації суїцидальної поведінки, можна виокремити ознаки, які поєднують усі самогубства. Шнейдман Є. так описує їхні загальні риси:

1. Загальною метою всіх самогубств є *пошук вирішення проблеми*. Суїцид не є випадковою дією. Його ніколи не вчиняють безглуздо або безцільно. Суїцид – вихід з ускладнень, кризи або нестерпної ситуації. Йому властиві непогрішна логіка й доцільність. Його обирають як єдину доступну відповідь на найскладніше питання: що робити, як можна вибратися з цієї ситуації, як позбавитися болю? Таким чином, метою кожного суїциду є вирішення існуючої в людини проблеми, яка спричиняє дуже сильні страждання. Щоб зрозуміти причину самогубства, потрібно довідатися, які проблеми воно мало вирішити.

2. Спільним завданням усіх суїцидів є *припинення свідомості*. Суїцид парадоксальним чином становить одночасний рух до чогось і від чогось. Головне практичне завдання суїциду – це те, до чого відбувається рух, повне припинення потоку своєї свідомості, нестерпного болю як вирішення хворобливих і насущних життєвих проблем. Зневіреній людині спадає на думку можливість припинення свідомості як відповідь або вихід із ситуації за наявності в неї щиросердного хвилювання, підвищеного рівня тривожності й високого летального потенціалу. Після цього виникає ініціююча іскра, й активний суїцидальний сценарій починає здійснюватися.

3. Загальним стимулом при суїциді є *нестерпний психологічний біль*. Якщо припинення своєї свідомості – це те, до чого рухається суїцидально налаштована людина, то щиросердний біль – це те, від чого вона прагне втекти. Таким чином, суїцид легше всього зрозуміти як комбінацію руху в напрямі до припинення потоку свідомості й втечі від психологічного болю й нестерпного страждання. У клінічній суїцидології є правило: знизьте, часом незначно, ступінь страждання, і людина обере життя.

4. Загальним стресором при суїциді є *фрустровані психологічні потреби*. Суїцид слід розуміти не як безглуздий і необґрунтований вчинок, а як реакцію на фрустровані психологічні потреби людини (такі, задоволення яких

очікувалось, але не настало). Насамперед суїцид відбувається через нереалізовані або незадоволені потреби. Задовольніть фрустровані потреби – і суїцид не відбудеться.

5. Загальними суїцидальними емоціями є *безпорадність* та *безнадійність*. У суїцидальному стані виникає почуття безпорадності та безнадійності: “Я нічого не можу зробити (крім здійснення самогубства), і ніхто не може мені допомогти (полегшити біль, який я відчуваю)”. Ця генералізована емоція проявляється в сум’ятті й тривозі. Як показує клінічний досвід, на людину в стані щирсердечного сум’яття з вираженими летальними тенденціями недоцільно й даремно впливати шляхом умовлянь, роз’яснювальних бесід, осудження, здійснення тиску або яким-небудь аналогічним способом. Найефективнішим шляхом зниження інтенсивності суїцидальних намірів є непрямий вплив за допомогою зменшення емоційного напруження. Звідси метою втручання є зниження тиску на людину реальних життєвих обставин, які викликають у неї емоційне напруження.

6. Загальним внутрішнім ставленням до суїциду є *амбівалентність* (подвійність прагнень). Для самогубства типовий стан, коли людина одночасно намагається перерізувати собі горло й волає про допомогу. При цьому обидва прагнення є щирими, невдаваними. Людина одночасно відчуває потребу здійснити суїцид й одночасно бажає (навіть планує) порятунок і втручання інших. Відповідна посадова особа повинна використовувати таку амбівалентність, щоб відвернути людину від вчинення суїциду.

7. Загальним станом психіки є *звуження когнітивної сфери*. Було б не зовсім вірно вважати суїцид проявом психозу, неврозу або психопатії. Точніше його можна охарактеризувати як тимчасове афективне й інтелектуальне звуження свідомості з обмеженням використання можливостей. Синонімом звуження є “тунельність”, тобто різке обмеження варіантів вибору поведінки, доступних для свідомості даного індивіда, коли він не перебуває в стані паніки, здатної довести його до дихотомічного мислення: або якесь особливе (майже чарівне) вирішення усієї ситуації в цілому, або припинення потоку свідомості. Важливо протидіяти звуженню думок суїцидальної людини, здійснюючи спроби зняти психічні обмеження й збільшити кількість варіантів вибору.

8. Загальною дією при суїциді є *агресія (втеча)*. Втеча відбиває намір людини вийти із зони нещастя. Варіантами втечі є, наприклад, втеча з дому або родини, звільнення з роботи, дезертирство з військової частини. Суїцид у такому випадку означає граничну, остаточну втечу. Слід розрізняти невинне бажання піти й потребу покінчити з усім, піти назавжди. Зміст самогубства полягає в радикальній та остаточній зміні декорацій.

9. Загальним комунікативним актом при суїциді є *повідомлення про свій намір*. Люди, що планують здійснити самогубство, унаслідок амбівалентного ставлення до суїциду свідомо або несвідомо подають сигнали небезпеки,

скаржаться на безпорадність, шукають можливості порятунку. Загальною комунікативною дією при самогубстві є не ворожнеча, лють, руйнування й навіть не відхід від інших людей усередину себе, а повідомлення про свої суїцидальні наміри. У сфері суїцидології давно відомі характерні вербальні та невербальні ознаки такого повідомлення:

- висловлювання на кшталт “Життя безглузде, у ньому немає сенсу”, “Немає сил боротися з життєвими проблемами”, “Як це все вже змучило”, “Як добре було б заснути і не прокинутися” та ін.;
- малюнки, що зображують покійників, хрести, домовини, могили, акти самогубств, знаряддя для їх вчинення та ін.;
- написи на кшталт “Життя – це лише підготовка до смерті”, “Смерть – вічний спокій”, “Піти – щоб не повернутися” та ін.

Вчасне розпізнавання в таких актах прихованого повідомлення про наміри здійснити самогубство є незамінною умовою превенції (попередження) суїцидів.

10. Загальною закономірністю суїциду є *відповідність суїцидальної поведінки загальному стилю поведінки протягом життя.*

Вивчаючи особистість самогубців, психологи виокремлюють такі притаманні їм загальні психологічні риси: імпульсивність, психологічна незрілість або, інакше кажучи, інфантилізм, емоційна нестійкість, безкомпромісність, обмеженість мислення під час вибору варіантів вирішення проблеми, що склалася.

Якісне проведення заходів морально-психологічного забезпечення у військових частинах і завоювання довіри командирами (начальниками) серед підлеглих у підрозділах сприяє зниженню кількості суїцидів (небойових втрат) серед військовослужбовців. Крім того, для попередження суїцидальної поведінки ефективним також є налагодження системи душпастирської опіки та належного рівня задоволення релігійних потреб військовими капеланами різних конфесій у підрозділах.

Військові психологи за допомогою психодіагностичних методик визначають військовослужбовців, схильних до суїцидальної поведінки, проте вони не лікують схильності людини до суїциду. Під час консультування звертаються до попередніх моментів переживання щиросердечного хвилювання, оцінюють здатність особистості переносити психічний біль, перевіряють наявність тенденцій до звуженого й дихотомічного мислення, здійснюють спробу знаходження позитивних варіантів, що вже використовувалися людиною, втечі від кризових ситуацій, що раніше мали місце.

У разі, якщо військовослужбовець свідомо хоче завдати собі фізичної шкоди, йдеться про відкрите порушення інстинкту самозбереження. Якщо думки про суїцид перетворюються в реальні спроби його здійснення, тоді необхідно звернутися по допомогу до спеціалістів (психіатр і психотерапевт),

такий військовослужбовець повинен отримати медикаментозне лікування в стаціонарних умовах.

9.4.3. Міфи й реалії суїциду

Командирам (начальникам) та відповідним посадовим особам, які у своїй практичній діяльності зустрічаються з бажанням військовослужбовця покінчити із собою, важливо вміти відокремлювати деякі невірні стереотипи, що існують у суспільній свідомості, від наукових фактів. Доречно навести деякі типові неправильні уявлення про суїциди, щоб співвіднести їх з реальним станом речей.

Неправильні уявлення.

1. *Коли люди говорять про здійснення самогубства, вони тільки намагаються привернути до себе увагу. Найкраще ігнорувати їх.* Люди, які говорять про самогубство або здійснюють суїцидальну спробу, перебувають у стані сильного емоційного болю й намагаються повідомити інших людей про це. Ніколи не ігноруйте погрозу здійснення самогубства або можливість обговорити запланований суїцид.

2. *Самогубство трапляється без попередження.* Дослідження свідчать про те, що суїцидальна особистість дає багато попереджувальних знаків і “ключів” до розгадки її планів. Приблизно 8 із 10 суїцидальних особистостей натякають навколишнім про свої наміри.

3. *Схильність до самогубства успадковується.* Схильність до самогубства не передається генетично.

4. *Усі суїцидальні особистості мають психічні розлади.* Не всі люди, які вчиняють суїцид, є психічно хворими. Особистості із суїцидальною установкою лише почувають безнадійність і безпорадність, не бачать виходу з емоційно хворобливого стану. Це зовсім не означає, що вони страждають психічними розладами.

5. *Розмова про самогубство може заохотити зробити суїцид.* Розмова про самогубство не може бути причиною його здійснення. Якщо не говорити на цю тему, то неможливо визначити, чи є небезпека суїциду реальною. Бесіда – часто перший крок у попередженні самогубства.

6. *Люди, які скоюють замах на своє життя, завжди налаштовані на смерть.* Переважна більшість людей із суїцидальними намірами коливаються у виборі між життям і смертю. Вони швидше прагнуть позбутися нестерпного емоційного болю, ніж справді прагнуть померти.

7. *Усі дії під час суїцидальної спроби є імпульсивними й свідчать про недостатнє попереднє планування або про відсутність такого.* Не всі суїциди імпульсивні. Більшість суїцидентів попередньо обмірковує свої плани, часто натякаючи про свої наміри навколишнім, перш ніж убити себе.

8. *Не існує значущого зв'язку між наркоманією, токсикоманією, алкоголізмом і суїцидальною поведінкою.* Залежність від алкоголю або наркотиків

(токсичних речовин) є чинником ризику суїциду. Люди, які перебувають у депресивному стані, часто використовують алкоголь та інші речовини, щоб упоратися із ситуацією. Це може призвести до посилення імпульсивної аутоагресивної поведінки внаслідок того, що всі ці речовини спотворюють сприйняття й значно знижують критичні функції мислення.

Правильні уявлення.

1. *Самогубства трапляються на всіх рівнях суспільства й у всіх соціальних прошарках.* Відомо, що суїцид відбувається з людьми з усіх соціальних класів і рівнів суспільства з аналогічною частотою.

2. *Якщо людина у минулому вчинила суїцидальну спробу, це не означає, що вона завжди буде суїцидальною особистістю.* Суїцидальна криза зазвичай є тимчасовою і не триває протягом усього життя індивіда. Якщо людина отримує допомогу під час і після суїцидальної кризи, то вона, скоріш за все, зможе знайти альтернативні шляхи. Таке усвідомлення знижує ймовірність суїцидальних спроб у майбутньому.

3. *Чоловіки вбивають себе частіше, ніж жінки.* Чоловіки вбивають себе, тобто вчиняють завершені самогубства, приблизно в три рази частіше, ніж жінки, оскільки вибирають дієвіші методи, які залишають мало можливостей для порятунку.

4. *Більшість людей, які помирають унаслідок завершеного суїциду, намагалися зробити самогубство раніше.* Здійснення попередніх суїцидальних спроб підвищує ризик завершеності наступного суїциду, особливо якщо ніхто не допоміг самогубцеві раніше. Більшість людей, які покінчили з життям, були суїцидально налаштовані й у минулому.

5. *Більшість суїцидальних особистостей перебуває у депресивному стані.* Депресія серед людей із суїцидальними ідеями є загально поширеним станом.

9.4.4. Стадії суїцидальної активності

Фахівці розцінюють суїцидальну активність як певний процес, який складається з кількох стадій, проходження яких підпорядковано внутрішній логіці розвитку стану:

1. *Стадія недиференційованих антивітальних переживань.* Основою цих переживань є зниження суб'єктивної цінності життя як такого. Це фіксується у висловленнях пресуїцидентів (людей, які схилиються до самогубства): “Не живеш, а існуєш...”, “Життя безглузде...” тощо.

2. *Стадія пасивних суїцидальних думок* характеризується наявністю міркувань, уявлень і фантазій на тему вже власної смерті. Показово, що в процесі вербалізації таких уявлень відсутня орієнтація на конкретні змістовні аспекти їх реалізації. Ці уявлення відрізняються абстрактною й узагальненою стилістикою викладу: “От якби я вмер, то тоді...”, “Напевно, смерть є кращим виходом з проблем...”

3. *Стадія суїцидального задуму* характеризується збільшенням суїцидальної активності: раніше досить узагальнені й розпливчасті думки знаходять конкретний зміст. У цьому випадку людина може обговорювати з оточенням різні форми самогубств, подумки вже “приміряючи” їх на себе. Задум уже існує у свідомості, але в реальному житті особистість ще не вживає яких-небудь підготовчих дій для його здійснення.

Саме на цій стадії людина здійснює важливий вибір між такими варіантами:

- здійснити “демонстративний” суїцид – самогубство, скоєне таким чином, щоб оточення в останній момент врятувало його;
- здійснити реальний суїцид – невідворотне самогубство.

4. *Стадія суїцидального наміру* характеризується створенням конкретного деталізованого плану здійснення самогубства. У цьому разі людина вже розробляє для себе чітку послідовність дій з того, як, де, за допомогою яких знарядь та у який час відбудеться суїцидальний акт. Також на цьому етапі відповідно до раніше обраного варіанта суїциду – “демонстративного” або реального – здійснюються основні практичні приготування до суїцидальних дій.

5. *Власне суїцидальний акт* – “демонстративний” або реальний.

9.4.5. Основні завдання під час спілкування з потенційним самогубцем

Період від виникнення суїцидальних думок до спроб їх реалізації традиційно називається пресуїцидальним (пресуїцидом). Відповідно людину із суїцидальними думками (намірами) називають пресуїцидентом, а людину, яка скоїла спробу самогубства, – суїцидентом.

Слід зазначити, що тривалість пресуїцидального періоду може варіювати від лічених хвилин (гострий пресуїцид) до кількох місяців (хронічний пресуїцид). У разі хронічного пресуїциду процес розвитку внутрішніх форм суїцидальної поведінки виразно проходить описані вище етапи. Однак ця послідовність виявляється не завжди. У разі гострого пресуїциду можна спостерігати появу суїцидальних задумів і намірів одразу ж.

Після виявлення у військовослужбовця суїцидальної активності на будь-якій стадії командир (начальник) та відповідні посадові особи мають знати, як поводитися з потенційним самогубцею, та застосувати комплекс оперативних дій. По можливості потрібно також негайно залучити до діяльності досвідченого психотерапевта (психіатра), звернутися до військового капелана.

Перше, що потрібно визначити, – на якій стадії суїцидальної активності перебуває людина. Це прямо пов’язано з оцінюванням суїцидального ризику й можливостей надання допомоги. Період від виникнення пасивних суїцидальних думок до реалізації самогубства сильно варіюється за тривалістю й залежить як від психологічних особливостей людини, так і від наявності можливостей отримання хоча б мінімальної підтримки з боку найближчого оточення.

У практиці суїцидології зустрічаються випадки гострого пресуїциду – імпульсивні самогубства, які, на погляд оточення, абсолютно не мотивовані. Однак говорити про невмотивованість самогубства некоректно. Будь-яке згадування про самогубство, слова “набридло жити” тощо слід серйозно сприймати як заклик про допомогу. Він свідчить про те, що людина відчуває амбівалентні переживання і поки що не прагне зробити фатальний крок. Завдання командира, відповідних посадових та залучених осіб – зробити все можливе, щоб допомогти людині знайти в собі сили впоратися з аутодеструктивними тенденціями.

Далі необхідно зрозуміти, чи справді існує ризик суїциду, які його критерії. У літературі зустрічаються описи показників внутрішньої готовності до розгортання суїцидального сценарію. Визначити суїцидальний ризик і ступінь летальності спроби – важлива умова превенції (відвертання та попередження) самогубства.

Суїцидальний ризик високий, якщо у військовослужбовця:

1. Існує конкретний деталізований план.
2. На цей момент є все необхідне для його реалізації.
3. Обраний спосіб самогубства має високий ступінь летальності: чим травматичніший спосіб, тим серйознішим є суїцидальний ризик, наприклад стрибок з даху будинку, кидок під поїзд або автомобіль, використання вогнепальної зброї, повішання, перерізування вен тощо.
4. Виконана вся підготовча робота (особисті речі роздані іншим людям, написана передсмертна записка тощо).

Крім перерахованих, існують інші критерії, які також дають змогу оцінити суїцидальний ризик:

1. Стать (чоловіки частіше здійснюють суїцид, хоча жінки частіше намагаються це зробити).
2. Вік. До груп високого ризику належать підлітки; чоловіки 20...30 років; люди обох статей старше 60 років.
3. Наявність ключового стресора (психотравмуючої події), який оцінюють з погляду самого пресуїцидента.
4. Додаткові стресори (реальна або уявна втрата, загроза покарання, надмірне фізичне або інтелектуальне навантаження тощо).
5. Наявність змін у поведінці. До кризової симптоматики належать депресія, почуття безнадійності й безпорадності, тривожність, апатія, розчарування, лютя, гнів, жорстокість. Обтяжувальний чинник – алкоголізація або наркоманія (необхідно з'ясувати, який стаж вживання й чи перебуває людина у даний момент під впливом препаратів).
6. Ізоляція – емоційна та (або) фізична. Необхідно з'ясувати, чи є у пресуїцидента близькі люди, які можуть якось послабити відчуття самотності.
7. Наявність адекватної реакції зовнішнього соціального оточення. Якщо значимі для людини люди (авторитетні командири, офіцери, інші військово-

службовці) знають про можливість суїциду, але не вживають ніяких зусиль для його запобігання (не звертають уваги на особисті обставини, не вірять заявам про намір самогубства), ризик скоєння самогубства є надзвичайно високим.

9.4.6. Загальні рекомендації щодо спілкування з військовослужбовцем-пресуїцидентом

Не зневажайте суїцидальними висловленнями. Краще перестраховатися, ніж недооцінити ризик суїциду. Бесіду з потенційним суїцидентом доцільно побудувати за таким планом:

1. Продемонструйте свою зацікавленість особистістю й долею співрозмовника, а якщо це доречно, то й любов до нього.

2. Ставте запитання в прямій, щирій і спокійній манері; використовуйте техніку активного слухання.

3. З'ясуйте, наскільки чітко сформований у співрозмовника образ майбутньої суїцидальної дії:

- чи були суїцидальні думки й спроби в минулому;
- чи є в нього суїцидальний план;
- чи намічені час і місце виконання;
- як він сам оцінює ймовірність свого суїциду.

Пам'ятайте, що чим детальніше розроблено план скоєння суїциду, тим більша ймовірність його реалізації.

4. Спробуйте з'ясувати причини й умови формування суїцидальних намірів. Не примушуйте співрозмовника говорити про них, якщо розповідь про це є для нього занадто хворобливою.

5. Спонукайте його висловити свої почуття у зв'язку з проблемною сферою його взаємин.

6. Запитайте, чи доводилося йому розповідати кому-небудь про те, що він говорить зараз. Це питання допоможе підштовхнути співрозмовника до думки, що, можливо, головна його проблема полягає в соціальній ізоляції або самоізоляції.

7. Будьте готові до того, що ви будете залучені (можливо на тривалий час) у психотерапевтичну роботу з вашим співрозмовником.

Чого робити не потрібно:

- не відповідайте на заяви щодо суїцидальних намірів (як би безглуздо, на ваш погляд, вони не звучали) репліками типу: “Чути не хочу про такі дурниці”, “Чи варто говорити про речі, яких все одно не зробиш?” Такі відповіді можуть змусити вашого співрозмовника пошкодувати про те, що він звернувся до вас та укріпити в намірах довести зворотне (вчинивши самогубство);

- не показуйте, що ви шоковані його заявами, навіть якщо ви дійсно відчувати емоційне потрясіння;

- не вступайте в дискусію про допустимість самогубства.

Повідомте тільки, що ви не бажаєте, щоб співрозмовник ішов з життя. Багато, щоб під час розмови аргументи про те, що це не вихід, це погано, як будуть страждати близькі, які службові неприємності будуть у колективу (і у вас), що необхідно бути відповідальною людиною, пресуїцидент встановив самостійно.

Людині потрібно допомогти знизити рівень страждання й болю, зняти емоційне напруження, допомогти втілити нереалізовані можливості, вивести її свідомість з вузького тунелю, дати їй широкий вибір дій під час кризи та вивести зі стану самоізоляції.

Як свідчать суїцидологічні дослідження, для профілактики самогубств важливе значення має аналіз соціально-психологічного клімату в колективі, де відбулось самогубство. Не менш важливим є вивчення статусу особистості суїцидента, його психологічного складу, темпераменту, характеру та інших індивідуальних особливостей, які впливають на життєві установки.

Особливу увагу необхідно звертати на таких осіб:

- хто відстає в бойовій підготовці;
- схильних до порушень військової дисципліни;
- конфліктних, злобних, гнівливих;
- які допускають безглузді, пустотливі, недоладні вчинки, мають незвичну поведінку, знаходяться постійно в піднесеному настрої, багатослівні;
- замкнених, сльозливих, поміркованих, вразливих, схильних до усамітнення, з постійно низьким настроєм, усіх тих, хто висловлює думки про самогубство;
- з нестійким настроєм, таких, які постійно скаржаться на поганий стан здоров'я;
- сором'язливих, байдужих до життя, надто підозрілих;
- схильних до вживання наркотиків і алкоголю;
- хто має випадки самогубств серед членів сім'ї;
- мали судимість, відстрочки від призову;
- фізично слабких;
- які перенесли травми і захворювання нервової системи, скаржаться на головний біль, помічені в лунатизмі тощо.

Результат розгорнутої, всебічної діагностики фіксується в інтегральній оцінці суїцидального ризику (ймовірності суїцидальних дій) як основної прогностичної категорії і визначає тактику корекційної роботи та подальші превентивні заходи. Важливо зазначити, що діагностика суїцидальної поведінки включає аналіз не тільки власне суїцидальних проявів (думок, переживань, тенденцій, вчинків та ін.) в їх статистиці та динаміці, а й усієї сукупності

особистісних, навколишніх, клінічних факторів, які беруть участь у генезі суїциду. Для здійснення ефективної суїцидальної превенції дуже важливо виявити індивідуальну вразливість на ранній стадії, щоб здійснити спроби попередження її загострення. Це не завжди психологічно очевидно, що відповідно потребує спеціальних інструментальних методів оцінки суїцидального ризику.

9.5. Інші види девіацій у поведінці військовослужбовців

9.5.1. Патохарактерологічна поведінка

Патохарактерологічний вид девіантної поведінки – поведінка, зумовлена патологічними змінами характеру, які сформувалися в процесі виховання. Психопатологічний вид девіантної поведінки ґрунтується на психопатологічних симптомах і синдромах та є проявом тих чи інших психічних порушень і захворювань.

Характер людини представлений унікальним набором рис, кожна з яких становить визначені стійкі поведінкові модулі: тривожність, педантичність і т. д. Виразність кожної риси може незалежно варіювати від слабкої до надмірної (акцентованої).

Патохарактерологічні реакції (за А. Є. Личком) – психогенно зумовлені, виражені і стереотипно повторювані відхилення в поведінці, які відрізняються від нормальних його форм схильністю до таких проявів:

- генералізації (здатність виникати у всіляких ситуаціях і з різних, найчастіше, незначних приводів);
- стереотипності (шаблонне повторення з різних приводів однакових вчинків);
- перевищення межі поведінкових порушень відповідно до поведінкових девіацій, властивих групі, до якої належить індивідуум;
- соціальної дезадаптації.

Основні типи патохарактерологічних реакцій:

1. Відмова (характеризується зниженням чи відсутністю прагнення до природних контактів з оточенням).

2. Опозиція (характеризується активним чи пасивним протиставленням себе оточенню).

3. Імітація (характеризується прагненням до наслідування когось).

4. Компенсація (характеризується прагненням приховати або заповнити власну неспроможність у якій-небудь сфері успіхом в іншій).

5. Гіперкомпенсація (характеризується прагненням досягти успіху саме в тій сфері діяльності, у якій відзначається неспроможність).

6. Емансипація (характеризується схильністю до підкресленої власної самостійності та незалежності).

7. Групування (характеризується нездатністю до самостійної діяльності і прагненням вирішити власні проблеми за допомогою згрупування з іншими людьми).

У військовій професійній діяльності патохарактерологічні реакції військовослужбовців можуть бути наслідком соматичних захворювань, стресогенних ситуацій, недоліків військового управління.

9.5.2. Психопатологічна поведінка

Психопатологічна поведінка – поведінка з відхиленнями, зумовленими психічними розладами. До цієї категорії девіації належать типи поведінки, зумовлені соматичними неврологічними, інфекційними захворюваннями, аномалії сексуальної поведінки, розлади особистості, агресивна (також і суїцидальна) поведінка, посттравматичний стресовий розлад.

У професійному середовищі важлива вчасна клініко-психологічна кваліфікація розладу. Такі прояви, як часті непритомності, загальна загальмованість, емоційна тупість, афективна нестійкість, тривала депресія; сутяжництво, клептоманія, різні форми фобій; аутизація, дивакуватості мислення, мови, облудність, тенденція експлуатувати оточення тощо можуть бути первинними симптомами органічних психічних розладів.

9.5.3. Девіантна поведінка на основі гіперздібностей

Є девіації, зумовлені гіперздібностями людини. Людину, здібності якої значно перевищують середньостатистичні, розглядають як таку, що виходить за межі нормальної (це прояв обдарованості, таланту, геніальності у якійсь одній з діяльностей людини).

9.5.4. Сексуальні девіації

Сучасні сексопатологи в межах сексуальних відхилень (девіацій) виділяють патологічні і непатологічні їх форми.

Патологічні девіації обмежуються медичними критеріями і розглядаються як захворювання.

Непатологічні девіації або сексуальні відхилення, є поняттям соціально-психологічним, до складу якого входять відхилення від соціальних і моральних норм у сексуальній поведінці здорової людини.

Обидві форми зустрічаються у військовослужбовців, оскільки цьому сприяють специфічні умови військової служби. Загалом це пояснюється сексуальною депривацією в умовах неможливості нормального, соціально-прийнятого вирішення сексуальних потреб. При цьому основними ситуативними факторами, які зумовлюють відхилення у сексуальній поведінці, є тривале проживання в одній групі, неможливість усамітнення, необхідність

задоволення сексуальних потреб, наявність у підрозділі осіб з низькою моральною нормативністю і негативним сексуальним досвідом.

У військовослужбовців можуть виникати такі відхилення в сексуальній поведінці, як *гомосексуалізм, зоофілія, ексгібіціонізм, трансвестизм, садизм, мазохізм, фетишизм*.

Різним типам психопатій та акцентуацій характеру притаманні неоднакові особливості сексуальних девіацій. У разі сенситивної і психоастенічної акцентуації може зустрічатися наполегливий онанізм як явище, яке у латентний період осмислення супроводжується депресивною реакцією на нього з самокаяттям, самодокорами і самопокаранням.

У шизоїдів зовнішня сексуальність або навіть презирство до статевих проблем може поєднуватись з вираженою еротичністю. Статевий потяг може проявлятися в грубій, хворобливій формі – ексгібіціонізм, візіонізм тощо.

Епілептоїди схильні до прояву сексуальної агресії, примушування до статевого акту. Сексуальні девіації нестійких типів часто визначаються реакцією імітації тих форм сексуальної поведінки, які є в малій військовій групі, наприклад гомосексуальні зв'язки.

9.6. Загальна профілактика відхильної поведінки

Психологічний аналіз відхильної поведінки військовослужбовців у бойових умовах дає змогу зробити висновок про те, що це негативне явище завжди присутнє в бойовій обстановці. Саме тому оперативна діагностика, запобігання відхиленням у поведінці військовослужбовців, у разі потреби їх профілактика і мінімізація є одним з головних завдань.

За результатами соціально-психологічного вивчення та поглибленого психодіагностичного обстеження військовослужбовців можна поділити на три групи:

1. Військовослужбовці, які завдяки своїм індивідуально-психологічним якостям не потребують медико-психологічної допомоги. Такі військовослужбовці мають сприятливий прогноз поведінки і низьку ймовірність зривів нервово-психічної діяльності, а також скоєння девіантних вчинків.

2. Військовослужбовці, які потребують медико-психологічної допомоги – так звана “група ризику” (військовослужбовці, у яких підвищена ймовірність формування девіантної поведінки або виникнення станів нервово-психічної нестійкості). Це військовослужбовці з ознаками психічної дезадаптації, які проявляються у переживаннях, стресах, кризах, невдачах, драмах. Ці розлади психіки можуть трансформуватися у хворобу або поведінкові девіації і частіше за все виникають в акцентуйованих особистостях. У клініко-психологічному плані “проблемність” тут явно превалює над “симптоматич-

ністю”, через це практичну допомогу військового психолога потрібно орієнтувати на найраціональніше вирішення індивідуальних проблем.

3. Військовослужбовці, які потребують лікування та консультації психіатра, мають передхворобні психічні розлади. Психологічне забезпечення цієї категорії здійснюється разом з медичною службою.

Профілактика девіантної поведінки – це комплекс заходів, спрямованих на попередження девіантної поведінки. Умовно можна виокремити загальні і спеціальні профілактичні заходи. Загальні заходи спрямовані на удосконалення соціального життя (усунення його негативних чинників), а також формування позитивно орієнтованої особистості.

Спеціальні заходи, базуючись на загальних, мають деякі особливості при різних формах девіантної поведінки.

Профілактика девіантної поведінки має відповідати таким вимогам:

1. *Етіологічність*. Вплив на основні чинники, які сприяють формуванню відхиленої поведінки.

2. *Комплексність*. Передбачає взаємну зацікавленість й узгоджену роботу різних спеціалістів: медичних працівників, юристів, психологів, фахівців структур морально-психологічного забезпечення, військових капеланів.

3. *Диференційований підхід*. Урахування соціальної належності військовослужбовців, їх психічного стану, індивідуально-психологічних особливостей.

4. *Поетапність* у проведенні первинної, вторинної і третинної профілактики.

Первинна профілактика спрямована на ліквідацію несприятливих соціальних, психологічних і біологічних чинників, які сприяють формуванню у військовослужбовців девіантних форм поведінки.

Вторинна профілактика – раннє виявлення осіб з нервово-психічними порушеннями і проведення заходів щодо медико-психологічної корекції їх поведінки.

Форми і методи психокорекції залежать від характеру і глибини поточного психічного стану військовослужбовця та можуть виражатись у таких варіантах корекції:

- конкретні вказівки в директивній формі;
- опосередковані вказівки у недирективній формі, апеляція до вміння творчо підійти до ситуації, що змінилася, і самостійно вирішити проблему на інтуїтивно-суб’єктивному рівні;
- апеляція до вміння використовувати конкретні “підказки” (у особистості, схильної діяти в руслі наміченої тактики при визначеності установок);

- орієнтування на підвищення мотивації, пов'язаної з надією на успіх (в осіб тривожних, із заниженою самооцінкою, схильних до реакції паніки в умовах стресу);

- орієнтування на підвищення мотивації, спрямованої на уникнення невдач (в осіб із заниженим рівнем тривожності, імпульсивних, схильних до ризику, тих, які не вміють правильно враховувати складності обстановки, яка різко змінилась, у тих, які діють недостатньо організовано, необачно).

Під час проведення психокорекційної бесіди військовослужбовцю можна вказати на ті властивості особистості, які сприяють порушенню психічної адаптації або визначають його низький соціометричний статус у групі і потребують зміни в поведінці або в системі взаємин військовослужбовця. При цьому необхідно вказувати не тільки слабкі, а й сильні сторони особистості, розраховуючи на їх опорну роль під час проведення психокорекції.

Третинна профілактика – це проблема цілком медична, спрямована на лікування захворювань, які супроводжуються порушенням поведінки.

В умовах широкомасштабної війни РФ проти України негативні явища, викликані девіантною поведінкою, можуть спостерігатися не лише в підрозділах, що перебувають на лінії безпосереднього зіткнення з противником, а й на полігонах, у навчальних центрах, районах відновлення боєздатності та місцях постійної дислокації військових частин, що вказує на необхідність своєчасного виявлення, діагностики та попередження будь-яких проявів відхильної поведінки. Керування процесом мінімізації поведінкових відхилень військовослужбовців означає цілеспрямований психологічний вплив військового керівництва на особовий склад для запобігання девіаціям та зменшення шкоди від них під час виконання завдань за призначенням.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю “девіантна поведінка”.
2. Назвіть стадії розвитку девіантної поведінки.
3. Назвіть акцентуації характеру й темпераменту за К. Леонгардом.
4. Назвіть види девіантної поведінки військовослужбовців у бойових умовах.
5. Дайте визначення поняттю “делінквентна поведінка” та назвіть її мотиви у військовослужбовців.
6. Дайте визначення поняттю “адиктивна поведінка” та назвіть основні її види.
7. Дайте визначення поняттям “суїцид” та “суїцидальна поведінка”.
8. Назвіть мотиви суїцидальної поведінки.
9. Назвіть та коротко охарактеризуйте стадії суїцидальної активності.
10. Сформулюйте рекомендації щодо спілкування з військовослужбовцем-пресуїцидентом.
11. Назвіть інші відомі види девіацій у поведінці військовослужбовців.

Рекомендована література

1. Досвід роботи в армії США та арміях інших країн щодо недопущення втрат особового складу з причин, не пов'язаних із виконанням завдань за призначенням : метод. посіб. / [Н. А. Агаєв та ін.]. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2018. 156 с.
2. Кошова І. В., Кресан О. Д. Психологія девіантної поведінки : навч.-метод. посіб. Ніжин : Вид-во НДУ ім. М. Гоголя, 2021. 226 с.
3. Прикладна психологія військової діяльності : підручник / за заг. ред. В. І. Осьодла. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2022. 292 с.
4. Профілактика відхильної поведінки у військовослужбовців : навч.-метод. посіб. / [А. М. Романишин, Т. М. Мацевко та ін.]. Львів : НАСВ, 2017. 322 с.
5. Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій : метод. посіб. / [О. М. Кокун, В. М. Мороз, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська]. Київ – Одеса : Фенікс, 2022. 88 с.
6. Хміляр О. Ф. Психологія поведінки суїцидента. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. пр. Київ, 2019. Вип. 1 (51). С. 144–150.
7. Христук О. Л. Психологія девіантної поведінки : навч.-метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2014. 192 с.

Один з найвидатніших мислителів епохи античності Сократ сказав: “Я знаю, що я нічого не знаю”. Таким чином філософ засвідчив свою пізнавальну скромність, до якої ми закликаємо кожного, хто взяв у руки цей підручник. Нерозумно відкидати знання, стверджуючи, що все знаєш, – неможливо знати все. Дуже часто насправді може виявитись так, що людина може не знати навіть головного.

Будь-яка можливість отримати додаткову інформацію навіть з того питання, в якому начебто розбираєшся, є наче подарунком долі, яким не варто нехтувати. Маємо надію, що кожен офіцер, не кажучи вже про такого, який поставлений керувати іншими військовослужбовцями, за натурою своєю пристрасно воліє дізнатися щось нове, розкрити нові обрії свого бачення, отримати чітке та якісне розуміння того, що відбувається.

Військове управління не є новоствореною наукою. Над аспектами військового управління військові теоретики замислюються вже не перше століття, відшукуючи досконаліші форми, методи й прийоми його практичного втілення. На цьому фоні ще більш принадною для офіцерів-керівників виступає дисципліна “Психологія управління військами” як відносно новий та нерозвіданий шлях пізнання об’єктивних і суб’єктивних реалій військового життя. Незважаючи на безумовну важливість цих знань, на вітчизняних теренах досі не робили значущих спроб систематизувати їх розрізнені обсяги, об’єднати їх в єдину струнку теоретико-прикладну систему, покликану надати відповіді на численні питання щодо психологічного змісту тих чи інших явищ у життєдіяльності військ.

Значення психологічних знань є безумовним. Часто за незрозумілим чином сформованими уявленнями деякі командири (начальники) відкидають необхідність володіння ними та урахування у своїй діяльності, але їх значущість від цього не зменшується. Військовослужбовець окремо та військові підрозділи загалом не є механічними машинами, а передусім людьми з притаманними як їм особисто, так і процесу взаємодії з ними психологічними законами. Досвід російсько-української війни показав, що результат виконання бойових завдань підрозділами Збройних Сил України залежить насамперед від морально-психологічного стану особового складу, його психологічної готовності до бойових дій, психологічної стійкості, моральної налаштованості та мотивації. У разі ігнорування цих психологічних законів може змінитися

тільки один показник – якість управління підлеглими, що, безумовно, не може бути метою будь-якого командира (начальника).

Цей підручник, не претендуючи на оригінальність та новизну викладеної в ньому інформації, водночас робить спробу певним чином систематизувати знання психологічних аспектів особистості командира (начальника) як військового управлінця та його взаємодії з підпорядкованим особовим складом на різних етапах професійної діяльності. При цьому, навіть за умови відсутності безпосереднього залучення командира (начальника) до тих чи інших процесів життєдіяльності військ, знання з психологічно-процесуальної їх наповненості будуть для нього завжди корисними.

Як і чому з погляду на психологію управління військами відбувається та чи інша подія в життєдіяльності військ, позитивним чи ні є для командира (начальника) цей перебіг, які наслідки може мати такий розвиток подій і що необхідно зробити для оптимізації становища – на ці та багато інших питань допоможе відповісти матеріал цього підручника командирові (начальнику) в його складній та нелегкій професійній діяльності з управління підпорядкованим особовим складом.

З повагою, доктор психологічних наук, професор Василь СТАСЮК

Авторитет (лат. *auctoritas* – влада, вплив) – 1) загальновизнаний вплив індивіда на інших, який ґрунтується на його суспільному положенні, посаді, статусі тощо. У соціальній психології А. часто асоціюється з уявленням про владу, керівництво; 2) визнання за індивідом права виступати від імені групи чи колективу або приймати відповідальні рішення в умовах спільної діяльності. У такому розумінні А. може не збігатися з владними повноваженнями, а набуватися особою, яка має в групі високу референтність, тобто високий неофіційний статус.

Акцентуація характеру – надмірне вираження окремих рис характеру й їх поєднань, що перебуває на межі норми і психопатії.

Аналогія (грец. *analogia* – відповідність, схожість) – вид умовиводу, в якому на основі схожості двох об'єктів чи явищ за одними ознаками роблять висновок про їх схожість і за іншими. Умовивід за А. формулюють як припущення чи гіпотезу і перевіряють. У результаті перевірки припущення або підтверджують і приймають як установлений факт, або заперечують і відкидають.

Аперцепція (лат. *perceptio* – сприйняття) – залежність сприймання від змісту психічного життя людини, особливостей її особистості, індивідуального досвіду. Під час сприймання предметів з навколишнього середовища людина намагається відшукати суб'єктивні еталони, до яких можна було б зарахувати ці предмети. Отже, під час сприймання активізується минулий досвід. Крім того, у сприйманні виявляються бажання, інтереси, мотиви, почуття людини та її ставлення до предмета сприймання.

Відчуття – це відображення в мозку людини окремих властивостей, якостей предметів і явищ об'єктивної дійсності внаслідок їх безпосереднього впливу на органи чуття.

Дедукція (лат. *deductio* – відведення) – метод наукового пізнання, який ґрунтується на виведенні знання про окремі властивості предметів та явищ на основі знання про їх загальні властивості. Нове знання про будь-який предмет або групу однорідних предметів виводиться на основі знання класу, до якого належать досліджувані предмети, і загального правила, яке діє в межах цього класу предметів. На противагу індукції отримання нових суджень (висновків або наслідків) відбувається за певними логічними правилами з певних суджень (засновків).

Делінквентність (англ. *delinquency* – провинність) – психічна готовність до правопорушення. Це поняття характеризує випадки вчинків, які постійно повторюються та є асоціальними.

Дезінформація (обман) – спосіб психологічного впливу, який полягає в навмисному наданні суперникам або аудиторіям такої інформації, що вводить їх в оману щодо дійсного стану справ. Дезінформація містить свідомо помилкові дані та повідомлення.

Десенсибілізація – багаторазове образне подання конкретної ситуації, яке викликає велике нервово-емоційне напруження разом з релаксацією. Особливо ефективна при стійких реакціях страху. Основою десенсибілізації є зниження чутливості людини до об'єктів або ситуацій, які викликають у неї страх.

Індивід (лат. *individuus* – неподільний) – 1) поняття, що позначає одиничний, окремих, фіксований, певним способом виділений предмет; окремо взята істота як представник людського роду, самостійно існуючий живий організм; 2) окремих представник суспільства, народу, класу, певної соціальної групи.

Індукція (лат. *inductio* – виведення) – метод наукового пізнання, який ґрунтується на виведенні нового загального знання про предмети й явища на основі знання про окремі властивості та ознаки цих предметів чи явищ.

Інтелект (лат. *intellectus* – розуміння, розум) – сукупність загальних розумових здібностей, які забезпечують успіх у розв'язанні різних задач.

Інформаційно-психологічна безпека – стан захищеності психіки від негативного впливу через упровадження деструктивної інформації у свідомість і (або) підсвідомість людини, що призводить до неадекватного сприйняття нею дійсності

Інформаційно-психологічна зброя – інформація із засобами її виробництва, презентації й поширення, структурована для забезпечення її некритичного сприйняття як збудника й регулятора поведінки об'єктами впливу.

Інформаційно-психологічний вплив – поширення (передавання) інформації, орієнтоване на зміну свідомості та поведінки об'єкта впливу, нерозривно пов'язане зі смисловим або комунікативним аспектом спілкування.

Інформаційно-психологічна операція – комплекс узгоджених і взаємопов'язаних заходів маніпулювання інформацією, що здійснюються за загальним планом для досягнення та утримання переваги шляхом психологічного впливу на противника.

Лідер (англ. *leader* – провідний, очільник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом у групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати взаємини в ній.

Медитація (лат. *meditatio* – міркування, обмірковування) – метод психічної саморегуляції за допомогою розумових дій, спрямованих на приведення психіки людини у стан поглибленої зосередженості, занурення в себе.

Мотивації – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність.

Навіювання – процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний зі зниженням свідомості й критичності під час сприйняття та реалізації змісту інформації, відсутністю цілеспрямованого активного її сприйняття, розгорнутого логічного аналізу й оцінювання порівняно з минулим досвідом і станом суб'єкта сприйняття (аудиторії).

Наслідкування – слідування людини будь-якому прикладу, зразку. Зустрічається у різних вікових групах в індивідуальному розвитку людини, хоча тут діють різні психологічні механізми. Це особлива форма поведінки, яка полягає у відтворенні дій інших осіб.

Особистість – системна соціальна якість, якої набуває індивід у предметній діяльності та спілкуванні, що характеризує рівень і якість вияву в нього суспільних відносин.

Паніка (груповий стан) – гнітючий афект, що розвивається раптово у разі несподіваного враження загрозливого характеру і швидко поширюється шляхом психічного впливу на оточення. Паніка охоплює, подібно епідемії, майже раптово масу людей, заражає їх почуттям неминучої небезпеки.

Поведінка девіантна – система вчинків або окремі вчинки, що суперечать усталеним у суспільстві соціальним нормам (правовим, етичним) або нормам психічного здоров'я.

Поведінка делінквентна (лат. *quenta* – гріх, хибний вчинок, провина; *delinquens* – правопорушник, злочинець, бунтівник) – сукупність протиправних вчинків людини, за які в особливо важких випадках може накладатися покарання згідно зі статтями цивільного й кримінального кодексів.

Поведінка адиктивна (лат. *addiction* – сліпо відданий, той, хто потрапив у рабську залежність) – особливий тип деструктивної поведінки, який виражається у прагненні абстрагуватися від реальності через вживання психоактивних речовин або у надмірній фіксації на певних видах діяльності.

Психічна саморегуляція – аутовплив людини за допомогою спеціально організованої психічної активності для регуляції власного стану.

Психічне зараження – процес передачі емоційного стану від однієї людини до іншої (інших) на психофізіологічному рівні контакту, окрім власного смислового впливу або додатково до нього. Така реакція використовується під час масових акцій, ефективна в публічних виступах ораторів, є додатковим фактором згуртування людей.

Психологічна війна (у широкому значенні) – цілеспрямоване планомірне використання політичними опонентами пропаганди й інших засобів (дипломатичних, військових, економічних, політичних та ін.) для прямого або непрямого впливу на думки, настрої, почуття й у підсумку на поведінку противника з метою змусити його діяти в бажаних їм напрямках.

Психологічна готовність – взаємозв'язана система мотиваційних чинників, вольових ресурсів, а також професійної компетенції і витривалості особового складу, що забезпечує реалізацію ним поставлених завдань.

Психологічна корекція – організований вплив на військовослужбовця для зміни показників його активності відповідно до норми психічного стану, усунення негативних психоемоційних станів.

Психологічна підготовка – комплекс заходів щодо формування у військовослужбовця психологічної стійкості, емоційно-вольових якостей, необхідних для виконання бойових завдань, які дають змогу зміцнити психіку, загартувати волю, навчитися боротися зі страхом, переносити фізичні й психологічні навантаження, придбати вміння діяти під час бойових дій активно, ініціативно, уміло використовуючи бойову техніку й зброю, навички виживання в екстремальних умовах сучасного бою, максимально зменшити ймовірність зустрічі з невідомим у бойовій обстановці.

Психологічна стійкість – здатність особи підтримувати необхідний рівень психологічної готовності протягом визначеного часу у конкретних умовах обстановки та швидко відновлювати свій психоемоційний стан після екстремальних (кризових) ситуацій.

Психологічне забезпечення – комплекс заходів щодо формування, підтримання і відновлення в особового складу психологічної стійкості та готовності виконати бойові завдання в будь-яких умовах обстановки, збереження й відновлення їх фізичного і психічного здоров'я.

Психологічне інформування – надання військовослужбовцю допомоги через повідомлення йому об'єктивної психологічної інформації. Особливість цього виду допомоги полягає в тому, що психолог відповідає за достовірність інформації та форму її повідомлення. Військовослужбовець самостійно формує ставлення до цієї інформації і сам вирішує, як її надалі використовувати.

Психологічне консультування – безпосередня робота з військовослужбовцем, спрямована на вирішення його різноманітних психологічних проблем – екзистенційних, міжособистісних, сімейних, професійних.

Психологічний шок – тимчасова утрата всякої здатності психічної діяльності у людей, не підготовлених у психологічному аспекті до сучасної війни.

Психопрофілактика – система організаційних, інформаційних, соціально-психологічних та інших заходів, спрямованих на забезпечення адаптації військовослужбовців до умов ведення бойових дій; забезпечення ефективності ведення ними збройної боротьби шляхом підтримання, зміцнення та відновлення їх оптимального психологічного стану.

Психотронний (парапсихологічний, екстрасенсорний) вплив – вплив на інших людей переданням інформації через позачуттєве (неусвідомлюване) сприйняття.

Психотропний вплив – вплив на психіку людей за допомогою медичних препаратів, хімічних або біологічних речовин. Психотропна зброя – фармакологічні препарати, наркотичні речовини, хімічні сполуки, які впливають на біохімічні процеси в нервовій системі людини, її пильність, активність, якість сприйняття обстановки, характеристики психічного здоров'я.

Реабілітація – система державних, соціальних, медичних, професійних, педагогічних, психологічних та інших заходів, спрямованих на запобігання розвиткові патологічних процесів, що призводять до тимчасової або стійкої втрати працездатності; на ефективне і раннє повернення хворих та інвалідів (дітей і дорослих) у суспільство й до суспільно корисної праці.

Реабілітація психологічна – система заходів, спрямованих на відновлення, корекцію психічного й особистісного здоров'я, створення сприятливих умов для розвитку та утвердження людини.

Реабілітація психолого-педагогічна – система психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування способів оволодіння знаннями, вміннями й навичками (які стосуються, зокрема, процесів формування адекватної самооцінки своїх можливостей, засвоєння правил суспільної поведінки тощо) через системну навчально-виховну роботу.

Реабілітація соціальна – система заходів, спрямованих на створення і забезпечення умов для повернення особи до активної участі в житті, відновлення її соціального статусу та здатності до самостійної суспільної і родинно-побутової діяльності через соціально-довкільну орієнтацію та соціально-побутову адаптацію, соціальне обслуговування, задоволення потреби в забезпеченні технічними та іншими засобами реабілітації.

Реабілітація професійна – система заходів, спрямованих на підготовку особи до професійної діяльності в нових психосоціальних і психофізичних умовах, що спонукають до відновлення чи здобуття професійної працездатності через адаптацію, реадaptaцію, навчання, перенавчання чи перекваліфікацію з можливим подальшим працевлаштуванням і необхідним соціальним супроводженням з урахуванням особистих здібностей та побажань особи.

Стрес (англ. *stress* – напруження) – стан, викликаний надмірними психічними й фізичними напруженнями або впливами травмувальних подразників. Стрес може спричиняти як позитивний (мобілізаційний), так і негативний вплив на діяльність (дистрес) аж до її повної дезорганізації.

Стресор (синонім – “стрес-фактор”, “стрес-ситуація”) – надзвичайний чи патологічний подразник, значний за силою та тривалістю екстремальний вплив, що викликає стрес.

Суїцид – усвідомлений акт відходу з життя під впливом психотравмувальних ситуацій, за якого власне життя як найвища цінність втрачає сенс для цього індивіда унаслідок особистісних психічних деформацій, соціально-економічних і морально дестабілізуючих факторів.

Темперамент (лат. *temperamentum* – узгодженість, устрій) – відносно стійке закономірне співвідношення індивідуально-психологічних особливостей людини і тварин, що характеризує динамічну сторону їх психічної діяльності і поведінки.

Толерантність (лат. *tolerantia* – стійкість, терпимість) (у психологічній науці) – відсутність або послаблення реагування на будь-який несприятливий фактор у результаті зниження чутливості на його вплив.

Фрустрація (лат. *frustratio* – марні сподівання, обман) – психічний стан зростаючого емоційно-вольового напруження людини, зумовлений об'єктивно нездоланими (чи суб'єктивно уявлюваними) бар'єрами на шляху до поставленої мети або задоволення важливих потреб і бажань.

Фрустраційна толерантність – стійкість до фрустраторів, основою якої є здатність до адекватного оцінювання фрустраційної ситуації і передбачення виходу з неї.

Фрустратор – людина або група людей, їх вчинки, різні обставини і цілісні ситуації, які виникають на шляху цілеспрямованої діяльності людини як бар'єр, перешкода, перепона.

Характер (грец. *character* – ознака, риса) – складне, індивідуально упорядковане поєднання стійких рис людини, яке формується під впливом умов її життя і виховання та зумовлює типові для неї способи поведінки.

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Введення в психологію управління військами	7
1.1. Управління військами як наука та мистецтво	7
1.2. Предмет, структура, основні принципи і методи науки військового управління	13
<i>Контрольні запитання</i>	<i>23</i>
<i>Рекомендована література</i>	<i>24</i>
2. Особистість командира та її детермінанти	25
2.1. Поняття особистості керівника в сучасній психології	25
2.2. Темперамент військового керівника	32
2.3. Характер військового керівника	37
2.4. Здібності військового керівника	43
2.4.1. Якісна характеристика здібностей	44
2.4.2. Кількісна характеристика здібностей	46
2.5. Необхідні якості і риси військового керівника	50
2.5.1. Загальний підхід з позицій менеджменту	50
2.5.2. Сучасні підходи до визначення необхідних рис особистості військового керівника	59
2.6. Основні види класифікації та характеристика типів керівників	69
2.6.1. Класифікація типів керівників (за Л. Д. Кудряшовою)	70
2.6.2. Модель керівництва В. Реддіна	72
2.6.3. Класифікація і характеристика начальників (за А. Д. Черняховським) ...	76
2.6.4. Класифікація стилів керівництва (за Р. Блейком та Дж. Мутон)	84
<i>Контрольні запитання</i>	<i>88</i>
<i>Рекомендована література</i>	<i>88</i>
3. Компоненти пізнавальної сфери психіки командира	89
3.1. Відчуття	90
3.1.1. Види відчуттів	90
3.1.2. Загальні властивості відчуттів	91
3.1.3. Пороги відчуття. Чутливість	92
3.1.4. Явище адаптації	93
3.1.5. Взаємодія відчуттів	94
3.1.6. Явище післядії в аналізаторах	95
3.2. Сприймання	95
3.2.1. Поняття сприймання	95
3.2.2. Властивості сприймання	97
3.2.3. Класифікація та види сприймання	100
3.2.4. Індивідуальні особливості сприймання	102
3.2.5. Ілюзії сприймання	102
3.3. Увага	111
3.3.1. Теорії уваги	112
3.3.2. Види уваги	114
3.3.3. Властивості уваги	116
3.4. Мислення	118

3.4.1.	Головні характеристики мислення	118
3.4.2.	Форми мислення	120
3.4.3.	Види мислення	123
3.4.4.	Індивідуальні особливості мислення	124
3.4.5.	Поняття інтелекту	127
3.5.	Пам'ять	127
3.5.1.	Поняття про пам'ять	127
3.5.2.	Види пам'яті	129
3.5.3.	Характеристики пам'яті	132
3.5.4.	Процеси пам'яті	133
3.6.	Уява	139
3.6.1.	Поняття уяви	139
3.6.2.	Типи уяви	142
3.6.3.	Види уяви	142
	<i>Контрольні запитання</i>	144
	<i>Рекомендована література</i>	145
4.	Компоненти та аспекти управлінської діяльності командира	146
4.1.	Морально-психологічні засади управлінської діяльності командира	147
4.1.1.	Етика відносин усередині військової організації	148
4.1.2.	Етика зовнішніх відносин	148
4.2.	Стилi керівництва командира	152
4.3.	Ораторське мистецтво та мистецтво публічного виступу командира	155
4.3.1.	Основи ораторського мистецтва командира	155
4.3.2.	Сутність і проблеми взаємодії командира та аудиторії	159
4.3.3.	Об'єктивні перешкоди контакту оратора й аудиторії та їх урахування в діяльності командира	161
4.3.4.	Стратегія оратора	166
4.3.5.	Тактика виступу	167
4.4.	Професійна взаємодія та спілкування як елементи управлінської діяльності командира	172
4.4.1.	Аспекти взаємин співробітництва командира і підлеглих	172
4.4.2.	Постановка завдань. Форми розпорядницької діяльності	175
4.4.3.	Психологічні прийоми позитивного впливу командира на підлеглих	177
4.4.4.	Аспекти індивідуальної бесіди командира з підлеглим і прийому відвідувачів	179
4.5.	Мотивація та самооцінка командира	183
4.5.1.	Мотиваційна сфера особистості командира	183
4.5.2.	Потреби командира	183
4.5.3.	Мотиви командира	184
4.5.4.	Мета діяльності командира	185
4.5.5.	Самооцінка командира як елемент професійної компетентності	186
4.6.	Авторитет та лідерство командира	192
4.6.1.	Авторитет командира	192
4.6.2.	Псевдоавторитет командира	194
4.6.3.	Лідерство командира	195
4.6.4.	Психологічні особливості військового лідерства у професійній практиці офіцера	200
4.6.5.	Мотиваційні аспекти розвитку управлінської культури військового керівника	204
4.7.	Аспекти управлінської взаємодії командира та його заступників	208

4.8.	Стрес та криза у діяльності командира. Управління власним емоційним станом	211
4.8.1.	Поняття про стрес	211
4.8.2.	Позитивні та негативні прояви стресу	213
4.8.3.	Чинники, що викликають стрес	213
4.8.4.	Управління стресом	219
4.8.5.	Життєві кризи в діяльності військового керівника	225
4.9.	Професійна адаптація молодших офіцерів до військово-професійної діяльності	230
	<i>Контрольні запитання</i>	239
	<i>Рекомендована література</i>	240
5.	Психологічні аспекти управлінської взаємодії командира з підпорядкованим військовим колективом	243
5.1.	Військовий колектив як психологічний феномен	243
5.1.1.	Сутність і особливості військового колективу	243
5.1.2.	Стадії формування військового колективу	245
5.1.3.	Зміст психології та соціально-психологічна структура військового колективу	250
5.1.4.	Особливості колективу підлеглих як об'єкта безпосереднього управлінського впливу командира	260
5.2.	Психологічні основи управлінської взаємодії з військовим колективом	261
5.3.	Соціально-психологічний клімат у військовому колективі та керування ним	268
5.3.1.	Формування колективної думки	270
5.3.2.	Керування колективним настроєм	273
5.4.	Командир та конфлікти у підпорядкованому військовому колективі	276
5.4.1.	Природа, сутність, структура та причини виникнення конфліктів у військовому колективі	277
5.4.2.	Шляхи та технологія запобігання конфліктам з боку командира	282
5.4.3.	Напрями профілактики й запобігання конфліктам	288
5.4.4.	Управління власними емоціями для уникнення конфліктів	291
	<i>Контрольні запитання</i>	294
	<i>Рекомендована література</i>	295
6.	Психологічне забезпечення особового складу під час ведення бойових дій	296
6.1.	Поняття психологічної готовності військовослужбовців	298
6.2.	Процес психологічної підготовки до ведення бойових дій	302
6.3.	Сутність та зміст психологічного супроводу бойових дій	316
6.3.1.	Обґрунтування завдань і способів психологічного супроводу бойових дій	316
6.3.2.	Перспективна система надання оперативної психологічної допомоги	320
6.4.	Психологічна допомога особовому складу під час ведення бойових дій	323
6.4.1.	Психічні стани військовослужбовців та способи їх регуляції	329
6.4.2.	Зарубіжний та вітчизняний досвід надання психологічної допомоги під час бойових дій	344
6.5.	Чинник негативного психологічного впливу противника під час бою та протидія йому	346
6.5.1.	Психологічний вплив противника: історія, сутність, форми та прийоми застосування	346
6.5.2.	Протидія негативному інформаційно-психологічному впливу противника	359
6.5.3.	Організація психологічного самозахисту військовослужбовців від негативного інформаційно-психологічного впливу противника	364
	<i>Контрольні запитання</i>	370
	<i>Рекомендована література</i>	370

7. Психологія управління в бойових умовах	372
7.1. Основні бойові якості командира	372
7.1.1. Моральні якості командира	373
7.1.2. Професійні якості командира	376
7.1.3. Психологічні якості командира	380
7.2. Психологічна сутність прийняття рішення на бій командиром	382
7.3. Командирські якості в процесі прийняття та втілення рішення	389
7.4. Розрахунок і ризик у бою	395
7.5. Вплив чинників бою на діяльність командира	397
7.6. Психіка командира та підлеглих у бойовій обстановці	400
7.6.1. Психічні стани військовослужбовців під час бойових дій	404
7.6.2. Психічні та психогенні реакції у бойовій обстановці	409
7.7. Фрустраційна толерантність командира як стійкість до психотравмувальних факторів бойової обстановки	417
<i>Контрольні запитання</i>	427
<i>Рекомендована література</i>	427
8. Психологічна реабілітація військовослужбовців	429
8.1. Посттравматичні стресові розлади в учасників бойових дій	429
8.1.1. Посттравматичні стресові розлади: історичний аспект	430
8.1.2. Етіологія посттравматичних стресових розладів	435
8.1.3. Критерії діагностики посттравматичних стресових розладів	438
8.1.4. Діагностика посттравматичного стресового розладу	439
8.1.5. Клінічна типологія посттравматичного стресового розладу	442
8.2. Комплексна терапія посттравматичних стресових розладів	445
8.2.1. Медична реабілітація	447
8.2.2. Військово-професійна реабілітація	447
8.2.3. Соціальна реабілітація	448
8.2.4. Психологічна декомпресія	448
8.2.5. Психологічна реабілітація	451
8.3. Основні напрями, форми й методи психотерапії	453
8.3.1. Поведінкова психотерапія	459
8.3.2. Когнітивна психотерапія	460
8.3.3. Психодинамічна психотерапія	461
8.3.4. Клієнт-центрована (роджерівська) психотерапія	461
8.3.5. Гештальт-терапія	462
8.3.6. Інтегративна трансперсональна психотерапія	463
8.3.7. Сімейна терапія	463
8.3.8. Кататимно-імагінативна психотерапія	464
8.3.9. Нейролінгвістичне програмування	465
8.3.10. Еріксоновський гіпноз	465
8.3.11. Аутогенне тренування	465
8.3.12. Метод десенсибілізації й переробки рухами очей	466
8.3.13. Кінезіологічна корекція	466
8.3.14. Самодопомога	467
<i>Контрольні запитання</i>	468
<i>Рекомендована література</i>	468
9. Психологічні аспекти девіантної поведінки військовослужбовців	470
9.1. Загальна характеристика девіантної поведінки військовослужбовців	470
9.2. Делінквентна поведінка	490

9.3. Адиктивна поведінка	494
9.3.1. Сутність і зміст адиктивної поведінки	494
9.3.2. Вживання алкоголю	495
9.3.3. Наркотизація. Вживання наркотичних і психоактивних засобів	497
9.4. Суїцидальна поведінка	500
9.4.1. Поняття психологічної кризи : військовий аспект	501
9.4.2. Загальні риси самогубств	504
9.4.3. Міфи й реалії суїциду	508
9.4.4. Стадії суїцидальної активності	509
9.4.5. Основні завдання під час спілкування з потенційним самогубцем	510
9.4.6. Загальні рекомендації щодо спілкування з військовослужбовцем-пресуїцидентом	512
9.5. Інші види девіацій у поведінці військовослужбовців	514
9.5.1. Патохарактерологічна поведінка	514
9.5.2. Психопатологічна поведінка	515
9.5.3. Девіантна поведінка на основі гіперздібностей	515
9.5.4. Сексуальні девіації	515
9.6. Загальна профілактика відхильної поведінки	516
<i>Контрольні запитання</i>	518
<i>Рекомендована література</i>	519
<i>До читача</i>	520
<i>Термінологічний словник</i>	522

Колектив авторів

Підручник

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКАМИ

Редактор *І. О. Костюк*
Комп'ютерна верстка *Т. І. Кузнецової*

Підписано до друку 08.01.2024 р. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Папір офсетний. Обл.-вид. арк. 30,324. Друк. арк. 33,25.
Зам. № 271. Вид. № 31. Тираж 20 прим.

Надруковано у друкарні Національного університету оборони України
03049 м. Київ, Повітрофлотський проспект, 28

Свідectво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої
продукції, серія ДК № 2205 від 02.06.2005