

V00-021



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO
LIETUVOS KARO AKADEMIJA

Aleksejus MALOVIKAS

**KARINIŲ VIENETŲ KASDIENINĖS
VEIKLOS VALDYMO PSICHOLOGINIAI
ASPEKTAI**

Mokomoji knyga

Vilnius
2002

7610004000021

UDK 159.9: 355 (075.8)

Ma 425

Mokomoji knyga „Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo psichologiniai aspektai“ skiriama Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnams ir klausytojams, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos kariams.

Knygą parengė Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros doc. dr. Aleksejus Malovikas.

Atsakingasis redaktorius – doc. dr. Pranas Jankauskas

Recenzavo prof. habil. dr. Borisas Melnikas ir

soc. m. dr. Anelė Vosyliūtė

© Generolo Jono Žemaičio
Lietuvos karo akademija, 2001

TURINYS

Įvadas	7
1. Karinių vienetų kasdieninės veiklos turinys.	
Valdymo veiklos teoriniai pagrindai	9
1.1. Karinių vienetų kasdieninė veikla. Teisės aktų reikalavimai kariniams vienetams valdyti	9
1.2. Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymas, jo būtinumas ir esmė	13
1.3. Karinių vienetų valdymo principai	16
1.4. Valdymo esmė, pagrindiniai dėsniai	20
1.5. Valdymo metodai ir objektai	25
1.6. Vadovo veikla iš valdymo teorijos pozicijų	29
2. Asmenybė kaip valdymo objektas	37
2.1. Valdymo veiklos psichologiniai dėsningumai	37
2.2. Asmenybės sąvoka, jos struktūra ir dalykiniai ypatumai	39
2.3. Motyvacija kaip asmenybės valdymo faktorius	45
3. Asmenybė kaip valdymo subjektas	53
3.1. Vadovo ir lyderio apibūdinimas	53
3.2. Vadovo vaidmuo valdymo sistemoje. Valdymo veiklos kultūra. Valdymo stilius	54
3.3. Vadovo gebėjimai	61
3.4. Vadovo autoritetas	62
3.5. Vadovo profesinė etika	65
3.6. Kalbos kultūra. Bendravimo su žmonėmis taisyklės	65
3.7. Organizaciniai sugebėjimai	69
4. Vadovo valdymo veiklos psichologiniai aspektai	73
4.1. Pareigų ėjimo pradžia	73
4.2. Pirmasis naujojo vadovo pasisakymas	74
4.3. Mokėjimas perprasti žmones	75

4.4. Mokėjimas taikyti psichologinį poveikį valdymo bendravime	79
4.5. Karinio kolektyvo tarpusavio santykių psichologiniai pagrindai	83
4.6. Vyresniojo (vadovo) ir jaunesniųjų (pavaldinių) bendradarbiavimo santykiai	86
4.7. Jaunesniojo (pavaldinio) ir vyresniojo (vadovo) bendradarbiavimo santykiai	90
4.8. Vienodos padėties karių bendradarbiavimo santykiai	96
4.9. Vadovo ir pavaduotojo bendradarbiavimo santykiai	97
4.10. Pasitarimų rengimas ir organizavimas	100
4.11. Individualus pokalbis ir priėmimas asmeniniais klausimais	104
5. Vadovo veikla formuojant karinį kolektyvą ir kuriant jame teigiamą psichologinę atmosferą	110
5.1. Psichologinio vieningumo sąvoka	110
5.2. Psichologinis suderinamumas kariniuose kolektyvuose	113
5.3. Socialinis psichologinis klimatas kariniuose kolektyvuose	116
5.4. Maža socialinė grupė – socialinis psichologinis organizacijos atspindys	120
5.5. Grupės struktūros	123
5.6. Karinis kolektyvas ir jo raidos stadijos	129
5.7. Karinio vieneto valdymo organų karinis kolektyvas ir jo formavimo principai	140
6. Valdymo poveikių psichologija	147
6.1. Valdymo poveikių psichologijos pagrindai ir problemos	147
6.2. Psichologinio kontakto nustatymas kolektyve	157
6.3. Gandų dalykinio pokalbio metu naudojimo taktika ir efektyvius reagavimas į juos	166
7. Psichologinio poveikio metodai	171
7.1. Įtikinimas	171
7.2. Argumentacijos būdai	178
7.3. Įtaiga	184

7.4. Manipuliacijos taktika	190
7.5. Pavaldinių veiklos ir tarpusavio santykių reguliavimas	199
8. Sprendimų priėmimo pagrindai ir vadovo organizacinė veikla juos vykdančią	217
8.1. Sprendimo rengimo nuoseklumas	217
8.2. Valdymo problemų atskleidimas ir sprendimų rengimas	221
8.3. Efektyviausių sprendimo variantų atranka	223
8.4. Sprendimo vykdymo darbų planavimas	227
8.5. Sprendimo atlikimo organizavimas	228
8.6. Sprendimo vykdymo kontrolė – pagrindinė valdymo funkcija	234
8.7. Pavaldinių atlikto darbo įvertinimas	236
9. Konfliktai kariniame kolektyve	239
9.1. Konfliktinių situacijų priežastys, pobūdis ir jų sprendimo būdai kariniame kolektyve	239
9.2. Psichologinis praktikumas konflikto situacijai tirti	247
9.3. Kritika karių santykiuose	253
9.4. Pseudokritikos rūšys	255
10. Valdymo veikla ekstremaliomis sąlygomis	259
10.1. Ekstremaliosios situacijos sąvoka	259
10.2. Streso ir distreso sąvoka. Stresinės situacijos esmė	267
10.3. Žmogaus emocinis pastovumas streso faktorių poveikiui	274
10.4. Psichologinių barjerų įveikimas įdiegiant inovacijas	285
Išvados	294
Literatūra	295

Įvadas

Karinių vienetų valdymas reikalauja iš bet kokio rango karinio vadovo, esant dideliems moraliniams, psichologiniams ir fiziniams krūviams, sugebėti mąstyti ir veikti, kai griežtai nustatyta laiko trukmė. Kai visos kitos sąlygos vienodos, sėkmę pasiekia tas, kuris neabejodamas susigauja sudėtingose situacijose, kurio veiksmai, taktiniai sumanymai ir sprendimai bus tikslesni ir toliaregiškesni, o jų įvykdymo priemonės realesnės, kas sugebės laiku įgyvendinti savo planus.

Pagrindinis reikalavimas karinių vienetų vadovams – gebėjimas iki galo panaudoti savo jėgas, pavaldinių kūrybinius pajėgumus.

Vienas iš karių veiklos efektyvumo didinimo veiksnių yra *valdymo psichologinių dėsningumų* taikymas, taip pat pavaldinių iniciatyvos panaudojimas, keliamų užduočių kūrybiškas sprendimas.

Žinoti šias galimybes, nuolat susimąstyti, kaip jas geriau realizuoti praktiškai, ir atkakliai diegti savo veikloje psichologiškai pagrįstus būdus – svarbi karinių vienetų efektyvaus valdymo, sprendžiant užduotis, sąlyga.

Karinių vienetų valdymo efektyvumo didinimas yra svarbi teorinė ir praktinė problema, kuri negali būti išspręsta nesiremiant psichologijos mokslu.

Vienas iš pagrindinių šiuolaikinių laimėjimų yra karo tarnybos psichologinės struktūros pasikeitimas – vis didesnį vaidmenį turi informacijos suvokimas ir apdorojimas, atsakingų sprendimų priėmimas, kai yra mažai laiko. Todėl kiekvienam kariniam vadovui ypač svarbus yra personalo parinkimas, jo mokymas ir skirstymas, nes nuo vieno žmogaus efektyvių, tikslių, patikimų veiksnių dažnai priklauso karinio vieneto veiklos rezultatai. Kita vertus, skirtingų kariuomenės rūšių karinių vienetų bendros užduoties įvykdymas galimas tik tiksliai suderinus didelių karinių kolektyvų veiksmus. Visais atvejais pasireiškia stiprėjantis „žmogaus faktorius“ – žmogaus sąveika su kitais

žmonėmis ir technika karinėje veikloje, profesijos pasirinkimas ir sėkmingas įvaldymas. Todėl ypač svarbi šiuolaikinio karinio vadovo užduotis yra žmogaus psichologinių ir fiziologinių savybių kontrolė rengiant ir įvaldant naują ginklą, struktūros valdymo metodus ir priemones, taip pat procesus, vykstančius sudėtingose automatizuotose sistemose.

Šiuolaikinėmis sąlygomis sudėtingi darbo, taip pat ir karinės veiklos pasikeitimai verčia vadovus, siekiančius efektyvaus ir kokybiško darbo, teikiančio vidinį pasitenkinimą, atsižvelgti į kiekvieno žmogaus, atliekančio savo pareigas, individualius ypatumus.

Ignoravimas žmogaus faktoriaus, spendžiant vadovavimo ir valdymo užduotis, gali, o dažnai dar ir lemia „psichologinio“ barjero, trukdančio kariniams vienetams sėkmingai vykdyti užduotis, ir kliūčių atsiradimą.

Po Lietuvos karo akademijos baigimo kiekvienas klausytojas (kariūnas) bus paskirtas vadovauti kariniam vienetui (valdymo organui), kiekvienas turės tam tikrą pavaldinių skaičių ir todėl kiekvienam iš jų reikia išmanyti *valdymo psichologijos* pagrindus.

Knygoje nėra konkrečių receptų, bet jų ir negalima išdėstyti, nes valdymo situacijų yra labai daug. Šių paskaitų tikslas orientuoti karininkus, padėti jiems savarankiškai nagrinėti pavaldinių kasdieninės veiklos valdymo situacijas.

Mokomosios knygos autorius už pastabas ir pagalbą rengiant leidinį spaudai dėkoja generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos viršininko pavaduotojui mokslui ir studijoms doc. dr. Pranui Jankauskui, taip pat knygelės recenzentams – Vilniaus Gedimino technikos universiteto katedros vedėjui prof. habil. dr. Borisui Melnikui ir Lietuvos filosofijos ir sociologijos instituto vyr. moksl. bendradarbei dr. Anelei Vosyliūtei.

1. Karinių vienetų kasdieninės veiklos turinys.

Valdymo veiklos teoriniai pagrindai

1.1. Karinių vienetų kasdieninė veikla.

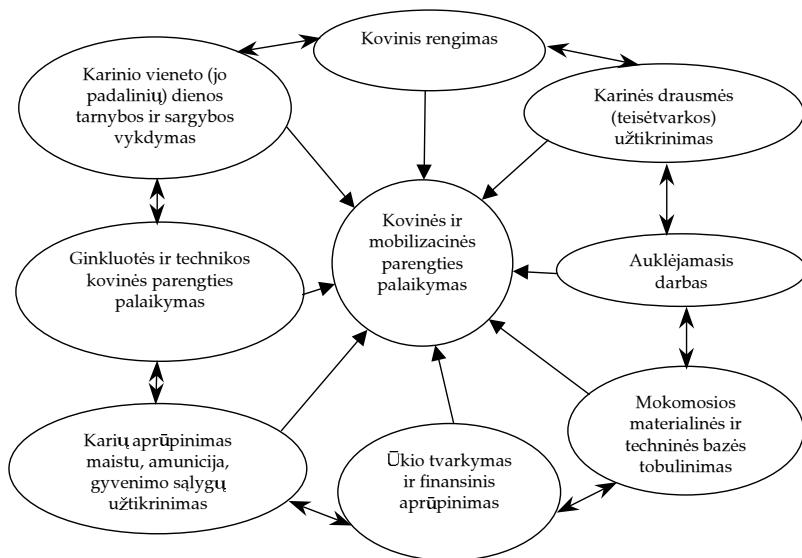
Teisės aktų reikalavimai kariniams vienetams valdyti

Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas numato, kad „Lietuvos kariuomenė – valstybės ginkluotos gynybos institucija – krašto apsaugos sistemos pagrindinė dalis, sauganti valstybės suverenitetą, jos teritorijos bei oro erdvės neliečiamybę, ginklu ginanti valstybę nuo agresijos ar kitokio ginkluoto užpuolimo, vykdanči karines užduotis pagal Lietuvos Respublikos tarptautinius įsipareigojimus“.

Šiai pagrindiniai užduočiai vykdyti turi būti skirta visa kasdieninė karinio vieneto veikla.

Karinio vieneto kasdieninė veikla – tai kruopščiai planuojami ir organizuojami renginiai, palaikantys kovinę ir mobilizacinę parengtį, užtikrinantys kovinę rengimą, karinio vieneto (jo padalinių) dienos tarnybos ir sargybos vykdymą, ginkluotės ir technikos palaikymą kovinėje parengtyje, karinio vieneto ūkio tvarkymą ir aprūpinimą, mokomosios materialinės ir techninės bazės tobulinimą, auklėjamojo darbo organizavimą, karinės drausmės (teisėtvarkos) palaikymą, visapusišką personalo aprūpinimą.

1.1 pav. pateikta kariuomenės kasdieninės veiklos schema. Ji turi būti vykdoma griežtai laikantis Lietuvos Respublikos įstatymų, kurie susiję su kariniais klausimais, krašto apsaugos statutų, krašto apsaugos ministro ir kariuomenės vado įsakymų, t.y. kasdieninė veikla remiasi valstybinių ir karinių normatyvinių aktų reikalavimais.



1.1 pav. Kariuomenės kasdieninės veiklos turinys

Karinių vienetų kasdieninė veikla taikos metu turi atlikti svarbiausias užduotis: užtikrinti valstybės rengimą gynybai, spręsti gynybos klausimus, stiprinti kariuomenės kovinį pajėgumą ir nuolatinį pasirengimą ginklu ginti valstybės interesus.

Šios užduoties sprendimas neatsiejamas nuo geros *kovinės ir mobilizacinės parengties* palaikymo.

Karinio vieneto *kovinė ir mobilizacinė parengtis* yra jų gebėjimas vykdyti kovos užduotis per nustatytą laiką.

Pagrindinės karinių vienetų geros *kovinės ir mobilizacinės parengties* palaikymo užduotys yra:

- sukomplektuoti personalą, ginkluotę ir kovos techniką;
- kaupti ir laikyti parengtas naudoti materialines priemones;
- visapusiškai organizuoti renginius, lemiančius perėjimą į aukštesnės kovinės parengties pakopas;
- vykdyti vadų ir štabų mobilizacinį parengimą;
- palaikyti ryšius su krašto apsaugos savanorių pajėgomis ir vietiniais valdžios organais.

Kovinis rengimas – tai nuosekliai rengiamų, logiškai tarpusavyje susijusių renginių sistema, skirta mokyti ir ugdyti personalą, karinius vienetus ir štabus.

Kovinio rengimo užduotis nustato krašto apsaugos ministras. Pagrindinės užduotys yra:

- formuoti karininkų ir puskarininkų profesinius igūdžius ir organizacinius sugebėjimus, mokėjimus vadovauti pavaldiniams bet koikiomis sąlygomis;
- rengti štabus, kaip valdymo organus, kokybiškai vykdyti savo funkcijas kovinėje aplinkoje;
- geras eilinių ir seržantų profesinis parengimas, padalinių veiksmų derinimas ir jų rengimas vykdyti kovos užduotis;
- tam tikrų renginių įdirbis, leidžiantis perorientuoti karinius vienetus į skirtingas kovinės parengties pakopas.

Karinio vieneto (jo padalinių) dienos tarnyba ir sargyba, personalo aprūpinimas maistu, amunicija, gyvenimo sąlygų užtikrinimas – tai besiremianti statutų reikalavimais kasdieninė karinė veikla, sukuriant personalui reikalingas kasdieninio gyvenimo (maistas, amunicija, poilsis ir gyvenamoji vieta, medicinos aprūpinimas, apsauga ir t.t.) ir mokymosi sąlygas.

Kasdieninę karinę veiklą reglamentuoja statutai, vadų įsakymai, Vyriausybės nutarimai ir ji pagrįsta viso personalo nepriekaištingu žinojimu ir griežtu vykdymu savo pareigų, taip pat laikymusi nustatytos tvarkos ir taisyklių.

Pagrindinės *kasdieninės karinės veiklos* užduotys yra:

- vidaus tvarkos kariniame vienete (jo padaliniuose) organizavimas ir palaikymas;
- teisingas laiko paskirstymas, tikslus dienotvarkės vykdymas ir dienos tarnybos atlikimas;
- karinių vienetų (jų padalinių) išdėstymo vietų, ginkluotės, šaudmenų, degalų, technikos ir kitų objektų patikimos apsaugos ir gynybos užtikrinimas;
- karinės drausmės palaikymas, reikalingų sąlygų kasdieniniam gyvenimui ir karinių vienetų rengimui sukūrimas;
- rūpinimasis karių sveikata ir kasdieniniu gyvenimu.

Karinio vieneto ūkio tvarkymas ir finansinis aprūpinimas – tai materia-

linė ir techninė bazė su materialinių medžiagų atsargomis, apimanti ūkinės, techninės, medicininės paskirties objektus.

Materialinės medžiagas reikia suprasti kaip visą ginkluotę, kovos ir kitą techniką, šaudmenis, degalus, maistą, inžinerinį, cheminį turta ir kitas materialines vertybes, naudojamas patenkinti karinių vienetų poreikius tiek taikos, tiek ir karo metu.

Karinio vieneto ūkio tvarkymas – tai ypatinga veiklos rūšis, užtikrinanti kovinį rengimą, kasdieninį karių gyvenimą, ginkluotės, kovos technikos ir turto tinkamą naudojimą, techninę priežiūrą, remontą ir saugojimą. Nuo tinkamo jų tvarkymo labai priklauso karinių vienetų kovinė parengtis.

Pagrindinės *karinio vieneto ūkio* užduotys:

- visapusiškas ir nepertraukiamas padalinių kovinio rengimo aprūpinimas;
- personalo aprūpinimas visomis reikalingomis materialinėmis medžiagomis;
- planinga karinės paskirties pastatų statyba, remontas ir tinkama eksploatacija;
- sudarymas sąlygų greitai pakeisti karinių vienetų padėtį iš taikos į karo ir panaudoti atsargas (pirmiausia materialines medžiagas) pagal paskirtį.

Ginkluotės ir technikos kovinės parengties palaikymas – tai nuolatinis rūpinimasis ginkluotės ir technikos tvarkingumu ir tinkamu naudojimu.

Pagrindinės ginkluotės ir technikos kovinės parengties palaikymo užduotys:

- laikyti ginkluotę ir techniką parengtą koviniam naudojimui;
- ginkluotės ir technikos nuolatinė priežiūra ir remontas;
- ginkluotės ir technikos nuolatinis papildymas.

Mokomosios materialinės-techninės bazės tobulinimas – tai nuolatinė priežiūra, nuolatinis elementų keitimas, nuolatinė priemonių paieška bazei tobulinti, kad būtų užtikrintas naujų mokymo būdų įdiegimas.

Pagrindinės užduotys:

- materialinė-techninė bazė turi atitikti užduočių, kurias vykdo karinis vienetas, pobūdį;
- naujų bazės rengimo būdų paieška, kad būtų taupomos lėšos ir užtikrintas efektyvus rengimas.

Užduočių, susijusių su padalinių kasdienine veikla, vykdymas tiesiogiai susijęs su *karinės drausmės (teisėtvarkos) užtikrinimu ir auklėjamojo darbo organizavimu*.

Svarbiausia šio darbo užduotis yra skiepyti kariams ištikimybę Tėvynei, parengti juos atlikti savo pareigą – ginti Tėvynę, taip pat ugdyti jų moralines, kovines savybes: karinį meistriškumą, tvirtą valią, drausmingumą, iniciatyvą, drąsą ir kt.

Ypatingą vietą tarp išvardytų moralinių ir kovinių savybių užima *drausmingumas*. Besąlygiškas paklusnumas vadams, uolumas, susikauptimas visada buvo ir lieka kario pasirengimo įvykdyti bet kokią užduotį pasireiškimas. Todėl pagrindinis dėmesys kreipiamas į karinį lavinimą, ugdymą jausmo saugoti savo Tėvynę.

Taigi *kasdieninė karinių vienetų veikla* taikos metu pirmiausia sprendžia šias užduotis:

- kovinės ir mobilizacinės parengties, karinio drausmingumo palaikymas;
- kovinis rengimas ir geras karinio vieneto (jo padalinių) dienos tarnybos ir sargybos vykdymas;
- tinkamas karinio vieneto ūkio tvarkymas, finansinis aprūpinimas;
- karių moralės ugdymas, psichologinis ir karinis lavinimas.

1.2. Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymas, jo būtinumas ir esmė

Karinių vienetų kasdieninė veikla labai įvairiapusiška, nes ji yra susijusi su visomis karinių vienetų sudėtingo gyvenimo pusėmis (žr. 1.1).

Karinių vienetų kasdieninė veikla, konkrečiai kovinis rengimas, karinio vieneto viso gyvenimo ir veiklos valdymas taikos sąlygomis – tai didelis ir sudėtingas procesas. Pagal savo įvairumą jis tapatinamas su karinio vieneto valdymu kovos sąlygomis. Čia yra savo objektyvių dėsnių ir principų, skirtingų formų ir metodų (1.2 pav.) atsirandančioms problemoms ir prieštaravimams spręsti.

Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo dokumentų analizė rodo, kad renginiai, kuriuos nustato šie dokumentai, iš esmės užtikrina

visų užduočių, atsirandančių karinių vienetų kasdieninės veiklos procese, sprendimą.

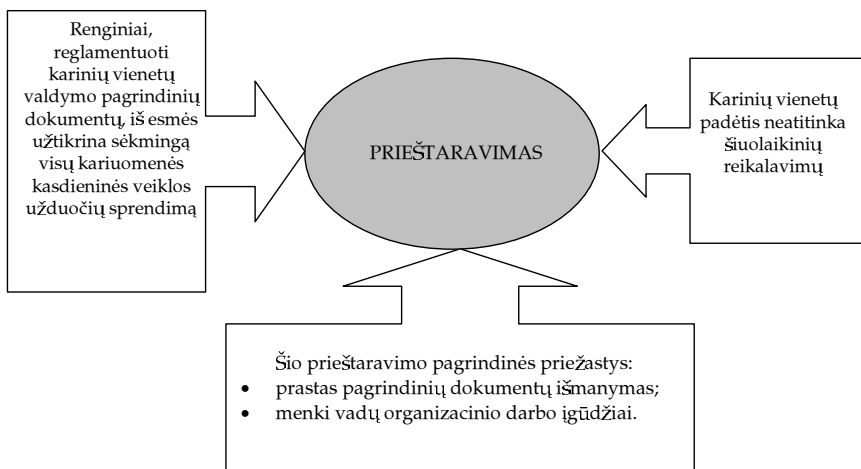
Kartu karinių vienetų padėtis tam tikrais atvejais neatitinka šiuolaikinių reikalavimų.

Šio prieštaravimo atsiradimo pagrindinės priežastys gali būti: prastas vadų ir viršininkų išmanymas pagrindinių dokumentų ir menki jų organizacinio darbo įgūdžiai, kurie turėtų užtikrinti reikiamą tvarką pavaldžiuose padaliniuose.

Norint šį prieštaravimą pašalinti, reikia išspręsti problemą, kuri iš esmės pertvarkytų visų lygių vadų karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymą.

Svarbiausią dėmesį, remiantis pagrindiniais dokumentų reikalavimais, reikia skirti:

- kariniam rengimui;
- kariniam ugdymui;
- dienos tarnybos ir sargybos organizavimui;
- karinės drausmės stiprinimui.



1.2 pav. Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo būtinumas

Taigi mes ir priėjome prie karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo būtinumo.

Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymas – tai tikslinga ir kryptinga vado, štabo ir kitų valdymo organų veikla palaikant kovinę ir mobilizacinę parengtį ir karinę drausmę, organizuojant ir vedant kovinį rengimą, dienos tarnybą ir sargybą, organizuojant ir tvarkant karinio vieneto ūkį, taip pat ugdant karių moralines ir psichologines savybes.

Kasdieninės veiklos valdymo esmė yra vadų, štabų ir kitų valdymo organų veikla sprendžiant duotas kasdieninės veiklos užduotis (1.2).

Siekiant kokybiškai ir efektyviai valdyti, t.y. kompleksiskai, operatyviai spręsti visas valdymo užduotis, reikia turėti darnią valdymo sistemą, moksliskai pagrįstai organizuoti kolektyvo darbą.

Žinoma, kad valdymo sistema susideda iš valdančiojo ir valdomojo posistemių, sujungtų informacijos perdavimo priemonėmis.

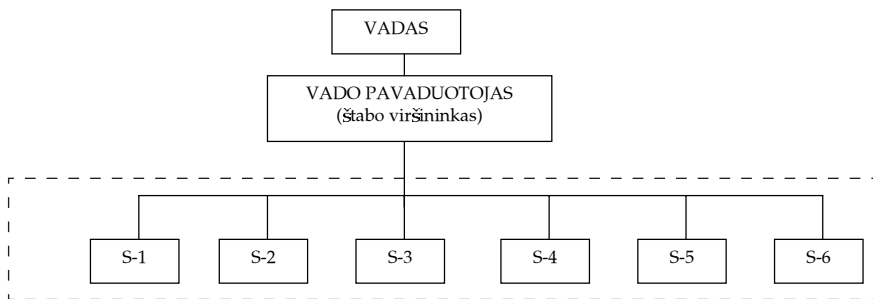
Karinio vieneto valdantysis posistemis yra valdymo organų (subjektų) visuma, tai yra karinio vieneto vadas, jo pavaduotojai, štabas, skyrių (tarnybų) viršininkai, o valdomasis posistemis – tai valdymo objektai: kariniai vienetai (junginiai, daliniai, padaliniai), skyriai (tarnybos), pavaldiniai.

Tiesioginį valdymą sudaro karinių vienetų veikla, kurioje susidaro santykiai tarp valdymo sistemos elementų.

Nagrinėdami karinių vienetų kasdieninės veiklos esmę (1.2) ir karinio vieneto valdymo organo struktūrą (1.3 pav.), mes matome, kad karinių vienetų vadai, spręsdami karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo užduotis, turės tam tikrų santykių ne tik su savo tiesioginiais vadais (viršininkais) ir pavaldiniais, bet ir su kitais valdymo organų pareigūnais – štabo karininkais, skyrių viršininkais ir kitais.

Šiai sudėtingai struktūrai funkcionuoti reikia: atitinkamų teisių, pareigų ir atsakomybės paskirstymo tarp pareigūnų; jų specialių žinių ir įgūdžių; atitinkamų veiksmų metodų ir būdų taikymo.

Valdymo organai, organizuodami ir valdydami karinio vieneto kasdieninę veiklą, kaip ir bet kurioje valdymo sistemoje turi vadovautis tam tikrais reikalavimais, nuostatais (rekomendacijomis). Šie reikalavimai, nuostatai (rekomendacijos), pagrįsti kariuomenės valdymo teorijos objektyviais dėsniais, atsispindi valdymo principuose.



1.3 pav. Karinio vieneto valdymo organo struktūra

1.3. Karinių vienetų valdymo principai

Iš to, kas buvo pasakyta apie valdymo sistemos organizavimą, matome, kad valdymo objektas yra karys, karinis vienetas (padalinys, dalinys, junginys) ir t.t., jo valdymo subjektas – vadovas (valdymo organai). Valdymo subjektas – tas centras, kuris organizuoja dešimčių, šimtų ir tūkstančių žmonių veiklą. Be to, labai svarbu pažymėti, kad vienas ir tas pats žmogus gali būti ne tik objektas, bet ir valdymo subjektas. Pavyzdžiui, kuopos vadas būrių vadams bus valdymo subjektas, o bataliono vadui – valdymo objektas.

Kariuomenės valdymo principai – tai bendrieji pagrindiniai reikalavimai, teiginiai (rekomendacijos), keliami valdymo turiniui, organizavimui ir vykdymui, į kuriuos turi būti atsižvelgta ir kuriuos vykdo valdymo organai praktinėje veikloje.

Pagal savo paskirtį valdymo principai yra valdymo teorijos pagrindas, valdymo dėsnių ir valdymo praktikos jungiamoji grandis. Valdymo principų išlaikymas didina valdymo veiklos efektyvumą. Tuo pačiu metu valdymo principai atitinka savo paskirtį tik tuo atveju, kai jų turinys neprieštarauja objektyviems valdymo dėsniams.

Bet vien žinoti principus, norint kokybiškai valdyti, nepakanka, reikia dar mokėti taikyti juos. Įgyvendinti juos konkrečiose valdymo struktūrose, kad jie atliktų savo funkcijas, atsispindėtų darbo organizavimo formose, valdymo veiklos metoduose.

Atsižvelgiant į bendruosius kariuomenės valdymo principus, galima suformuluoti karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo principus.

Jiems skiriami:

- socialinis kryptingumas;
- valdymo veiklos teisėtumas;
- sistemingumas;
- objektyvumas;
- kompleksiskumas;
- kolegialumo ir vienvaldystės derinimas;
- visų grandžių *valdymo centralizacija suteikiant pavaldiniams iniciatyvos* pasirinkti duotų jiems užduočių įvykdymo būdus;
- *einamųjų dalykų išmanymas ir išsami analizė;*
- *tvirtumas ir atkaklumas* įgyvendinant priimtus sprendimus ir planus;
- *operatyvus ir lankstus reagavimas* į situacijos pasikeitimus;
- *personalo pažinimas, rėmimasis pavaldžiais vadais.*

Socialinio kryptingumo principas remiasi tuo, kad karinių vienetų valdymo organai rengia valdymo sprendimus ir juos įgyvendina atsižvelgdami į krašto apsaugos sistemos siekius, kurie nustatyti atitinkamais dokumentais.

Valdymo veiklos teisėtumo principas remiasi tuo, kad atitinkamos teisės normos reguliuoja kariuomenės valdymo organų ir jo personalo veiklą. Visi įsakymai, instrukcijos, nurodymai ir t. t. turi remtis įstatymais. Jokie aiškinimai, kad to reikia, kad tai lemia vietinės sąlygos, tarnybos interesai ir t. t., negali pateisinti įstatymų nesilaikymo.

Objektyvumo principas tiesiogiai atskleidžia valdymo užduočių mokslinį pagrindumą ir realumą. Šis principas reikalauja išmanyti ir atsižvelgti į objektyvus valdymo subjekto ir objekto sąveikos dėsninumus, į realią karinių vienetų dalykų padėtį.

Sistemingumo principas remiasi tuo, kad valdymo subjektas, rengdamas poveikio objektui būdus, metodus, formas, turi atsižvelgti į visus pasikeitimus, kurie vyksta aplinkoje, kurioje gyvuoja ir rutuliojasi ši valdymo sistema.

Kompleksiškumo principas pasireiškia tuo, kad reikia įvertinti visus kiekvieno, gana sudėtingo reiškinio aspektus: technologinius, ekonominius, socialinius, ideologinius, psichologinius, organizacinius, politinius.

Kolegialumo ir vienvaldystės derinimo principas. Vienvaldystė kariuomenėje – tai valdymo principas, pagal kurį vadai turi visišką tvarkomąją valdžią pavaldiniams, visiškai atsako už kariuomenės gyvenimą ir veiklą. Vienvaldystė pasireiškia vado teise priimti asmeninius sprendimus, duoti įsakymus, nurodymus, užtikrinti, kad jie būtų vykdomi. Vienvaldystė, numatydama „tūkstančio valių paklusnumą vieno valiai“, numato tam tikrą vieno asmens – vado – organizacinę valdymo veiklą. Vienvaldystė – tinkamiausias valdymo principas kariuomenėje. Reikalingų įgaliojimų teikimas vadui duoda jam galimybę užtikrinti, sprendžiant iškeltas užduotis, patikimą valdymą, kiekvieno kario asmeninę atsakomybę už pavestą darbą, tvirtą karinę drausmę. Vado teisės ir atsakomybė pasireiškia jo įsakymais, sprendimais.

Kiekviena valstybė, jos ginkluotosios pajėgos negali egzistuoti ir plėtotis be tam tikro organizavimo, be drausmės ir tinkamos tvarkos. Karinės vienvaldystės ypatumas yra tas, kad tam tikromis sąlygomis ji neneigia tam tikrų karinių organizacijos grandžių kolegialumo, o protingai viską derina. Valstybėje veikia toks kolektyvinio valdymo organas kaip Gynimo taryba, kuri įpareigota spręsti ir nagrinėti visus svarbiausius ginkluotųjų pajėgų gyvenimo ir veiklos klausimus.

Kolegialumas. Kaip organizacinis principas, reikalaujantis organizacinėje valdymo veikloje dalyvavimo visos grupės arba atstovaujancios jai dalies, numato kolektyvo aktyvumą ir kūrybingumą. Vienvaldystė ir kolegialumas socialinėje psichologijoje traktuojami kaip viršininko ir kolektyvo sąveika. Vienvaldystė ir kolegialumas pasireiškia kaip vieningo valdymo proceso priešybė. Tam tikrose situacijose kiekviena iš jų gali vaidinti svarbiausią vaidmenį, laikinai apribodama kitos reikšmę. Jie gali prarasti šį vaidmenį, kai naujos sąlygos iš esmės pareikalaus pasikeitimų organizuojant valdymą. Jeigu tai dėl kokių nors priežasčių neįvyksta, tai vienvaldystė arba kolegialumas *hipertrofuojasi*, sukeldami arba perdėtą centralizavimą, arba žinybų atsiskyrimą, vietiskumą.

Bet kuris vadovas, prieš priimdamas sprendimą, organizuodamas užduočių vykdymą, negali ignoruoti kolektyvo patirties ir žinių, todėl jis klausia savo pavaduotojų, skyrių (tarnybų) viršininkų, pavaldžių vadų, tai yra tų, kuriais jis remiasi, nuomonės.

Visų grandžių valdymo centralizacija, suteikiant pavaldiniams iniciatyvos nustatyti duotų jiems užduočių įvykdymo būdus, tai yra vadų val-

dymo veiklos pagrindinis principas. Kariniams vienetams valdyti reikalingas centralizavimas, kad būtų užtikrinta aukštesniosioms institucijoms (valdymo organui) galimybė per trumpą laiką priimti sprendimą ir nukreipti visas pavaldinių pastangas įvykdyti duotas užduotis ir prireikus perimti bet kurios instancijos valdymą.

Todėl vadas ir štabas turi būti kompetentingi, informuoti ir turėti praktinės patirties, sugebėjimų parengti ir priimti pagrįstus sprendimus ir nuosekliai įgyvendinti juos.

Kartu užduočių sprendimo specifika skirtingomis aplinkybėmis reikalauja suteikti tam tikros iniciatyvos ir kūrybingumo vadams ir štabams. Jie turi turėti galimybę priimti sprendimus ir duoti užduotis pavaldiniams ne tik remdamiesi vyresniojo vado nurodymais (direktyvomis, įsakymais), bet ir savarankiškai.

Karinio vieneto kasdieninės veiklos valdymo *centralizacijos ir decentralizacijos derinimas pasireiškia* įgaliojimų paskirstymu tarp komandinių instancijų, taip pat tarp valdymo organų kiekvienoje instancijoje. Tai leidžia išvengti skirtingų komandinių instancijų, taip pat atskirų valdymo organo vykdytojų darbų dubliavimo, gerokai sumažinti informacijos, cirkuliuojančios sistemoje, srautus ir gerinti valdymo operatyvumą.

Aukštesnieji valdymo organai neturi vykdyti tų funkcijų, kurias sėkmingai gali atlikti pavaldiniai. Jie turi gerai žinoti savo pavaldinius, jų pasirengimą ir organizacinius sugebėjimus, stipriąsias ir silpnąsias ypatybes, nuolat rūpintis tuo, kad pavaldūs vadai ir štabai sugebėtų efektyviai ir kokybiškai spręsti duotas jiems užduotis.

Einamųjų dalykų nuolatinis išmanymas ir išsami analizė priskirti prie pagrindinių principų dėl to, kad be jų valdymas būtų neįmanomas. Karinio vieneto dalykų išmanymas, objektyvi analizė leidžia vadui tam tikroje situacijoje išskirti svarbiausią, atskleisti veiksnius, kurie apsunkina duotas užduotis įvykdymą, laiku numatyti priemones, šalinančias neigiamą poveikį, priimti pagrįstą sprendimą. Apskritai bet kokiomis sąlygomis svarbu ne tik priimti pagrįstą sprendimą arba laiku jį patikslinti, bet ir mokėti sutelkti pavaldinius duotoms užduotims vykdyti.

Tvirtumas ir atkaklumas realizuoti priimtus sprendimus ir planus leidžia vadui pasiekti, kad pavaldūs padaliniai besąlygiškai vykdytų iškeltas jiems užduotis nepaisydami sunkumų ir kliūčių, atsirandančių sprendžiant užduotis.

Tvirtumas ir atkaklumas įgyvendinant sprendimus ir planus, prieštaraujančius sveikam protui arba būtinumui laikytis sprendimų, kurie jau neatspindi realios dalykų būklės, sukels nepasitenkinimą materialinių vertybių praradimu, žemins vado autoritetą.

Išvengti to leis *operatyvus ir lankstus reagavimas* į situacijos pasikeitimus. Valdymo *operatyvumo ir lankstumo principas* reikalauja iš vado greitai reaguoti į laukiamus arba įvykusius situacijos pasikeitimus, tikslinti ir užtikrinti per trumpą laiką pavaldinių pastangų perorientavimą sėkmingam įvykdymui duotų jiems užduočių.

Tvirtumas ir atkaklumas įgyvendinant priimtus sprendimus ir planus kartu su lankstaus reagavimo į situacijos pasikeitimus principu yra vado praktinio vadovavimo pavaldiniams pagrindas. Juose derinasi siekis užtikrinti besąlygišką įgyvendinimą priimtų sprendimų ir atsirandantis, pasikeitus situacijai, būtinumas operatyviai priimti naują sprendimą arba patikslinti jau anksčiau priimtą sprendimą ir padalinių užduotis. Kariuomenės kasdieninės veiklos valdymas – tai pirmiausia žmonių valdymas. Todėl *personalo pažinimas, rėmimasis pavaldžiais vadais* leidžia maksimaliai išnaudoti jų kūrybinius pajėgumus, fizines ir dvasines jėgas, intelektą sėkmingam duotų užduočių vykdymui.

Siekiant visapusiškai atskleisti kiekvieno kario mokėjimus ir įgūdžius ir geriausiai juos panaudoti užduotims, kurios atsiranda konkrečiomis kasdieninės veiklos sąlygomis, spręsti, reikia geriau pažinti pavaldinius, ypač padalinių vadus. Be pavaldžių vadų paramos, sumanaus to ar kito vado stipriųjų savybių panaudojimo realioje kasdieninio gyvenimo situacijoje, neįmanoma pasiekti padalinių personalo veiksmų vieningumo, tikslaus užduočių, duotų kariniam vienetui, įvykdymo.

1.4. Valdymo esmė, pagrindiniai dėsniai

Valdymo esmė. Valdymo procesai vyksta ten, kur yra bendra žmonių, siekiančių tam tikrų rezultatų, veikla. *Valdymą* galima apibūdinti kaip priemonių kompleksą, darantį įtaką grupei, visuomenei arba tam tikroms jos grandims, siekiant juos derinti, išlaikyti būdingą kokybę, tobulinti ir plėtoti.

Šiuolaikiniame moksle valdymą priimta klasifikuoti į tris rūšis:

- 1) negyvosios gamtos valdymas;
- 2) gyvųjų organizmų (biologinių sistemų) valdymas;
- 3) žmonių bendruomenės, žmonių kolektyvų, tarp jų ir rengiant ginkluotą kovą, valdymas (socialinis valdymas).

Šios valdymo rūšys skiriasi būdais ir tikslais. Būtų labai didelė klaida rašyti lygybės ženklą tarp gyvosios ląstelės ir motorizuotųjų pėstininkų bataliono. Bet dėl materialaus pasaulio vienybės visoms valdymo rūšims būdingi ir vienodi formalūs požymiai, taip pat bendrieji principai ir dėsniai.

Pirmasis bet kokio valdymo požymis yra tam tikros struktūros, organizacijos buvimas. Pats valdymo terminas numato, kad yra subjektas arba objektas, kuris valdo, ir turi tą, ką valdo. Pirmąjį priimta vadinti *valdymo organu*, antrąjį – *valdymo objektu*.

Terminas „*valdymas*“ vartojamas ir tuo atveju, kai kalbama apie tokius objekto veiksmus, kurie negali ir neturi veikti stichiškai, neorganizuotai, kai reikalingas vienoks ar kitoks kryptingas ir organizuotas valdymo organo poveikis. Bet kad toks poveikis būtų, tarp valdymo organo ir objekto būtinai turi būti koks nors ryšys.

Taigi analizuojant bet kurios aplinkos valdymo procesą, formas, pažiūras, šį procesą reikia suprasti kaip valdymo organo veiklą, kuri kryptingai veikia ryšių kanalais valdymo objektą. 1.4 pav. parodyta valdymo sistemos sudarymo ir veiklos pagrindinė schema.

Visus šiuos tris elementus – *valdymo organą* su jam būdingomis techninėmis priemonėmis ir veiksmų būdais, *valdymo objektą* ir *ryšių kanalus* – priimta vadinti *valdymo sistema*.

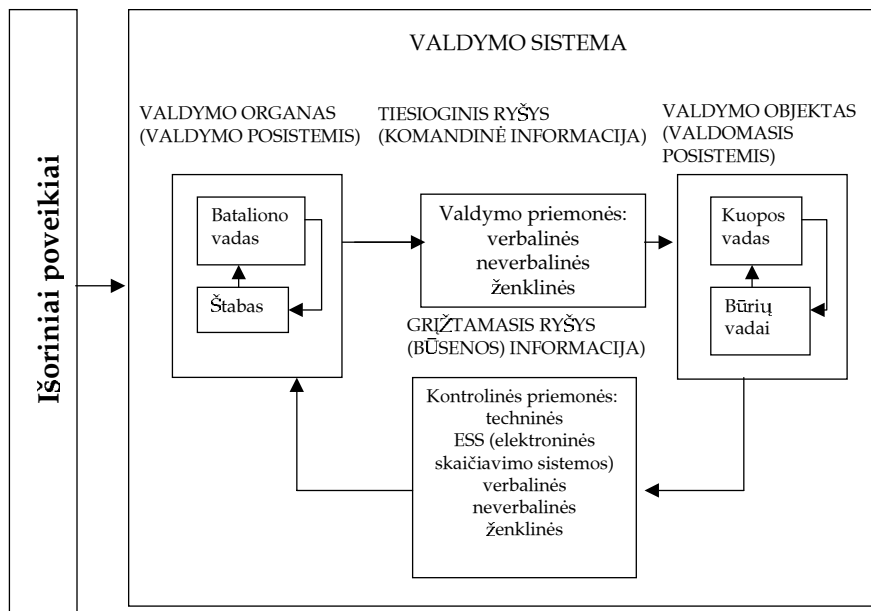
Karinio vieneto valdymo sistema apima *skirtingus posistemius*. Kiekvieną iš jų galima nagrinėti dviem aspektais:

jų savarankišką funkcionavimą (posistemis – visuma);

kaip visumos dalį (posistemis yra vienas iš kur kas sudėtingesnės ir stambesnės sistemos elementų).

Kariuomenėje dažniausiai taikoma linijinė funkcinė (dar vadinama štabinė) organizacinė valdymo sistema. Joje štabai parengtą valdymo medžiagą teikia vadui, o jis priima sprendimą, kuris pagal tam tikrą nustatytą tvarką perduodamas valdomiems elementams. Parengtų priemonių įdiegimas derinamas centralizuotai. Šios struktūros priva-

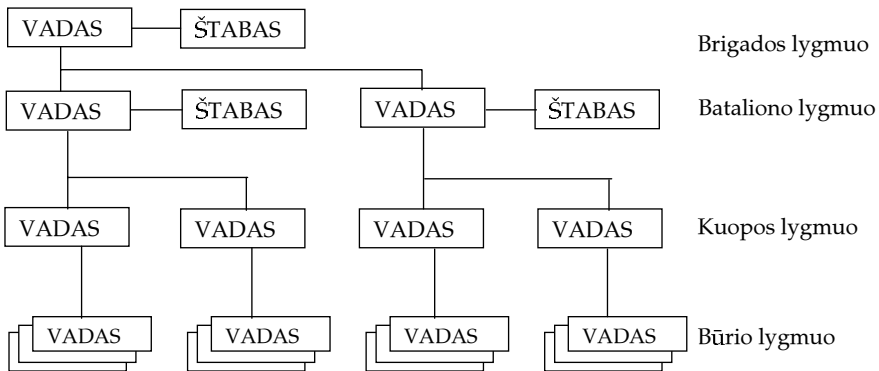
lumai: funkcijų paskirstymas, vienvaldiškumo principo vyravimas. Bet yra ir trūkumų: stinga operatyvumo, ilgai trunka derinimas, sprendimas ir įdiegimas.



1.4 pav. Valdymo sistemos sudarymo ir veiklos pagrindinė schema

Taigi, viena vertus, motorizuotųjų šaulių kuopą galima nagrinėti kaip savarankišką valdomą sistemą, kita vertus, kaip stambesnio, sudėtingesnio vieneto – motorizuotųjų pėstininkų bataliono – elementą. Pastarasis yra savarankiškai funkcionuojanti sistema ir įeina į sudėtingesnę sistemą – vienas iš junginio elementų. Apskritai valdymo organai yra vadas, štabas, skyrių (tarnybų) viršininkai, o valdymo objektai – padaliniai, skyriai (tarnybos), pavaldiniai.

1.5 pav. parodyta bendroji valdymo sistemos struktūra. Žiūrint į paveikslą kyla klausimas, kuri pavaizduotos sistemos dalis yra valdanti, o kuri valdoma. Tas faktas, kad socialinėje sistemoje kiekvienas žmogus vienu metu yra ir valdymo objektas, ir subjektas, atsispindi ir šiuo atveju.



1.5 pav. Bendroji valdymo sistemos struktūra

Paveiksle taip pat matyti, kad kiekviena hierarchiškai aukštesnė grandis vadovauja žemesnei valdymo grandžiai ir žemesnėms valdymo grandims. Todėl galima pasakyti, kad jie visose grandyse (nuo junginio vado iki pačio mažiausio padalinio vado) vienu metu yra ir valdantys, ir valdomi. Kam reikalingas valdymas?

Pagrindinė valdymo funkcija yra daryti poveikį organizuotai sistemai. Organizacija sudaro valdymo objektą ir prielaidą. Organizacija yra tokia tvarka, kurią sąlygoja sistemos tikslas, jos paskirtis. Bet kuriomis sąlygomis sistemos tikslas lemia tam tikrą elementų išdėstymo ir jų sąveikos tvarką, kuri reikalinga jai pasiekti. Iš to išeina, kad tarp sistemos elementų (grandžių) yra hierarchinis, subordinuotas, santykinis, nes skirtingi sistemos elementai vykdo įvairias funkcijas. Suprantama, kad tarp jų yra pavaldumas, kitaip sakant, aukščiausios, vidutinės ir žemiausios instancijos. Jeigu imsime, pavyzdžiui, karinio vieneto valdymo organus, tai tarp jų egzistuoja toks valdymo veiklos skirstymas, pagal kurį kiekvienas iš jų vykdo savo funkcijas. Jų sąveika užtikrinama tuo, kad tarp jų nustatoma subordinacija: karinio vieneto vadas – štabo viršininkas – padalinio vadas – pavaldinys.

Organizuotai sistemai priklauso karinis vienetas (junginys, dalinys, padalinys).

Tiktai esant atitinkamai karinio vieneto organizacijai, vadovas gali daryti jiems tokį poveikį, kuris reikalingas pasiekti tam tikrų rezultatų (tikslų).

Pagrindinis valdymo tikslas yra užtikrinti karinių vienetų naudojimo maksimalų efektyvumą sprendžiant duotas užduotis tiek kaudieninis, tiek ir kasdieninėje karinių vienetų veikloje.

Kariniams vienetams siekiant šių tikslų, atsiranda aukštesniųjų valdymo grandžių kryptingą poveikio žemesniems būtinumas.

Taigi analizuodami valdymo procesus kariniuose kolektyvuose ir jų pagrindinį tikslą, mes priėjome prie karinių vienetų valdymo esmės.

Karinių vienetų valdymo pagrindinis tikslas yra: užtikrinti kovinę parengtį ir palaikyti kovinę gebą; parengti ir vykdyti operacijas, atlikti kovos veiksmus; iškeltų užduočių vykdymo aprūpinimas ir kontrolė. Valdyme dalyvauja visų rangų vadai, štabų ir skyrių (tarnybų) viršininkai, valdymo organai. Šioje veikloje galima skirti kovos veiksmų ir pavaldinių kasdieninės veiklos valdymą.

Kovos veiksmai valdomi koviniais įsakymais, koviniais paliepimais, kurie rengiami remiantis vyresniojo vado koviniu įsakymu, koviniu paliepimu, kovos statutais. Toks valdymas reglamentuotas ir vyksta griežtai apibrėžto laiko sąlygomis.

Kasdieninės veiklos valdymas įvairiapusiškesnis, nes jis susijęs su visomis karinio vieneto sudėtingo gyvenimo pusėmis. Valdymas reikalauja individualaus požiūrio į pavaldinius, labiau priklauso nuo konkrečių sąlygų, jo negalima detaliam reglamentuoti. Todėl šio valdymo negalima įvaldyti tik mokymo įstaigoje.

Eikė Mideldorfas savo knygoje „Rusiškoji kampanija: taktika ir ginkluotė“ pateikia įdomų pavyzdį: „Rusiškoji kampanija parodė, kad vokiečių kareiviams buvo sunku priprasti prie Rusijos miškų ypatumų. Netgi pats kruopščiausias, buvęs iki šiol vakaruose, bet kurio dalinio karių mokymas kultūrinuose miškuose čia gali būti apžvelgtas tik kaip išankstinis parengimas“.

Taigi patyrusiems vadams reikia atsižvelgti į skirtumą tarp kasdieninės veiklos mokymo įstaigoje ir kasdieninės veiklos kariniame vienetė ir suteikti atitinkamą pagalbą jauniems karininkams įvaldant kasdieninės veiklos valdymą.

Nuo kasdieninės valdymo veiklos priklauso galimybė racionaliai naudoti kiekvieno kario laiką ir jėgas, tausojant jų sveikatą ir palaikant gerą nuotaiką. Nuo jos labai priklauso karinio kolektyvo subūrimas, nes jis vyksta tik atliekant konkrečius bendrus veiksmus. Karininko darbo stiliaus tobulinimas labai susijęs su kasdienine valdymo veikla, nes

ji pirmiausia nukreipta gerinti karinių vienetų kovinę parengtį taikos metu, parengti karius sėkmingai vykdyti kovos veiksmus ir pagaliau palaikyti pavaldinių nuotaiką, iniciatyvą ir atsakingumą, reikalingą mūšyje, taip pat tai yra formuojama kasdieninėje veikloje taikos metu.

Taigi pavaldinių kasdieninės veiklos organizavimas ir jos valdymas yra svarbiausieji valdymo komponentai. Valdymas – tai pirmiausia vadovavimas žmonėms. Šiais laikais ypatingas dėmesys skiriamas *žmonių faktoriui*, kurio svarba valdyme nuolat didėja. Labai svarbu žinoti pavaldinio veiklos dėsningumus, jo elgesį, galimybes, gebėjimus ir poreikius.

Šiuolaikiniam vadovui būtina teisingai įvertinti pavaldinių individualius psichologinius ypatumus, atsižvelgti į jų psichologinius skirtumus, susigaudyti jų elgesio motyvuose, rasti efektyvius pavaldinių sąveikos ir tarpusavio santykių kolektyvuose organizavimo būdus.

1.5. Valdymo metodai ir objektai

Valdymo metodai – valdymo sprendimo rengimo ir priėmimo, organizavimo, vykdymo ir kontrolės būdai ir procedūros.

Valdyme taikomi skirtingi metodai, adekvatūs sprendžiamų profesinių užduočių būdai. Iš valdymo veiklos sisteminės analizės galima skirti 4 metodų grupes, atitinkančias *valdymo proceso etapus*: valdymo sprendimų rengimo, priėmimo, organizavimo, vykdymo kontrolės metodus.

Pagal įtaką, daromą vykdytojams, skiriami 4 pagrindiniai valdymo metodų tipai: ekonominis, organizacinis tvarkomasis (administracinis), teisinis ir socialinis–psichologinis.

Pagal poveikį, daromą vykdytojams, skiriami tiesioginio ir netiesioginio poveikio metodai: administracinis, materialinio ir moralinio skatinimo.

Ekonominiai metodai užima vieną iš svarbiausių vietų valdyme ir yra tarpusavyje susijusių centralizuoto valdymo metodų ir ūkinės veiklos skaičiavimo metodų sistema. Ūkinei veiklai užtikrinti karinių vienetų vadai disponuoja didelėmis materialinėmis vertybėmis, kurių ekonomišką naudojimą turi didelės reikšmės. Karių ekonominis skatini-

mas (apdovanojimas pinigais, vertybinėmis dovanomis), kaip viena paskatinimo rūšių, numatytas statuteose.

Organizaciniai–tvarkomieji (administraciniai) metodai – tai valdžios motyvacijos metodai. Jie pagrįsti paklusnumu įstatymui, teisėtvarakai, aukštesniesiems pareigūnams ir yra privalomi. Jais remiantis veikia prievartos mechanizmai, kurie formuojami visuomenės, valstybės, asmenybės interesams ginti. Taip pat jie padeda realizuoti vadovų teises ir pareigas, palaikyti tarnybinę drausmę, užtikrinti pareigūnų pareigų atlikimo sąlygas. Bet per dažnas vadovų šių metodų taikymas gali slopinti pavaldinių iniciatyvą, savarankišką mąstymą, taip pat pavaldiniai operatyviai nereaguos į pasikeitusias veiklos sąlygas.

Organizaciniai metodai užtikrina „įspėjamąjį“ valdymą, numato ryšius, kurie turi būti nustatyti ir palaikomi jo struktūroje, skirtingų sistemos grandžių atsakomybę ir teises, o kartais ir jų veiksmų būdus galimomis situacijomis. Iš esmės organizaciniai valdymo metodai daro poveikį jo organizaciniai struktūrai. Organizaciniai metodai skirti tam, kad iš anksto galima būtų tiksliai nustatyti, kas, kada, ką ir kaip turi daryti, iš ko gauti informaciją, ką kontroliuoti, kam ir kada daryti pranešimus. Šie metodai atsispindi statuteose, pareigybinėse instrukcijose ir kituose dokumentuose. Organizaciniai metodai reglamentuojami, norminami ir pateikiami kaip instrukcijos.

Tvarkomieji metodai – operatyviausi sistemos metodai. Jie tiesiogiai susiję su organizaciniais, kartais šias dvi metodų grupes jungia į vieną vadindami organizaciniais–tvarkomaisiais metodais. Kitaip, negu organizaciniai metodai, numatantys ilgalaikę darbų programą, tvarkomieji metodai užtikrina greitą jėgų ir priemonių paskirstymą, tarpinių užduočių sprendimą, esminių dalykų analizę ir sprendimų vykdymo kontrolę. Akivaizdu, juo mažiau detalūs ir kokybiški yra organizacinio valdymo dokumentai, juo dažniau reikia taikyti tvarkomuosius metodus. Tvarkomieji metodai veikloje realizuojami įsakymais, direktyvomis, paliepimais, taip pat skirtingomis kontrolinėmis priemonėmis, nurodymais, besiremiančiais žemesnių valdymo grandžių pranešimų analize. Svarbiausias tvarkomasis valdymo metodas yra vykdymo kontrolė. Po to, kai funkcijos paskirstytos ir nustatyta veiklos programa, kontrolė tampa objektyviai reikalinga valdymo funkcija. Kaip tik dėl kontrolės vyksta grįžtamasis valdymo ryšys, nes tik jis

sudaro sąlygas laiku koreguoti konkrečius valdymo procesus, laiku taikyti kitus tvarkomuosius metodus.

Teisiniai metodai yra taikymas valstybės įstatymų valdant žmones, rūpinimasis žmogaus teisėmis, kurias garantuoja valstybės įstatymai. Šių metodų pagrindinis vaidmuo nustatomas visų pirma tuo, kad teisė, kurią kuria ir užtikrina valstybė, reguliuoja visuomeninius santykius. Teisiniai metodai turi didelės reikšmės valdant valstybę, jie realizuojami bet kuriais valdymo metodais, nes bet kurie žmonių valdymo metodai turi būti teisėti, vykdomi remiantis mūsų valstybės įstatymais ir neturi jiems prieštarauti. Visuomenė neturi būti abejinga, kokiomis priemonėmis pasiekiamas iškeltas tikslas. Teisė kaip tik ir nustato ribą tarp leistinų ir neleistinų jo pasiekimo būdų. Peržengus šias ribas, pažeidžiamas teisingumas, atsiranda savivalė, o tai daro didelę žalą visuomenei ir todėl griežtai baudžiama įstatymais. Kariams teisiniai metodai realizuojami Lietuvos Konstitucija, Krašto apsaugos sistemos ir karo tarnybos organizavimo įstatymu, Karo prievolės įstatymu, kariniais statutais.

Socialiniams–psichologiniams metodams priskiriami: demokratiniai metodai, stiprinantis aktyvumą, užtikrinantys tęstinumą; propaganda ir agitacija, stimuliuojantys žmonių veiklą. Visi kartu jie realizuojami išaiškinant tikslus ir užduotis; įtraukiant kolektyvą į sprendimų ir planų rengimą ir aptarimą; atskleidžiant veiklos moralinį aspektą, jos svarbą; skatinti pasižymėjusiuosius; skatinti kultūriniais renginiais.

Kiekvienu atveju metodas turi atitikti valdymo subjekto ir objekto veiklos ypatumus (tikslus ir užduotis, valdymo etapus ir t. t.). Paprastai taikoma atitinkamų metodų kombinacija, kuri užtikrina poveikio kompleksiskumą.

Akivaizdžiausia karinių vienetų valdymo forma – administracinė. Šiuo atveju žmogus traktuojamas kaip pareigūnas su skirtomis jam tarnybinėmis pareigomis ir teisėmis, o pavaldiniai – kaip atskiri pareigūnai arba kaip sukurti atitinkamai veikiančių etatų kariniai vienetai, kuriuose pareigūnų santykiai paremti atitinkamais pagrindiniais dokumentais. Toks nagrinėjimo aspektas leidžia laikyti karinį vienetą pagal veikiančius etatus, kuriuose karių santykius reglamentuoja atitinkami dokumentai, kaip tam tikrą pareigūnų visumą. Čia ir toliau karinis vienetą vartojamas padaliniui, daliniui, junginiui, karinei mokymo įstai-

gai apibūdinti tuo atveju, kai reikia pabrėžti aiškiai juridiškai nustatytą sudėtį, pareigūnų teises ir pareigas, tarnybinius santykius tarp karių.

Valdant karinį vienetą, labiausiai pasireiškia vadovo ir pavaldinio statutiniai santykiai. Vadovų tarnybinės pareigos, jų įsakymai ir nurodymai užtikrina bendrą karių veiklą (sąveiką) vykdant konkrečias užduotis. Tik valdant karinį vienetą, galima laukti vienareikšmių pasekmių, nes kariuomenėje veikia statutinis reikalavimas – viršininco įsakymas turi būti įvykdytas.

Rengiant karininkus, skiriamas svarbiausias dėmesys karinių vienetų ir jų padalinių valdymui įvairiomis kovos sąlygomis. Dėl to daugelis jaunų karininkų, tik ką užėmusių vadovų pareigas, sutelkia dėmesį į karinio vieneto valdymą tik įsakymais, neatsižvelgdami į žmones, užmiršdami, kad įvykdyti duotą užduotį galima ir paveikiant pavaldinius kaip kolektyvo narius, kaip tam tikrą psichologinę grupę, ir pagaliau darant individualų psichologinį poveikį pavaldiniui, atsižvelgiant į jo asmenybės ypatumus.

Nagrinėjant karinį kolektyvą kaip valdymo objektą, reikia atkreipti dėmesį, kad nors jis ir formuojamas karinio vieneto pagrindu, žmonių tarpusavio santykiai kolektyve remiasi socialinės psichologijos nuostatais, o ne tik numatytomis normomis. Tarp kolektyvo narių gali egzistuoti neformalūs santykiai, nepriklausantys nuo numatytų tam tikrais dokumentais pareigybinių santykių arba dalinai juos lemiantys. Bet svarbiausia kolektyve – tai jo narių savanoriškas bendravimas siekiant visuomeninių kolektyvinių tikslų.

Natūralu, kad specifinis valdymo objektas, reikalaujantis individualaus požiūrio, yra bet kuris pavaldinys, nes kiekvienas yra asmenybė. Individualaus auklėjamojo darbo reikalauja iš karininko statutai, krašto apsaugos ministro, kariuomenės vado ir karinių vienetų vadų įsakymai. Norint efektyviai spręsti šią užduotį, reikia prisiminti pagrindinius psichologijos teiginius apie asmenybę. Tai padės geriau suprasti bet kurio pavaldinio ypatumus, rasti efektyvius poveikio būdus.

Pagaliau reikia atsižvelgti ir į tokį faktą: bet kuriame kolektyve objektyviai vyksta stichinis žmonių grupavimasis artimų pažiūrų ir interesų, pomėgių ir ypač charakterio, tarpusavio simpatijų bendrumo pagrindu, o kartais bendrų antipatijų pagrindu. Esant skirtingoms veiklos rūšims, grupavimasis gali būti įvairus, tai yra vienas ir tas pats

žmogus gali įeiti į keletą psichologinių grupių. Nors toks grupavimasis vyksta laisvai ir stichiškai, santykiai tokiose grupėse paklūsta tam tikriems dėsningumams, kuriuos nagrinėja socialinė psichologija. Kaip tik su tokia, ypač mažų grupių, veikla susiję psichologinio nesuderinamumo, neigiamo lyderiavimo reiškiniai.

Karinis vienetas, kolektyvas, jame esančios psichologinės grupės ir konkretūs pavaldiniai, vykdančios bendrą veiklą ir siekiantys tam tikrų tikslų konkrečiomis sąlygomis, naudojantys tam tikras technines priemones, ir sudaro organizacinę sistemą. Praktinėje veikloje vadovui reikia valdyti kaip tik tokią sistemą.

Remiantis psichologija, pagrindinis valdymo objektas yra personalas (pareigūnai), todėl valdymo metodai tiesiogiai daro poveikį psichikai (numatomi pavaldiniams būtini vykdyti veiksmai) arba netiesiogiai (skatinami kurti atitinkamus idealus arba suformuoti atitinkamą motyvaciją).

Taigi valdant pavaldinius, karinį vienetą, reikia būti pasirengusiam daryti poveikį keturiems psichologiškai skirtingiems valdymo objektams: kariniam vienetui, kolektyvui, grupei ir asmenybei. Perprasti kiekvieno iš šių objektų specifiką yra labai svarbu bet kuriam vadovui.

Vadovo kvalifikacija, jo patirtis, mokėjimas pastebėti tiek įprastus, tiek ir psichologinius valdymo ypatumus pasireiškia tuo, kaip jis parenka tinkamiausią konkrečią poveikio metodą.

1.6. Vadovo veikla iš valdymo teorijos pozicijų

Valdymo posistemis gali būti tiek valdymo organas (štabas, atitinkamas skyrius), tiek vienas asmuo – vadovas. Daugelyje valdymo posistemų yra pagalbinis valdymo personalas ir skirtingos valdymo priemonės, kurios palengvina darbą ir mažina laiką, reikalingą valdymo veiklai vykdyti.

Kadangi valdymo posistemio kūrimo ir funkcionavimo svarbiausias faktorius yra susijęs su vadovo asmenybe, tai mes nagrinėsime jo veiklą valdymo teorijos požiūriu.

Vadovas užsiima specifine veikla, kuri organizuoja karių ir kariuomenės kolektyvo darbą. Jo veikla yra labai svarbi ir reikalinga sąlyga valdymo sistemai funkcionuoti. Atskirų valdymo grandžių funkcio-

navimo optimalumo ir organizuotumo laipsnis tiesiogiai priklauso nuo jų vadovų. Pavaldinių veikla taip pat priklauso nuo jų vadovų valdymo savybių ir elgesio. Valdymo sistemos tobulinimas glaudžiai susijęs su vadų veiklos gerinimu skirtinguose lygiuose. Personalo atrankos įvertinimo ir rengimo problema glaudžiai susijusi su vadovo optimalių savybių nustatymo problema.

Vadovo tam tikrų savybių ugdymas turi svarbią reikšmę nustatant jo pasirengimą tam tikroms pareigoms. Trumpai apžvelgsime vadovo valdymo veiklos turinį. Ši veikla apima karinio specialisto, organizatoriaus, pedagogo darbo ypatumus.

Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai kariniai vienetai gauna vis sudėtingesnę techniką, ginklus, visų lygių vadovams keliamos užduotys užtikrinti karinių vienetų kovinių gebėjimą ir kovinę parengtį. Jiems reikia ne tik sumaniai valdyti ginklą ir kovos techniką, bet ir įgyti auklėjimo, mokymo ir vadovavimo meistriškumą. Be to, spręsti sudėtingas užduotis dažniausiai reikės mažomis jėgomis ir greitai. Tai galima pasiekti tik tuo atveju, jei bet kokiame kariniame kolektyve bus panaudoti svarbiausieji rezervai, galintys padėti: pavaldinių iniciatyva, kūrybiškas savo pareigų, pavesto dalyko atlikimas. Bet panaudoti šį rezervą ne taip paprasta. Tam reikalingas teigiamas psichologinis klimatas kolektyve, visokeriopas karių iniciatyvos skatinimas.

Norint sumaniai panaudoti pavaldinių iniciatyvą ir kūrybiškumą, bet kuriam vadovui naudinga žinoti žmonių valdymo psichologinius ypatumus, plačiau pritaikyti šias žinias kasdieninėje veikloje. Taigi vadovo veiklos valdymas yra vykdytas tokių svarbiausių valdymo veiklos funkcijų: *strateginių, ekspertinės konsultacinės, komunikatyvinių, atstovavimo, organizacinių, kūrybinių, auklėjimo, karinio specialisto, administracinių, ūkinės ir kt. veiklos.*

Vadovo strateginės funkcijos yra susijusios su tikslo nustatymu, atlikimo metodo parinkimu. Šių funkcijų realizavimas duoda galimybę išaiškinti vadovo kūrybinį potencialą, išradingumą, santūrumą, gebėjimą kelti naujas idėjas. Strateginių funkcijų struktūra apima gebėjimą prognozuoti, numatyti galutinį rezultatą, gausios informacijos, teikiamos pavaldinių ir aukštesniųjų instancijų, operatyvus apdorojimas. Vadovas, be to, turi kaupti atmintyje daug profesinės informacijos.

Šioms funkcijoms taip pat priskiriamas planavimas, kaip svarbiausias prognozavimo pasireiškimas. Planavimas turi numatyti konkrečias užduotis, jų sprendimo laiką ir priemones.

Vadovo ekspertinė konsultacinė funkcija. Karinio vieneto veiklos sąlygomis vadovas paprastai yra tas kompetentingas asmuo, į kurį visi kaip į labiausiai kvalifikuotą specialistą kreipiasi patikimos informacijos. Gera profesinė kvalifikacija – vienas iš pagrindinių vadovo autoriteto privalumų. Vadovas, paskirtas iš viršaus, bet nekompetentingas kolektyvo sprendžiamų užduočių atžvilgiu, greitai praranda autoritetą, jam paklūsta tikrai bijodami drausminių nuobaudų, o tikrą konsultantą mato neformaliame lyderyje. Kompetentingas vadovas turi tikrą autoritetą, tampa tikru lyderiu, suburia kūrybinį bendraminčių ir pasekėjų kolektyvą.

Vadovo komunikatyvinės funkcijos. Vadovas yra svarbios informacijos, kuri reikšminga karinio vieneto sėkmingai veiklai, pagrindinis skleidėjas. Ši informacija perduodama pareigūnams jiems bendraujant. Komunikatyvumas, mokėjimas bendrauti su žmonėmis, bendravimo supratimas – svarbios vadovo savybės.

Vadovo atstovavimo funkcija. Vadovas – oficialus asmuo, atstovaujantis kariniam vienetai oficialioje sferoje. Pasitarimuose, konferencijose jis kalba visų karinio vieneto karių vardu, pagal jo elgseną sprendžia apie visą karinį vieneta. Todėl vadovas lyderis turi elgtis pagal bendrąsias elgesio taisykles.

Vadovo organizacinės funkcijos. Vadovo darbas – visų pirma toks pat darbas kaip ir kiekvieno vykdytojo, jis susijęs su tam tikromis fizinės ir nervinės energijos sąnaudomis. Štai kodėl vadovo darbo psichologiniai reikalavimai nesiskiria nuo reikalavimų, keliamų vykdytojų darbui.

Kadangi vykdytojo veikla nėra tipiška vadovų darbui, tai jo darbas vertinamas ne pagal tai, kaip jis gali atlikti tam tikrą darbą, o pagal tai, kaip jis organizuoja darbą, kad pavaldiniai padarytų darbą greičiau, geriau ir daugiau. Vadovo vieta valdymo sistemoje numato pajungti kitų pastangas, tai yra jų veiksmų suderinamumą, kad kiekvienas pavaldinys maksimaliai atskleistų savo sugebėjimus. Štai kodėl vertinant vadovo savybes, didelę reikšmę turi jo gebėjimas vykdyti organizacinę arba integracinę veiklą.

Vertinti vadovo darbą reikia pagal viso kolektyvo darbo rezultatus. Geras vadovas užtikrina sėkmingą kolektyvo darbą, ir atvirkšč-

čiai – silpnas, nemokantis vadovauti vadovas neleidžia atsiskleisti pavienių kolektyvo narių ir viso kolektyvo sugebėjimams. Geras kolektyvas gali pasiekti gerų rezultatų ir esant silpnam valdymui, bet tik laikinai.

Vadovo veiklos esmė yra organizacinis darbas, susijęs su karinio kolektyvo pavienių pavaldinių ir grandžių integracija ir sinchronizacija. Valdymas apibūdinamas ne tik tuo, kaip vadovas, kaip specialistas, atlieka tam tikras veiklos rūšis, bet ir kaip organizuoja, vienija pavaldinių pastangas.

Vadovo kūrybinio darbuotojo funkcijos. Kiek bebūtų tobulinamas valdymas ir organizavimas, visada lieka klausimų, kurių sprendimui reikalingas vadovo įsikišimas. Tais atvejais iš vadovo reikalaujama ne tik sinchronizuoti kai kurių valdymo grandžių veiksmus pagal duotą programą, bet ir vykdyti šią sinchronizaciją įskaitant konkrečias sąlygas ir ypač atsižvelgiant į iš naujo atsirandančias situacijas. Ši veikla susijusi su sąlygų, kuriomis veikia valdymo grandis, analize, tų gautų rezultatų analize, su valdymo darbo efektyvumo įvertinimu ir naujų užduočių iškėlimu, ir atspindi kūrybinę kiekvieno vadovo darbo pusę. Vadovas iš esmės užsiima sistemos organizacijos tobulinimu, įskaitant ne tik aukštesniosios sistemos nurodymus, bet ir jos tikrąją būseną.

Vadovo darbas skiriasi nuo kūrybinio darbo tuo, kad laiko sąnaudas daugelis kūrybinių darbuotojų nustato patys, o vadovui šių procesų eiga paprastai vyksta laiko deficito sąlygomis. Kūrybinis procesas prasideda nuo pagrindinių problemų, kurias reikia spręsti, nustatymo. Antrasis šio proceso momentas – iškeltos problemos optimalaus sprendimo būdų paieška, kur iš daugelio variantų renkamas racionaliausias. Trečiasis – sprendimo priėmimas ir jo vykdymo programos nustatymas. Ketvirtasis – priimto sprendimo efektyvumo tikrinimas praktiškai.

Vadovo auklėjamoji funkcija. Svarbiausia, kas apibūdina vadovo veiklą, – tai, kad jis dirba su žmonėmis. Sprendžiant valdymo užduotis jam reikia nukreipti veiksmus ir duoti užduotis pavaldiniams. Darydamas jiems poveikį, jis padeda jiems formuotis kaip tam tikriems darbų vykdytojams ir visapusiškoms asmenybėms.

Paprastai pavaldinys, gavęs naują užduotį, iš pradžių turi gauti papildomų žinių ir įvaldyti mokėjimus, kad galėtų ją įvykdyti. Vadovas – tai tas, kuris supažindins jį su dalyko esme, suteiks reikalingą pagalbą, parodys, kaip įvykdyti gautą užduotį. Valdymo veikla – tai nepertraukiamas vadovo poveikių procesas tobulinant pavaldinį. Tik

tokiu būdu galima kiekvieno pavaldinio efektyviausia veikla. Juo aukštesnė vadovo kvalifikacija, juo daugiau galimybių pavaldiniams kelti kvalifikaciją, ir atvirkščiai, nekvalifikuotas vadovas stabdo savo pavaldinių tobulėjimą ir mažina valdymo veiklos efektyvumą. Vadovas yra tas, kuris ne tik organizuoja, bet ir nukreipia, ugdo savo pavaldinius. „Koks mokytojas – tokie ir mokiniai.“ Be ugdymo poveikio, vadovas veikia pavaldinio elgesį ir jo netarnybinius santykius, sprendžia konfliktines situacijas, įvertina skirtingus poelgius. Darbas su žmonėmis reikalauja iš vadovo, kad jis suvoktų pedagoginį principą. Individualus požiūris, įskaitantis asmenybės amžių, lytį ir psichologines savybes, yra reikalinga vadovo sėkmingos veiklos sąlyga. Be individualaus ir psichologinio požiūrio negalima sukurti „tilto“, kuris jungtų vadovą ir pavaldinius.

Vadovo elgesys, supratimas ir išmanymas veikia pavaldinių psichiką. Kiekvienas vadovo žodis, kiekvienas veiksmas kritiškai vertinamas pavaldinių ir per neoficialios informacijos kanalus tampa žinomi didesnei karinio kolektyvo daliai, o kartais ir už jo ribų. Pirmiausia vadovas turi pažinti savo pavaldinius. Neįmanoma laikyti geru tokį vadovą, kuris negerbia savo pavaldinių, neįvertina jų gebėjimų, nesuvaldo jų sėkmių ir nesėkmių, nepanaudoja jų pajėgumų pagal paskirtį.

Be to, būdamas vadovu, jis įvertina pavaldinių atliktą užduotį, skatina arba baudžia, tenkina arba neigiamai atsako į pavaldinių prašymus ir t. t. O visa tai yra susiję su tuo, kaip kiekvienas pavaldinys vertina vadovą, todėl kiekvienas nesutarimas tarp pavaldinių ir vadovo gali būti konfliktinės situacijos atsiradimo priežastis.

Auklėjimas vadovo veikloje nesibaigia tik tarnybiniais santykiais. Vadovas, palikęs kabinetą ir būdamas namuose, apmąsto savo darbą, pavaldinių elgesį, taip pat ir savo darbą, ir elgesį. Jis rengiasi pasitarimams, posėdžiams ir susitinka su pavaldiniais. Visa tai yra papildomas krūvis jo psichikai, keliantis nervinę įtampą, kuri tęsiasi ir po darbo.

Taigi auklėjimo procese vadovas, naudodamas tam tikras priemones, taikydamas metodus ir būdus, kryptingai veikia pavaldinio asmenybę ir kolektyvą, ugdo tvirtas moralines ir kovines savybes.

Vadovo karinio pedagogo funkcijos. Jis atsakingas už personalo kovinę ir psichologinę parengtį, auklėjimą ir mokymą. Mokydamas vadovas perduoda žinias, formuoja įgūdžius ir mokėjimus.

Daugelis faktorių, darančių įtaką auklėjimui ir mokymui, karinio pedagogo asmenybei, ne visada duoda galimybę pamatyti darbo rezultatus, ypač auklėjant žmones. Mokymo metu auklėjamojo darbo apimtis kartais būna neadekvati jo kokybei ir veiksmingumui. Praktikoje yra daug faktų, kai karininkas suorganizuoja renginį, o teigiamų rezultatų nepasiekia arba jie nežymūs. Praktinė veikla rodo, kad į karininko karinės veiklos įvertinimą įeina pavaldinių mokymas ir vadovo asmeninio pasirengimo ir auklėjimo lygis. Auklėjamojo darbo rezultatai ir vadovo pedagoginio meistriškumo lygis įvertinami atsižvelgiant į šiuos du momentus.

Vadovo karinio specialisto funkcijos. Labai kvalifikuoti ir kompetentingi specialistai turi įvaldyti ne tik operatyvinius taktinius dalykus, bet puikiai išmanyti ir valdyti šiuolaikinę kovos techniką ir ginkluotę. Pati stipriausia vado priemonė – tai puikus savo dalyko išmanymas. Visų lygių vadovams nuolat reikia papildyti ir atnaujinti žinias apie karo techniką ir ginklus, nes ginklas ir kovos techniką tobulinami. Todėl per taktikos pratybas, per kurias vadovai nagrinėja priešo veiksmus, jo priemonių kovinio naudojimo būdus ir mokosi teisingai naudoti savo ginkluotę ir techniką mūšyje, neturi būti šablonų ir dažnai kartojamų kovos situacijų.

Vadovo administracinės ir ūkinės veiklos funkcijos. Vadovas organizuoja, kad žmonėms būtų teisingai paskirstyti darbai, palaiko griežtą vidaus tvarką ir drausmę, prižiūri, kad pavaldiniai tvarkingai laikytų ginklus ir kovos techniką, prižiūri, kad visos gyvenamosios ir negyvenamosios patalpos būtų tinkamai eksploatuojamos, užtikrina, kad personalas laiku gautų maistą, aprangą ir t. t., rūpinasi savo pavaldiniais ir domisi jų poreikiais. Nuo teisingo šių klausimų sprendimo priklauso tiek kasdieninės veiklos, tiek ir kovos užduočių įvykdymo sėkmė.

Taigi vadovo veiklai būdinga: *dinamiškumas* – tai nuolatinė sprendžiamų užduočių raida, reikalavimas nuolat žinoti jų sprendimo lygį ir būklę; *įvairumas* – tai būtinumas vadovui spręsti įvairias užduotis – nuo aprūpinimo maistu iki karinio vieneto panaudojimo įvairiose kovos situacijose; *sudėtingumas* – tai užduočių sprendimas, kai nepakanka materialinių resursų, karių patirties ir t. t.; *kūrybingumas* – tai išankstinių, standartinių sprendimų įvairiais klausimais nebuvimas; *chaotiškumas* – vienu metu reikia spręsti skirtingus klausimus; *fragmentiškumas* – vadovas gali nurodyti tam tikros užduoties sprendimo tik pradžios vyk-

dymo tvarką arba norimą rezultatą; *laiko spaudimas* – tam tikrų užduočių, kurias reikia įvykdyti nustatytais terminais, sprendimas; *rizika* – priimdamas atitinkamą sprendimą, paskirdamas vykdytojus, vadovas prisiima atsakomybę dėl galutinio rezultato.

KLAUSIMAI

1. Kas yra karinio vieneto kasdieninė veikla?
2. Kokį tikslą turi karinių vienetų kasdieninė veikla?
3. Koks yra kariuomenės kasdieninės veiklos turinys?
4. Kas reglamentuoja karinio vieneto kasdieninę veiklą?
5. Kas yra karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymas?
6. Kas yra karinio vieneto valdantysis ir valdomasis posistemiai?
7. Kas yra kariuomenės valdymo principai?
8. Kokios yra pagrindinės kasdieninės veiklos užduotys?
9. Kokie yra karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo principai?
10. Apibūdinkite karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo principus.
11. Kaip galima apibūdinti valdymą?
12. Koks yra pagrindinis bet kokio valdymo požymis?
13. Kokia organizacinė valdymo sistema taikoma kariuomenėje?
14. Kokia yra pagrindinė valdymo funkcija?
15. Koks yra pagrindinis karinių vienetų valdymo tikslas?
16. Kas priklauso nuo kasdieninės veiklos valdymo?
17. Kas yra valdymo metodai?
18. Apibūdinkite ekonominius valdymo metodus.
19. Apibūdinkite organizacinius tvarkomuosius valdymo metodus.
20. Apibūdinkite teisinius valdymo metodus.
21. Apibūdinkite socialinius-psichologinius valdymo metodus.
22. Į ką reikia atkreipti dėmesį nagrinėjant karinį kolektyvą kaip valdymo objektą?
23. Apibūdinkite vadovo veiklą.
24. Kokios yra svarbiausios vadovo valdymo veiklos funkcijos?
25. Apibūdinkite vadovo valdymo veiklos funkcijas.

LITERATŪRA

1. Adamonis S. Partizanų karas (Strategija ir taktika). – K., 1997.
2. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – K., 1998.
3. Lauko kariuomenės valdymas/Parengė A. Vaičeliūnas, O. Naliošas, G. Grina. – V., 1997.
4. Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymas. –V., 1996.
5. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. – V., 1998.
6. Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas. – V., 1996.
7. Pulko, brigados (atskiro bataliono) kasdieninės veiklos valdymas. – KAM, GI., 1998.
8. Štabo darbo organizavimo pagrindai – 99/Parengė D. Užkuraitis, J. Kačergius. – V., 1999.
9. Vado atmintinė/Parengė J. Samajauskas. – V., 1997.
10. Zakarevičius P. Genezė. Dabartis. Tendencijos. – K., 1998.

2. Asmenybė kaip valdymo objektas

2.1. Valdymo veiklos psichologiniai dėsningumai

Valdymas, kaip žinoma, vykdomas per žmonių sąveiką, todėl vadovui savo veikloje būtina atsižvelgti į dėsnius, kurie nustato psichinius procesus, tarpasmeninius santykius, grupinę elgseną.

Atsiliepimo neapibrėžtumo dėsnis. Kita jo formuluotė – žmonių išorinių veiksnių, priklausančių nuo jų skirtingos psichologinės struktūros, supratimo, suvokimo priklausomybės dėsnis. Esmė ta, kad skirtingi žmonės, netgi vienas žmogus, skirtingu laiku gali skirtingai reaguoti į tuos pačius veiksmus. Tai gali lemti ir neretai lemia valdymo santykių subjektų poreikių, jų lūkesčių, tos ar kitos konkrečios dalykinės situacijos ypatumų nesupratimas, o to rezultatas – naudojimas sąveikos modelio, neadekvataus nei psichologinių struktūrų ypatumams apskritai, nei kiekvieno iš partnerių būtent konkrečiu momentu psichinei būsenai.

Žmogaus neadekvataus atvaizdavimo dėsnis. Jo esmė yra ta, kad nė vienas žmogus negali iki galo perprasti kito žmogaus, kad galėtų priimti rimtus sprendimus šio žmogaus atžvilgiu.

Tai paaiškinama per daug sudėtingą žmogaus prigimtimi ir esybe, nes jis nuolat keičiasi priklausomai nuo amžiaus asinchroniškumo. Iš tikrųjų netgi suaugęs žmogus tam tikro amžiaus periodais gali išgyventi kitokius fiziologinius, intelektualinius, emocinius, socialinius, seksualinius, motyvuotus valingus sprendimus. Be to, bet kuris žmogus sąmoningai arba nesąmoningai ginasi nuo mėginimų suprasti jo ypatumus, kad išvengtų pavojaus tapti žaislu kito žmogaus rankose, kuris yra linkęs manipuliuoti žmonėmis. Svarbi net ta aplinkybė, kad neretai pats žmogus nepažįsta savęs pakankamai gerai.

Taigi kiekvienas žmogus, koks jis bebūtų, visada ką nors slepia apie save, ką nors sukeičia, ką nors priskiria sau (išgalvoja), ką nors akcentuoja ir t. t. Naudodamasis tokiais gynybiniais būdais, jis demonst-

ruoja save žmonėms ne tokį, koks jis yra iš tikrųjų, o tokį, koku jis norėtų būti, kad jį matytų kiti.

Vis dėlto kiekvienas žmogus, kaip socialinės realybės atstovas, gali būti pažintas. Ir šiuo metu sėkmingai rengiami moksliniai žmogaus suvokimo, kaip pažinimo objekto, principai. Tarp tokių principų galima konkrečiai paminėti tokius: *universalus talento principas* („nėra nesugebančių žmonių, yra žmonės, dirbantys ne savo darbą“); *tobulinimo principas* („gebėjimus ugdo besikeičiančios asmenybės gyvenimo sąlygos ir intelektualinės–psichologinės treniruotės“); *neaprepiamumo principas* („iki pat mirties neįmanoma duoti galutinio žmogaus įvertinimo“).

Neadekvataus savęs įvertinimo dėsnis. Žmogaus psichika organiška dviejų komponentų – išsąmoninto (loginio mąstymo) ir neišsąmoninto (emocinio–jutiminio, intuityvaus) – vienybė, ir šie komponentai santykiauja (arba asmenybės dalys) tarp savęs taip, kaip ledkalnio antvandeninė ir povandeninė dalys.

Valdymo informacijos prasmės susiskaidymo dėsnis. Bet kokia valdymo informacija (direktyvos, nutarimai, įsakymai, paliepimai, instrukcijos, nurodymai), judant hierarchiniais valdymo laiptais, turi prasmės keičiant objektyvią tendenciją. Viena vertus, tai sąlygoja, kad įprastą informaciją galima perteikti alegoriškai, o tai lemia informacijos skirtingo interpretavimo atsiradimą. Kita vertus, valdymo informacijos analizės ir perdavimo subjektų išsilavinimas, intelektas, fizinė ir juo labiau psichinė būseną yra skirtinga. Informacijos prasmės pakeitimas tiesiogiai proporcingas žmonių, per kuriuos ji pereina, skaičiui.

Savisauogos dėsnis. Jo prasmė yra ta, kad valdymo veiklos subjekto socialinio elgesio pagrindinis motyvas yra jo asmeninio socialinio statuso, jo asmeninio pagrįstumo, asmeninio orumo jausmo išsaugojimas. Elgesys valdymo veiklos sistemoje ir kryptingumas tiesiogiai susiję su šios aplinkybės įskaitymu arba ignoravimu.

Kompensacijos dėsnis. Esant stipriems šio darbo stimulams arba dideliems aplinkos reikalavimams, žmogui kokių nors sugebėjimų trūkumas, kad konkreti veikla būtų sėkminga, kompensuojamas kitais sugebėjimais arba įgūdžiais. Šis kompensacinis mechanizmas dažnai suveikia nesąmoningai, ir žmogus igauna patirties mėgindamas ką nors atlikti ir padarydamas klaidų. Bet reikia turėti omeny, kad šis dėsnis nesuveikia pakankamai aukštuose valdymo veiklos lygiuose.

Natūralu, kad mokslas apie valdymą nesibaigia šiais aukščiau pateiktais psichologiniais dėsniais. Egzistuoja daugelis kitų dėsningumų, kuriuos atrado žymiausi valdymo psichologijos specialistai, kurių vardais ir pavadinti šie atradimai. Tai Parkinsono dėsniai, Piterio principai, Merfio dėsniai ir kiti.

2.2. Asmenybės sąvoka, jos struktūra ir dalykiniai ypatumai

Kuris klausimas geriau atspindi realybę: kuo arba ką valdo vadovas? Ką pirmiausia turi omeny vadybininkas – asmenybę ar grupę? Viena-reikšmiškai sunku atsakyti į šį klausimą, o galbūt teisinga ir tas, ir kita?

Daugelyje ankstesnių menedžmento mokymo priemonių, knygoje apie valdymą asmenybė nebuvo nagrinėjimo objektas, nes visas dėmesys buvo kreipiamas į ekonomiką, marketingą, organizacinę-techninę struktūrą. Ir tik vėliau, suvokus grupių ir jų sudedamųjų dalių vaidmenį darbo procese, pradėta nuodugniai tirti pagrindines grupių charakteristikas, žmogaus faktorių, asmenybės elgesį.

Naujas požiūris į valdymą vis labiau pripažįsta asmenybės pranašumą prieš gamybą, prieš pelną, prieš gamyklas, įstaigas, firmos interesus. Kaip tik tokia pozicija dabar sudaro valdymo kultūrą. Štai kodėl be psichologinių žinių apie asmenybę neapseiti. Žinomas Amerikos menedžeris Li Jakkoka manė, kad tas žinias apie asmenybės psichologiją, kurias jis gavo lygiagrečiai lankydamas ir universiteto medicinos fakultetą, nemažai padėjo jam siekiant karjeros, kurią pripažino visas pasaulis. Dabar vien tik intuicijos, asmeninio suinteresuotumo nepakanka, nes menedžeriui reikalingos mokslinės žinios apie darbuotojo asmenybę, profesionali pažiūra į darbą ir personalą. Štai kodėl daugelyje didelių firmų manoma, kad reikia turėti ne personalo skyrių, o žmonių resursų valdymo tarnybą, visą personalo valdymo sistemą. 8-ajame dešimtmetyje kadru tarnyba JAV gamyklose reorganizuota į „Žmonių resursų tarnybą“. Šių pakeitimų esmė ta, kad žmonės – asmenybės laikomi kompanijos konkurentiniu turtu, kuri reikia kurti, saugoti ir gausinti. Kuriami ir egzistuoja įvertinimo centrai, kuriuose darbuotojai yra kruopščiai tiriami kaip asmenybės. Vi-

siškai neatsitiktinai žinomos firmos „Macusita“ lozungas yra: „Firma iš pradžių gamina kvalifikuotus žmones, o po to – produkciją“.

Žmogaus asmenybė visada buvo ir lieka viena iš labiausiai intriguojančių paslapčių, jaudinusių ir jaudinančių ne tik išymius protus. Pavyzdžiui, žinomas rusų filosofas N.A.Berdiajevas rašė: „Žmogaus ištakas tik dalinai galima suvokti ir racionalizuoti. Asmenybės paslaptis, jos išskirtinumas niekam nesuvokiami iki galo. Žmogaus asmenybė paslaptingesnė negu pasaulis. Ji ir yra visas pasaulis. Žmogus – mikrokosmosas ir apima viską“.

Nepretenduojant į šios paslapties atskleidimą, galima vis vien pateikti kai kurių bendrai priimtų teiginių.

Pirmiausia reikia parodyti sąvokų *žmogus, asmenybė, individualybė* skirtingumą.

Žmogus – genties sąvoka, nurodanti (materialistinis požiūris) būtybės priklausomybę aukščiausiajai gyvosios gamtos raidos pakopai – žmogaus genčiai.

Žmogus – tai unikali biologinio ir socialinio vienybė. Kaip biologinė būtybė, jis yra pavaldus biologiniams ir fiziologiniams dėsniams, kaip socialinė būtybė – sociumo dalis ir visuomeninės raidos produktas.

Asmenybė – svarbiausias žmogaus tobulėjimo tarpsnis, svarbiausias jo socialinis požymis. Jei žmogus tik sukaučia pačius įvairiausius požymius, tai asmenybė – jo pagrindinė savybė, per ją pasireiškia jo visuomeninė esmė. Asmenybė reiškia žmogaus priklausomybę tam tikrai visuomenei, tam tikrai istoriniai epochai, kultūrai, mokslui ir t. t.

Individualybė – tai konkretaus žmogaus nepakartojamų asmeninių savybių visuma. Tai taip pat jo psichofiziologinės struktūros (temperamento tipas, fiziniai duomenys, psichiniai ypatumai), pasaulėžiūros savotiškumas; šeimos ir būties, gamybinių ir visuomeninių funkcijų derinimas, savito gyvenimo patirtis. Individualybė – tai būtinas ir svarbiausias asmenybės požymis.

Psichologijos moksle yra keletas bendrai pripažintų asmenybės teiginių. Bent galima kalbėti apie keturias aksiomas:

- 1) asmenybė būdinga kiekvienam žmogui;
- 2) asmenybė yra tai, kas skiria žmogų nuo gyvūnų, kurie neturi asmenybės bruožų;

3) asmenybė yra istorinės raidos produktas, t. y. atsiranda tam tikroje žmogaus būtybės tobulėjimo pakopoje;

4) asmenybė yra žmogaus individuali skiriamoji charakteristika, t. y. tai, kas skiria vieną žmogų nuo kito. Bendraudami su žmonėmis mes pirmiausia orientuojamės į jų asmenybės ypatumus.

Todėl bet kurio rango vadovui svarbu žinoti, kad kiekvienas žmogus perkelia savo asmenybės individualiąsias savybes į kasdieninę veiklą (mokymas, pareigų atlikimas, vadovo užduočių vykdymas). Taigi žinoti jo savybes ir atsižvelgti į jas būtina, nes tai yra jo sėkmingo mokymo, adaptacijos prie karo tarnybos, karinio vieneto sėkmingos kasdieninės veiklos sąlyga.

Pagal individualias psichologines savybes vertindami kiekvieną karinio vieneto pareigūną, mes žiūrime į jį kaip į individualybę, t. y. asmenybę, kuri kuo nors panaši į kitus žmones ir kartu yra savotiška ir nepakartojama. Bendrieji psichikos dėsningumai visada pasireiškia individualiai.

Kadangi kiekvienas žmogus gali būti tiek valdymo objektas, tiek ir valdymo subjektas, reikia pažinti jį, jo ypatumus, kurie reikalingi norint efektyviai valdyti.

Pirmiausia reikia atsiminti, kad kiekvienas pavaldinys – tai *asmenybė*, t. y. konkretus žmogus su savo savybėmis ir ypatybėmis, kurios apibūdina jį kaip visuomenės narį ir kaip individualybę, nustato jo visuomeninę vertę. Asmenybė apibūdinama *kryptingumu, charakteriu, temperamentu, gebėjimais, požiūriu į darbą*.

Svarbiausia asmenybės savybė yra *kryptingumas* – pastovių veiklos skatinimų, lemiančių asmenybės aktyvumą, santykių su kitais žmonėmis, darbu, apskritai gyvenimu, sistema.

Apie pavaldinio asmenybės kryptingumą sprendžiama pagal tai, ko jis siekia, kokias gyvenimo pozicijas gina, kam abejingas arba indiferentiškas, kokių paskatų skatinamas jis kaupia savo žinias. Kryptingumas apibūdina motyvaciją, kuria pavaldinys vadovaujasi savo veikloje, požiūriu į kitų žmonių veiklą.

Apie asmenybės kryptingumą reikia spręsti ne pagal pavienius „*protrūkius*“, o pagal pastovias pavaldinio veiklos tendencijas. Apibūdinant kryptingumą, galima išskirti tris asmenybės orientacijas: *į užduotį, į kitus žmones, į save*.

Žmogus, kuriam svarbu *išspręsti užduotį*, pasiekia tikslą, ieško optimalių priemonių. Jis darbštus, iniciatyvus ir savarankiškas, mažai rūpinasi savimi, to paties reikalauja iš kitų. Į tarpusavio santykius jis paprastai nekreipia dėmesio. Toks žmogus naudingas veikloje, bet su juo dirbti sunku, nes jis žiūri į kitus žmones kaip į tikslo pasiekimo priemonę.

Žmogus, *besiorientuojantis į kitus žmones*, į bendradarbiavimą su jais, rūpinasi draugais, siekia padėti jiems. Su tokiu lengva dirbti, jis gerbia svetimą nuomonę, bet kritinėje situacijoje jis gali paaukoti užduotį, kad nesugadintų santykių su draugais. Užduoties vykdymas kartais jam nukrypsta į antrą planą.

Žmonės, *besiorientuojantys į save*, – užsispyrę ir agresyvūs, jie stengiasi dirbti vieni, bijodami, kad kas nors gali jiems trukdyti arba pasinaudoti jų darbo rezultatais. Ligotai reaguodami į kitų sėkmę, jie kelia didelių pretenzijų, nors iš tikrųjų nepasitiki savimi ir sielos gilumoje būsčiau, kad sužlugęs. Tai sunkus tipas, konfliktiška asmenybė, bet neturėdamas jėgų pripažinti tai, ieško priešasčių, kaip apkaltinti aplinkybes.

Paprastai kiekvienas žmogus turi visas tris orientacijas, tik skirtingo laipsnio. *Asmenybės kryptingumas* nustatomas vienos iš jų stipresniu pasireiškimu. Bet kurioje organizacijoje yra žmonių su visomis trimis orientacijomis, tačiau žmonių atranka pagal asmenybės kryptingumą nenulemia sėkmingo užduoties vykdymo.

Charakteris paprastai suprantamas kaip žmogaus poelgių atitikimas jo pažiūroms. Charakteryje atsispindi žmogaus požiūris į aplinkinį pasaulį, į darbą, į kolektyvą, į žmones, jo tikslo siekimas, tvirtumas realizuojant savo sumanymus, valia, drąsa arba užsispyrimas, neryžtingumas, bevališkumas, baikštumas, polinkis paklusti kitų žmonių spaudimui (konformizmas). *Stiprų charakterį* turi žmonės, besilaikantys savo nuomonės ir keičiantys ją tik kruopščiai išanalizavę objektyvias aplinkybes, visada veikiantys pagal savo pažiūras. *Silpno charakterio* žmonės neturi tvirtos nuomonės, lengvai keičia ją pakludami kitų nuomonei, pasielgia priešingai savo įsitikinimams, lengvai paveikiami aplinkybių.

Iš žmogaus elgesio – *emocinio dirglumo, nuotaikų pastovumo arba kintamumo, reakcijų, greitų judesių, kalbos aktyvumo galima spręsti apie jo temperamentą*. Temperamentas nustatomas pagal tokias nervų sistemos savybes: jėgą, santūrumą ir judrumą.

Choleriką apibūdina judrumas, ryžtingas nesantūrus elgesys, kuris pasireiškia didesniu emociniu susijaudinimu, energingumu, persiorientavimu, judesių ir mimikos kaita, staigiais nuotaikos pasikeitimais. Cholerikas gali prarasti tikėjimą savimi, o praėjus kuriam laikui, vėl ryžtingai pradėti darbą, neretai naują.

Sangvinikui būdingas santūrumas, užsispyrimas. Sangvinikas lengvai persiorientuoja ir susikaupia, dažniausiai jis žvalus, optimistiškas, draugiškas.

Santūrūs ir nelabai veiklūs yra *flegmatikai*, kurių elgsenoje pasireiškia lėtumas, ramybė, silpnai rodomi, bet pastovūs jausmai.

Silpnai pasireiškiantys psichiniai procesai būdingi *melancholikams*, kurie linkę dideliems išgyvenimams, pesimizmui, kenčia nuo nepasitikėjimo savimi.

Formuojant karinio kolektyvo vidaus struktūrą, pageidautina atkreipti dėmesį į žmonių temperamentus ir atitinkamai skirstyti juos į darbus.

Cholerikui lengviau išsiugdyti veiksmų greitumą; *flegmatikui* lengviau negu cholerikui išsiugdyti santūrumą ir šaltakraujiškumą. *Sangviniko* gyvumas ir atjauta, *flegmatiko* ramybė ir lėtumas, *choleriko* energija, *melancholiko* jausmų gilumas ir pastovumas – tai skirtingų temperamentų žmonių naudingų savybių pavyzdžiai.

Bendraujant su skirtingo temperamento tipo pavaldiniais, reikia remtis šiais principais:

„*Nė minutės ramybės*“ – bendraujant su choleriku, atsižvelgti į jo didelį aktyvumą ir iniciatyvumą. Jis visada turi būti apkrautas darbu, spręsti tarnybines arba mokymo užduotis, kitaip jis gali neadekvačiai panaudoti savo energiją.

„*Pasitikėk, bet tikrink*“ – bendraujant su sangviniku, turinčiu optimizmo ir gyvenimo džiaugsmo, draugišku ir emocionalių, bet tuo pačiu metu išsiblaškiusių ir skubotai sprendžiančių tarnybines užduotis.

„*Neskubink*“ – bendraujant su flegmatiku, kuris yra kantrus, stropus, bet patikimas tik tai kada, kai darbas neskubus, stabilus ir nesukelia stresų.

„*Nepakenk*“ – bendraujant su melancholiku, kuris sugeba visai produktyviai dirbti tik tai palankiomis sąlygomis, bet mažai patikimas, kai reikia greitai adaptuotis prie kitos situacijos, nervinės psichologinės įtampos sąlygų, emocionaliai traumuojančiomis jį.

Patyrę vadovai, formuodami kolektyvą, parenka žmones su skirtingais temperamentais, charakteriu, skirtinga emocine nuotaika. Tai daroma siekiant sukurti kolektyve gerą nuotaiką. *Sugebėjimai* – asmenybės individualios savybės, sudarančios svarbiausią psichologinę sąlygą įsigyti specialybę, kelti darbo našumą, tobulinti meistriskumą.

Apibūdinant kiekvieną žmogų kaip pavaldinį yra svarbus *jo požiūris į vadovo veiksmus* arba į jo pavestą darbą. Šie ypatumai, kuriuos galima pavadinti pavaldumo psichologiniais tipais, nustatomi tiek pagal pavaldinio asmenybę, tiek ir pagal susiklosčiusius su vadovu santykius, atliekamo darbo pobūdį.

Tarp pavaldumo psichologinių tipų kūrybiškiausias ir naudingiausias darbuvi yra *suvokiamas pavaldumas*. Šiam pavaldumo tipui vyresniojo valios vykdytojas aiškiai suvokia savo vaidmenį organizacijoje ir kolektyve, reikalingumą suderinti savo veiksmus su kitais kolektyvo narių veiksmais, vadovo veiksmų reikalingumą koordinuojant bendradarbių darbą. Šiuo atveju pavaldinys paprastai pagarbiai elgiasi su vadovu, pripažįsta jo autoritetą ir aktyviai padeda jam darbe, visokeriopai stengiasi gerinti savo darbo kokybę.

Esant *pasyviam pavaldumui*, žmogus apriboja savo veiklą duotų jam paliepiamų vykdymu, nerodo iniciatyvos. Šis pavaldumo tipas apibūdinamas žemesniu, negu esant suvoktam pavaldumui, darbo našumu, nerimu dėl naujovių ir laukimo politika, ištikimybe pagrindiniams darbo metodams.

Priverstinis pavaldumas pasireiškia, kai pavaldinį slegia jo padėtis, jis laiko save vertesniu didesnių pareigų, skeptiškai žiūri į viršininko nurodymus rodydamas šį skeptiškumą ir išoriškai. Šis pavaldumo tipas apibūdinamas prastais pavaldinio darbo rezultatais, jo veiksmai gali dezorganizuoti ir kitų darbą. Toks pavaldumas gali būti tarnybinių konfliktų atsiradimo priežastis; jis priverčia viršininką dėti papildomų pastangų tam, kad priverstų pavaldinį įvykdyti nurodymą, kokybiškai atlikti pavestą jam pareigą.

Vadovui labai svarbu teisingai įvertinti, koks iš nagrinėtų pavaldumo tipų būdingas kiekvienam, kad sąmoningai įdiegtų pavaldiniui kūrybiškumo atliekant pavestus darbus, kovotų su jo pasyvumu. Esant priverstinam pavaldumo tipui, reikia suprasti šio fakto atsiradimo priežastis ir imtis atitinkamų priemonių. Kai kuriais atvejais gali būti tiks-

lingas netgi perkélimas į kitas pareigas, kartais teigiamas efektas pasiekiamas pabrėžiant tokio specialisto indėlį į bendrą darbą, jo nuopelnus kolektyvui, paskiriant jį funkcionuojančios grupės neetatiniu vadovu. Tokie veiksmai sudaro palankias sąlygas priverstinio pavaldumo perorientavimui į sąmoningą, užtikrina priverstinio pavaldumo tipo specialistą efektyviau dirbti. Kartais pavaldumas gali pereiti iš sąmoningo į pasyvų arba netgi į priverstinį dėl pareigingų pavaldinių per didelio darbo krūvio.

Atsižvelgiant į atskleistą pavaldumo tipą, lengviau organizuoti individualų auklėjamąjį darbą ugdant asmenybės teigiamas savybes ir sudaryti sąlygas jai išsilaisvinti iš neigiamų. Juo labiau kad remiantis savo darbe sąmoningo pavaldumo tipo specialistais, reikia visokeriopaipai stengtis jų neapkrauti, tuo pačiu mažinant krūvį pasyvaus pavaldumo tipo asmenims. Negalima pamiršti, kad tokie nuolaidžiavimai nerūpestingiesiems kai kam gali pasirodyti patrauklūs. Svarbiau parodyti ir įrodyti, kad sąmoningo pavaldumo tipo specialistui dirbti lengviau; jam nereikia nieko daryti iš naujo, jo aktyvumas ir apdairumas duoda galimybę protingai paskirstyti savo laiką, išvengti skubėjimo.

2.3. Motyvacija kaip asmenybės valdymo faktorius

Norint įtraukti žmogų spręsti tą ar kitą užduotį, reikia sugebėti rasti tą motyvaciją, kuri skatintų jo veiksmus. Ir tik esant atitinkamoms motyvacijoms, galima įkvėpti žmones spręsti sudėtingas ir labai sudėtingas užduotis.

Motyvacija jau senai nagrinėjama psichologijoje.

Atsižvelgdamas į ūkinės veiklos valdymą, motyvų ir stimulų problemą pirmasis iškėlė Adomas Smitas, kuris manė, kad žmonės valdo egoistiniai motyvai, nuolatinis ir neišnykstantis žmonių siekis gerinti savo materialinę padėtį. Bet A. Smitas pirmiausia išmanė verslininko motyvaciją, darbininkų motyvaciją, o gamybinio proceso motyvacija A. Smito nedomino visiškai.

Šią spragą užpildė Amerikos organizacijos teoretikas F. U. Teiloras. Darbo mokslinės organizacijos įkūrėjas teigė, kad darbininkus valdo tik fiziologinių poreikių tenkinimo instinktai, todėl juos galima „pa-

leisti“ veikiant elementariems stimulams. Tvirtu Teilorio įsitikinimu, biologinė žmogaus prigimtis nenumato darbo, todėl kiekvienas dirba tik dėl būtinumo. Kiekvienas stengiasi dirbti mažiau, o gauti daugiau, todėl verslininkas turi laikytis tokios politikos: „mokėti mažiau, o reikalauti daugiau“. Administratoriaus prievartos jėga – svarbiausias gamybos variklis ir svarbiausia darbo motyvacija. Kaip tik šiuo teiginiu Teiloras pagrindė savo parengtas instrukcijas – nurodymus, įdirbių normas ir motyvacijas dėl užmokesčio už darbą pavaldiniams. Valandinis atlyginimas neleidžia darbininkui naudoti savo laiką, nes administracija nustato darbo tempą, draudžia savavališkas pertraukas. Darbo jėgos perteklius, ne visų gyventojų užimtumas buvo galingas stimulus didinti darbo našumą ir, žinoma, darė poveikį darbuotojų motyvacijai.

Taip buvo iki 6-7 dešimtmečių, kai šis metodas rinkos ekonomikoje nedavė rezultatų. Pavieniai motyvacijos tyrimai, remdamiesi psichologija, nedarė esminio poveikio verslininkų valdymui. Padėtis pradėjo keistis, kai JAV 4-ajame dešimtmetyje valdyme atsirado humanistinė kryptis (Meri Parker Follet ir Elton Mėjo su jo žinomais Hotorno eksperimentais), kurią išplėtojo A. Maslou, G. Olporto, K. Rodžerso ir kt. savo tyrimais. Verslininkystės, valdymo, ūkininkavimo poreikiai ir socialiniai visuomenės pokyčiai stimulavo motyvacijos teoriją ir motyvacinių mechanizmų tyrinėjimą. Savotišku pripažinimu buvo motyvacijos kaip svarbiausios valdymo, menedžmento funkcijos įtraukimas į gausybę verslininkystės ir valdymo mokymo priemonių.

Praktiniam menedžmentui populiariausia yra A. Maslou (1908–1970) koncepcija. Jis pirmasis pasiūlė poreikių ir jų tarpusavio ryšių klasifikaciją, sudaręs savotišką hierarchiją, kurioje aukštesnieji poreikiai nekeliama į pirmą vietą, jei nepatenkinti žemesnieji poreikiai. Ši hierarchija pateikta 2.1. pav.

Šie poreikiai sudaro penkis pagrindinius lygius. Jų pavadinimai, taip pat grafinis vaizdavimas gali būti šiek tiek kitas, bet dalyko esmė nuo to nesikeičia.

1. *Pagrindiniai fiziologiniai poreikiai* – tai maisto, vandens, miego, gyvenamojo būsto, raumenų veiklos, seksualinio patenkinimo poreikiai. Juos dažniausiai vadina pirminiais, baziniais. Aišku, svarbiausias stimulus, kad jie būtų patenkinti, – pinigai, t. y. ekonominis turtingumas, gyvenimas, neįsivaizduojant materialinio nepritekliaus. Šiandien dau-

geliui iš mūsų reikšmingas materialinis stimulus – didelis uždarbis, kuris turi užtikrinti deramą žmogaus egzistavimą.

2. *Saugumo poreikis.* Kiekvienas žmogus nori išvengti ligų ir traumų, išlikti sveikas ir darbingas ilgus metus. Šiuos poreikius atitinka tokie stimulai: garantuotas darbas, socialinis draudimas, pensinis ap rūpinimas, galimybė laikyti pinigus, vertybinius popierius bankuose ir investicinėse įstaigose ir t. t.

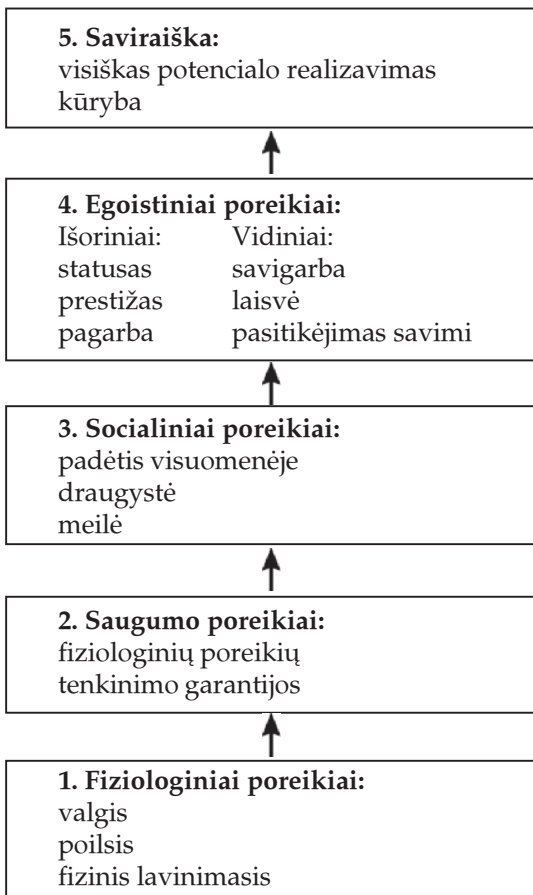
3. *Socialiniai poreikiai.* E. Mėjus savo ruožtu atskleidė asmenybės charakteristiką – socialumą. Žmogui būdingas noras nuolat jausti kontaktą su panašiais į save. Šis poreikis pasireiškia įvairiai. Žmonėms reikalingas emocinis prierašumas, meilė, parama. Žinoma, kokie patikimai vyksta asmenybėje dėl ilgo buvimo bedarbiu, kai žmogus atitrūkęs nuo darbo kolektyvo. Sunkiai išgyvena išėjimą į pensiją, atitrūkimą nuo savo kolektyvo darbo veteranai, invalidai.

4. *Pagarbos ir savigarbos poreikiai.* Žmogui nepakanka jausti savo reikalingumą organizacijai, žmonės nori būti gerbiami, pripažįstami kaip unikalios asmenybės. Pasaulinės reikšmės menedžeris, žinomos Japonijos firmos „Sony“ vadovas Akio Morita savo knygoje rašė: „Mes suvokiame, kad žmonės dirba ne tik dėl pinigų, ir jeigu jūs norite juos skatinti, reikia juos padaryti šeimos nariais ir elgtis su jais kaip su gerbiamaisiais nariais“. Štai ką kalba apie save ne mažiau žinomas Amerikos menedžeris Li Jakkoka: „Aš niekada nepretendavau į didelį atlyginimą. Man nebūdinga išleisti daug pinigų, bet aš vertinu tą postą, su kuriuo susijęs mano atlyginimas. Kodėl žmogus nori tapti kompanijos prezidentu? Argi jam šis postas duoda pasitenkinimą? Galbūt ir taip, bet jis sugeba jį iškamuoti ir pasendinti. Kodėl prezidentas taip daug ir atkakliai dirba? O dėl to, kad tai duoda jam galimybę pasakyti: „Taip, aš pasiekiau viršūnę. Aš kai ko pasiekiau“.

5. *Saviraškos, savęs aktualizacijos poreikis.* Savęs aktualizaciją A. Maslou supranta „darbą dėl to, kad padarytų gerai tai, ką žmogus nori padaryti. Tapti nereikšmingu gydytoju – tai netinkamas būdas sureikšminti save. Žmogus visada nori būti svarbiausias arba toks geras, koks jis gali būti“. Plačiausiai šis poreikis suprantamas kaip kūrybos poreikis. Numatoma, kad kiekvienas žmogus siekia realizuoti savo potencialą, nuolat tobulintis, rasti savo vietą gyvenime. A. Maslou pabrėžė, kad „kiekvieną kartą, kai žmogus imasi atsakomybės, jis tobulėja“. Bet

tai tik iš dalies apibūdina tokią asmenybę. Save aktualizuojanti asmenybė – tai taip pat nepriklausoma, nekonformistinė. Ji nuolat tobulinasi, visą laiką realizuoja savo gebėjimus. Aišku, kad ne visi patenkina iki galo savo poreikius, bet tokia galimybė yra kiekvienam.

Taigi, pagal Maslou, visi poreikiai sudaro hierarchinę struktūrą, kuri kaip dominantė nustato žmogaus elgesį. Fiziologiniai, saugos poreikiai vadinami pirminiais, žemesnio lygio poreikiais, jie yra pagrin-



2.1 pav. A. Maslou poreikių hierarchija

das tenkinant aukštesnius poreikius – socialinius, sėkmės, savi-
raiškos (savęs aktualizacijos). Aukštesnieji poreikiai nemotyvuoja žmo-
gaus, jei nepatenkinti, nors dalinai, žemesnieji poreikiai.

Kartu su poreikių hierarchija, pasiūlyta Maslou, šiuolaikinėse men-
edžmento veikaluose panaudojami tie papildymai, kuriuos padarė jo
klasifikacijai MakKlenandas ir Gerbergas. Pirmasis papildė ją įvesda-
mas valdžios, sėkmės ir priklausomybės grupei poreikių sąvokas, ant-
rasis išskyrė higieninius faktorius (darbo užmokesčio lygį, tarpasmeni-
nius santykius ir tiesioginio viršininko kontrolės būdą) ir motyvuojan-
čius (sėkmės jausmas, kilimas tarnyboje, aplinkinių pripažinimas, atsa-
komybė, galimybė tobulėti). Be šių teiginių, verslininkams siūloma taip
pat vadovautis šiomis motyvacijos teorijomis: procesiniais, lūkesčių
teorija, teisingumo, Porterio–Loulerio modeliu apie pelnytą atlygį.

Du anglų mokslininkai M. Vudkokas ir D. Frensis, remdamiesi
Gerbergio ir kitų tyrinėtojų analizėmis ir išvadomis, sudarė įdomią
lentelę, padedančią išsamiau panaudoti motyvacijos idėjas efektyviai
stimuliuoti darbinį elgesį.

Naudinga palyginti šią lentelę su Maslou schema. Ji tarsi pratęsia
aiškinimą, kodėl neduos norimo efekto „svarbiausieji motyvai“, jeigu
neišsiaiškinta su „motyvacijos reguliatoriais“, t. y. nepatenkinus že-
mesniojo lygio poreikių, nereikia manyti, kad bus aktyviai tenkinami
aukštesnieji.

Dabar aptarsime šiuos blokus, pateiktus Vudkoko ir Frensiso lentelėje.

1. Darbo aplinka sudaro galingą spaudimą darbuotojui, todėl or-
ganizacijoms nereikia gailėti lėšų ir pastangų kuriant teigiamą aplinką
darbuotojams.

2. Piniginės išmokos dabar apima ne tik darbo užmokestį, bet ir daug
kitų išmokų, taip pat ir skatinimą suteikiant poilsio dienas ir ypač duo-
dant papildomų materialinių paskatinimų: gyvenamąjį plotą, asmeninį
medicinos draudimą, asmeninį automobilį, nemokamą maitinimą ir t. t.

3. Saugumo jausmas. Šis jausmas susijęs su darbo buvimu, netik-
rumo dėl rytojaus nebuvimu, aplinkinių pripažinimu ir pagarba, pri-
klausomybe grupei ir kt.

4. Asmeninis tobulėjimas ir augimas. Šiuo metu keičiasi (kaip buvo
pasakyta) menedžerių pažiūros į asmeninius santykius. Jeigu anksčiau
pagrindinis dėmesys buvo skiriamas darbuotojų kvalifikacijai kelti, tai

dabar – žmonių tobulinimui, o firmose ir gamyklose kuriamos atitinkamos tarnybos. Pripažįstama, kad investavimas į darbuotojų asmenybės tobulinimą turi ir ekonominės, ir humanitarinės reikšmės.

2.1 Vudkoko ir Frensio lentelė

M O T Y V A C I J O S R E G U L I A T O R I A I		
1. Darbo aplinka	2. Atlyginimas	3. Saugumo jausmas
Darbo vieta Triukšmo lygis Muzikos foninis skambėjimas Ergonomika Valgykla Dizainas Patogumai Švara Fizinio darbo sąlygos	Darbo užmokestis ir kitos išmokos Poilsio dienos Papildomi materialiniai paskatinimai Medicininio aptarnavimo sistema Socialinės problemos	Baimė tapti nereikalingam Priklausomybės savo kompanijai jausmas Aplinkinių pagarba ir pritarimas Priimtinas valdymo stilius Santykiai su aplinkiniais Informuotumas apie tai, kaip kompanijoje elgiamasi su darbuotojais
S V A R B I A U S I E J I M O T Y V A I		
4. Asmeninis tobulėjimas	5. Asmeninis indėlis į bendrą darbą	6. „Susidomėjimas ir iššūkis“
Atsakomybė Eksperimentavimas Nauja patirtis Galimybė mokytis	Informacijos turėjimas Konsultacijos Bendras sprendimų priėmimas Komunikacija Atstovavimas	Įdomūs projektai Raidos patirtis Didėjanti atsakomybė Grįžtamasis ryšys, priartinantis prie tikslo

5. Asmeninio indėlio į bendrą darbą jausmas būdingas kiekvienam darbuotojui, jis nori jausti savo „reikalingumą“ organizacijai, todėl vadovai turi pagal galimybes suteikti dirbantiems visą informaciją, turėti tobulą grįžtamąjį ryšį, žinoti jų nuomonę apie pagrindinius gamybos klausimus.

6. „Susidomėjimas ir iššūkis“. Vudkokas ir Frensis rašo, kad daugelis žmonių ieško tokio darbo, kuriame būtų „iššūkis“, kuris reikalautų meistriškumo ir nebūtų per daug paprastas. Netgi grynai mechaninius darbus reikia siekti padaryti įdomiais, suteikiančiais pasitenkinimą.

1, 2 ir 3 faktoriai gali veikti kaip neigiami motyvai, jeigu darbuotojai nepatenkinti jais, 4, 5 ir 6 faktoriai gali didinti darbuotojų susidomėjimą ir užtikrinti organizacijai didelių laimėjimų.

KLAUSIMAI

1. Kokie dėsniai nustato žmonių psichinius procesus, tarpasmeninius santykius, grupinę elgseną?
2. Apibūdinkite atsiliepimo neapibrėžtumo dėsnį.
3. Apibūdinkite žmogaus neadekvataus atvaizdavimo dėsnį.
4. Apibūdinkite neadekvataus savęs įvertinimo dėsnį.
5. Apibūdinkite informacijos prasmės suskaldymo dėsnį.
6. Apibūdinkite savisaugos dėsnį.
7. Apibūdinkite kompensacijos dėsnį.
8. Kodėl šiais laikais pradėta nuodugniai tirti pagrindines grupių charakteristikas, žmogaus faktorių, asmenybės elgesį?
9. Parodykite sąvokų „žmogus“, „asmenybė“, „individualybė“ skirtingumą.
10. Apibūdinkite svarbiausias asmenybės savybes.
11. Kas yra motyvacija?
12. Apibūdinkite A. Maslou poreikių ir jų tarpusavio ryšių klasifikaciją.
13. Kokią išvadą galima padaryti iš poreikių hierarchinės struktūros?
14. Apibūdinkite anglų mokslininkų M. Vudkoko D. Frensiso lentelę, padedančią geriau panaudoti motyvacijos idėjas efektyviam darbiniam elgesiui skatinti.
15. Kas yra valdymo veiklos kultūra?
16. Kokie gali būti pagrindiniai valdymo būdai?
17. Kas yra valdymo stilius?

18. Koks turi būti vadovo darbo stilius kariniuose vienetuose?
19. Apibūdinkite pagrindinius valdymo stiliaus komponentus
20. Kokius valdymo bruožus ir mokėjimus turi turėti valdingas vadovas?
21. Apibūdinkite valdymo bruožus ir mokėjimus, kuriuos turi turėti valdingas vadovas?
22. Kas yra vadovo autoritetas?
23. Kuo skiriasi lyderiavimas nuo valdymo?
24. Kokie santykiai su pavaldiniais nustato vadovo autoritetą?
25. Kas yra kalbos kultūra?
26. Apibūdinkite bendravimo su žmonėmis taisykles?
27. Kas yra vadovo organizaciniai sugebėjimai?
28. Kokių klaidų turi vengti vadovas organizaciniame darbe?

LITERATŪRA

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков., 1998.
2. Barvydienė V., Kasiulis. J. Vadovavimo psichologija.–K., 1998.
3. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai/Parengė B. Puzinavičius. –V., 2001.
4. Bieliauskaitė R. Asmenybės psichologija. – K., 1993.
5. Bulvičius V. Karinis valstybės rengimas. –V 1994.
6. Jacikevičius A. Siela, mokslas, gyvensena. Psichologijos įvadas studijų pradžiai. –V., 1995.
7. Jacikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. –V., 1995.
8. Karių pedagogikos ir psichologijos pagrindai. –V., 1999.
9. Kisininas E. Kario mokymas. –V., 2000.
10. Маслоу А. Самоактуализация. Психология личности: Тексты. – М., 1982.
11. Psichologijos žodynas. –V., 1993.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика. –М., 1991.

3. Asmenybė kaip valdymo subjektas

3.1. Vadovo ir lyderio apibūdinimas

Vadovas yra vadovaujamoji ir organizuojamoji grandis socialinėse valdymo sistemose. Grupių ir kolektyvo veiklą valdo *vadovas ir lyderis*. Šios dvi valdymo formos yra šiek tiek panašios, o tas panašumas glūdi pačiose sąvokose. Viena iš vadovo reikšmių – „vesti“, anglų kalbos žodis „lyderis“ reiškia „vedantysis“. Tačiau šios sąvokos gerokai skiriasi, nes vadovas, valdydamas kolektyvą, daugiausia remiasi oficialiais įgaliojimais, o lyderis išreiškia tarpasmeninių santykių grupėse neoficialias tendencijas, nors tam tikrais atvejais šias dvi funkcijas gali atlikti vienas asmuo.

Pagrindiniai lyderiavimo ir vadovavimo skirtumai dėl jų tarpusavio ryšių oficialioje ir neoficialioje grupės struktūroje:

1) lyderiavimas paprastai susijęs su tarpasmeninių santykių, kurie turi neoficialų pobūdį grupėje, reguliavimu, o tuo tarpu vadovas reguliuoja santykius oficialioje socialinėje organizacijoje;

2) lyderiavimas – paprastai mikroaplinkos fenomenas, vadovavimas – makroaplinkos elementas, atitinkantis dominuojančių joje socialinių santykių sistemą;

3) lyderiavimas atsiranda ir funkcionuoja daugiausia stichiškai, vadovavimas – tikslingas ir iš viršaus kontroliuojamas socialinių organizacijų ir institucijų veiklos procesas;

4) kitaip, negu lyderiavimas, vadovavimas kur kas stabilesnis, mažiau priklausantis nuo grupės narių nuomonių ir nuotaikų;

5) vadovavimo procesas apibūdinamas taikymu tam tikrų įvairių sankcijų, ko neturi lyderiavimas;

6) sprendimų priėmimas vadovavimo sistemoje gerokai sudėtingesnis negu lyderiavimo sąlygomis;

7) lyderio veikla vyksta tikrai mažos grupės mikroaplinkoje, vado-

vo veiksmų sfera kur kas platesnė ir apima įvairias socialines sistemas pakopas, kuriose jis atstovauja mažai grupei;

8) lyderiavimas yra tiesiog tam tikrų grupės narių elgsenos psichologinis apibūdinimas, vadovavimas – tai formalių santykių grupėje, pirmausia valdymo ir pavaldumo pasiskirstymo, socialinis apibūdinimas.

Reikia pažymėti, kad šios sąvokos skiriasi ir jų teisiniais įgaliojimais. *Vadovavimas* – tai teisinis kolektyvo narių bendros veiklos organizavimo ir valdymo procesas, kurį vadovas vykdo kaip socialinės valdžios ir kontrolės atstovas. Vadovas turi oficialius įgaliojimus, jį skiria ir atleidžia iš pareigų aukštesnės socialinės struktūros. Jis visada įtrauktas į oficialių hierarchinių santykių grandį, pradedant nuo ministerijos ir baigiant pirminiais padaliniais. Šioje grandinėje jis vienu metu pavaldinų vadovas ir pavaldus aukštesniesiems vadovams. *Lyderiavimas* – tai vidinis socialinio–psichologinio organizavimo procesas mažoje grupėje. Grupės nariai patys, įvertinę žinias, patirtį ir asmenines savybes, skiria lyderį į jo neoficialų postą, bet grupės nariai gali ir atimti šiuos įgaliojimus be oficialaus sprendimo, jeigu jis neatitinka jų lūkesčių.

Tyrinėtojai pastebi tam tikrą žinomą skirtumą tarp vadovavimo ir lyderiavimo, konstatuodami šių valdymo fenomenų dialektinį ryšį ir abipusį skverbimąsi. Taigi vadovas vienu metu gali būti neformaliu lyderiu; lyderiavimas tam tikromis sąlygomis gali pereiti į oficialų vadovavimą. Juo sudėtingiau ir atsakingiau socialiniu aspektu sprendžiami uždaviniai, juo didesnis vadovo ir lyderio suartėjimas.

Reikia pažymėti, kad valdymo santykiai tarp vadovo ir pavaldinio negrindžiami tikrai vieno iš jų įsakymų davimu ir kito vykdymu. Vadovą ir pavaldinius sieja kolektyviškumo santykiai, sąlygojami bendros darbo veiklos ir tam tikrų tarpasmeninių santykių.

3.2. Vadovo vaidmuo valdymo sistemoje. Valdymo veiklos kultūra. Valdymo stilius

Vadovo vaidmuo valdymo sistemoje. Karinio vieneto valdymo sistemos darbo turinys yra vykdymas viso valdymo ciklo, kuris apima šias bendrąsias valdymo funkcijas: 1) prognozavimą ir planavimą;

2) darbo organizavimą; 3) koordinaciją ir reguliavimą; 4) aktyvinimą ir skatinimą; 5) kontrolę, apskaitą ir analizę.

Šių funkcijų vykdymas ir sudaro valdymo sistemos pareigūnų darbo turinį. Ypatingas vaidmuo, vykdant šias funkcijas, priklauso vadovams, nes jų žinios, mokėjimai ir veikla daro pagrindinį poveikį kolektyvo darbo rezultatams.

Vadovo darbas priklauso protinei veiklai. Šio darbo rezultatas yra vado sprendimai ir veiksmai. Vadovo darbo tikslas – organizuoti bendras kolektyvo pastangas efektyviems galutiniams rezultatams pasiekti.

Vadovo valdymo veiklos kultūra. Valdymo veiklos kultūra yra vadovo gebėjimas atstovauti valdžiai ir mokėjimas pasinaudoti ja.

Gebėjimas atstovauti valdžiai numato gerą savo teisių ir pareigų išmanymą.

Mokėjimas pasinaudoti valdžia yra sugebėjimas taikyti valdymo veikloje metodus, būdus, turinčius pripažinimą ir darančius efektyvų poveikį kariniam kolektyvui. Kad kolektyvas sėkmingai veiktų, nepakanka turėti teigiamas ekonomines ir socialines sąlygas. Praktika rodo, kad vadovo ir kolektyvo santykiuose neretai atsiranda tokios konfliktinės situacijos, kurių neįmanoma nei paaiškinti, nei pateisinti nuorodomis į „objektyvius sunkumus“ ir kurios paprastai paaiškinamos žema vadovo valdymo kultūra. Be to, kartais kariniai vienetai nepasiekia laimėjimų tikrai dėl to, kad jiems vadovauja žmogus, neturintis vienvaldystės kultūros.

Pakanka pakeisti tokį vadovą žmogumi, išmanančiu valdymo kultūrą, ir padėtis kolektyve gerokai gerėja.

Valdymo veiklos kultūra apima nusistovėjusias darbo su žmonėmis priemones ir būdus, kurie įgauna normų pobūdį: tikslo siekimas, pavyzdingas viršininko elgesys (asmeninis pavyzdys); valdymo mąstymo kultūra ir kalbos kultūra, tarnybinio bendravimo kultūra, apimanti ir elgesį, reakciją į pavaldinių veiksmus; tvarkomosios veiklos priemonės ir būdai, dalyvavimas svarstant dalykinius klausimus, sprendimų priėmimas, kritiškai pasisakymai ir t. t.

Ypatingą reikšmę turi vadovo auklėjimo priemonių, sudarančių valdymo veiklos kultūrą ir darančių poveikį, taikymas.

Išnagrinėsime pagrindinius valdymo būdus.

Pavaldinio „slopinimas“ santūrumu ir ramybe. Jeigu kalbėdamas su jumis pavaldinys pradeda nervintis ir kelti balsą, tai pirmoji jūsų

reakcija dažniausiai gali būti taip pat susierzinimas ir balso kėlimas. Pasistenkite nuslopinti savyje šią reakciją: atsakykite į pašnekovo audringas „atakas“ santūriai, ramiu, pasitikinčiu ir, svarbiausia, geranorišku tonu (kartais šiek tiek su ironija) – ir jūs greitai pastebėsite, kad jūsų pašnekovas prabilis normaliu ir ramiu tonu, kuriuo kur kas lengviau spręsti visus klausimus ir problemas. Pakartokite šį būdą keletą kartų ir jūs įsitikinsite jo efektyvumu: ir patį save, ir savo pavaldinius jūs įpratinsite dalykiškai bendradarbiauti.

Koncentruotas dėmesys į vieną iš pavaldinių. Priverskite save sutelkti dėmesį į vieną iš jūsų pavaldinių, pageidautina netgi į tą, kuris užima pačias žemiausias pareigas. Stebėkite jį, pasistenkite įsivaizduoti, ką jis mąsto, jaučia, kokie jo rūpesčiai ir interesai, kokius norus jis puoselėja, pasidomėkite jo likimu, jo biografija, jo tolima praeitimi – ir jūs staiga pajusite susidomėjimą šiuo žmogumi. Ir tada jums bus lengva neformaliai bendrauti su juo, netrukus jūs pastebėsite to žmogaus pasitikėjimą jumis. Bet svarbiausia – jūs pajusite moralinį pasitenkinimą.

Prieštaravimas savo nuomonei. Priverskite save rasti pavaldinyje, kuriam jūs kažkodėl jaučiate antipatiją arba negalite netgi pakęsti jo, rasti kokių nors teigiamų savybių. Pasistenkite įtikinti save, kad jūs iki tol turėjote susidaręs klaidingą nuomonę apie jį, netgi jeigu tokią nuomonę jūs galėjote pagrįsti. Nors padaryti tai nebus lengva, pabandykite įtikinti save, kad jūsų pavaldinys ne toks jau blogas, kad jis galbūt turi kokių nors teigiamų savybių. Po to kreipkitės į pavaldinį taip, kad jis suprastų, kad jūs matote jame šias savybes, apeliuojate į jas ir vertinate jas. Jeigu jūs tai darysite nuolat, neįkyriai, tinkamai, tai greitai įsitikinsite, kad jūsų pavaldinys iš tikrųjų turi šių savybių, nes kiekvienas žmogus turi „aistringą norą būti vertingas“.

Netikėtas sprendimas. Ko laukia iš savo vadovo prasižengęs pavaldinys? Nuobaudos. O kaip elgiasi vadovas su nedoru, nepareigingu arba atsiliekančiu darbuotoju? Tikriausiai nedraugiškai ir nepasitikėdamas. Aišku, jums šie atsakymai yra aksiomos. Atsisakykite jų. Ypač tada, kai jūs jaučiate, žinote, suprantate, kad pavaldinys susitaikė su „nelaimėlio“ padėtimi ir nelaukia iš jūsų gero žodžio, nekalbant jau apie pasitikėjimą. Suteikite jam pirmenybę prieš kitus. Duokite jam atsakingą užduotį. Padarykite tai viešai, parodydami pasitikėjimą juo, kad jis ją įvykdys.

Didelį auklėjamąjį poveikį turi tokie sprendimai, kurie *pakelia pavaldinio pasitikėjimą savo jėgomis*. Galima patikėti materialines vertybes tam, kuriuo, rodos, visiškai negalima pasitikėti – buvusiam vagiui. Bet daryti panašius dalykus, priimti rizikingą sprendimą galima tik tada, kai jūs sugebėsite paliesti žmogaus sielą tokiu pasitikėjimu, kuris viršija rizikos baimę.

Didelis menas nubausti *gerumu ir protingumu*. Pabandykite tapti tokiu vadovu. Pasakojama, kad vieną kartą Napoleonas, tikrindamas sargybą, aptiko poste miegantį sargybinių. Pagal karo meto statutą ir įstatymus, sargybinis turi būti patrauktas į teismą ir po to sušaudytas, nes nėra gailesčio kareiviui, kuris, gėdingai užmigęs poste, savo draugu gyvybei kelia grėsmę. Kaipgi pasielgė Napoleonas? Jis priėmė netikėtą sprendimą: pakėlė miegančio sargybinio šautuvą, uždėjo šautuvą ant peties ir užėmė paliktą nuvargusio kareivio postą. Po kurio laiko atvykęs su pamaina seržantas pamatė, kad sargybinis miega, o imperatorius stovi poste. Kas prisiims drąsos tvirtinti, kad Napoleonas padarė klaidą, kad jis nuolaidžiavo tokiam pareigos pažeidimui? Niekas nesuvokė, kad istorija apie „mažą kapralą“, kuris uždėjo šautuvą ant peties, vietoj to, kad pašauktų padalinį sušaudyti, kitą dieną žaibiškai pasieks visą stovyklą ir žygio voras. Nejaugi kareivis susvyruotų atiduoti gyvybę eidamas į mūšį su tokiu vadu? Jūs pasakysite – kvailystė? Kvailystė tai ar ne, bet tai – tikrovė. Daugeliu atvejų kilnumas sprendžia dalyko sėkmę, ir išmintingas vadovas turi sumaniai ja pasinaudoti.

Panaudokite ir jūs kilnumą. Nebijokite priimti netikėtą sprendimą dėl nusižengusio pavaldinio.

Avansu pareikštas pagyrimas. Davęs kuriam nors iš savo pavaldinių atsakingą užduotį ir nebūdamas įsitikinęs, ar ji bus laiku ir kokybiškai vykdoma, galite pagirti šį pavaldinį, netgi pasakydamas jam, kad niekam kitam jūs negalite pavesti tokią atsakingą užduotį. Per tam tikrą laiką jūs įsitikinsite, kad jūsų iš anksto duotas pagyrimas pataikė į tai: pavaldinys bus stropus.

„Pastatykite save į mano vietą“. Nėra, ko gero, paprastesnio būdo kaip šis. Mėgindami atvesti į protą pavaldinį, nepateikite kaip įrodymų abstrakčių sampratavimų arba tokio požiūrio, į kurį nekreipiamas nei jūs, nei jūsų pašnekovo dėmesys. Pats paprasčiausias ir žmogui prieinamas savo teisingumo įrodymo būdas – priversti pašnekovą, nesuti-

kusi su jumis, stoti į jūsų, kaip oficialaus asmens arba kaip doro, sąžiningo žmogaus, vietą. Tuomet ginčydamasis greitai suvoks, kad išspręsti klausimą jo naudai arba neįmanoma dėl ribotų vadovo teisinių kompetencijų, arba dėl objektyviai susiklosčiusios situacijos, arba tas sprendimas bus antimorališkas, nedorovingas (juk neprisipažins žmogus, kad būdamas vadovo vietoje, jis pasielgtų prieš sąžinę arba prieš bendrai pripažintas moralės normas).

Aptariant dalykinius klausimus ir priimant sprendimus, pagal galimybę reikia siekti, kad:

a) aptarime dalyvautų ne tik tai „kompetentingi“ asmenys, o pirmiausia žmonės, turintys skirtingas pažiūras aptariamuoju klausimu;

b) vieno autoritetingo specialisto nuomonė būtų patikrinta kito specialisto nuomone ir argumentais;

c) būtų kantriai išklaustytos mažiau kompetentingų asmenų nuomonės ir pasiūlymai, nepertariant ir nestabdant jų pašaipomis arba kaltinimais dėl neišmanymo, jeigu šie žmonės paprastai varžosi ir retai išsako savo nuomonę;

d) aptarimo pradžioje ir jo eigoje nereikėtų išsakyti savo pozicijų, jeigu vadovui iš anksto žinoma, kad tai darys „psichologinį spaudimą“ pavaldiniams;

e) sprendžiant sudėtingą klausimą, pravartu apriboti savo, kaip arbitro, vaidmenį ir netgi atsisakyti kritikos, siekiant suaktyvinti savo pavaldinių kūrybinį mąstymą.

Remdamasis geru savo pavaldinių pažinimu, tvarkomosios veiklos sferoje vadovas pirmiausia turi atsižvelgti, kad į oficialius įsakymus gali būti negatyvi psichologinė reakcija. Tvarkomąja veikla pavaldiniui nurodomas prasmės suvokimas ir perduodami visi sprendimo būdai, kad jis galėtų atlikti užduotį griežtai taikydamas tuos būdus.

Būdai, kuriais galima perduoti sprendimo priėmimą pavaldiniui išlaikant viršininko kontrolę: *patarimas* („vyresniojo patarimas“, „viršininko patarimas“), *draugiškas prašymas*, *paliepimas*, *vadovaujantis instrukcijomis*, *būtinasis nurodymas*, *paliepimas*, *žodinis įsakymas (vado)*, *rašytinis įsakymas*. Juo didesnis kolektyvo socialinio brandumo lygis, juo labiau imponuoja jam švelnūs, draugiški, demokratiniai sprendimo perdavimo pavaldiniams būdai.

Galima teigti, kad svarbiausias vienvaldystės ir valdymo kultūros rodiklis yra diferencijuotas požiūris į tvarkomąją veiklą.

Asmeniniame vadovo ir pavaldinio bendravime yra daug visokių psichologinio poveikio žmonėms būdų ir priemonių – įtikinimas, įtaiga, argumentacija, skatinimas ir nuobaudos, įvairių konfliktinių situacijų sprendimas, sugebėjimas kritikuoti ir t. t.

Klasikiniais tapo tokios elementarios nuobaudos priemonės: pirmasis papeikimas, pareikštas pavaldiniui akis į akį, konstruktyvi dalykinė nuobauda (nuobauda jokia būdu neliečia nei asmenybės, nei asmens savybių, o pareiškia tik dėl pavaldinio dalykinių savybių), pozityviai tausojanti arba skatinanti nuobauda, pripažįstanti darbuotojo teigiamas savybes, kai tikimasi, kad padarytos klaidos bus ištaisytos.

Reikia pažymėti, kad tarp neformalių vadovo ir pavaldinio kontaktų turi būti išlaikomas saikas. Neformalus santykiai neturi būti neriboti.

Valdymo stilius. Skirtingų vadovų valdymo veiklos individualioms savybėms išskirti plačiai vartojama valdymo stiliaus, arba darbo stiliaus, sąvoka.

Valdymo stilius – tai pastovios, konkrečios, pasikartojančios priemonės ir metodai, kuriuos taiko vadovas atlikdamas valdymo funkcijas, kurios nustato žmonių elgesio pagal jo veiksmus ypatumus.

Stiliuje pasireiškia individualios vadovo savybės, bet jos priklauso ir nuo aukštesniųjų vadovų poveikio.

Žinoma, kad svarbiausius vadovavimo kariniams vienetams stiliaus bruožus, vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykius nustato kariniai statutai.

Bet vadovo darbo stilius – tai valdymo procese realizuojamų socialinių–ekonominių ir socialinių–psichologinių santykių individuali forma. Stilius, be abejo, turi atitikti statuto reikalavimus. Bet statuto reikalavimais vadovaujasi žmonės, turintys savo privalumų ir trūkumų. Kiekvienas vadovas, atsižvelgdamas į karinio vieneto sprendžiamas užduotis, vietines sąlygas, kolektyvo vieningumą, pavaldinių kvalifikaciją, asmenines savybes, pripažįsta savotišką šių reikalavimų realizavimo formą.

Kaip tik valdymo stiliuje atsispindi karininko valdymo veiklos kultūra. Jo darbo stilius daro esminę įtaką karinio kolektyvo psichologiniam klimatui. Stilius tiek susijęs su viršininko asmenybe, kad kartais jį

vadina valdymo veiklos braižu. Ir pasireiškia jis ne viršininko žodžiais, o jo veiksmais.

Darbo, valdymo stiliaus formavimas ne stichinis, bet kryptingas procesas. Kiekvienas vadovas privalo ugdyti sugebėjimą efektyviai taisyti gyvenimo patikrintus metodus ir valdymo būdų sistemą, užtikrinančius sėkmingą užduočių, mokymo planų ir programų vykdymą.

Socialinėje psichologijoje, tyrinėjant skirtingų kolektyvų funkcionavimą, išskiriami trys valdymo stiliaus komponentai: direktyviškumas, kolegialumas ir liberalumas.

Direktyviškumas pasireiškia visų valdymo elementų koncentravimu vienos rankose. Vadovas priima sprendimus vienas ir atšaukia juos neišsiaiškinęs pavaldinių nuomonių ir toliau jų neinformavęs. Visus klausimus, reikalaujančius kolektyvinio nagrinėjimo, jis taip pat sprendžia vienas. Valdo daugiausia įsakymais. Pavaldinių veikla griežtai kontroliuojama, jo procese pagrindinis dėmesys skiriamas trūkumams atskleisti. Vadovas dažnai pats kišasi į pavaldinių darbą, reiškia jiems per didelį reiklumą, kartais pereinantį į priekabiavimą. Bendravimas sunkiai pasiekiamas, išlaiko tarp savęs ir pavaldinių distanciją, neretai parodo netaktiškumą. Į kritines pastabas reaguoja skausmingai.

Kolegialumas pirmiausia apibūdinamas protingu įgaliojimų skirstymu tarp vadovo ir karinio kolektyvo. Sprendimai priimami juos rengiant kartu su pavaldiniais, iš anksto pasikeičiant nuomonėmis kolektyve. Asmeniškai priima sprendimus tų klausimų, kurių negalima delsti. Vadovas dažniau kreipiasi į pavaldinius su patarimu ar prašymu negu su įsakymu. Pavaldinių veiklą kontroliuoja sistemingai, pirmiausia atskleisdamas teigiamus momentus. Reiklus, bendraujantis ir taktiškas. Vertina pavaldinių iniciatyvą ir savarankiškumą.

Liberalumas, kaip valdymo stiliaus komponentas, apibūdinamas tuo, kad vadovas nusišalina nuo kolektyvo valdymo. Jis baiminasi atsakyti už savo sprendimus ir todėl paprastai laukia nurodymų iš viršaus arba paveda priimti sprendimus savo pavaduotojams. Nepakankamai kalbus su pavaldiniais, visiškai abejingas jiems. Savo adresu kritines pastabas paprastai išklauso, žada pašalinti trūkumus, bet jokių priemonių nesiima, dalykus palieka savieigai.

Kiekvieno vadovo veikloje nurodyti stiliaus komponentai pasireiškia specifiškai, nes jo veiklos pagrindinė kryptis yra karinio vieneto

gero kovinio pasirengimo užtikrinimas. Tai iš jo reikalauja asmeninius interesus padaryti pavaldžius karinės tarnybos interesams ir kad pavaldinys sąmoningai suvoktų šį principą.

3.3. Vadovo gebėjimai

Valdymo veiklos efektyvumas priklauso nuo vadovo gebėjimų.

Psichologai, nagrinėjantys gebėjimus, skiria specifinius (atskirus) gebėjimus ir bendrą asmenybės gebėjimą (gabumus). Bet vadovo veiklos sėkmingumas priklauso dar ir nuo jo patirties (žinių, įgūdžių, mokėjimų), taip pat nuo asmenybės savybių.

Valdingas vadovas išsiskiria skirtingų valdymo būdų ir metodų taikymu. Norint sugebėti valdyti, reikia turėti tokių valdymo bruožų ir mokėjimų, būdingų valdingiems vadovams:

1. *Mokėjimas spręsti nestandartines valdymo problemas*, neturinčias parengtų sprendimo receptų, susijusias su konkrečiomis, kartais konfliktinėmis situacijomis. Sprendimai turi padėti išspręsti konfliktus. Juo valdingesnis yra vadovas, juo mažiau jis konfliktiškas.

2. *Mokėjimas mąstyti viską aprėpiant*. Vadovo mąstymo platumas glaudžiai susijęs su jo pareigomis ir nustatomas pagal tai, kokias problemas jis sprendžia ir kokiomis kategorijomis pagal savo pareigas jis mąsto. Vienas iš pagrindinių naujai paskirto vadovo psichologinių sunkumų – tai savo mąstymo derinimas su naujomis pareigomis, sugebėjimas lengvai ir efektyviai keisti mąstymą ir kalbėjimo manierą. Juo gabesnis vadovas, juo lengviau jam pakeisti savo mąstymą, o juo jis valdingesnis, juo geriau jis sugebės realizuoti savo gebėjimus. Kad taptų aukšto rango vadovu ir pradėtų mąstyti kaip toks vadovas, reikia pereiti visas pareigybinių laiptų pakopas. Valdingas vadovas kūrybiškai atlieka aukštesniųjų vadovų paliepiamus, o jeigu nesutinka su jais, tai kruopščiai pagrindžia savo kontrargumentus.

3. *Mokėjimas užtikrinti teigiamą valdymo sistemos reguliavimą*. Vadovas turi teisę atrinkti ir paskirstyti personalą savo padalinyje. Šių sprendimų efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo vadovo gebėjimo valdyti. Valdingas vadovas parenka išmanančius pavaldinius, prastas vadovas – neišmanėlius. Pirmu atveju galima kalbėti apie teigiamą, antru – apie

neigiamą valdymo sistemos organizavimą. Vadinasi, prastesnis vadovas daro dvigubą žalą: tiesioginę – jo valdymo veikla neefektyvi ir netiesioginę, kuri susijusi su neigiamu veiklos organizavimu. Kiekvieną vadovą ir specialistą pagal jo dalykines, profesines savybes gali įvertinti tik aukštos kvalifikacijos vadovas ir specialistas.

4. *Mokėjimas gerinti specialistų funkcinių paskirstymą.* Valdingas vadovas moka teisingai įvertinti pavaldinių veiklos efektyvumą. Jis stengiasi įtraukti neaktyvius pavaldinius sprendžiant sudėtingus arba svarbius klausimus, padeda jiems susigaudyti „nestandartinėse“ situacijose remdamasis autokratiniais valdymo metodais. Kartais jis gali savo įgaliojimus perduoti išmanantiems pavaldiniams, duodamas jiems bendros formos užduotis, naudodamas demokratinius valdymo metodus ir orientuodamasis į jų gebėjimus ir mokėjimą.

Tarp kitų svarbių vadovo asmeninių bruožų ir apibūdinimų reikia išskirti:

- jo gebėjimą dominuoti kolektyve;
- pasitikėjimą savimi;
- emocinę pusiausvyrą;
- atsakomybę;
- sumanumą;
- polinkį bendrauti ir nepriklausomybę.

3.4. Vadovo autoritetas

Valdymo veiklos efektyvumas labiausiai priklauso nuo vadovo autoriteto. Nuomonė, kad gaudamas tam tikrą postą vadovas automatiškai įgauna autoritetą, labai klaidinga.

Autoritetas – tai žmogaus asmeninis poveikis kolektyvui, kuri jis įgyja savo darbu, profesinėmis žiniomis, organizaciniais gebėjimais, naujovėmis, mokėjimu dirbti su žmonėmis.

Norėdamas, kad sutaptų vadovo ir jo asmenybės autoritetas, jis turi atlikti lyderio ir vadovo funkcijas. Trumpai paminėsime jas.

Lyderiavimas – tai vieno žmogaus psichologinio poveikio kitiems procesas jiems siekiant bendrų tikslų, kuris vyksta suvokimo, mėgdžiojimo, įtaigos, vienas kito supratimo pagrindu. Tai psichologinio

poveikio procesas, pagrįstas laisvu bendravimu, tarpusavio supratimu ir savanorišku pavaldumu. Juo didesnis vadovo autoritetas, juo stipresnis jo poveikis pavaldiniams.

Valdymas – tai teisinis vadovo poveikis per jo valdžią, suteiktą jam visuomenės arba kolektyvo. Valdymas pagrįstas valdingais santykiais, paliepimais, socialine kontrole ir drausminimu.

Taigi vadovo autoritetas turi du šaltinius: 1) asmeninį, pasireiškiantį vadovo sugebėjimais daryti lyderio įtaką; 2) visuomeninį, pasireiškiantį vadovo valdžios ir pareigybinio prestižo turėjimu. Autoritetas numato pavaldinių neprievertinį vadovo paliepiamų vykdymą, pagrįstą pagarba ir sąmoningumu.

Galinga pavaldinių parama – tai efektyvaus valdymo raktas. Būti geru vadovu – tai visų pirma turėti gerus santykius su pavaldiniais. Jie teisingiausiai supranta jūsų valdymo stilių. Tai, kaip jie jus mato, ir aiškina visas jūsų sėkmes ir nesėkmes. Pavaldiniai puikiausiai duoda sau ataskaitą, koks skirtumas dirbti su blogu ir geru vadovu. Jei geras vadovas – įdomesnis ir jų darbas, o pasiekti rezultatai stiprina profesinio pasididžiavimo jausmą. Esant blogam valdymui, pavaldiniai atlieka darbo prievolę. Santykių efektyvumą tarp pavaldinių ir vadovų galima nustatyti šešiais svarbiausiais elementais. Priklausomai nuo to, kokį stilių taiko tas ar kitas vadovas konkrečioje situacijoje, ir sudaromi jo santykiai su pavaldiniais, kurie nustato jo autoritetą (3.1 lentelė).

3.1 lentelė

Svarbiausieji santykių tarp vadovo ir pavaldinių elementai	Vadovo elgesio ypatumai	
	autokratas	demokratas
1. Grįžtamieji ryšiai (pavaldiniai siekia greičiau sužinoti savo darbo įvertinimą iš vadovo, kuris privalo tai padaryti laiku ir tiksliai)	Kritikuoja	Giria

<p>2. Suteikta šiek tiek laisvės (remdamasis savo pavaldinių charakterio tyrimu vadovas sprendžia, kokiam pareigūnui duoti veiksmų laisvę, o koks turi daryti tai, kas įsakyta)</p> <p>3. Požiūris į darbą (vadovas, blaiviai įvertinantis darbo vaidmenį žmonių gyvenime, nepervertina ir nemenkina jo, o padeda savo pavaldiniams tiksliai nustatyti darbo vietą jų gyvenime)</p> <p>4. Orientavimas į darbo rezultatus (geras vadovas žino, kaip teisingai įvertinti pavaldinio darbo laimėjimus, turėdamas omeny tiek patį rezultatą, tiek ir darbinio lenktyniavimo elementą darbo eigoje)</p> <p>5. Paaukštinimas (geriausias kelias padaryti karjerą – gerai vykdyti savo kasdienes pareigas). Geras vadovas lengvomis užuominomis nurodys tą galimybę tiems, kas turi į tai šansų</p> <p>6. Asmeninis elgesys (santykiai tarp vadovo ir pavaldinių turi remtis abipusiškumu, bet vadovas privalo domėtis visais pavaldiniais ir gerbti juos. Geram vadovui santykiai su pavaldiniais nevisiškai oficialūs, bet ir ne grynai bičiuliški)</p>	<p>Duoda įsakymus ir nurodymus</p> <p>Apžvelgia pavaldinių pastangas kaip būtiną dalyką</p> <p>Pabrėžia darbo atlikimo terminus („Tai turi būti padaryta iki ryto“)</p> <p>Svarbiausia jam – pavaldinys visą laiką turi būti savo darbo vietoje</p> <p>Elgesys – visiškai oficialus</p>	<p>Nustato tikslus</p> <p>Giria už pastangas</p> <p>Pabrėžia skatinimą („Bus tikras žygdarbis, jeigu jums pavyks tai padaryti iki ryto“)</p> <p>Skatina pavaldinio darbo efektyvumą ir kokybės gerinimą</p> <p>Elgesys – laiko save draugišku</p>
---	---	---

3.5. Vadovo profesinė etika

Vadovo autoritetui didelį poveikį daro aukšta *bendravimo kultūra*, kurią reglamentuoja *profesinės etikos normos*. Joms skiriami: viršininko bendravimo su pavaldiniais, darbo kolegomis demokratiškumas; galėjimas su juo bendrauti, dėmesingumas; mokėjimas sukurti pasitikėjimo, draugišką atmosferą, mandagumas ir korektiškas elgesys, tikslumas ir atsakingumas laikantis duoto žodžio. Didelę reikšmę turi tvarkingumas ir punktualumas, tikslumas ir organizuotumas. Bet elgesys turi atitikti vadovo vidinį dorovinį įsitikinimą. Tik esant šiai sąlygai, tarnybinio etiketo normos gali padėti vadovui efektyviau bendrauti su žmonėmis. Vadovo nuolatinis bendravimas su pavaldiniais didina jo autoritetą ir pasitikėjimą juo, gerina socialinį psichologinį klimatą kolektyve. Kai kurių autorių nuomone, maždaug $\frac{3}{4}$ vadovo darbo laiko skiriama bendravimui su vykdytojais, taip pat su aukštesniaisiais ir žemesniaisiais vadovais.

Asmenybės draugiškumas apibūdinamas sugebėjimu lengvai bendrauti su kitais žmonėmis, neužsisklęsti, neatsiskirti nuo jų. Žmogus, bendraujantis dalykiškai, bet tuo pačiu metu su partneriais bendraujantis emociškai neigiamu tonu, gali būti pavadintas komunikabiliu, bet negali būti pavadintas draugišku. Kitaip, nei draugiškas, komunikabilus žmogus bendrauja priklausomai nuo konkrečių tarnybos sąlygų ir aplinkybių, jo bendravimas priverstinis. Priešinga draugiškumo savybė yra uždarumas arba nedraugiškumas.

3.6. Kalbos kultūra. Bendravimo su žmonėmis taisyklės

Kultūringa kalba – viena iš mandagumo taisyklių, turinčių didelę praktinę reikšmę, atliekanti ypatingą vaidmenį. Kalbos kultūra remiasi lingvistiniais mokėjimais ir įgūdžiais (mokėjimas pasirinkti teisingas išraiškos priemones ir reikalingus žodžius savo mintims reikšti ir iš jų sukonstruoti frazes, pavartoti mandagumo žodžius (dėkoju, atleiskite ir t. t.), optimalų kalbos tempą, žodžių, gestų, mimikos emocinį atspalvį, stilistinį ir kalbinį išprusimą, turtingą leksiką). Padrika, neraiš-

ki, lakoniška kalba nedidina bendravimo efektyvumo, neįtikina ir nedaro išpūdžio žmonėms.

Deilas Karnegis savo knygoje „Kaip išgyti draugų ir daryti poveikį žmonėms“ rašė: „Didžiausių pasisėkimų dalykuose pasiekia tie žmonės, kurie kaip priedą prie savo žinių turi dar mokėjimą kalbėti ir įtikinti žmones savo pažiūromis. Mokėjimas kalbėti – tai pats trumpiausias išgarsėjimo kelias. Jis duoda žmogui įsitikinimo jausmą savo jėgomis ir kelia jį virš minios.“ D. Karnegis įsitikinęs tuo, kad bet kuris žmogus gali kalbėti taip, kad bus malonus ir garsus visuomenėje, jeigu jis tiki savimi ir turi idėją, kuri įkvėpia jį. „Puoselėjant tikėjimą savimi, – rašo jis, – reikia daryti tai, ką jūs bijote daryti ir atidžiai nagrinėti sėkmingiausius atvejus iš patirties; reikia įveikti savo baimę ir būgštavimą, ugdyti drasumą.“

Neleistinas vadovo kalbos elementas yra blevyzgojimas.

Bendravimo su žmonėmis taisyklės. Daugybė literatūros šaltinių, daugelio mokslininkų, sociologų, psichologų praktika rodo, kad bendraujant su žmonėmis pageidautina laikytis tokių taisyklių:

1. *Reikia rodyti susidomėjimą žmonėmis, būti jiems atidžiais.* Alfredas Adleris, Vienos psichologas, knygoje „Ką turi reikšti jums gyvenimas“ rašo: „Individas, kuris nerodo susidomėjimo savo kolegomis, išgyvena didelių sunkumų gyvenime ir suteikia kitiems didelių nemalonumų. Iš tokių asmenybių tarpo atsiranda nevykėliai. Žmonės sutikti reikia nuoširdžiai, mandagiai, stengtis palaikyti gerą nuotaiką sau ir aplinkiniams, šypsotis žmonėms. Šypsokitės tikra šypsena, einančia iš pačio širdies. Nelinksmas žmogus darbe retai pasiekia sėkmės. Jūs turite pasitikti žmones su džiaugsmu, jeigu norite, kad jie džiaugtųsi sutikę jus. Jeigu nenorite šypsotis – dainuokite dainas.“

2. *Reikia mokėti duoti nurodymus savo pavaldiniams.* Dažniausiai nurodymai sakomi įsakymo arba prašymo forma. Įsakymo forma reikalinga ekstremaliomis sąlygomis (užduoties sužlugdymo grėsmė, saugos technikos taisyklių pažeidimas ir t. t.). Įsakymas taip pat reikalingas duodant užduotį, išibraunant į pavaldinio tiesioginių pareigų sferą. Bet įsakymo tonas turi būti mandagus, nes į grasinantį toną pavaldiniai po kurio laiko nustoja reaguoti ir nurodymų efektyvumas sumažėja. Pavaldiniai geriau suvokia nurodymą prašymo forma negu įsakymą. Niekas nemėgsta įsakmaus tono. Užduotis, neįjeinančias į pavaldinio veiklos sferą, reikia duoti tik prašymo forma.

3. Reikia stengtis išiminti pavaldinių vardus ir kreiptis į juos nevaržomai, bet neleistina suklysti minint vardus. Kreiptis į pavaldinius reikia „jūs“. Tai palaiko normalius tarnybinius santykius ir darbo drausmę.

4. Tarnybiniuose santykiuose svarbu ugdyti ir palaikyti kiekvieno pavaldinio asmeninės savivarbos jausmą, iniciatyvą ir kūrybinį požiūrį į tarnybą. Deilas Karnegis rašė: „Visada darykite taip, kad kitas imtų jaustis esąs svarbus. Duokite žmonėms tai, ką jūs norėtumėte gauti patys. Neginčijama tiesa yra ta, kad kiekvienas sutiktas žmogus jaučia tam tikroje srityje savo pranašumą prieš jus; pats geriausias kelias į jo širdį – tai duoti jam švelnia forma suprasti, kad jūs pripažįstate jo svarbumą jo mažame pasaulyje ir pripažįstate tai nuoširdžiai.“

5. Negalima išjuokti, pasmerkti žmonių, reikia mokėti pastatyti save į pasmerktųjų vietą. Kritikuoti pavaldinius reikia gana atsargiai, nes kritika, pasmerkimas, nepasitenkinimo kuo nors išsakymas gali sukelti skausmą, moralinę traumą. Nuolatiniai priekaištavimai dėl smulkmenų ir „peikimai“ demoralizuoja pavaldinius, sugriauna jų tikėjimą savo jėgomis ir vadovybės teisingumu. Bet ignoruoti kritikos irgi negalima. Tačiau prieš pradėdant ką nors kritikuoti iš aukštos tribūnos, reikia atlikti didelį individualų darbą su pavaldiniais ir, jeigu tai neduos norimos sėkmės, panaudoti kritiką kaip kraštutinę priemonę. Pasirinkdami kritikos (kaip ir paskatinimo) formą ir metodą, patyrę ir išauklėti viršininkai atsižvelgia į kritikuojamojo amžių, lytį, temperamentą. Pavyzdžiui, moterys jautresnės pastaboms negu vyrai. Jeigu jūs norite nurodyti pavaldiniui klaidą, tai geriau pradėkite nuo jo teigiamybių nurodymo, o po to pereikite prie pastabos. Prieš pradėdami kritikuoti kitą, pasakykite iš pradžių apie savo trūkumus, tai tik įtvirtins jūsų autoritetą; kad nesukeltumėte neapykantos kritikuodami žmonių, darykite tai netiesiogine forma (t. y. nenurodydami konkretaus asmens). Kiekvienas viršininkas savo ruožtu turi išsiklausyti į pavaldinių pastabas, tai sukelia jiems prisidėjimo prie valdymo jausmą ir didina viršininko autoritetą.

6. Mokėjimas sveikinti žmones taip pat stiprina viršininko autoritetą. Atėjęs į tarnybą jis turi sveikinti savo kolegas, jeigu atėjo į patalpą vėliau už kitus. Sutikus didelę pažįstamų grupę, nereikia kiekvienam iš eilės spausti ranką. Bet jeigu viršininkas padavė ranką pažįstamam, kuris kalbasi su dviem trimis nepažįstamais jam žmonėmis, tai jis turi svei-

kinti juos taip pat, pasakydamas savo pavardę. Visais atvejais pavaldinys sveikina viršininką pirmas, bet ranką viršininkas paduoda pirmas. Moteris viršininkas sveikina pirmas, taip pat tarnybos veteraną ir vyresnįjį pagal amžių. Bet jauna mergina pirma turi sveikinti viršininką. Reikia pažymėti, kad sveikinimo forma daro didelę įtaką žmonių nuotaikai prieš tarnybos dienos pradžią.

7. *Mokėjimas klausyti yra komunikabilumo kriterijus.* Geras pašnekovas turi būti ir geras klausytojas. Didysis praeities mąstytojas Plutarčas kalbėjo: „Išmok klausytis ir tu sugebėsi gauti naudos netgi iš tų, kas blogai kalba“.

Žurnalas „Mašin dizain“ duoda tokias rekomendacijas geram tarpusavio supratimui tarp pašnekovų nustatyti:

1. Stenkitės sutvardyti savo norą pertraukti pašnekovą savo veiksmais, pabrėžkite, kad jums įdomu jį klausytis.

2. Duokite pašnekovui laiko pasisakyti laisvai, neskubant; nepabrėžkite savo elgesiu, kad jums labai sunku klausytis.

3. Parodykite susidomėjimą pašnekovu. Kitąkart gana atsitiktinio galvos linktelėjimo, šuktelėjimo arba pastabos, kad parodytumėte susidomėjimą. Jeigu jis daro pauzes, nepertraukite jo, kol įsitikinsite, kad jis baigė ir laukia jūsų atsakymo.

4. Pakartokite svarbiausias išsakytas mintis savo žodžiais ir pasidomėkite, ar tai jis turėjo omeny. Tai garantuoja, kad nebus jokių neaiškumų ir nesusipratimų.

5. Vengite skubotų išvadų. Tai vienas iš svarbiausių efektyvaus bendravimo barjerų. Pasistenkite suprasti pašnekovo pažiūras ir jo minčių eigą iki galo.

6. Nesutelkite dėmesio ties pašnekovo kalbėjimo ypatumais (lėtumas, monotoniškumas ir t. t.); nesusižavėkite pašnekovo manieromis ir išraiškos priemonėmis, jo išvaizda. Būtina suvokti tik tą informaciją, kuri gali papildyti jūsų žinias ir patirtį. Ieškokite pašnekovo žodžių tikrosios prasmės.

7. Ramiai reaguokite į pašnekovo pasisakymus, jeigu jis pernelyg susijaudinęs. Neskubėkite neigti viską, apie ką jis kalba. Sulaikykite susijaudinimą, ieškokite ir raskite svarbiausią mintį, pasisakymo esmę, pranešimo pagrindinį turinį.

8. Nevaidmaniaukite ir neapsimeskite, jeigu jums jau aišku, kad pašnekovo abejinga, įkyri ir neįdomi kalba visiškai neturi naudingos informacijos. Jeigu pašnekovas pastebės, kad jūsų dėmesys jam sukonzentruotas tik žvilgsnyje, nukreiptame į jį, bet jūs išsiblaškęs, jo mintys pradės painiotis ir jis praras pasisakymo giją. Nenuteikite savęs iš anksto tam, kad pokalbis bus tuščias ir neįdomus.

9. Nesiblaškykite! Prastą klausytoją atitraukia viskas: sirena gatvėje, telefono skambutis, vaikščiojantys žmonės, kurie matyti pro pravitrus duris ir t. t. Geras klausytojas arba atsisės taip, kad jo niekas neblaškytų, arba sukonzentruos savo dėmesį tik į partnerio žodžius.

10. Sekite pagrindinę mintį, nekonzentruokite dėmesio į pavienias, antraeilias, šalutines detales.

11. Nemonopolizuokite pokalbio. Pašnekovas, kuris mano, kad jis viską žino apie kalbamą dalyką, paprastai nieko neklausia ir nepriima jokių naujų idėjų ir minčių, o diskusijose išlaukia šanso prieštarauti viskam, kas prieštarauja jo įsitikinimams.

12. Priderinkite mąstymo tempą prie kalbos. Mąstymo greitis tris keturis kartus aplenkia kalbos greitį. Kai mes klausomės pašnekovo, mūsų smegenys intensyviai dirba. Prastas klausytojas, kalbėdamas su lėtai kalbančiu partneriu, leidžia sau būti išsiblaškusiam ir netgi snūduriuoti. Kai jis vėl „įjungia“ dėmesį, tai atskleidžia spragas savo atmintyje ir pradeda perklausinėti savo partnerį. Suvokimo efektyvumas sumažėja.

Norėdami būti pranašesni už pašnekovą, stenkitės parengti kontrargumentų, kol partneris kalba; įvertinkite viską, kas pasakyta; apsvarstykite ir įvertinkite akivaizdžiai; išsiaiškinkite jo pateiktus faktus, kuriuos jūs parinkote analizei; ar objektyvios jūsų pažiūros, ar iš tikrųjų partneris sako jums patį svarbiausią, ar esmė „paskendo“ žodžiuose.

3.7. Organizaciniai sugebėjimai

Vadovas – tai ne tik geras specialistas, bet ir savo pavaldinių tarnybos (kasdieninės veiklos) organizatorius. *Kitų tarnybos organizavimas – tai konkrečių užduočių paskirstymas tarp jų.* Tokia vadovo ir pavaldinių santykių forma vadinama įgaliojimų delegavimu. Nuo to, kiek vado-

vas sugeba deleguoti užduotis, priklauso pavaldaus jam padalinio darbo efektyvumas ir atitinkamai pačio vadovo darbo kokybė. Jeigu kolektyvas dirba gerai ir jo darbo kokybė nuolat gerėja, tai galima padaryti išvadą, kad jis dirba vadovaujamas gero vadovo. Vadovas, nemokantis arba nenorintis taikyti delegavimo metodų, nėra tikras vadovas. Jis turi išmokti daryti darbą savo pavaldinių rankomis. Deleguoti galima atsakomybę ir valdžią, bet negalima užmiršti, kad jeigu užduotis nebus įvykdyta arba bus įvykdyta blogai, tai nuobaudą gaus šio padalinio vadovas kaip vienvaldys.

Delegavimą reikia panaudoti tokiais atvejais: 1) kai pavaldinys gali padaryti šį darbą geriau negu vadovas. Bet nereikia baimintis pripažinti tai, kad pavaldiniai kai kuriuos klausimus geriau išmano. Tai nekenkia vadovo reputacijai, juo labiau kad vis vien niekas nemano, kad vadovas viską, be išimties, išmano geriau už visus. Svarbiausia – mokėti maksimaliai efektyviai panaudoti savo pavaldinių žinias; 2) kai per didelis užimtumas neleidžia vadovui pačiam užsiimti šia problema; 3) kai reikia jėgų ir laiko, kad užsiimtų pačiais svarbiausiais dalykais. Šiuo laiku visos likusios užduotys turi būti perduotos pavaldiniams.

Delegavimo metodų taikymo efektyvumas priklauso nuo to, ar sugebės vadovas išvengti šių klaidų:

1. *Nemokėjimas aiškinti.* Nuo to, kiek teisingai pavaldinys perpras pirminę informaciją, priklauso, ar susitvarkys jis su užduotimi. Todėl vadovas, išdėstęs reikalą, turi išsiaiškinti, ar viską suprato pavaldinys. Jeigu jis paklaus: „Ar viską jūs supratote?“, tai galima būti visiškai įsitikinusiu, kad gaus atsakymą: „Taip“, nes pavaldiniui bus sunku prisipažinti, kad jis nieko nesuprato, kad nekeltų vadovui abejonių savo intelektu. Todėl geriausia paklausti: „Ar pakankamai aiškiai aš jums paaiškinau?“ Tokia formuluotė sukels atsakomąją reakciją ir pavaldinys gali pasakyti: „Taip, bet kai ką aš norėčiau patikslinti“.

2. *Atsisakymas panaudoti grįžtamąjį ryšį.* Vadovui reikia surasti galiybę dalyvauti viename iš renginių, pavestų pavaldiniui.

3. *Nepatenkinto vadovo niurzgimas dėl nepatenkinamai padaryto pavaldinio darbo dirgina jam nervus.* Todėl prieš pareikšdami savo nepasitenkinimą, duokite konkrečių pasiūlymų dėl situacijos gerinimo.

4. *Baimė prarasti autoritetą.* Tikras vadovo prisipažinimas, kad jis ko nors nežino, nesuduos stipraus smūgio jo autoritetui, užtat jeigu jis ka-

da nors pasakys, kad jam žinomas vienintelis priimtinas sprendimas, tai juo lengviau patikės.

5. *Kontrolės praradimas.* Vadovas niekada neturi nustoti kontroliuoti savęs, netgi tais (būtinai retais) atvejais, kai jis duoda „velnių“ pavaldiniams profilaktikos tikslais.

Delegavimo efektyvumas užtikrinamas tada, kai vadovas tiksliai įsivaizduoja, kokių rezultatų jis laukia iš pavaldinių ir kokia forma šie rezultatai turi būti pasiekti ir pranešti, taip pat kokiais terminais. Remdamasis tuo, jis turi organizuoti kontrolę, kuri kartu su griežta drausme yra svarbiausia efektyvaus delegavimo prielaida. *Delegavimas* – tai ne būdas išvengti atsakomybės, *tai valdymo darbo paskirstymo forma*, leidžianti padidinti efektyvumą, palengvinti vadovo darbą. Bet jis neatleidžia jo nuo galutinio sprendimo, t. y. tos pareigybės, kuri ir daro jį atsakingą.

KLAUSIMAI

1. Kuo skiriasi sąvokos „vadovas“ ir „lyderis“?
2. Kokie yra pagrindiniai skirtumai tarp lyderiavimo ir vadovavimo?
3. Kuo skiriasi vadovavimas ir lyderiavimas pagal jų teisinius įgaliavimus?
4. Apibūdinkite karinio vieneto valdymo ciklą.
5. Kas yra valdymo veiklos kultūra?
6. Apibūdinkite pagrindinius valdymo būdus.
7. Ko reikia siekti aptariant dalykinius klausimus ir priimant sprendimus?
8. Kas yra diferencijuotas požiūris į tvarkomąją veiklą?
9. Kas yra valdymo stilius?
10. Apibūdinkite pagrindinius valdymo stiliaus komponentus.
11. Kaip turi būti derinami asmeniniai ir tarnybiniai interesai tarnyboje?
12. Kokius valdymo bruožus ir sugebėjimus reikia turėti norint sugebėti valdyti?

13. Apibūdinkite pagrindinius valdymo bruožus ir mokėjimus.
14. Kas yra vadovo autoritetas?
15. Kokie yra pagrindiniai vadovo autoriteto šaltiniai?
16. Apibūdinkite pagrindinius santykius su pavaldiniais, kurie nustato vadovo autoritetą.
17. Kas yra vadovo profesinė etika?
18. Kas yra draugiškumas?
19. Kas yra kalbos kultūra?
20. Kokios yra bendravimo su žmonėmis pagrindinės taisyklės?
21. Apibūdinkite bendravimo su žmonėmis taisykles.
22. Pateikite rekomendacijų geram tarpusavio supratimui tarp pašnekovų nustatyti.
23. Kas yra vadovo organizacinė veikla?
24. Kokiais atvejais galima panaudoti delegavimą?
25. Nuo ko priklauso delegavimo metodų taikymo efektyvumas?
26. Kada užtikrinamas delegavimo metodo efektyvumas?

LITERATŪRA

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков., 1998.
2. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – K., 1998
3. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai/Parengė B. Puzinavičius. – V., 2001.
4. Jacikevičius A. Siela, mokslas, gyvensena. Psichologijos įvadas studijų pradžiai. – V., 1995.
5. Jacikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. – V., 1995.
6. Kisininas E. Kario mokymas. – V., 2000.
7. Military Leadership. Headquarters. Department of Army. – 1990.
8. Razauskas R. Aš vadovas. – V., 1997.
9. Razauskas R. 365 vadovo dienos. – V., 1994.
10. Steiger R. Humaniškasis vadovavimas. – V., 1998.
11. Suslavičius A. Socialinė psichologija. – K., 1995.
12. Vijeikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. – V., 2000.

4. Vadovo valdymo veiklos psichologiniai aspektai

4.1. Pareigų ėjimo pradžia

Pradėdamas vadovauti naujam kolektyvui, viršininkas turi išsiaiškinti, kaip kolektyvas traktuoja vadovybės pakeitimą: jokia būdu negalima menkinti savo pirmtako nuopelnų. Naujasis viršininkas turi atsižvelgti į tai, kad pirmieji jo poelgiai bus vertinami kritiškai. Nuo teisingo vadovavimo stiliaus priklausys kolektyvo pasirengimas bendradarbiauti su naujuoju viršininku.

Naujojo viršininko santykiai su kolektyvu gali susiklostyti skirtingai:

- jeigu viršininkas atitinka kolektyvo pagrįstai teikiamus jam reikalavimus ir pateisina darbuotojų lūkesčius, tai kolektyvo nariai su mielu noru vykdys visus jo nurodymus ir paliepiamus;
- jeigu viršininkas nepateisino kolektyvo lūkesčių, tai jis turi pervertinti savo darbą tuo atveju, kai šie reikalavimai pagrįsti;
- jeigu viršininkas laiko kolektyvo reikalavimus nepagrįstais, tai jam reikia panaudoti savo pedagoginį taktą tam, kad suderintų kolektyvo reikalavimus ir asmenines pažiūras;
- jeigu pareigūnas tapo kolektyvo, kuriame jis tarnavo anksčiau, vadu, tai jam būna sunku duoti nurodymus savo buvusiems kolegoms. Todėl jis turi duoti suprasti pavaldiniams, kad jo nauja padėtis įpareigoja jį skirstyti užduotis, duoti nurodymus, kontroliuoti ir t. t. Jis turi būti asmeniškai įsitikinęs, kad sugebės įvykdyti patikėtas jam funkcijas. Taigi pradėdamas eiti pareigas viršininkui naudinga pamėginti save įvertinti ir padaryti atitinkamas išvadas.

Prieš pradėdamas atlikti naujas funkcijas, vadovas turi pasirinkti savo valdymo koncepciją ir pateikti ją kolektyvui per pirmąjį susitikimą, kuriam viršininkas turi rengtis ypač kruopščiai.

Greiti ir radikalūs pakeitimai turi būti daromi tada, kai esami trūkumai reikalauja neatdėliotinai juos pašalinti. Bet reikia turėti omeny, kad radikalūs pakeitimai dažnai kelia kolektyvo pasipriešinimą. Todėl perorientavimas, jeigu situacija nereikalauja to, turi būti vykdomas palaipsniui ir visada remtis tuo, kas jau pasiekta.

4.2. Pirmasis naujojo vadovo pasisakymas

Pirmajam naujojo vadovo pasisakymui suteikiama ypatinga reikšmė. Jo klausomasi ypač dėmesingai, todėl po paskyrimo į pareigas vadovui nereikia skubėti pasisakyti. Iš pradžių reikia kruopščiai išanalizuoti dalykų padėtį kolektyve ir pažinti žmones. Pirmajame pasisakyme reikia išdėstyti asmeninio darbo programą. Po to, kai pavaldiniai pajus, kad viršininkas konkrečiai pradėjo susipažinti su nauju dalyku, jo fundamentalus pranešimas suvokiamas kaip veiksmų dalykinė programa.

Į ypač sudėtingą padėtį patenka naujasis vadovas, paskirtas į atsiliekantį kolektyvą. Tokiu atveju pirmajame pranešime reikia:

- duoti profesionaliai kvalifikuotą susiklosčiusios situacijos analizę ir nurodyti išėjimo iš jos kelius (šioje pranešimo dalyje viršininkas turi parodyti kolektyvui savo profesines savybes, dalykiškumą, teikiamų problemų konkretumą ir realumą);
- nurodyti realias kolektyvo jėgas, jo galimybes sunkumams įveikti, socialiniam psichologiniam klimatui gerinti;
- aptarti galimų konfliktų kolektyve priežastis ir jų sprendimo būdus (čia pranešimo antrojoje dalyje viršininkas turi parodyti savo, kaip kolektyvo ugdytojo, sugebėjimus);
- įtraukti pavaldinius į aktyvų bendradarbiavimą, duoti suprasti, kad atsižvelgs į visus siūlymus, dalykinius pasiūlymus, rekomendacijas, kad jam reikia kolektyvo pagalbos (čia viršininkas parodo, kad yra suinteresuotas būti kolektyvo nariu).

4.3. Mokėjimas perprasti žmones

Tai viena iš svarbiausių stipraus viršininko savybių. Viršininkui reikia žinoti tuos žmones, su kuriais jis kontaktuoja, kuriems jis vadovauja. Norint arčiau pažinti savo pavaldinius, pirmiausia reikia susipažinti su jų asmens bylomis personalo skyriuje. Bet dokumentų tyrimas – tai tik maža dalis to, ką reikia žinoti viršininkui apie žmones, nes dokumentai negali duoti viso supratimo apie pavaldinių intelektualinius psichologinius sugebėjimus ir asmenines savybes. Viršininkui apie juos reikia žinoti viską, kas gali daryti poveikį jų tarnybai ir jos rezultatams. Bet šiomis žiniomis reikia mokėti operuoti siekiant gauti pavaldinio dalykinio elgesio patikimą prognozę.

Šiuolaikinis mokslas disponuoja metodais, kurie leidžia įvertinti žmones, ar jie sugebės atlikti tam tikrus darbus, ir reikia tinkamai panaudoti šią informaciją. Žmogaus individualių savybių atskleidimu užsiima tokia mokslo šaka kaip *psichodiagnostika*.

Pirmąkart sąvoka „*psichodiagnostika*“ pavartota 1921 m. Ji atsirado iš eksperimentinės psichologijos, taikomosios psichologijos ir testologijos. Eksperimentinė psichologija užsiima asmenybės psichinių savybių ir procesų, atsirandančių dėl tam tikrų dirgiklių veikimo, tyrimu siekiant atskleisti kai kuriuos bendrus dėsnius. Diferencinė psichologija tiria asmenybės psichinių savybių individualius skirtumus ir jų pasireiškimo individualias formas. Tikslus ir vienareikšmiškas taikomosios psichodiagnostikos dalyko apibūdinimas dar neegzistuoja. Laikoma, kad ji, viena vertus, tiria klausimus, nesusijusius su bendrąja psichologija, o kita vertus, – viską, kas tarnauja žmogaus ir visuomenės santykiams tobulinti. Testologija padarė psichodiagnostikai ypač didelį poveikį. Testinės diagnostikos iškūrėju laikomas žinomas Amerikos psichologas Dž. M. Ketelis. Jis įvedė terminą „*testas*“ ir iškėlė sau užduotį tirti asmenybę. Nuo Ketelio prasižėdėjo stojančiųjų į mokymo įstaigas (nuo 1896 m.) intelekto tyrimo tradicija, kuri iki šių laikų taikoma Amerikos universitetuose. J. Gutkė duoda tokį testo apibūdinimą: „Testas – tai toks patikrinimo metodas, kai standartizuota situacija nustatomi elgesio požymiai (elgesio atrankinis tyrimas), kurie turi būti tam tikrų asmenybės savybių indikatoriai; šio tyrimo rezultatas leidžia *nustatyti tiriamojo vietą ly-*

ginamų asmenų grupėje". Tokiu būdu testas nustato psichines savybes per asmenybės elgesį.

Psichodiagnostika kelia tam tikrų praktinių užduočių, kurioms reikia parengti atitinkamus metodus.

Norint taikyti šiuolaikinius psichodiagnostikos metodus, reikia didelio profesinio pasirengimo. Jeigu viršininkas nėra profesionalas psichodiagnostikos srityje, jis turi rasti galimybę įtraukti į savo etatą tokį profesionalą, organizuoti specialią psichologinę tarnybą, kurios viena iš funkcijų būtų psichologiškai kvalifikuotas pareigūnų tyrimas skirtingais metodais ir metodikomis. Pareigūnų dalykinių ir asmeninių savybių tyrimo metodas (būdas) skiriasi nuo metodikos tuo, kad metodika – tai tas pats metodas (būdas), bet taikomas tam tikriems specialioms tikslams. Pavyzdžiui, egzistuoja toks pareigūnų savybių tyrimo metodas kaip dalykinių žaidimų metodas. Šiuo metodu tiriami skirtingi valdymo darbo sugebėjimai remiantis skirtingomis metodikomis. Pavyzdžiui, egzistuoja dalykinių žaidimų metodikos – „Vadovo intelektualinis brandumas“, „Vadovo organizacinis brandumas“ ir kt.

Norint išsiaiškinti pavaldinių dalykines ir asmenines savybes, kartu su dalykinių žaidimų metodu taikomi stebėjimo metodas; bandomųjų perkėlimų metodas (numato pareigūnų perkėlimą bet kokiomis kryptimis hierarchinėje struktūroje – į viršų, į apačią, pagal horizontalę – turint tikslą atskleisti jo galimybes); visuomeninių uždavinių metodas (siekiant atskleisti organizacinius sugebėjimus), mokomųjų valdymo užduočių sprendimo metodas (atskleidžia gebėjimą spręsti konkrečias tarnybos (kasdieninės veiklos) užduotis ir ateities problemas), konkrečių situacijų analizės metodas, apklausos metodas. Šie metodai leidžia atskleisti pareigūnų gebėjimus bendrauti su viršininkais ir pavaldiniais, nustatyti asmenybės temperamentą, atskleisti žmogaus įgimtas arba įgytas valdymo savybes (pareigingumas, pastabumas, konservatyvumas, avantiūrizmas, dalykiškumas, patikimumas, gebėjimas keisti viską siekiant gerinti, pertvarkyti darbą). Šios metodikos, taikomos darbe su personalu, buvo patikrintos skirtingose mokymo įstaigose klausytojų mokymo metu.

Vadovs turi vertinti žmonių savarankiškumą ir nepriklausomybę, vengti pataikūnų, kurie savo elgesiu moraliai dezorganizuoja ne tik savo viršininkus, bet ir visą padalinio kolektyvą.

Bendravime tarp vadovo ir pavaldinių svarbų vaidmenį turi emocijų pasireiškimas, partnerių manieras, jų gestai, mimika ir t. t. Kiekvienas gestas atitinka žodį kalboje. Žodžiai jungiasi į sakinius, o suderinti gestai padeda kur kas tiksliau matyti to žmogaus, su kuriuo mes bendraujame, poziciją. „Skaitydami“ gestus, mes atliekame grįžtamąjį ryšį.

Pavyzdžiui, psichologai mano, kad apie įtarumą ir neatvirumą kalba tokie gestai: 1. *žvilgsnis į šoną* (jeigu žmogus stengiasi į jus nežiūrėti, tai jis greičiausiai ką nors slepia); 2. *kojos (arba visas kūnas) nukreiptas į duris* (kalba apie tai, kad pašnekovas labai nori išeiti, vengia tolesnio kontakto su jumis); 3. *lietimas arba lengvas nosies trynimasis smiliumi* (paprastai reiškia abejonę). Kai kurie žmonės gestais reiškia savo pranašumą (pavyzdžiui, spausdami ranką kreipia savo delną taip, kad jis gulėtų virš partnerio rankos). Įsitikinimą ir pranašumą reiškia rankos, įkištos į kišenes; suspaustas kumštis gestų kalboje reiškia valdingumą.

Labai svarbu stebėti kalbančio pašnekovo mimiką ir intonaciją. Veidas be išraiškos – abejingumas. Intonacija pasako daugiau negu žodis. Jeigu žmogus kalba kiek neryžtingai, jeigu jis beveik nežymiai tęsia žodžius, tai yra ženklas, kad jis abejoja. Netvirtumas reiškiamas ir mimika (klausiamas, ieškantis žvilgsnis, kartais pusiau pravira burna). Kur kas išsamesnis asmenybės vaizdas susidaro nustatant įvairias žmogaus reakcijas. Galima paprašyti pati žmogų apibūdinti savo charakterį, pabrėžti savo psichologinį portretą; paprašyti išdėstyti savo pažiūras į gyvenimą; paklausti, kaip jis susitvarko su sunkumais ir t. t.

Asmenybės nustatymo kriterijus – tai jos elgsenos ypatumai konkrečiomis situacijomis.

Socialinėje psichologijoje surinkta labai daug žinių apie „kūno kalbą“, arba vadinamąjį neverbalinį bendravimą, kurio raiškos priemonės yra kūno padėtis, gestai, mimika, žvilgsnis ir kt. Tyrimai rodo, kad 80–90% informacijos žmonių pokalbiuose perduodama neverbaliai. Stebint pašnekovą galima traktuoti žmogaus elgseną, emocijas ir daryti išvadas. Tokių stebėjimo rezultatai pateikti 4.1, 4.2, 4.3 lentelėse.

Sugebėjimas iki galo suprasti „nebylų“ pranešimą įgyjamas mokymo procese, todėl reikia kiekvieną dieną skirti laiko sąmoningam kitų žmonių gestų „skaitymui“ stebint juos darbe, namuose, mokymo metu, visuomeninėse vietose, per televiziją ir t. t.

Tyrinėjant naudinga susipažinti su kai kuriais astrologų darbais, taip pat su grafologija, fiziognomika ir t. t.

Emocijų traktavimas „kūno kalba“

Pašnekovo emocijos	Judesys
Dvasinio komforto jausmas	Atskirų kūno dalių atpalaidavimas
Pavojaus nuojauta	Pakeltos rankos į viršų
Gynybinės reakcijos	„Imtininko stovėseną“ rankos, kojos sukryžiuotos
Noras suartėti	Kūnas palinkęs į priekį
Noras nutolti	Pašnekovas pasitraukia, nusigręžia
Depresija, prislėgta būseną	Pašnekovas kuprinasi, galva, pečiai nuleisti
Ekspansiniai norai, išdidumas	Galva pakelta, kaklas ištiestas, kūnas tiesus arba atloštas

Kaip traktuoti neverbalinę elgseną

Elgsena	Traktavimas	Išvados
Rankos sunertos ant krūtinės	Gynybinė pozicija	Nebaigti pokalbį
Lengvas barbenimas pirštais į stalą	Nekantrumas	Pokalbį reikia baigti
Delnai sudėti maldingai, pirštai truputėli išskėsti	Pranašumo jausmas, pašnekovas mano, kad jis gudresnis	Įsitikinti, kad nėra klastos; galbūt reikia baigti pokalbį
Pašnekovas trina akys	Nepasitikėjimas	Pamąstyti
Kramto nagus	Neįsitikinimas, baimė	Sąlygas priima, bet nepatenkintas
Šiek tiek palenkęs galvą	Ramumas, pasitenkinimas	Pokalbį galima baigti

Žvilgsnis ir judesiai	Traktavimas	Išvados
Galvos pakėlimas ir žvilgsnis į viršų arba galvos nulenkimas su dėmesingumo išraiška	Palauk minutę, pamąstysiu	Kontaktą nutraukti
Galvos judinimas ir suraukti antakiai	Nesupratau, pakartok	Kontakto stiprinimas
Šypsena, galimas lengvas galvos nulenkimas	Supratau, aš nieko negaliu pridurti	Kontakto palaikymas
Ritmiškas galvos linkčiojimas	Aišku, supratau, ko tau reikia	Kontakto palaikymas
Ilgas nejudantis žvilgsnis į pašnekovo akis	Noriu padaryti pavaldžiu sau	Veikti pagal aplinkybes
Žvilgsnis į šoną	Ignoravimas	Pasitraukimas iš kontakto
Žvilgsnis į grindis	Baimė ir noras pabėgti	Pasitraukimas iš kontakto

4.4. Mokėjimas taikyti psichologinį poveikį valdymo bendravime

Svarbus valdymo bendravimo ypatumas yra vadovo poveikio pavaldiniui būtinumas. Turbūt nėra vadovo, kuris nesidomėtų psichologinio poveikio pavaldiniams klausimais. Šis domėjimasis yra susijęs su akivaizdžiais žodinės ir emocinės informacijos organizavimo būdais norint, kad pasikeistų tam tikrų žmonių elgesys, pažiūros ir įsitikinimai.

Psichologinio poveikio tikslas yra pavaldinio veiklos valdymas, jo nukreipimas spręsti organizacijos užduotis. Todėl didelę teorinę ir praktinę reikšmę valdymo bendravime turi psichologinio poveikio sąvokos, taip pat atitinkamos sistemos psichologinio poveikio pavaldinio asmenybei metodų ir būdų parengimas.

Bendravime žmonių psichologinis poveikis vienas kitam plačiai įtraukiamas į darbo, ugdymo, psichoterapijos procesus ir į kitas gyvenimo veiklos sferas. Veikdamas sąmoningai arba nesąmoningai, tyčia arba netyčia jis gali atlikti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą vaidmenį: mobilizuoti arba mažinti asmenybės sugebėjimus, darbo aktyvumą, ugdyti asmenybės teigiamas arba neigiamas savybes ir t. t.

Priklausomai nuo veiklos rūšies, kurioje taikomas psichologinis poveikis, galima atpažinti tokias funkcines formas:

- pedagoginis poveikis;
- meno poveikis;
- psichoterapeutinis;
- propagandinis;
- reklaminis;
- valdymo poveikis ir kt.

Šiame darbe daugiausia bus nagrinėjama paskutinioji forma, t. y. poveikis valdymo bendravime.

Lyginant psichologinio poveikio sąvoką su veiksmo ir veiklos sąvokomis, reikia pažymėti jų skirtumus. Veiksmas ir veikla apskritai yra subjekto–objekto ryšiai, o psichologinis poveikis vienu metu yra ir subjekto–subjektinis santykis. Kartu šios sąvokos glaudžiai susijusios tarpusavyje. Psichologinis poveikis, būdamas bendravimo elementas, įtraukiamas į kolektyvinę žmonių veiklą ir yra vienas iš ryšių tarp jų forma. Be to, viena vertus, psichologinis poveikis apima bendros veiklos tikslus, užduotis ir turinį, kita vertus, nuo psichologinio poveikio tikslų, užduočių ir turinio priklauso žmonių veikla.

Analizuojant psichologinį poveikį, reikia atsižvelgti į tai, kad poveikio subjektas ir objektas glaudžiai bendradarbiauja tarpusavyje. Todėl specialioje psichologinėje literatūroje paprastai skiriamos keturios faktorių grupės, nustatančios jo efektyvumą:

1. Poveikio subjekto savybės (įtikinančiojo, sugesterio).
2. Poveikio objekto savybės (įtikinamojo, sugerendo).
3. Santykių, susiklostančių tarp psichologinio poveikio subjekto ir objekto kokybės.
4. Psichologinio poveikio situacijos ir proceso ypatumai.

Psichologinio poveikio, t. y. asmenybės psichikos arba grupinių psichinių reiškinių, pertvarkymo, rezultatus galima atpažinti pagal šiuos kriterijus:

1. Pagal psichinių reiškinių platumą skirstomi į dalinius ir bendruosius pakitimus. Daliniai yra vieno kokio nors psichinio reiškinių pakitimai, pavyzdžiui, pavaldinio požiūris į darbo drausmę. Apie bendruosius pakitimus galima kalbėti tada, kai pertvarkoma didelė psichinių reiškinių grupė, pavyzdžiui, emocinė asmenybės sfera.

2. Pagal atsiradimą – psichikos pakitimai gali būti laikini ir pastovūs.

Psichologinio poveikio subjektas. Centrinė valdymo psichologinio poveikio figūra, jo subjektas, yra vadovas. Nuo jo daugiausia priklauso poveikio efektyvumas. Čia didelį vaidmenį vaidina moralinės, psichologinės, profesinės vadovo savybės. Nuo jų priklauso poveikio turinys, poveikio metodų, būdų pasirinkimas. Partnerio pasirengimas sutelkti savo dėmesį informacijai, suvokti ir priimti ją, daugiausia priklauso nuo jo subjektyvaus vaizdinio apie komunikatorių.

Apskritai poveikio efektyvumą nustato šios aplinkybės, susijusios su poveikio objektu:

1. Vadovo socialinis statusas, autoritetas, šių pareigų konkrečioje organizacinėje struktūroje prestižas. Tyrinėtojai pažymi, kad poveikio subjekto prestižo didinimas galimas, jei jis remiasi kito asmens, kolektyvo, visuomenės autoritetu.

2. Psichologinio poveikio subjekto, mūsų atveju – vadovo, asmeninės savybės (žavesys, valingumas, intelekto, charakterio pranašumas).

3. Vadovo specialiųjų mokėjimų įvaldymas, būtent parinkti ir taikyti efektyvius būdus įskaitant objekto poveikio tikslus ir ypatumus. Tai savo ruožtu susiję su jo mokėjimu greitai ir gerai perprasti žmones, pamatyti jų ypatumus ir būsenas. Pavyzdžiui, ramiai nusiteikęs pavaldinys, kai visi dirba vienodomis sąlygomis, duoda geresnių rezultatų, jei būna įtikinamas, o susijaudinimo atveju – taikant trumpą įtaigą.

4. Poveikio subjekto elgesio ypatumai. Pavyzdžiui, įtaigos taikyme svarbiausia reikšmę turi tam tikro sugestinio vaidmens vykdymas.

5. Poveikio subjekto požiūris į objektą, mūsų atveju – vadovo požiūris į pavaldinį. Geranoriškas, taktiškas arba griežtas ir reiklus, priklausomai nuo situacijos ir pavaldinio ypatumų, lemia psichologinio poveikio sėkmę.

6. Poveikio subjekto požiūris į šio proceso turinį. Eksperimentiniais tyrimais nustatytas propagandinis poveikis, kad kalbančiojo požiūris į kalbos turinį perduodamas klausytojams ir tuo pačiu daro po-

veikį rezultatams. Išaiškinta priklausomybė tarp tokių komponentų kaip kalbančiojo tikėjimas tuo, ką jis perduoda klausytojams, įsitikinimas, kalbos turiningumas ir propagandinio poveikio efektyvumas.

7. Socialinės aplinkos poveikis poveikio subjektui. Tyrinėtojai pažymi, kad jis taip pat gali būti teigiamas ir neigiamas.

Jeigu psichologinio poveikio subjekto statusas ir elgesio vertinimas yra pakankamai didelis ir jo ryšiai su socialine grupe yra akivaizdūs, jeigu vadovo asmenybė pavaldiniui neginčijamai teigiama ir nėra net mažiausių abejonų jo siekių nenuširdumu, ir pagaliau, jeigu poveikio objektas yra įsitikinęs teikiamos jam informacijos patikimumu, tai poveikio procesas bus labiau efektyvus. Taigi valdymo bendravime darant psichologinį poveikį pavaldiniui reikia iš anksto rūpintis, kad jis turėtų išvardytus orientacijos požymius į komunikatorių, t. y. į vadovą.

Nagrinėjant individą arba grupę, kaip psichologinio poveikio objektą, tyrinėtojai kreipia dėmesį į tai, kad poveikio procesas nėra vienusiškasis. Dažnai jis įgyja sąveikos pobūdį, „kai individas „A“ daro poveikį individui „B“, o pastarasis ne tik reaguoja į šį poveikį, bet savo ruožtu daro poveikį individui „A“. Jeigu šią schemą papildyti grįžtamaisiais ryšiais, tai mes turėsime uždara sistemą, būdingą valdymo bendravimo situacijai. Be to, psichologinis poveikis susieja partnerius tarpusavio pažinime, nors ir skirtingais tikslais. Vadovas siekia pažinti pavaldinį, kad nustatytų sąveikos taktiką, parinktų efektyvius būdus, o pavaldinys siekia pažinti vadovą jo kompetentingumo nustatymo tikslais ir, vadinas, nustatyti patikimumo arba nepatikimumo laipsnį jo valdymo poveikiui.

Vadovą ir pavaldinį sieja ir emociniai santykiai, kurie yra jų vienas kito pažinimo rezultatas. Emociniai santykiai gali turėti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą atspalvį, bet bet kuriuo atveju jie daro poveikį psichologinio poveikio kryptingumui ir jėgai. Pavyzdžiui, teigiamas pavaldinio elgesys didina vadovo pasitikėjimą juo, šalina komunikatyvinius barjerus ir tuo pačiu didina valdymo poveikio efektyvumą.

Apie psichologinio poveikio metodus mes kalbėsime išsamiau nagrinėdami klausimą „Psichologinio poveikio metodai“ (žr. 7.1 – 7.4).

4.5. Karinio kolektyvo tarpusavio santykių psichologiniai pagrindai

Žmonių bendrą veiklą gali sieti skirtingi tikslai, turintys skirtingą pagrindą. Priklausomai nuo tikslų ir bendrų veiksmų kariams skiriamos dvi bendrosios veiklos rūšys: tarpusavio santykiai ir tarpusavio bendradarbiavimo santykiai.

Tarpusavio santykiai – tai pareigūnų bendros užduoties kolektyvinis vykdymas, užduotys ir pareigos, kurios nustatytos atitinkamais dokumentais, įsakymais ir viršininkų paliepimais.

Ginkluotuosiose pajėgose sąveiką užtikrina karinių statutų reikalavimai, nustatantys sąveikos tvarką ir bendras karių pareigas. Iš esmės bet kuris įsakymas, nustatantys ką, kada, kur turi įvykdyti konkretus karys, organizuoja sąveiką, nes vieno pareigingumas užtikrina kitų sėkmingą savo darbo atlikimą bendroje veikloje.

Aukščiausia tarpusavio santykių sąveikos forma – kovos veiksmų planavimas. Šiuo atveju, kaip žinoma, organizuojama karinių vienetų sąveika pagal laiką, užduotis ir ribas.

Tarpusavio bendradarbiavimo santykiai yra kita bendrų veiksmų rūšis, nes čia žmonės suvienija savo pastangas savanoriškai, suvokdami bendros užduoties sprendimo svarbumą ir reikalingumą, siekdami padėti kitiems bendro darbo dalyviams. Esant šiai bendrai žmonių veiklai atsiranda abipusiai išipareigojimai, kuriais orientuodamasis kiekvienas bendro darbo narys sutelkia savo pastangas konkrečia kryptimi, pasitikėdamas, kad ir kiti nepriekaištingai įvykdys prisiimtus išipareigojimus. Tarpusavio bendradarbiavimo santykiai būdingi kolektyvui, kuris formuojasi arba yra vieningas. Jie gali papildyti oficialiai susiklosčiusią sąveiką arba ji gali atsirasti nepriklausomai nuo jų tarpusavio pagalbos, siekiant kolektyvo užduoties sprendimo kokybės arba norint pagreitinti užduoties sprendimą.

Tarpusavio bendradarbiavimo santykiai labai paplitę bendroje visuomenės veikloje, tomis sąlygomis visi kolektyvo nariai supranta kitų bendradarbių sunkumus, savo veiksmais stengiasi jų nedidinti, palengvinti bendrų užduočių sprendimą.

Iniciatyvos, nesusijusios su pareigomis, pasireiškimas, išradingumas ir racionalizacija darbe, mokomosios materialinės bazės tobulini-

mas, vaizdinių priemonių kūrimas, pagalba atsiliekantiems moksle, sportinė veikla, meninė saviveikla – tipinė karių tarpusavio bendradarbiavimo santykių pasireiškimo sfera bet kuriame kariniame vienete.

Karininkų veikloje, ypač štabuose, tarnybose, valdybose, karinėse mokymo įstaigose, tarpusavio bendradarbiavimo santykių sfera gerokai išsiplečia. Labiau patyrusio patarimas, analogiškos situacijos praeityje priminimas, pagalba suformuluojant rengiamą dokumentą, pasiūlymas panaudoti savo įdirbį – visi šie veiksmai gali būti atliekami tik savanoriškai. Juo dažniau jie pasireiškia, juo geresnis psichologinis klimatas kolektyve, juo didesnis kolektyvo raidos lygis.

Išvardytų organizacijų karininkų veikloje tarpusavio bendradarbiavimo santykiai gali pereiti į sąveikos santykius, nes mokslo tiriamajame darbe daugybės reikalingų bendrų pastangų iš anksto numatyti neįmanoma. Tokios bendros pastangos iš pradžių gali atsirasti dėl iniciatyvos, dėl tarpusavio bendradarbiavimo santykių. Po to jie gali būti įtvirtinti įsakymais – vadinasi, pasikeisti į sąveiką.

Ginkluotųjų pajėgų (kariuomenės) karininkų visapusiški tarpusavio santykiai turi objektyvų socialinį pagrindą.

Lietuvos Respublikos kariuomenės vieningumas sąlygojamas lietuvių tautos vieningumu. Bet kokio karinio vieneto personalas yra pagal savo socialinę kilmę vieningas darinys, lietuvių tautos neatskiriama ir esminė dalis. Bet kartu pagal požiūrį į karo tarnybą kariai skirstomi į dvi dideles grupes: profesinės tarnybos kariai ir privalomosios tarnybos kariai.

Kariuomenės pagrindą sudaro profesinės tarnybos kariai, kurie savo profesija pasirinko karinį dalyką ir turi specialų karinį išsilavinimą.

Į šią aplinkybę būtina atsižvelgti vadovaujant profesinės tarnybos karių kasdieninei veiklai, nes žmogus, sąmoningai pasirinkęs kario profesiją, daugeliu atveju neišvengiamai susijęs su savo profesijos kolegomis ne tik oficialiais statutiniais santykiais, bet ir įvairiapusiškais emociniais–psichologiniais, neoficialiais tarpasmeniniais ryšiais. Tokie santykiai atsiranda šalia bendrų statutinių interesų, polinkių ir potraukių, bendros ilgalaikės veiklos vieningame kariniame kolektyve pagrindu, dėl kolektyvinės atsakomybės už bendrą darbą ir dėl papildomo bendradarbiavimo, suvokiant kolektyvinių interesų naudingumą.

Karininkų tarpusavio santykiams turi būti būdingos tokios dorovinės nuostatos: meilė tėvynei, savo visuomeninės pareigos suvokimas, kolektyvizmas ir draugiška tarpusavio pagalba, humaniški santykiai ir pagarba žmonėms, nesitaikymas su neteisingumu, dykduoniavimu, nedorumu, karjerizmu ir savanaudiškumu.

Suprantama, kariniame kolektyve bet kokie tarpusavio bendradarbiavimo santykiai galimi tik besąlygiškai laikantis karinės drausmės, tačiau nagrinėti santykius tarp karininkų, ribojantis tik statutiniais, tarnybiniais tarpusavio santykiais, irgi negalima, nes ignoruojami svarbiausieji tarpasmeniniai ryšiai.

Tarpusavio bendradarbiavimas – svarbiausias faktorius, sudarantis sąlygas bet kokio sudėtingo darbo sėkmei. Tarpusavio bendradarbiavimo santykių atsiradimas palengvina pavaldinių valdymą. Iniciatyvūs kariai, neapsiribojantys savo pareigų atlikimu ir galvojęntys apie bendro darbo sėkmę, dažnai gali pasiūlyti racionalų sprendimą. Toks platus savo pareigų suvokimas taip pat leidžia pasireiškėti tarpusavio bendradarbiavimui, užtikrinančiam tikslų įsakymo vykdymą sudėtingomis sąlygomis.

Kariai savanoriškai nustato bendradarbiavimo santykius. Tokie santykiai greičiau formuojasi esant kolektyve teigiamam psichologiniam klimatui, iniciatyvos skatinimui ir draugiškai tarpusavio pagalbai. Kai kurių karininkų abejingumas pavaldinių veiklai, nepagarba, šurkštumas, savo pareigų neatlikimas labai apsunkina dalykinį bendradarbiavimą kolektyve.

Tarpusavio bendradarbiavimo santykiai numato, kad kiekvienas darbo dalyvis domisi kitų veikla, supranta atsirandančius jiems sunkumus ir siekia palengvinti jiems bendros užduoties sprendimą. „Aš savo darbą padariau, o po manęs nors ir tvanas!“ – bendradarbiavimo antitezė. Pagaliau svarbiausias bendradarbiavimo ypatumas – nepriekaištingas savo tarnybos pareigų ir prisiimtų įsipareigojimų vykdymas.

Toks elgesys, laikantis savo žodžių, pasižadėjimų, yra žmogaus dorumo esmė.

Prisiimtų įsipareigojimų nevykdymas griauna pasitikėjimą, sukelia konfliktus, nes žmonės yra įsitikinę, kad negalima pasitikėti kitais bendro darbo dalyviais, kad jų viltys bendradarbiaujant pasirodė tuščios.

Tarpusavio bendradarbiavimo santykiai neatsiejamai susiję su sąvoka „kolektyvas“. Kaip tik kolektyvui būdingi bendraujantys nariai ir bendras tikslas, ir tarpusavio priklausomybė, ir tarpusavio atsakomybė, ir jų veiklos visuomeninis naudingumas.

Pagal savo tarnybos padėtį ir karinį laipsnį, pagal santykius su kitais kariais vieni kariai gali būti viršininkais arba pavaldiniais, vyresniaisiais arba jaunesniaisiais. Nors šie tarnybos santykiai negali trukdyti atsirasti bendradarbiavimo santykiams tarp karių, tarnybinės padėties ir karinių laipsnių skirtumas sukuria tam tikrų ypatumų kariuomenės sąlygomis.

Svarbiausias bendradarbiavimo kariniuose kolektyvuose ypatumas yra tas, kad jis būtinai remiasi statutų reikalavimų laikymusi, pirmiausia karinės drausmės, ir skelbiant įsakymą bet koks bendradarbiavimas turi būti nukreiptas į jo reikalavimų besąlygišką vykdymą.

Išnagrinėsime vyresniojo ir jaunesniųjų, jaunesniojo ir vyresniųjų, viršininko ir pavaduotojo tarpusavio bendradarbiavimo ypatumus.

4.6. Vyresniojo (vadovo) ir jaunesniųjų (pavaldinių) bendradarbiavimo santykiai

Vyresniojo ir jaunesniųjų (vadovo ir pavaldinio) bendradarbiavimo santykiai gali atsirasti vyresniojo ypatingo korektiškumo, dėmesio jaunesniojo pastangoms įvykdyti geriausiai skirtą (arba juo labiau prisimintą sau) užduotį, pagalbos jam žodžiu ir veiksniu sąlygomis. Tokio bendradarbiavimo pagrindas yra didelis vyresniojo autoritetas, leidžiantis jam tapti pavyzdžiu jaunesniajam tiek atliekant savo tarnybos pareigas, tiek ir rodant darbštumą, ištikimybę savo darbui, pagarbą, reiklumą ir jautrumą žmonėms. Moralinės vyresniojo nuostatos, elgesys šeimoje, kultūrinis akiratis turi kelti jaunesniajam pagarbą, norą sekti juo.

Bendradarbiavimo santykiai neįmanomi, jeigu vyresnysis visokeriopai pabrėžia savo tarnybinės padėties ir jaunesniojo padėties skirtumą: „stato jaunesnįjį į vietą“, verčia jį pajusti savo pavaldumo padėtį; ignoruoja jo pasiūlymus, neobjektyviai vertina jo pastangas ir iniciatyvą. Svarbią reikšmę turi vyresniojo taktas, mokėjimas neužgauti jaunesniojo savimeilės, rūpinimasis jo autoriteto stiprinimu, galimų ne-

sėkmių supratimas ir puoselėjimas vilties dėl meistriškumo augimo siejant su patirties kaupimu.

Santykiai, pabrėžiantys siekimą bendradarbiauti, tikslingi visose valdymo pakopose ir bet kuriomis sąlygomis.

Vyresniojo nekorektiškumas visiškai atmeta bendradarbiavimą su juo, atstumia pavaldinius. Ypač aštriai tai išgyvena jaunesni karininkai.

Nagrinęjant bendradarbiavimo santykių su jaunesniaisiais galimybę, reikia turėti galvoje tai, kad kartais jis gali nepateisinti vyresniojo vilčių ne tik dėl savo kaltės, bet ir dėl davimo užduočių, neatitinkančių jo kvalifikacijos. Užduotys turi būti įveikiamos. Jie turi numatyti jaunesniojo atitinkamą pasirengimą, užtikrinantį, kad reikiamas užduočių skaičius bus atliktas. Deja, vyresniojo lūkesčiai ne visada pasiteisina: dėl žemos kvalifikacijos pavaldinys, netgi dėdamas visas pastangas, kartais negali dirbti jam norimu lygiu. Kad nepatirtų nusivylimo, tikslinga įsitikinti, kad pavaldinys pasirengęs vykdyti užduotį. Duodant pavaldiniui užduotį iširti atitinkamą klausimą ir, suprantama, skiriant jam reikiamo laiko, iš pradžių reikia užtikrinti pavaldinio pasirengimą.

Psichologiškai nepageidautina, kad pavaldinys vykdytų užduotį, kuri nereikalautų iš jo turimų specialių žinių. Norint tokius darbus atlikti, reikia kvalifikuotiems specialistams skirti techninius vykdytojus. Vyresniojo veiksmai yra neracionalūs, kai jis atitraukia pavaldinį nuo jo funkcinių pareigų, numatytų pareigybinėmis instrukcijomis, duodamas jam pavedimus iš kitų karininkų kompetencijos sferos. Tai lemia, kad pavaldinys užleidžia savo darbus ir praranda susidomėjimą savo pareigomis. Nuo to pirmiausia kenčia bendras darbas, kenčia ir pavaldinys, apie kurį sprendžia pagal darbų eigą pavestame jam bare.

Atsidūrus tikrintojo pozicijoje, reikia prisiminti, kad visa pavaldinių valdymo atsakomybė tenka tikrinamam viršininkui. Atskleidžiant trūkumus arba duodant rekomendacijas, negalima įpiršti jam savo sprendimo, o juo labiau šalinti nuo karinio vieneto valdymo funkcijų vykdymo arba trukdyti jam vykdyti šias funkcijas. Vyresnysis vadovas, atvykęs į karinį vieneta tikrinti, turi susilaikyti nuo veiksmų, kurie gali trukdyti vadovui valdyti pavaldinius arba kaip nors pakenkti jo autoritetui. Vyresniojo vadovo korektiškumas šioje situacijoje turi ypatingą reikšmę.

Bendradarbiavimo santykiams užtikrinti svarbu parodyti dėmesį skirtai užduočiai, susidomėjimą įvykdymo rezultatu. Neleistina, kad pavaldinio darbas būtų padarytas veltui.

Bendradarbiavimo santykių atmosfera kartais pažeidžiama dėl pavaldinio didelės apkrovos, kas gali būti dėl funkcinių pareigų neracionalaus paskirstymo arba dėl pavedimų pavaldiniui davimo neįskaitant jo fizinio krūvio atliekant pagrindines pareigas ir anksčiau duotus pavidimus. Sąžiningas, aktyvus ir atsakingas pavaldinys gali atsidurti sudėtingoje padėtyje. Net ir turėdamas geriausių norų, jis negali įvykdyti visko, o tai sukels negatyvių jo veiklos vertinimų. Siekiant išvengti to, negalima ignoruoti pavaldinio laiko resurso, reikalingo užduotims vykdyti, apskaitos, tolygiai ir viešai skirstyti pavidimus tarp pavaldinių. Daugeliu atvejų reikia atsakyti papildomų paliepimų davimo, jeigu jie pareikalaus iš pavaldinio darbo, viršijančio nustatytą tarnybinį laiką.

Ypač griauna bendradarbiavimo santykių atmosferą vadovo reikalavimai vykdyti skirtingus formalius darbus arba darbus, kurie negerina įvykdyto darbo kokybės. Tokie reikalavimai dažnai sukelia tarnybinius konfliktus.

Bendradarbiavimo santykiai numato tarpusavio pagarbą, jaunesniojo žinių ir patirties įvertinimą. Todėl netikslinga priekaištauti kvalifikuotiems specialistams dėl neteisingų veiksmų arba ginčytis su jais, remiantis trečiųjų asmenų nuomone, kai sprendžiami klausimai, kuriais vyresnysis nėra specialistas. Esant neigiamiems įvertinimams, tikslinga išaiškinti jų priežastis, pasikonsultuoti su specialistais dėl tokio vertinimo, išklausti pačio specialisto nuomonės dėl šio vertinimo. Specialistui, kurio darbas įvertintas nekompetentingai, gali kilti mintis apie niekinamą požiūrį į jo patirtį ir žinias, sumažės jo iniciatyva ir kūrybiškumas.

Esant bendradarbiavimo santykiams, natūralus susirūpinimas dėl padaryto darbo, juo labiau jeigu jis įvykdytas iniciatyviai. Todėl išsakyti savo pasiūlymus tikslinga tik tada, kai į juos dar gali būti atsižvelgta be esminių perdarymų. Padarytą darbą vargu ar tikslinga taisyti dėl smulkmenų. Šios nuostatos nevykdymas gali sukelti nereikiamą vykdytojų susierzinimą, užvilinti darbą.

Pavaldūs specialistai, turėdami konkrečios siauros srities patirties, dažnai žino darbo detales ir tarpusavio ryšius geriau ir konkrečiau negu vadovas. Pasiūlymai, kuriuos duoda tokie pavaldiniai, pa-

sižymi ypatingu kompetentingumu, juose esmingiausiomis dažnai tampa kaip tik detalės. Žinoma, pavaldinių pasiūlymai galimi tik susiklosčius abipusiai pagarbai, kai yra specifinė, o kartais ir unikali specialisto patirtis. Detalių nepaisymas gali padaryti neįmanomą pasiūlymo realizavimą ir paversti tokį specialistą ilgam laikui pasyviu vykdytoju.

Vyresniojo elgsenoje su pavaldiniu tikslinga vengti pabrėžiamo oficialumo, iš esmės teisingų veiksmų, bet turinčių psichologinį nepasitikėjimo atspalvį.

Aktyvūs ir atsakingi pavaldiniai – pagrindinė viršininko atrama, todėl svarbu tausoti jų aktyvumą, nestatyti jų į kritinę padėtį, nes žmogus priverstinai gali nuriedėti nuožulnia plokštuma.

Bendradarbiavimo santykiai su vyresniuoju, kuris piknaudžiauja tarnybine padėtimi, pažeidžia įstatymus, neįmanomi, nes tokie vyresniojo veiksmai remiasi ne visuomenės interesais, o siejasi su nusikalstamais, dalyvavimas tokiuose veiksmuose reiškia jau ne bendradarbiavimą, o bendrininkavimą.

Utilitarizmas, moralinių normų ignoravimas neišvengiamai veda prie piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi.

Bendradarbiavimo santykiams užtikrinti pageidautina atvirai bendrauti, nevengti pavaldinių. Vyresniojo staigumas toлина pavaldinius, šalina bendradarbiavimo su juo galimybę.

Bendradarbiaujant su jaunesniuoju, tikslinga vengti įsakmaus tono, geriau akcentuoti, kad jis savanoriškai išpareigojo vykdyti užduotį. Tai, kas susiję su tarnyba, nereikia įsakymų keisti prašymais. Ten, kur reikalingas reikalavimų vykdymo tikslumas ir aiškumas, reikia įsakyti. Sąžiningiems vykdytojams galima duoti nurodymus įsakmia forma – „padarykite tai ir tai“ arba beasmene forma – „reikia padaryti tai ir tai“.

Kartais sakoma: „viršininko prašymas yra įsakymas“. Tai neteisinga. Kreipimasis į pavaldinį su prašymu rodo, kad vyresnysis jam patiki, kad gerbdamas kvalifikaciją ir atsakingumą nenori susieti jo kategorišku įsakymu, bet tikisi prašymo vykdymo. Nukreipdamas pavaldinio dėmesį į kokias nors aplinkybes, vyresnysis tuo pačiu reiškia viltį, kad tas užsiims analize, kur kas nuodugnesniu tyrimu, susijusiu su šia aplinkybe, ir pasidalys su vyresniuoju savo stebėjimais arba praneš apie gautus rezultatus. Prašymas, patarimas, kitaip, nei įsakymas, duoda

jaunesniajam galimybę manyti, kad vyresnysis siekia bendradarbiavimo su juo, laiko jį gabiu, jis yra ne tik pavaldinys, bet su juo norima bendradarbiauti. Bet duodant jaunesniajam patarimą, reikia prisiminti, kad tuo pačiu vyresnysis duoda jam galimybę šį patarimą atmesti.

Bendradarbiavimas su jaunesniu juo būna paprastesnis, jeigu iniciatyvą rodo vyresnysis, bet ir vyresniajam netikslinga ignoruoti jaunesniojo siekį bendradarbiauti.

4.7. Jaunesniojo (pavaldinio) ir vyresniojo (vadovo) bendradarbiavimo santykiai

Jaunesniųjų (pavaldinių) ir vyresniųjų (vadovų) bendradarbiavimo santykiai gali klostytis kariuomenėje tik besąlygiško įsakymų ir paliepiamų vykdymo sąlygomis.

Šie bendradarbiavimo santykiai pirmiausia, suprantama, priklauso nuo viršininko. Jeigu viršininkas nenori bendradarbiauti tik dėl pavaldumo, tai jaunesnysis turi tai suvokti. Bet šiuo atveju negalima nuleisti rankų, nes tai gali būti raginimu bendradarbiauti, jeigu viršininkas įvertins jo aktyvų darbą. Deja, kartais būna taip, kad pavaldinys savo neracionaliais veiksmais atsisako nuo bendradarbiavimo santykių, kuriuos jam siūlo vyresnysis.

Jaunesniųjų ir vyresniųjų bendradarbiavimo santykiai pirmiausia užtikrinami savo tarnybinių pareigų nepriekaištingu vykdymu, jaunesniojo pareigingumu, jo atsakingumu, siekimu išaiškinti pavestą užduotį ir sėkmingiau ją įvykdyti. Bendradarbiavimo santykiams stiprinti padeda jaunesniojo iniciatyva ir dėmesys vyresniojo patarimams, susidomėjimas vyresniojo patirtimi, netgi duotų smulkių pavedimų kokybiškas vykdymas. Ypač stiprina bendradarbiavimą jaunesniojo veiksmai, aktyviai padedantys viršininkui įtemptose jam situacijose.

Į bet kokius viršininko paliepiamus reikia žiūrėti kaip į įsakymus, netgi jeigu jie neturi žodžio „įsakau“. Kai kuriais atvejais, pasitikėdamas jaunesniojo atsakingumu, viršininkas gali pakeisti šį žodį neutraliniu.

Viršininko prašymas nėra įsakymas, bet jeigu viršininkas nusprendė kreiptis į jaunesnįjį su prašymu, ne įsakydamas, jis turbūt nenori

susaistyti jaunesniojo terminais ir kategoriškumu sprendžiant sudėtingą klausimą, pasitiki jo atsakomybe ir kvalifikacija, tikisi, kad jis pats supranta šio klausimo sprendimo ir reikalingumą, ir sudėtingumą. Jeigu susidaro aplinkybės, trukdančios greitai vykdyti prašymą, reikia informuoti viršininką apie tai, kas yra jau padaryta, kokios kliūtys atsirado, kaip ir kada tikėtės jas įveikti, kokia pagalba reikalinga. Neakcentavus šių momentų, viršininkas gali pagalvoti, kad apie jo prašymą pamiršo.

Jeigu viršininkas kreipia jaunesniojo dėmesį į kokią nors klausimą, vadinasi, jis mano, kad juo reikia užsiimti detaliau ir rimčiau. Apie priemones, kurių imtasi, apie analizės rezultatus tikslinga pranešti.

Viršininko patarimas irgi nėra įsakymas. Bet viršininkas turi matyti, kad į jo patarimus atsižvelgiama ir jais naudojama.

Tarsi patvirtindamas norą bendrauti su vyresniuoju, jaunesnysis pagal galimybę turi detalizuoti duotą jam bendrą užduotį, patikslinti pas vyresnįjį, ar pagerės kokybė, jei bus pritarta pasiūlymams. Jei neįmanoma patikslinti, tikslinga įvykdyti užduotį, kad atitiktų teigiamą įvertinimą, nes vadovui galbūt bus gana greitai reikalingi išankstiniai vertinimai. Pranešant išankstinius duomenis, reikia užsiminti apie jų detalizacijos galimybę ir apie tai, kas yra padaryta šia kryptimi.

Kai kuriais atvejais, gerai žinodamas savo siaurą veiklos sferą, jaunesnysis gali atkreipti viršininko dėmesį į tam tikrus užduoties sprendimo niuansus, priminti apie sunkumus, su kuriais galima susidurti, pasiūlyti savo sprendimą. Jaunesniojo prestižas didinamas, jeigu, netgi neturėdamas nurodymų, jis iniciatyviai parenka ir atsakingai vykdo reikiamus darbus, siūlo ir realizuoja planus, padedančius bendro darbo sėkmei. Vyresnysis niekada neprieštaraus, jei bus rodomas noras išsiaiškinti pavedimo detales, jei jaunesniojo klausimai keliami siekiant suvokti detales ir būti atsakingam už pavedimą. Kita vertus, kai išryškėja nenoras vykdyti pavestą darbą arba kai tyliu sutikimu reiškiamas pasyvumas.

Bendradarbiavimo santykių atmosfera pažeidžiama, jeigu jaunesnysis nepareigingas, abejingas pavestam darbui, neatlieka pradėto darbo iki galo, jeigu jis su pasiryžimu sutinka imtis bet kokio darbo ir mažai ką daro dėl jo atlikimo, jeigu jis užmaršus, neprisimena tų detalių, apie kurias kalbėjo vyresnysis, jeigu bando pateisinti savo klaidą ar neveiklumą remdamasis „objektyviomis“ aplinkybėmis arba dar

blogiau – suversti savo kaltę arba pavedimo vykdymą kitiems. Noras būti kieno nors išlaikytiniu ir laukimas vyresniojo pasakinėjimų dėl įvairių smulkmenų, darbo atlikimo sustabdymas atsiradus mažiausiems sunkumams, neveiklumas nesant vyresniojo nurodymų – žemina pavaldinio prestižą, blogina viršininko nuomonę apie jį. Nereikia vengti nedidelių pavedimų, nors jie ir nesvarbūs, tačiau jeigu jų nėra kam pavesti.

Bendradarbiavimo santykiuose labai svarbu, kad pavaldus karys siektų savarankiškai spręsti užduotis. Krašto apsaugos statutuose pažymėta, kad viršininkas, remdamasis savo įgaliojimais, turi veikti savarankiškai. Bendradarbiavimo santykiuose pagelbėja pagarba vyresniajam, kuri turi pasireikšti ne jaunesniojo žodžiais, o veiksmais, atliekamų pavedimų kokybe, domėjimusi ir susirūpinimu bendru darbu.

Jeigu jūs kūrybiniame kolektyve esate jauniausias, nedejuokite dėl to, kad jums neduoda savarankiškų darbų. Aktyviai padėkite kitiems, aktyviai siūlykite idėjas, vykdykite viską, kas pavesta, siekdamas geriausios kokybės. Būkite ramus – jus pastebės. Juk vadovas suinteresuotas tuo, kad jis turėtų daugiau pavaldinių, iš kurių kiekvienam galima būtų duoti savarankišką užduotį ir būti ramiam dėl darbo eigos.

Jeigu jūs pasirengęs pradėti dirbti visu pajėgumu, kai gausite rimtą savarankišką darbą, greičiausiai jūs niekad jos negausite.

Viskas, kas pasakyta, liečia ne tik jaunesnįjį kūrybiniame kolektyve. Sunku tapti savarankišku bet kokiame darbe, jeigu nepriimsi atsakomybės, neteiksi protingų pasiūlymų, lauksi nurodymų bet kokių klausimų.

Jei viršininkas neduoda nurodymų, tai nėra pagrindas švaistyti darbo laiką.

Geriau atvykti pas vadovą ne su klausimais, o su planais, kuriuose pateikta įvairių variantų. Dar geriau, jeigu šie planai paremti pirminiais rezultatais. Pranešant gautus rezultatus, nereikia tikėtis išgirsti pritarti- mą, nes viršininkas paprastai užimtas žmogus: prieš jūsų atvykimą jis galbūt kalbėjo su kitu pavaldiniu ir buvo užimtas kito klausimo spren- dimu. Teisingiau padėti vadovui persiorientuoti, parodant jam medžia- gą, kurią jis jau matė, išskyrus tą medžiagos dalį, į kurią jūs norite su- telkti jo dėmesį šiandien. Tokiu atveju labai patogu pateikti problemos struktūrinę schemą, kurioje matomos ne tik visos sudedamosios dalys, bet ir ryšiai tarp jų. Tai leidžia lengviau atskleisti kiekvieno aptariamo

klausimo svarbą bendroje užduotyje. Gautus rezultatus taip pat tikslingiau pranešti dalykiškai – pateikiant grafikus, lenteles ir t. t.

Jeigu jūs atvykote pas vadovą su pranešimu, bet tuščiomis rankomis, jis gali manyti, kad jokių rezultatų nėra, o jūsų susijaudinimas ir daugiažodžiavimas susijęs su tuo, kad jūs žodžiais bandote pridengti neveiklumą (nes rezultatai, apie kuriuos jūs kalbate, egzistuoja tik jūsų planuose).

Jeigu jūs atvykote pas viršininką su prašymu, reikia turėti atitinkamą dokumentą (prašymą, laišką), kuriame jis galėtų parašyti atitinkamą rezoliuciją. Kitaip teks pranešti šį klausimą pakartotinai, o tai atims iš viršininko laiko, reikalingo jam priimti palankų jums sprendimą.

Pakartotinai kreiptis į viršininką tuo pačiu klausimu, dėl kurio jis jau priėmė sprendimą, nekorektiška: pirma, jis gali pagalvoti, kad jūsų atmintis bloga ir jūs jau sugebėjote pamiršti jo nurodymą; antra, jis gali pagalvoti, kad jūs norite priversti jį priimti kitą sprendimą.

Jeigu reikalinga pakartotinai kreiptis į viršininką jau praneštu klausimu, tikslinga pradėti nuo priminimo apie tai, kad šis klausimas jau buvo pateiktas, kad dėl jo priimtas tam tikras sprendimas, bet atsirado naujų aplinkybių, kurios privertė jus pranešti klausimą pakartotinai.

Mėginimas panaudoti tai, kas jau kartą buvo nepriimta viršininko, šio varianto pateikimas tuo momentu, kai jau nėra laiko papildomiems darbams atlikti – tai faktiškai viršininko pastabų ignoravimas, jo atmesto varianto įpiršimas. Tokie veiksmai ne tik nesuderinami su bendradarbiavimu, bet yra ir drausmės pažeidimas. Tuo atveju, jeigu jums atsirado svarbių argumentų dėl atmesto varianto naudojimo reikalingumo, reikia iš pradžių pakartotinai įtikinamai pranešti šį klausimą ir tik po to panaudoti šį variantą, kad būtų baigta vykdyti užduotis.

Jeigu viršininkas pastebėjo klaidą ir nurodė ją nors menkiausia užuomina, šios klaidos buvimas pakartotinai pristatytame dokumente yra neatsakingumas, neatidumas ir abejingumas viršininko pastaboms.

Jeigu viršininko rekomendacijos nepakankamai išsamios, pateiktos bendrais bruožais, tai jums reikia, panaudojant pagrindinę idėją, susimąstyti apie jos realizavimo variantus. Viršininkas, matydamas, kad jūs ne tik pastebėjote ar įsidėmėjote jo idėją, bet ir praktiškai stengiatės padėti jam ją realizuoti, būtinai suras laiko ir variantams svarstyti, ir savo mintims detalizuoti, ir suteiks jums pagalbą.

Klaidingai suprantamas vykdytojo principingumas gali tapti konflikto priežastimi. Viršininkas turi didesnę patirtį, geriau išmano dalykų esmę ir žino susiklosčiusius santykius, todėl kartais smulkūs pateikto dokumento pataisymai, kurie jums atrodo neprincipingi arba nereikalingi, gali užtikrinti darbo sėkmę.

Gali pasirodyti, kad viršininko veiksmai arba nurodymai pasirodys jums neracionalūs. Tokiais atvejais reikia veikti ypač apdairiai ir korektiškai:

- reikia prisiminti, kad viršininkas gali turėti savų, nežinomų jums, racionalių kriterijų;
- nereikia laikyti savęs neklystančiu – gali būti, kad įvertindami, klystate kaip tik jūs;
- jeigu tarp jūsų jau susiklostė bendradarbiavimo santykiai ir jūs esate įsitikinęs to ar kito skaičiavimo, sprendimo netikslumu, reikia atkreipti vyresniojo dėmesį į tą vietą, kuri yra neteisinga, pažymint, kad čia gali atsirasti tam tikrų sunkumų, pasiūlyti veikti kitaip, užtikrinant šių sunkumų šalinimą, arba nurodyti, kad jūs neviseškai suprantate tokio varianto pasirinkimo priežastis (tokiu atveju viršininkas supras ir teisingai įvertins jūsų korektiškumą);
- jeigu bendradarbiavimo santykiai dar nesusiklostė, reikia, detaliam išsiaiškinus užduotį ir sudarius vykdymo planą, paprašyti leisti pranešti išankstinius rezultatus. Tai duoda jums galimybę atkreipti viršininko dėmesį į sunkumus, su kuriais jūs susidūrėte vykdydami arba rengdami planą, susijusį su padaryta klaida, ir paprašyti patarimo, kaip įveikti atsiradusius jums sunkumus sprendžiant kito varianto pasiūlymus;
- jeigu vyresnysis atkakliai gina savo variantą, jaunesnysis visais atvejais privalo įvykdyti šį reikalavimą, o sprenddamas turi ypač kruopščiai išnagrinėti medžiagą ir padaryti, jeigu galima, abiejų variantų skaičiavimus, pridėdamas pažymą, kurioje pagrįstų, kodėl reikia pereiti prie antrojo sprendimo varianto. Šiuo atveju tikslinga pranešti sprendimą šiek tiek anksčiau nurodyto termino, kad viršininkas galėtų, prieš paskelbdamas sprendimą, įsitikinti jūsų varianto racionalumu arba (ir tai gali būti) grįžtų prie savo sprendimo varianto (kuris gali būti šiek tiek pakeistas);
- jeigu kalbama apie perspektyvų klausimą, galima paprašyti sutikimo parengti šiam klausimui specialią apžvalgą arba pranešimą, nes

jums jis labai svarbus (pagal šį pranešimą viršininkas gali priimti pagrįstą, optimalų sprendimą);

- visais atvejais nevilkininkite sprendimo – pavestą reikia vykdyti, o į atsirandančius sunkumus viršininkas atkreips dėmesį pats (šiuo momentu jums naudinga turėti savo sprendimo variantą, kad darbas nesu-sitrukdytų);

- prisiminkite, kad kartais netgi apytikrio sprendimo operatyvu-mas vertingesnis už pavėlavusį, nors ir teisingą;

- jeigu viršininkas nurodo jūsų sprendimo, kurią jūs laikėte visiškai teisingu, trūkumus, paprašykite sutikimo išnagrinėti šį klausimą deta-liiau ir darydami pakartotinai pranešimą, išsamiai pagrįskite medžiaga, kuri kėlė abejonių;

- aišku, kad visais atvejais viršininko sprendimas yra galutinis;

- prisiminkite, kad ir kaip norėdamas, viršininkas negali žinoti vis-ką, ką žino pavaldiniai, kurie kartais yra tikri savo siauros veiklos meist-rai. Mokėjimas panaudoti pavaldinių žinias ir patirtį – viena iš viršinin-ko savybių.

Jaunam pavaldiniui svarbu prisiminti, kad jis neįvertina bendra-darbiavimo su viršininku galimybės ir savo dalykinių savybių, kai:

- abejoja savo pajėgumu įvykdyti gautą užduotį;

- užmiršta paliepinus;

- nekompetentingas suvokiant dalyko esmę;

- praneša nepatikrintus duomenis, pateikia dokumentus, kurių iš esmės nesuvokia, pateikia ne iki galo parengtus dokumentus, juodraš-čius, dokumentus su spausdintinėmis klaidomis arba, kas yra dar blo-giau, su faktinėmis klaidomis;

- ignoruoja vadovo pastabas;

- rodo savo nekompetentingumą tais klausimais, kuriuos jis turi išnagrinėti;

- rodo savo ribotumą, nesugebėjimą apimti daugiau nei pavesta;

- rodo savo nekvalifikuotumą;

- stengiasi apginti save ir užkrauti kaltę kitiems;

- stengiasi pabrėžti vyresniojo nekompetentingumą;

- nepraneša apie sunkumus, nors mato, kad pats susidoroti su jais negali.

Išvardyti jaunesniojo pavaldinio veiksmai paprastai kelia vyresnia-

jam abejonų dėl bendradarbiavimo santykių su juo palaikymo arba išsaugojimo.

Prisiminkite – vadovo santykius su jumis pirmiausia nustato dalykiniai interesai ir jūsų drausmingumas, kompetentingumas, pareigingumas atliekant pavestas pareigas.

4.8. Vienodos padėties karių bendradarbiavimo santykiai

Šis bendradarbiavimas taip pat grindžiamas savanorišku pastangų vienijimu visuomeniškai naudingai bendrai veiklai, tarpusavio pagarba, objektyviu pripažinimu kiekvieno indėlio į bendrą darbą, supratimu kitų bendradarbiaujančių asmenų darbo sunkumo ir siekimu palengvinti jų darbą sprendžiant bendras užduotis.

Tokiuose bendradarbiavimo santykiuose kartais dalyvauja skirtingo amžiaus, skirtingos kvalifikacijos ir patirties žmonės. Pagarba vyresniam pagal amžių, jo patyrimui, pasirengimas suteikti pagalbą jaunesniam, mažiau patyrusiam tarnyboje draugui – neatskiriamas bendradarbiavimo bruožas.

Toks bendradarbiavimas užtikrinamas bendraujančių asmenų tarpusavio pagarba, supratimu, korektiškumu ir paslaugumu. Tai pasireiškia ne tik kontaktuojant kolegoms, bet ir bendraujant su trečiaisiais asmenimis, pavyzdžiui, su bendru viršininku.

Žmonėms, norintiems palaikyti bendradarbiavimo santykius, neleistini kolegų ir trečiųjų asmenų atžvilgiu veiksmai:

- nepagarbūs atsiliepimai apie kolegą arba apie jo darbą;
- savo krūvio ir sunkumų pervertinimas nurodant mažesnę kolegų krūvį;
- užduoties atsisakymas, tiesiogiai arba netiesiogiai rekomenduojant pavesti šį darbą savo kolegai;
- darbų pagal savo funkcijas nevykdymas, kas tampa papildomomis užduotimis kolegai;
- kolegos darbo trūkumų pabrėžimas, kai jis negali argumentuotai atsakyti į kritiką;
- abejonų dėl kolegos sugebėjimų įvykdyti darbą reiškinys;

- nepagrįstos (netgi spėjamos) nuorodos į kitus darbus, tariamai pateikiant tuos pačius rezultatus, kuriuos gavo kolega;
- kolegos darbo rezultatų nutylėjimas;
- kategoriška nuomonė apie resursus, kuriais disponuoja kolega ir kurie jam reikalingi sprendžiant užduotis (pavyzdžiui: „Aš manau, kad jam tiek užteks“);
- nepagrįstas rekomendacijų, kaip reikėtų kolegai organizuoti savo darbą, davimas;
- siekimas atsikratyti sprendžiamos užduoties, perduodant jos sprendimą kolegai, jeigu paaiškėja jos neperspektyvumas, siekimas atsikratyti neperspektyvių arba „sunkių“ pavaldinių, perduoti juos (o su jais ir visus sunkumus) kolegos padaliniui;
- pasiektų užduoties, kurią anksčiau nesėkmingai atliko kolega, sėkmių pabrėžimas;
- nelygių sąlygų sukūrimas svarstant savo ir kolegų pasiūlymus;
- žymėjimai dokumentuose, pabrėžiant kolegos nesėkmę arba trūkumus, nepagarbūs atsiliepimai apie kolegos parengtą medžiagą;
- siekimas atsikratyti techninio darbo, įpiršti jį kolegoms;
- pašaipūs ginčai su kolegomis, ypač turint tą patį viršininką.

Formuojantis tokiems bendradarbiavimo santykiams, reikia atsižvelgti į tai, kad kategoriški vertinimai ir pasisakymai apie kolegos veiklą paprastai sukelia jam antipatiją.

Blaiviai įvertinkite savo pajėgumą ir kompetentingumą, apie svetimus pajėgumus kalbėkite pagarbiai.

Bendradarbiaujantys žmonės keičiasi ne tiek žodžiais ir pasižadėjimais, kiek darbais. Bendradarbiaujant svarbu ne tiek tai, ką žmogus kalba, kiek tai, ką jis daro arba ko nedaro.

Atvirumas, nuoširdumas, korektiškumas, geranoriškumas, pasireiškiantis ne žodžiais, o darbais – reikalinga asmenų, užimančių vienodą padėtį, bendradarbiavimo sąlyga.

4.9. Vadovo ir pavaduotojo bendradarbiavimo santykiai

Vadovo ir pavaduotojo bendradarbiavimo santykiai grindžiami abipusiu informavimu ir ypatingu pasitikėjimu. Nuo tokio bendradar-

biavimo labai priklauso ir kolektyvo psichologinis klimatas ir jo vadovo autoritetas. Šie vyresniojo ir jaunesniojo bendradarbiavimo santykiai reikalauja vadovo asmeninio dalyvavimo pasirenkant savo pavaduotoją.

Paprastai pavaduotoju turi būti skiriamas jaunesnis ir mažiau patyręs, bet perspektyvus specialistas, esantis rezerve vadovo pareigoms. Toks pasirinkimas leidžia šiems dviem vadovams bendradarbiauti geriausiu būdu.

Šios sąlygos pažeidimas gali lemti nenormalų bendradarbiavimą tarp vadovo ir pavaduotojo. Silpnas vadovas gali pagrįstai saugotis savo gerokai stipresnio ir patyrusio pavaduotojo, nes pradės užleisti lyderio pozicijas. Kad to išvengtų, jis gali siekti visais būdais apsunkinti pavaduotojo darbą, pašalinti jį, sprendžiant principinius klausimus, apkrauti jį einamaisiais darbais viešai pabrėždamas jo suklydimus ir trūkumus. Silpnas vadovas gali siekti suburti aplink save silpnesnius specialistus sudarydamas nepakenčiamas sąlygas kūrybingiems darbuotojams.

Vadovo ir pavaduotojo varžymasis arba vadovo nepakankamas kompetentingumas paprastai skaldo kolektyvą, atsiranda neigiamų grupavimosi tendencijų, pavaldiniai ima vertinti ne pagal dalykines savybes, o iš pažiūros taško: „tai mūsų žmogus“ arba „ne“ ir t. t.

Kad išvengtų nurodytų bendradarbiavimo santykių, vadovui tikslinga:

- įvertinti pasirinktą pavaduotoją suvokiant, kad jam reikės perduoti valdymo organizavimo funkcijas, taip pat neišvengiamai po to perduoti ir savo pareigas.
- būti korektiškam, neakcentuoti jo oficialaus pavaldumo, pabrėžti suinteresuotumą bendradarbiauti su juo;
- supažindinti savo pavaduotoją su visomis savo veiklos sritimis ir taikomais metodais sprendžiant konkrečius klausimus, su ryšiais, kurie palaikomi su kitomis organizacijomis, ir kaip su jomis bendradarbiaujama;
- supažindinti pavaduotoją su savo informacijos kaupimo, saugojimo ir panaudojimo būdais, su savo artimiausiomis ir tolesnėmis užduotimis ir planais;
- informuoti pavaduotoją apie gautus dokumentus, susijusius su bendru organizacijos valdymu ir priimtais sprendimais;

- svarstyti su pavaduotoju einamuosius ir perspektyvinius planus, išteklių skirstymą, personalo įvertinimą ir paskirstymą;

- nustatyti pavaduotojo funkcines pareigas, esant vadovui kari- niame vienetė, jam nebūnant, staigiai išėinant iš rikiuotės;

- pagelbėti pavaduotojui atliekant funkcines pareigas, pagal gali- mybę rečiau kištis į klausimų, esančių pavaduotojo kompetencijos sfe- roje, sprendimą;

- atsižvelgti į pavaduotojo pasiūlymus dėl darbo tobulinimo ir pa- gelbėti įdiegiant juos;

- viešai pabrėžti savo pagarbą ir pasitikėjimą pavaduotoju, pasiti- kėjimą jo žiniomis ir mokėjimais, sėkmingais jo sumanymais;

- žinoti jo interesus ir polinkius;

- pasirūpinti pavaduotojo darbo ir buities sąlygomis.

Nebuvus darbe, pirmiausia reikia išklaudyti pavaduotojo praneši- mą. Pranešime tikslinga atkreipti dėmesį į tokius klausimus:

- turimas pavaldinių skaičius ir jų užimtumas;

- įvykiai ir kokių priemonių buvo imtasi;

- kaip atliktos suplanuotos arba pavestos užduotys;

- papildomai atsiradę darbai ir jų atlikimas;

- veiksmų apibūdinimas ir pavaldinių darbo įvertinimas;

- klausimai, reikalaujantys viršininko dalyvavimo.

Po pavaduotojo pranešimo tikslinga padėkoti jam už atliktą darbą, išnagrinėti jo nurodymus, paaiškinti savo vertinimų motyvus, duoti nu- rodymus, ką reikia papildomai daryti ir ko nereikia daryti pavaduoiant vadovą ateityje.

Vadovui nepageidautina atlikti tokius veiksmus, skirtus pavaduotojui:

- neleisti pavaduotojui dalyvauti priimant sprendimą principiniais klausimais, perkrauti jį einamaisiais klausimais;

- neleisti pavaduotojui spręsti personalo klausimus;

- elgtis su pavaduotoju pabrėžtinai oficialiai;

- atšaukti pavaduotojo nurodymus (jeigu tokia būtinybė atsiranda, tikslinga įtikinti pavaduotoją, kad jis pats pakeistų savo nurodymą tokiu, kurį viršininkas laiko tikslingu).

Pabrėžiant siekimą bendradarbiauti, pavaduotojui tikslinga:

- tvirtinti ir palaikyti vadovo autoritetą, rodyti savo pagarbą jo žinioms ir patirčiai;

- su noru pagelbėti vadovui, ypač įtemptoje situacijoje, pranešant jam apie įvykdytus veiksmus ir išpėjant apie atsiradusius sunkumus;
- mokėti imtis atsakomybės už pavaldinių neracionalius veiksmus;
- organizuoti viršininko nurodymų vykdymą;
- aktyviai rengti pasiūlymus dėl darbo stiliaus tobulinimo;
- reikšti susidomėjimą vadovo planais, jo nuomone dėl pagrindinių veiklos krypčių;
- žinoti, kokius dalykus sprendžia vadovas, ir būti pasirengusiam bet kokiu momentu imtis darbų;
- nepriimti sprendimų tais klausimais, kuriuos vadovas laiko savo asmeninės kompetencijos sfera.

Reikia užtikrinti vadovo ir pavaduotojo tarpusavio informavimą apie planus, padarytus nurodymus ir įvykdytus darbus.

Vadovas ir pavaduotojas turi sistemingai bendrauti, atvirai įvertinti pagal jų nurodymus atliktų darbų privalumus ir trūkumus, kalbėti apie savo darbo trūkumus ir jų įveikimo būdus.

Funkcijų paskirstymas tarp vadovo ir pavaduotojo turi būti tikslus, bet nereikia perduoti pavaduotojui savo svarbiausių pareigų, taip pat neatleisti savęs nuo atsakomybės vyresniajam vadovui dėl darbų, pavestų pavaduotojui.

4.10. Pasitarimų rengimas ir organizavimas

Tarnybinis pasitarimas – paplitusi organizacijų valdymo forma, valdymo sprendimų kolektyvinis rengimo būdas. Šiai veiklos rūšiai viršininkas skiria daug tarnybinio laiko.

Didinant pasitarimų efektyvumą, pirmiausia reikia atsižvelgti į tai, kad pasitarimai gali būti skirtingų rūšių, o tai priklauso nuo planavimo, nagrinėjamų klausimų, pasitarimo paskirties, vedimo psichologinių ypatumų ir trukmės.

Pagal planavimą skiriami planiniai ir neplaniniai pasitarimai. Valdymo veiklos praktika rodo, kad nors didesnę efektyvumą turi planiniai pasitarimai, leidžiantys dalyviams racionaliai planuoti savo laiką ir iš anksto pasirengti konkrečioms klausimams svarstyti, neplaniniams pasitarimams vis dar tenka didelė laiko dalis. Dažnai neplaninių pasita-

rimų organizavimas atima daug pavaldinių laiko, dezorganizuoja jų asmeninį darbą, neigiamai apibūdina vadovo darbo stilių. Todėl reikia racionaliau planuoti tarnybinius pasitarimus griežtai laikantis bendro kalendorinio renginių plano. Neplaniniai pasitarimai daromi tik prireikus.

Gavus netikėtą nurodymą „iš viršaus“, apie pasitarimo organizavimą tikslinga apmąstyti, ar negalima jį surengti per einamąjį planinį renginį, sumažinant netikėtumo faktorių pavaldiniams.

Dienos darbotvarkė turi būti planuojama tokiu būdu, kad bendra pasitarimo trukmė neviršytų vienos valandos. Pasitarimo darbotvarkė, pradžios ir pabaigos laikas turi būti pranešami pasitarimo dalyviams prieš 3–4 dienas.

Pagal nagrinėjamus klausimus skiriami einamieji ir tiksliniai pasitarimai. Einamieji pasitarimai dažniausiai skiriami skirtingiems klausimams nagrinėti, valdymo objekto skirtingai veiklai įvertinti tuo momentu. Tiksliniai pasitarimai paprastai rengiami nagrinėti vienam arba keletui susijusių klausimų, kuriuos sieja vienas tikslas.

Tikslinių pasitarimų efektyvumas kur kas didesnis negu einamųjų, nes šiuo atveju dalyvių dėmesys sutelkiamas į vieną konkretų klausimą, o ne į daugybę įvairių klausimų. Be to, esant dažniems einamiesiems pasitarimams, personalo susidomėjimas jais mažėja, susidaro įspūdis, kad pasitarime nagrinėjami tie patys klausimai. Sistemingas einamųjų pasitarimų rengimas pateisinamas tik nedaugelių specialistų, kurių darbas susijęs su viso komplekso klausimų operatyviais sprendimais.

Pagal paskirtį skiriami trys pasitarimų tipai: informaciniai, operatyviniai ir diskusiniai. Informacinio (instruktyvaus) tipo pasitarimai rengiami vienalaikiai operatyvinei informacijai (nurodymams) skelbti. Operatyviniai (dispečeriniai) pasitarimai – pasikeisti informacija tarp pasitarimo dalyvių, susidariusiai padėčiai įvertinti ir atliekamos užduoties, kuri susijusi su tolesniu organizacijos valdymu, sprendimui priimti. Diskusiniai pasitarimai rengiami atsiradusioms kolektyvinėms problemoms spręsti.

Taigi informaciniuose pasitarimuose informacija eina nuo pasitarimo vadovo jo dalyviams, operatyviniuose – tarp visų pasitarimo dalyvių, diskusiniuose – nuo pasitarimo dalyvių vadovui.

Pasitarimuose turi būti keliami tik tie klausimai, kurie negali būti

sprendžiami darbo tvarka, tik gal kiek operatyviau. Užduoties skelbimas kiekvienam pasitarimo dalyviui pateisinamas, jeigu reikia pabrėžti darbų ryšį. Bet reikia prisiminti, kad šiuo atveju vieni dalyviai paskubomis užrašo jiems skirtus vadovo nurodymus, kiti tuo laiku laukia savo eilės. Kur kas efektyviau tezes arba užduotis, parengtas tokiam pasitarimui, padauginti ir išdalyti visiems, kam reikia, nekviečiant pasitarimo, o pasitarime tik atkreipti dėmesį į dalyviams žinomų užduočių ryšį. Rengiant pasitarimą, kuriame kartosis ankstesnė tema, būtina nustatyti nuolatinį dalyvaujančių tame darbe asmenų kontingentą. Jie turi būti iš anksto apie tai informuoti.

Rengiant diskusinius pasitarimus pageidautina iš anksto supažindinti dalyvius su klausimais, kuriuos reikia nagrinėti. Pasitarime tikslinga palaikyti darbinę atmosferą, leidžiančią kiekvienam duoti savo pasiūlymus. Naudinga iš pradžių leisti pasisakyti jaunesniems, kad vyresniųjų autoritetas nekliudytų jiems duoti savo pasiūlymus. Teigiama kūrybinė atmosfera diskusinio tipo pasitarimuose sukuriama tada, kai pasitarimą veda ne viršininkas, o specialistas, kompetentingai sprendžiantis problemą.

Kartais manoma, kad karo tarnybos sąlygomis diskusinio tipo pasitarimai neteisėti, prieštarauja vienvaldystės principui. Žinoma, kariuomenė visada buvo stipri tuo, kad karių elgesys paremtas sąmoningumu ir drausme, besąlygišku vado valios, jo įsakymų vykdymu. Bet tai visiškai nereiškia, kad viršininkas, turintis visą valdžią priimti sprendimą, neturi įsiklausyti į pavaldinių pasiūlymus. Esant griežtoms statutinėms nuostatoms, būtų neteisinga atimti galimybę pasitarti su specialistais.

Į diskusinius pasitarimus paprastai rekomenduojama kviešti minimalų žmonių skaičių, kurie aktyviai dalyvautų nagrinėjant klausimus.

Pasitarimo tema turi būti suprantama žmonėms. Svarbiausia – vengti dirbtinių temų, nes niekas taip nemenkina dalyko, kaip tuščias posėdžiavimas.

Viršininko elgesys pasitarime, parinktas pasitarimo darbo stilius daro didelį poveikį jo efektyvumui.

Pasitarimas turi prasidėti nurodytu laiku. Geras viršininko tonas – nevēluoti į pasitarimą, neversti kitų laukti. Niekada nevēluojantis viršininkas turi teisę to paties reikalauti iš kitų. Pasitarimas gali prasidėti trumpu viršininko informavimu ir darbotvarkėje paskelbtu pranešimu.

Pasitarimo pagrindinis tikslas – nustatyti, ką reikia padaryti. Atsakingų vykdytojų, kurių veikloje atsirado trūkumų, informavimo tikslas – nesiteisinti, o išsakyti dalykines nuomones apie priemones, kurių imtasi šiems trūkumams pašalinti.

Nagrinęjant bet kurią klausimą, viršininkas neturi rodyti, kad jis skuba.

Pasitarimo dalyviai turi laikytis tam tikros tvarkos: nepertraukti kalbančiojo, nesikalbėti vienas su kitu, valdyti emocijas, nekelti balso. Išlaikyti dalykinį taktą ir abipusį korektiškumą ginčijantis dėl priešingų pažiūrų, laikytis reglamento, klausimus teikti tik pasitarimo vadovui leidus. Pasitarimo vadovas turi nedelsdamas išpėti tuos, kurie nesilaiko nustatytos tvarkos.

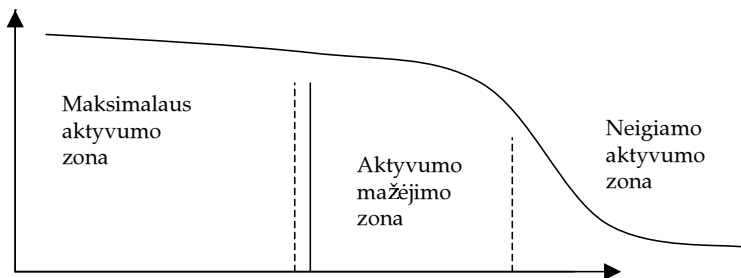
Jeigu pasitarimo atmosfera įkaista, dalyviai susierzinę, tikslinga pasitarimą pertraukti teisinantis, kad būtina papildomai jam rengtis, arba padaryti trumpą pertrauką ir pakalbėti atskirai su konfliktuojančiais dalyviais, išaiškinti jiems tokio elgesio neracionalumą. Vadovas pasitarime turi pasižymėti svarbiausius dalykus, kad vėliau galėtų duoti svarių pasiūlymų.

Pasitarimo dalyvių pasisakymų analizė vadovo baigiamajame žodyje paprastai nepageidautina. Tokia analizė pabrėžia pasitarimo dalyvių nelygybę ir gali ateityje daryti poveikį jų aktyvumui. Pagaliau toks nagrinėjimas neduoda pasitarimui nieko, kas galėtų didinti jo efektyvumą. Kadangi savo nuomones pasitarimo dalyviai jau pareiškė, į šias nuomones viršininkas gali atsižvelgti priimdamas sprendimą, neprimesdamas savo nuostatos jiems. Tokiu būdu pasitarimo tikslas pasiekiamas ir be nagrinėjimo.

Teisingiau padaryti pasitarimo išvadas ne pagal pasisakymus, o pagal nagrinėtus klausimus.

Jeigu atsirado būtinybė vadovo kritiniam pasisakymui, tai kritikuoti reikia pasiūlymą, rodant jo nepageidautinas pasekmes, o ne pasisakantįjį, pateikusį šį pasiūlymą. Visiškai nebūtina pasitarimo pabaigoje iš karto skelbti savo sprendimą. Teisingiau padėkoti dalyviams, o sprendimą priimti ramesnėje aplinkoje ir paskelbti jį vėliau.

Pagal trukmę skiriami trumpalaikiai (iki vienos valandos) ir ilgalaikiai pasitarimai. Toks skirstymas grindžiamas nepertraukiamo pasitarimo dalyvių darbingumo pasikeitimu (4.1 pav.).



4.1 pav. Nepetraukiamo pasitarimo dalyvių darbingumo dinamika

Jeigu pasitarimo trukmė turi būti ilgesnė negu viena valanda, tai dalyvių dideliame darbingumui palaikyti tikslinga kas 50 minučių daryti 10 minučių pertraukas.

Pasitarimas – sunkus protinis darbas. Reikia išlaikyti darbo higieną. Pasitarimas turi būti rengiamas patogioje, vėdinamoje, šiltoje patalpoje. Neabejotinai turi būti draudžiama rūkyti. Tai padeda sutaupyti laiko.

4.11. Individualus pokalbis ir priėmimas asmeniniais klausimais

Viena iš pagrindinių viršininko bendradarbiavimo su pavaldiniu formų yra individualus pokalbis ir priėmimas asmeniniais klausimais.

Nagrinėdami šį klausimą mes daugiau dėmesio skirsime pokalbio organizavimui. Tuo pačiu metu pokalbis yra viena iš pagrindinių priemonių nustatyti psichologinį kontaktą. Apie tai nuodugniau kalbėsime aiškindami klausimą „Psichologinio kontakto nustatymas kolektyve“ (žr. 6.2).

Individualus viršininko pokalbis su pavaldiniu – labiausiai paplitusi dalykinio bendravimo forma, viena iš sprendimo rengimo rūšių.

Viršininkas dažniausiai atlieka pagrindinį vaidmenį tokia bendravime netgi tuo atveju, kai pokalbis pradėtas pavaldinio iniciatyva. Viršininkas turi plačiai taikyti šią dalykinio bendravimo formą, kad sistemingai nagrinėtų darbų eigą ir nuolat būtų susipažinęs su jų fak-

tine būkle, vykdytų nuolatinę padalinių darbo kontrolę, ugdydamas jiems atsakomybės ir reiklumo sau ir savo darbo kolegoms jausmą, tyrinėtų pavaldinių individualias savybes ir galimybes.

Individualaus bendravimo naudingumas priklauso nuo to, kiek teisingai viršininkas elgsis pokalbio metu su pavaldiniu arba lankytoju. Reikia pasirūpinti ir apie patogumus lankytojams ir pavaldiniams tiek kabinete, tiek ir priimamajame. Reikia turėti ne tik kėdę, bet ir vietą ant stalo, kur lankytojas galėtų išdėlioti savo dokumentus arba ką nors užsirašyti. Ant stalo reikia turėti popieriaus užrašams, pieštukų, rašiklį.

Kalbantis asmeniniais klausimais, geriausiai atsisėsti priešais lankytoją už pristatomojo stalo, pasistengti sukurti nevaržomą aplinką.

Turi būti griežtai laikomasi paskirto pokalbio arba priėmimo laiko. Neturėdamas galimybės priimti lankytoją arba pavaldinį paskirtu laiku, viršininkas turi iš anksto informuoti jį apie tai.

Jau nuo pokalbio pradžios viršininkas turi rodyti dėmesį įeinančiajam, domėjimąsi jo nuomone. Geranoriškas pasisveikinimas, siūlymas atėjusiajam atsisėsti – tai elementari tarnybinio etiketo forma, svarbi priemonė parodyti savo dėmesį žmogui.

Blogai, kai viršininkas sutinka lankytojus galvos linktelėjimu, kalbasi su juo sėdėdamas, o lankytojas stovi. Visiškai neleistina, kai viršininkas kurį laiką nepastebi įėjusio ir stovinčio prie durų pavaldinio, demonstruoja savo užimtumą ir pranašumą. Po tokio sutikimo pokalbis niekada nebus atviras.

Pokalbis su pavaldiniu, demonstruojant pranašumą, psichologiškai mažai efektyvus. Tokia pozicija lemia, kad pokalbio metu kalba viršininkas, nors jo pagrindinė užduotis – klausytis. Pokalbio eigoje reikia sekti savo veido išraišką, gestais pabrėžti savo dėmesį, suinteresuotumą. Negalima rodyti nekantrumo, žiūrėti į laikrodį. Kalbėdamiesi su lankytoju pasistenkite, kad pokalbio nepertrauktų kiti interesantai, bendradarbiai ir netrukdytų jūsų pokalbio telefonas.

Jeigu pavaldinys atėjo savo noru arba pakviestas viršininko pokalbiui konkrečiais tarnybiniais klausimais, tai tuo atveju rekomenduojama po pasisveikinimo ir kvietimo atsisėsti iškart pradėti pokalbį iš esmės, spręsti prisilaikant schemas: kas trukdo dirbti; kokios priežastys; kaip jas šalinti.

Jeigu pavaldinio arba lankytojo apsilankymo priežastis nežino-

ma, tai pokalbį tikslinga pradėti nuo bendrų klausimų, tuo pačiu laiku stengiantis išsiaiškinti tai, kas jaudina pašnekovą. Tokio pokalbio pradžioje galima pajuokauti, paklausti, kaip sekasi eiti pareigas, kaip pašnekovas išsikūrė naujoje vietoje ir t. t. Nepageidautina pradėti tokią pokalbį tiesiai klausiant: „Kuo esu įpareigotas?“, „Kas jus jaudina?“ ir panašiai. Tokie klausimai iš karto stato pašnekovą į prašytojo padėtį ir pabrėžia, kad viršininkas pokalbyje nenori peržengti oficialumo ribų.

Neleistina kreiptis į pavaldinius, ypač moteris, su klausimais, kurie turi iš esmės asmeninių, intymų pobūdį, duoti klausimus, kuriuos jūs laikytumėt netaktiškais. Tokie klausimai pabrėžia viršininko valdžią, jo tariamą teisę įsikišti į pavaldinio asmeninių gyvenimą.

Visiškai neleistina pradėti pokalbį tiesioginiais arba netiesioginiais priekaištais pavaldiniui.

Norėdamas, kad pašnekovas išsikalbėtų, viršininkas privalo stebėti save ir pirmiausia nekalbėti per daug, o daugiau klausytis, įterpdamas tik trumpas replikas.

Kalbantis rekomenduojama neduoti pastabų, kurios galėtų užgauti pašnekovo savimeilę. Jeigu visgi reikia įvertinti, tai turi būti padaryta pokalbio pabaigoje. Pokalbio metu reikia vengti kraštutinumų – susierzinimo, susižavėjimo, apgailėstavimo ir t. t.

Viršininkas turi prisiminti, kad jo valdymo veikla bus neefektyvi, jeigu pavaldiniai neišsakys savo nuomonės, kalbės atvirai tik tarpusavyje. Nėra nieko blogesnio, kai pokalbio metu pavaldinys arba neat-sako, arba veidmainiauja norėdamas įsiteikti viršininko nuomonei. Jei-gu pasikalbėjimas pavirsta tokiau „nuomonių pasikeitimu“, tai aiškus vadovo darbo stiliaus trūkumo požymis. Išėjis turi būti tik viena – gražinti pavaldinių atvirumą.

Pokalbis bus nenaudingas, jeigu pavaldinys sieks išpėti ar patvir-tinti jūsų nuomonę. Viršininką, kuris rūpinasi darbu, toks pašnekovo elgesys erzina, nes toks pokalbis – tuščias laiko eikvojimas; tokio pašnekovo nuomone negalima pasitikėti.

Vadovas pokalbio metu neturi duoti neaiškių atsakymų, kuriuos pavaldinys gali išsiaiškinti pagal savo norą: arba kaip teigiamus, arba kaip neigiamus. Prireikus atsakyti neigiamai, vadovas turi tai padaryti aiškiai, paaiškindamas nors iš dalies savo motyvus. Nemokėjimas sakyti „ne“ gali privesti prie to, kad vadovas bus ištrauktas į nepagei-dautiną jam darbą ne dėl jo sutikimo dalyvauti jame, o dėl nenoro

duoti neigiamą atsakymą. Vėliau atsisakyti bus sudėtingiau, nes teks konkretizuoti savo nepakankamai tikslų atsakymą.

Vadovas turi labai atsakingai elgtis su savo pažadais. Niekada negalima žadėti to, ką bejėgis padaryti savarankiškai, arba to, kas viršija jo kompetenciją. Viltis, kad pažadas kaip nors bus ištesėtas savaime arba bus pamirštas – kenksminga. Ji palaužia viršininko autoritetą.

Kai kurie vadovai išoriškai mandagūs, nuoširdūs su lankytojais, tarytum rūpinasi jais ir jo kabineto durys visiems atviros. Jis gali kiek nori pažadėti, bet čia pat apie viską pamirš. Reikia prisiminti, kad pavaldinys, primenantis vadovui apie jo neįvykdytą pažadą, gali pasirodyti vadovui antipatiškas. Antipatijos šaltinis tuo atveju yra ne pavaldinio veiksmai, o vadovo, davusio anksčiau neužtikrintą pažadą, neveiklumas ir neatsakingumas, o dabar nenorinčio prisipažinti to netgi sau.

Pokalbis dažniausiai turi baigtis trumpu apibendrinimu arba sprendimu.

Pokalbis asmeniniais klausimais – ypatinga kontakto su pavaldiniais forma. Tokio priėmimo metu vadovas neturi pabrėžti savo pareigybinio pranašumo, privalo būti maksimaliai dėmesingas ir kantrus lankytojams. Nereikia pertraukti lankytojo, reikšti savo nekantrumą, mimika ar gestais rodyti nepasitenkinimą pokalbiu. Nereikia žadėti to, kas nerealu arba abejotina. Geriau atvirai pasakyti, kad jūs negalite arba nesate įsitikinęs, ar galima tai spręsti teigiamai. Su lankytoju reikia kalbėtis logiškai, išsakant savo požiūrį.

Priėmimo asmeniniais klausimais laikas turi būti paskelbtas ir griežtai jo laikomasi. Netgi nesant lankytojų, vadovas šiuo laiku turi būti vietoje ir dirbti pagal asmeninį planą.

Kartais asmeniniais klausimais priimama kolegialiai, dalyvaujant pavaduotojams, tarnybų viršininkams ir t. t. Tai pateisinama tuo, kad iš karto išspręsti klausimą gali kompetentingi asmenys. Bet reikia priminti, kad tuo pačiu griauinama pasitikėjimo atmosfera. Pavaldinys dažnai kreipiasi į vadovą ne tiek su prašymu, kiek norėdamas patarimo. Kadangi jis mato jame ir vyresnį, patyrusį draugą. Kolegialaus priėmimo sąlygomis to padaryti neįmanoma.

Tikslinga priiminėti individualiai, bet priėmimo metu visi pavaduotojai ir tarnybų viršininkai turi būti savo darbo vietoje, kad vadovas galėtų juos iškviešti pas save arba pasitarti su jais telefonu. Toks operatyvus reagavimas į prašymą paprastai palieka gerą išpūdį.

Apžvelgti dalykinio pokalbio ypatumai, bendravimo psichologiniai aspektai sudaro teigiamas sąlygas tiek rengiant valdymo sprendimus, tiek ir individualiai dirbant su pavaldiniais.

KLAUSIMAI

1. Ką turi padaryti viršininkas pradėdamas vadovauti naujam kolektyvui?
2. Kaip gali susiklostyti naujo viršininko santykiai su kolektyvu?
3. Ką turi padaryti viršininkas prieš pradėdamas eiti naujas pareigas?
4. Kokie yra naujo vadovo pirmojo pasisakymo ypatumai?
5. Kodėl viršininkas turi mokėti perprasti žmones?
6. Kas yra psichodiagnostika?
7. Apibūdinkite metodus, kurie padeda išsiaiškinti pavaldinių dalykines ir asmenines savybes.
8. Kodėl „skaitydami“ gestus mes atliekame grįžtamąjį ryšį?
9. Apibūdinkite gestus, kurie kalba apie įtarumą ir neatvirumą.
10. Kodėl svarbu stebėti kalbančio pašnekovo mimiką ir intonaciją?
11. Pateikite „kūno kalbos“ pavyzdžių.
12. Pateikite pavyzdžių, kaip traktuoti neverbalinę elgseną.
13. Kokios yra bendros veiklos rūšys?
14. Apibūdinkite tarpusavio santykius. Kas yra jų pagrindas?
15. Apibūdinkite tarpusavio bendradarbiavimo santykius. Kas yra jų pagrindas?
16. Į kokias aplinkybes ir kodėl reikia atsižvelgti vadovaujant profesinės tarnybos kariams?
17. Kodėl tarpusavio bendradarbiavimo santykiai neatsiejamai susiję su sąvoka „kolektyvas“?
18. Apibūdinkite vyresniojo (vadovo) ir jaunesniųjų (pavaldinių) bendradarbiavimo santykius.
19. Apibūdinkite jaunesniojo (pavaldinio) ir vyresniojo (vadovo) bendradarbiavimo santykius.
20. Apibūdinkite jaunesniojo elgesio ypatumus kūrybiniame kolektyve.

21. Kodėl reikia veikti ypač apdairiai ir korektiškai, jeigu viršininko veiksmai arba nurodymai pasirodys jums neracionalūs?
22. Apibūdinkite vienodos padėties karių bendradarbiavimo santykius.
23. Kokie veiksmai neleistini kolegų ir trečiųjų asmenų atžvilgiu?
24. Apibūdinkite vadovo ir pavadootojo bendradarbiavimo santykius.
25. Apibūdinkite pagrindines taisykles, kurių reikia laikytis vadovui bendradarbiaujant su pavadootoju.
26. Kas yra pasitarimas? Kaip jie skiriami pagal planavimą, nagrinėjamus klausimus ir pagal paskirtį?
27. Apibūdinkite pasitarimų ypatumus kariniuose vienetuose.
28. Apibūdinkite karinių vienetų vadų elgesio ypatumus dalyvaujant pasitarimuose.

LITERATŪRA

1. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai/Parengė Puzinavičius B. – V., 2001.
2. Gestų kalba // Taip ir ne. – 1991, Nr. 8.
3. Jacikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. – V., 1995.
4. Kaip vadovauti kariams. Patarimai ne tik jauniems vadams. – V., 2000.
5. Karių pedagogikos ir psichologijos pagrindai. – V., 1996.
6. Karužienė I., Pranevičienė B., Vaitkevičius J. Švietimas ir sociometrija kariuomenėje. – K., 1997.
7. Kisinai E. Kario mokymas. – V., 2000.
8. Lietuvos Respublikos kariuomenės tarnybos statusas. – V., 1999.
9. Military Leadership. Headquarters. Department of the Army. 1990.
10. Polukordienė K. O. Kūno kalba // Psichologija tau. – 1993, Nr.2.
11. Steiger R. Humaniškasis vadovavimas. – V., 1998.
12. Suslavičius A., Valickas G. Socialinė psichologija. – V., 1999.
13. Шипунов В., Кишкель Е. Основы управленческой деятельности. – М., 1999.

5. Vadovo veikla formuojant karinį kolektyvą ir kuriant jame teigiamą psichologinę atmosferą

5.1. Psichologinio vieningumo sąvoka

Tik vieningas karinis kolektyvas, kuris ir leidžia nagrinėti konkrečią grupę kaip kolektyvinės veiklos subjektą, gali efektyviai vykdyti pavestas užduotis.

Grupės psichologinės integracijos problema yra viena iš sudėtingiausių šiuolaikinėje psichologijoje. Socialinė psichologija, pasirinkdama socialinį bendrumą tyrimo objektu, turi išsiaiškinti, kaip ši ją sudarančių individų visuma tampa psichologine realybe.

Tyrimuose, kurie buvo atlikti pagal veiklos koncepciją, galima rasti atsakymus į du pagrindinius klausimus. Kokiu pagrindu asmenų, sudarančių kolektyvą, pirminė bendrystė tampa realia psichologine esme? Kokios jėgos lemia darbo kolektyvo, kaip realios socialinės institucijos, psichologinį vientisumą, vienybę?

Sprendžiant šiuos klausimus metodologiškai pradedama nuo socialiai sąlygotos bendrosios veiklos kaip pagrindinio bet kurios socialinės grupės faktoriaus. Būtent mokantis ir profesinėje veikloje susiklosto dalykiniai ir emociniai santykiai, susiformuoja grupės bendrosios vertybės ir elgesio normos. Integraliai nagrinėjant grupę (kolektyvą), būtina išsamiai tirti visais aspektais vidinį grupės aktyvumą. Grupės socialinio psichologinio bendrumo fenomeną negalima suprasti neanalizavus vidinio socialiai sąlygoto bendrosios veiklos dėsningumo. Tyrinėtojai nurodo, kad tikslo rengimo ir motyvacijos formavimo psichologinius mechanizmus vargu ar galima suprasti apsiribojant individualios veiklos analize. Kad juos suprastume, reikia tyrinėti bendrąją veiklą ir bendravimo procesus, t. y. nagrinėti šią individualią veiklą kartu su kitų veikla, o patį individą – aiškinantis jo požiūrį į „bendrą subjektą“. Kaip apie aukščiausią grupės

integracijos rodiklį daugelis autorių kalba apie „grupinę sąmonę“.

Grupinis vieningumas daugelių tyrinėtojų nagrinėjamas kartu su šiais reiškiniais.

Tarpasmeninė atrakcija, rodanti vieningumą, kaip tarpusavio pozityvių nuostatų, kiekio ir jėgos išvestinė (A. ir B. Lot). Taip pat išskiriama permaininga grupė, sudaranti mažos grupės narių abipusių simpatijų priežasčių ir padarinių visumą. Priežasčių skaičiui priskiria jų sąveikų dažnumą ir kooperatinį pobūdį, grupės vadovavimo stilių (daugiausia demokratini), grupės narių statuso ir elgesio pobūdį, įvairias žmonių nuostatų, amžiaus, profesijos, tautybės ir t. t. panašumo apraiškas, pažangumą vykdant bendras užduotis. Logiškai traktuodami tokios grupės narių tarpusavio simpatijų padarinius, taip pat pamini agresyvų elgesį su nesimpatiškais asmenimis ir grupėmis, didėjanti siekimą komfortiško elgesio, grupės produktyvumo augimą (nors tiesioginės priklausomybės tarp atrakcijos lygio ir grupės produktyvumo nėra). Atrakcija pasireiškia kaip itin emocinis fenomenas, ko aiškiai neužtenka, kad gamybiniame (kariniame) kolektyve grupė būtų vieninga.

Grupės priklausomybės motyvacija. Čia grupės vieningumas suprantamas kaip tam tikras jėgų ir motyvų pasireiškimas, skatinantis individą būti šios grupės nariu (D. Kartraitas). Šių vieningumo determinantų visuma pasireiškia šiomis permainomis:

- subjekto motyvacinio potraukio prie grupės pagrindas, apiman-tis jo poreikius ir vertybes;
- grupės skatinimas, pasireiškiantis per jos tikslus, programas, jos narių charakteristikose, veiklos būdais, prestižu;
- subjekto lūkesčiai, arba subjektyvi tikimybė, kad narystė turės teigiamų arba neigiamų pasekmių;
- individualus palyginimo lygis – tam tikras subjektyvus žmo-gaus priklausymo įvairioms socialinėms grupėms įvertinimas.

Nedaloma orientacinė vienybė. Grupinio aktyvumo stratometriniėje koncepcijoje grupių suderinamumas nagrinėjamas kartu su kolektyvo narių vertybinių orientacijų vieningumu, t. y., kiek grupės narių įvertinimai, nuostatos ir pozicijos sutampa objektų (asmenų, užduočių, idėjų, įvykių) atžvilgiu. Vertybinis orientacinis grupės vieningumas nenumato grupės narių įvertinimų ir pozicijų, skonių, estetinių požiūrių, skaitytojų interesų ir t. t. visiško sutapimo. Vertybinis orientaci-nis vieningumas – tai pirmiausia dorovinių ir dalykinių vertinimų su-

artėjimas, požiūris į bendros veiklos tikslus ir užduotis. Mokslininkai atskleidžia tarpasmeninių santykių daugiapakopę struktūrą su įvairiomis galimomis vieningumo apraiškomis.

Pirmąją psichologinį lygį atitinka vieningumas, kurio pagrindu yra visų grupinės veiklos narių bendrų tikslų pasidalijimas, t. y. vieningumas kaip grupės tikslinė vienybė.

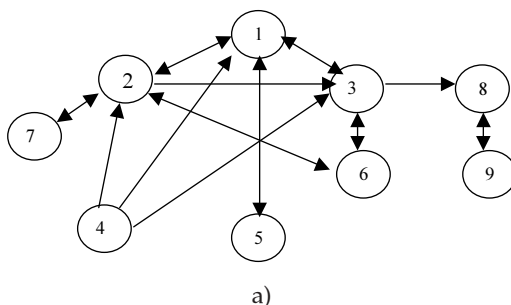
Antrąją psichologinį lygį atitinka vieningumas, pasireiškiantis grupės narių vertybių, susijusių su bendros veiklos procesu, sutapimu.

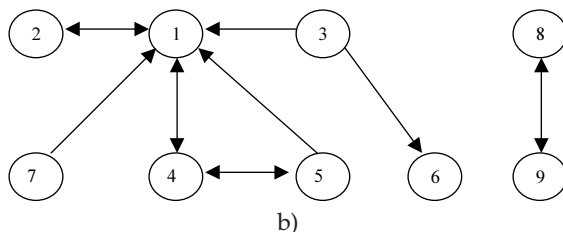
Trečiąją psichologinį lygį atitinka vieningumas, kuris daugiausia remiasi grupės narių emociniais kontaktais.

Konkrečios grupės vieningumo lygis gali būti kiekybiškai nustatytas Dž. Moreno sociometriniu metodu. Pagal sociometriją mes galime nustatyti grupės vieningumo koeficientą

$$Q = \frac{\sum P}{0,5 n(n-1)}$$

skaičiuodami abipusiškus pasirinkimus, gautus iš visų grupės narių. Juo daugiau tokių ryšių, juo daugiau grupė yra kaip sintetinė visuma, kuri tvirtai susijusi ne tik išoriniais veiksmais (įsakymais, reglamentais), bet ir vidiniais tarpasmeniniais grupės ryšiais (tradicijomis, simpatijomis, siekiais bendradarbiauti), todėl grupė išlaiko tvirtą pusiausvyrą ir produktyvumą. 5.1 pav. pateiktos vieningos ir difuzinės grupių schemas. Schemose matyti, kad dviejose grupėse iš 9 žmonių vienu atveju (a) yra aukštas vieningumo lygis dėl vienpusių ir abipusių pasirinkimų, kitu atveju (b) yra žemas vieningumo lygis: grupėje yra trijų bendradarbių (1, 4 ir 5) branduolys, keturi susiję tik su lyde-





5.1 pav. Grupių vieningumo lygiai: a) aukštasis; b) žemasis

riu, du visiškai izoliuoti, sudarantys diadą, atitrūkusią nuo grupės. Žemo vieningumo lygio grupės lengvai suyra arba nuo išorinių poveikių, arba nuo mažiausio vidinio konflikto.

Darbo grupių, nedidelių karinių vienetų (pavyzdžiui, karinių vienetų valdymo sistemose) vieningumo integracijos svarbiausias psichologinis pasireiškimas yra grupių *psichologinio suderinamumo ir psichologinio klimato fenomenai*.

5.2. Psichologinis suderinamumas kariniuose kolektyvuose

Sprendami bendrąsias tarnybines užduotis, kariai kontaktuoja turėdami tikslą koordinuoti savo veiksmus. Nuo tokio koordinacijos lygio priklauso jų darbo produktyvumas. Savo ruožtu šios koordinacijos lygis yra bendradarbių suderinamumo lygio išvestinė. Kokia yra sąvokos „psichologinis suderinamumas“ esmė?

Psichologinis suderinamumas – tai grupės (karinio kolektyvo) narių sugebėjimas, grindžiamas optimaliu jų derinimu bendrai veikti. Komplektuojant bet kurią gamybinę grupę (karinį kolektyvą), reikia atsižvelgti ne tik į kiekvieno žmogaus individualiąsias psichologines savybes, bet ir į bendros veiklos galimus rezultatus, kuriuos sąlygoja šių žmonių vienijimas į kolektyvą. Psichologinio suderinamumo lygis nustatomas tiek tam tikrų vienių kolektyvo narių savybių panašumu, tiek ir kitų skirtumu. Galų gale jie vienas kitą papildo sprendami bendras užduotis, nes konkreti gamybinė grupė, konkretus karinis vienetas pristato save kaip tam tikrą visumą. Kaip buvo minėta anksčiau,

kiekviena grupė (karinis vienetas) nėra paprasta ją sudarančių individų suma. Integratyvumo principas nagrinėja grupę (karinį vieneta) kaip vieningą neišardomai susijusį organizmą.

Išskiria keletą psichologinio suderinamumo lygių, sąlygojamų tiek darbuotojų asmeninių savybių, tiek ir sprendžiamų profesinių užduočių turinio ir sunkumo lygių. Išnagrinėsime tris tokius lygius.

1 lygis – psichofiziologinis suderinamumas, kuris pasireiškia žmonių įgimtų savybių panašumu: nervų sistemos tipas (temperamentas), fizinis atsparumas, darbingumas, emocinis stabilumas ir kt. Profesinei veiklai reikalingos tokios savybės. Pavyzdžiui, jeigu žvalgų grupė atlieka skubią žvalgybinę užduotį, reikalaujančią iš kiekvieno dalyvio greitumo ir atsparumo, tai vieno iš jų atsilikimas mažina efektyvų užduoties įvykdymą ir sukelia konfliktą (tokiu atveju atsiliekančias turi išeiti). Konvejerinio tipo darbe, sportiniuose žaidimuose, apdorojant informaciją iš valdymo punktų, reikalinga tam tikra greita žmonių veikla ir koordinacija, daranti jų bendrą darbą efektyvų.

2 lygis – psichologinis, kuris pasireiškia savybių, atsirandančių dėl mokymo ir auklėjimo sutapimo. Šiam lygiui skiriamos charakterio bruožų, profesinių interesų, intelektualinės raidos lygio, žmonių moralinių savybių sutapimas. Pavyzdžiui, kosmonautų, skirtingų lygių vadovų, teisėsaugos organų operatyvinio skyriaus karių darbas reikalauja ne tiek fizinio atsparumo, kiek gerai suformuotų pažinimo procesų: atminties ir dėmesio, mąstymo, profesinės patirties, bendrų moralinių normų pripažinimo ir t. t.

3 lygis – socialinis psichologinis, kuris pasireiškia, remiantis jų pasaulėžiūros bendrumu, sutapimu asmeninių savybių, reikalingų socialinei sąveikai: komunikatyvumas, principingumas, socialinės nuostatos, politinės pažiūros, vertybinės orientacijos. Nurodytos savybės reikalingos socialinių valdymo sistemų aukščiausiesiems vadovams primant sprendimus, taip pat socialinėms politinėms organizacijoms ir šiek tiek eilinėms darbo grupėms, kuriose žmonės rodo susidomėjimą socialinėmis problemomis ir bendravimu.

Kai sutampa žmonių visi trys lygiai, galima kalbėti apie jų visišką psichologinį suderinamumą. Jiems visai nesutampant, atsiranda *psichologinis barjeras*, kai žmonės nenori bendrauti, nesupranta vienas kito, nenori bendradarbiauti bet kurioje srityje. Bet tiek esant visiškam suderinamumui, tiek ir visiškam nesuderinamumui, barjeras atsiranda

da gana retai. Dažniau galima pastebėti išskirtinį suderinamumą pagal individų psichologines savybes, įvertinant jų lygį pagal tam tikros veiklos reikalavimus. Juo didesnis karių nesuderinamumas, juo didesnė konfliktų atsiradimo tikimybė, o to pasekmė – darbo grupės suirimas.

Eksperimentai, kurie buvo daromi turint tikslą iširti psichologinį suderinamumą, parodė, kad būtina skirti keturis karių grupėse sprendžiančių bendras užduotis, komunikatyvinio elgesio tipus:

1) individai, siekiantys lyderiavimo, sugebantys spręsti užduotis tiktai, kai jiems pavaldūs kiti grupės nariai;

2) individualistai, besistengiantys spręsti užduotį vien savo jėgomis;

3) prisitaikantieji prie grupės (konformistai), lengvai paklūstantys kitų jos narių įsakymams;

4) kolektyvistai, besistengiantys spręsti užduotis bendromis pastangomis, todėl jie ne tik priima kitų grupės narių pasiūlymus, bet ir patys rodo iniciatyvą.

Tačiau tokie komunikatyvinio elgesio tipai priklauso ne tik nuo žmonių įpročių ir sugebėjimų, bet ir nuo sprendžiamų užduočių pobūdžio. Eksperimentuose su operatoriais, apdorojančiais vaizdinę informaciją ir priimančiais bendrus sprendimus, optimalios pasirodo tos grupės, kurių nariai buvo pakankamai aktyvūs ir keitėsi informacija tarpusavyje, veikdami kolegialiai. Juo paprastesnė užduotis, juo mažiau reikalavimų pasikeisti informacija, o užduotį gali spręsti vienas dalyvis – lyderis, darydamas kitus pavaldžiais. Analogiški tyrimai, atlikti realioje gamybinėse grupėse, parodė, kad darbo efektyvumo problemos negalima išspręsti tiktai parenkant į komplektuojamą brigadą darbininkus su vienodomis psichofiziologinėmis savybėmis. Pasirodo, kad šių savybių buvimas nėra pirminė sąlyga, nustatanti darbo tempą (montuotojų darbo pavyzdys). Kai kurie grupės nariai, turintys reikalingų profesinių savybių, nenorėjo dirbti greičiau. Lemiamą poveikį, atliekant gamybinę užduotį, kai kuriems darbininkams padarė socialinis psichologinis kryptingumas. Pagal šį rodiklį kolektyvo narius galima skirti į du pogrupius. Pirmąjį sudaro tie, kurie orientavosi į nuolatinį darbą šiame kolektyve ir į gerą uždarbį. Antrąją grupę sudarė tie, kurie daugiau orientavosi į galimybę padidinti savo socialinį statusą, siekdami išsilavinimo, o uždarbis jiems buvo antroje vietoje.

Taigi norint pasiekti maksimalų darbo efektyvumą ir sumažinti konfliktus, reikia kurti darbo grupes ne tik remiantis profesiniais sugebėjimais, bet ir atsižvelgti į vienodą profesinį kryptingumą, t. y. atsižvelgti į skirtingų lygių suderinamumą.

5.3. Socialinis psichologinis klimatas kariniuose kolektyvuose

Sąvoka „psichologinis klimatas“ nagrinėjama kartu su psichologiniu suderinamumu. Aukštas suderinamumo lygis yra svarbiausias faktorius, darantis palankų poveikį kolektyvo socialiniam psichologiniam klimatui. *Psichologinis klimatas* – tai susidaranti gamybinėje grupėje (kariniame kolektyve) dorovinė (emocinė) atmosfera, komfortiška arba diskomfortiška grupės nariams. Sąvokos „socialinis psichologinis klimatas“, „emocinis klimatas“, „dvasinė atmosfera“ ir t.t. labai dažnai vartojamos sinonimiškai mokslo literatūroje. Bet nustatant socialinį psichologinį klimatą, visada pabrėžiama bendra grupės psichologinė būsena, atspindinti jos gyvybinės veiklos ypatybes.

Psichologinis klimatas, kaip tam tikra grupės (kolektyvinės veiklos subjekto) būsena, apima kognityvinius, emocinius, operacinius, motyvacinius ir kitus komponentus.

Pagrindiniai grupės psichologinio klimato rodikliai yra pasitenkinimas darbu ir tam tikromis gamybinėmis situacijomis, kvalifikacijos kėlimo perspektyvomis, santykiais tiek tarp pavaldinių, tiek ir tarp vadovų ir pavaldinių, draugiškais neformaliais grupės narių ryšiais, darbo drausme, personalo kaita, nekonfliktiškumu.

Psichologinio klimato grupėse (karinėse kolektyvuose) ypatumai tiriami pokalbių, anketavimo, interviu, sociometrijos, veiklos ir jos rezultatų analizės būdu.

Galima skirti tokius faktorius, darančius poveikį formuojant gamybinių grupių (karinių vienetų) psichologinį klimatą:

1. *Makroaplinkos faktoriai*. Iš šių faktorių svarbiausias yra visuomeninė ekonominė formacija, kurioje vyksta visas visuomenės gyvenimas, taip pat funkcionuoja krašto apsaugos ir kitos valstybinės struktūros. Stabili arba krizinė ekonomikos būsena palieka savo žymę kiek-

vieno kolektyvo psichologiniam klimatui. Organizacijos, valdančios tam tikras žmonių veiklos šakas (gamybines, teisėsaugos, ekonomines, krašto apsaugos ir t. t.), atitinkamai visiems visuomenės reikalavimams, daro tam tikrus valdymo poveikius, kurie yra makroaplinkos poveikio faktorius, darantis įtaką darbo grupių (karinių vienetų) socialiniam psichologiniam klimatui. Makroaplinkos faktoriams priskiriami taip pat administracijos, savivaldybės organų, visuomeninių organizacijų veikla.

2. *Mikroaplinkos faktoriai*. Jiems priskiriama asmenybės, kaip pirminio darbo kolektyvo nario, materialinė ir dorovinė aplinka. Ši mikroaplinka yra konkretaus kolektyvo, kaip visumos, tiesioginio funkcionavimo laukas. Svarbi mikroaplinkos faktorių grupė yra kolektyvo veiklos dalykinė sritis, t. y. visas techninių, organizacinių elementų kompleksas, kuris vadinamas bendra sąvoka „gamybinė situacija“. Šių faktorių grupei taip pat skiriami grupinių procesų, vykstančių pirminėse gamybinėse kolektyvuose, poveikis. Čia pirmiausia svarbus toks faktorius, glūdinantis kiekvieno padalinio formalioje struktūroje, kaip oficialių organizacinių ryšių tarp darbo grupių narių pobūdis. Labai svarbūs bendros veiklos modelio struktūros skirtumai:

a) bendroji individuali veikla, kai kiekvienas kolektyvo narys daro savo bendros užduoties dalį nepriklausomai nuo kitų;

b) bendroji nuosekli veikla: bendra užduotis sprendžiama kiekvieno darbuotojo nuosekliais veiksmais (pavyzdžiui, konvejerinė gamyba);

c) bendroji sąveikaujama veikla, kai užduotis sprendžiama tiesiogiai dalyvaujant kiekvienam kolektyvo nariui, jam sąveikaujant su visais likusiais (pavyzdžiui, montuotojų brigada).

Nesunku pastebėti tiesioginių ryšių tarp šių modelių ir grupių kaip vieningo kolektyvo raidos lygių. „Vieningumas pagal kryptį“, t. y. vertybinių orientacijų, tikslų ir veiklos motyvų vienybė grupėje pasiekama greičiau trečiajame modelyje negu antrajame arba pirmajame. Daugiausiai teigiamų tarpusavio pasirinkimų buvo padaryta brigadoje, dirbančioje pagal trečiąjį modelį, ir mažiausiai brigadoje, dirbančioje pagal pirmąjį modelį. Pasitenkinimas tarpasmeniniais santykiais pirminiuose kolektyvuose padidėja pereinant nuo pirmojo modelio prie trečiojo, t. y. didėjant funkciniais ryšiams.

Kartu su oficialios sąveikos sistema kolektyvo socialiniam psichologiniam klimatui didelį poveikį daro jo neformali organizacinė struktūra. Draugiški kontaktai darbe ir jam pasibaigus, bendradarbiavi-

mas ir savitarpio pagalba formuoja, suprantama, geresnį komfortinį klimatą negu nedraugiški santykiai, pasireiškiantys kivirčiais ir konfliktais. Pagal tyrimo duomenis, iš bendradarbių, turinčių draugus savo kolektyve, 63,4% pažymėjo gerą nuotaiką darbe ir 77,7% pareiškė pasitenkinimą darbu. Iš bendradarbių, neturinčių draugų kolektyvuose, apie gerą nuotaiką darbe kalbėjo tik 45,4%, apie pasitenkinimą darbu – 67,7%.

Reikia taip pat atsižvelgti atskirai ne tik į formalios ir neformalios organizacinės struktūros specifiką, bet ir jų konkrečius savitarpio santykius. Juo didesnis formalios ir neformalios struktūrų vienybės laipsnis, juo daugiau pozityvių poveikių, formuojančių kolektyvo psichologinį klimatą.

3. *Kolektyvo narių individualių savybių poveikio faktorius.* Šis faktorius iš esmės reikšmingas formuojant kolektyvo psichologinį klimatą, nes individų asmeninės savybės lemia visus poveikius, tiek gamybinio, tiek ir socialinio pobūdžio. Žmogaus elgesys, skatinamas šių poveikių, pasireiškia jų asmenine nuomone, nuotaika, elgesiu ir yra jo individualus indėlis kuriant grupės psichologinį klimatą. Svarbu taip pat atsižvelgti į grupės narių savitarpio pirmenybių motyvaciją. Tarpasmeninių pasirinkimų motyvacija grindžiama individualių pirmenybių neoficialiuose tarpasmeniniuose santykiuose tarp grupės narių (karinio vieneto karių) sistema. Tokios motyvacijos analizė leidžia nustatyti psichologines priežastis, pagal kurias kiekvienas grupės narys siekia emocinių ir dalykinių kontaktų su vienais grupės nariais, atmesdamas kitus, ir tuo pačiu atskleidžia turiningą grupinę integraciją ir diferenciaciją. Motyvacinių tarpasmeninių pasirinkimų tyrimas atliekamas anketavimo, pokalbio ir sociometrijos metodais, leidžiančiais sulyginti, kaip individas suskirsto grupės narius pagal skirtingus kriterijus (dalykinius, žaidimo, emocinius). Atskleisti motyvacijos ypatumai gali parodyti grupės, kaip kolektyvo, turinčio būdingus jam vertybinių orientacijų bendrumus, rodiklius, vieningumo lygį.

Atsiskyrusių, difuzinių grupių nariai remiasi iš esmės emocinėmis asmeninėmis simpatijomis ir antipatijomis, orientuojasi greičiau į pasirinkimą pagal išorinius ypatumus.

Vieningoje grupėje (kolektyve) tarpasmeninių pasirinkimų motyvai daugiausiai orientuoti į partnerių moralines ir dalykines savybes, t. y. į asmenines savybes, darančias įtaką bendrai profesiniai veiklai.

Didelį vaidmenį taip pat turi amžiaus ir lyties skirtumai. Vyrų ir moterų psichologijos ypatumai uždeda savo atspaudą tarpgrupiniams santykiams. Moterų kolektyvai daugiau dinamiški ir lengviau adaptuojasi keičiantis išorinėms sąlygoms. Jie emocionalesni, priklausantys nuo situacijos, juose dažniau atsiranda konfliktai dėl pirmavimo, rungtyniavimas. Vyrų grupės tvirtesnės, racionalesnės, rigidiškos (inertiškos), pragmatiškos, turi tendenciją dalykiniams konfliktams, konkurencijai. Todėl vyrų ir moterų derinimas kolektyve dažnai yra teigiamas faktorius grupei susitelkti ir geram psichologiniam klimatui kurti.

Kiekvienas amžiaus periodas turi savo psichologinių ypatumų, į kuriuos būtina atsižvelgti. Tarp vieno amžiaus bendradarbių, ypač jaunų, greičiau susiklosto neformalūs tarpasmeniniai santykiai, simpatijos, tarpusavio supratimas. Jaunimo kolektyvai daugiau emocionaliūs, linkę į situacijų konfliktus. Suaugusių ir pagyvenusių žmonių grupės racionalesnės, emocionaliai santūrios, mažiau konfliktuoja. Formuojant gamybinės grupes (karinius vienetus) taip pat reikia atsižvelgti į jų amžių ir į profesinės veiklos periodą (pradžią arba pabaigą), į jų efektyvumo perspektyvas.

4. *Svarbus faktorius, turintis įtaką psichologiniam klimatui, yra grupės valdymo pobūdis.* Tai pasireiškia tam tikrais santykiais tarp oficialaus vadovo ir pavaldinių. Tokie santykiai gali būti apibūdinami vadovų ir pavaldinių pagrindinių siekių vienybe arba jų konfrontacija. Vadovavimo stiliaus poveikio gamybinio (karinio) kolektyvo socialiniam psichologiniam klimatui tyrimas numato būtinybę atsižvelgti tiek į vadovo asmenines savybes, tiek ir į vadovo ir pavaldinių psichologinį suderinamumą. Pagal tyrimo duomenis, gautus apklausus darbininkus ir tarnautojus, manančių, kad jų tiesioginis vadovas domisi jų darbu, 74,4% pažymėjo geros nuotaikos darbe buvimą ir 88,1% – pasitenkinimą darbu. Iš asmenų, manančių, kad vadovas nesupranta jų rūpesčių, apie savo gerą nuotaiką darbe kalbėjo tik 43,8%, apie pasitenkinimą darbu – 43,8%. Vienoje ir toje pačioje organizacijoje galima atskleisti skirtingus psichologinio klimato rodiklius dėl tiesioginio vadovo ir darbo grupės narių suderinamumo, nes tai lemia išankstinė nuostata apie viršininką, kaip tos gamybinės šakos vadovą.

Nustatant socialinį psichologinį klimatą socialinėse organizacijose, reikia atsižvelgti ne tik į kiekvieną iš nurodytų faktorių, bet taip pat į jų kompleksinį poveikį apskritai.

5.4. Maža socialinė grupė – socialinis psichologinis organizacijos atspindys

Visas mūsų gyvenimas – ėjimas iš grupės į grupę. Šioje juokais pasakytoje frazėje daug socialinės psichologinės prasmės. Individas, koks bebūtų autonomiškas ir savarankiškas, negali egzistuoti, negali išreikšti savęs be bendravimo su kitais žmonėmis, be sąveikos su žmonių grupe. Gyvenimo pradžioje pati pirmą socialinę grupę, kurioje žmogus būna ir kur pradeda kurtis jo asmenybė, yra šeima, po to eina draugiškos bendraamžių kompanijos, mokymo grupės, susivienijimai pagal pomėgius ir t. t. Žodžiu, žmogus visada yra susijęs su kuo nors iš artimiausios aplinkos. Tūkstančiais saitų kiekvienas iš mūsų taip pat susijęs su milžinišku žmogaus sociumu, kurio poveikį pats patiria. Kartu reikia pasakyti, kad žodis „grupė“ kilo iš italų žodžio *gruppo* – „surišimas“. Mus, žinoma, domina socialinės grupės, kuriose žmogus realizuoja save, vykdydamas tam tikrą darbinę veiklą.

Kiekvienas absolventas, baigęs aukštąją mokymo įstaigą, paprastai turi pasirinkti iš dviejų variantų. Pirmasis, kai jūs jau laukia kurioje nors gamybinėje, komercinėje arba tyrimo organizacijoje, kur yra laisva vieta, ir jūs (esant jums teigiamoms aplinkybėms) ją užimate. Akademijos absolventams tas variantas yra pagrindinis, ir taip jūs įeinatė į jau suformuotą grupę, į jau dirbantį kolektyvą. Tokios organizacijos seniai arba neseniai sukurtos visuomenėje tam tikrai veiklos rūšiai, ten sudėlioti arba suprojektuoti dalykiniai santykiai. Antrasis variantas retesnis, bet irgi galimas: kai jūs patys arba kartu su kuo nors kuriate savo organizaciją, savo grupę, savo firmą. Antrasis variantas gali būti ir stabiliose kolektyvuose, kai reikia pergrupuoti jėgas, sukurti naujus padalinius, tarnybas, darbo grupes. Tokią pertvarką dažnai naudoja stambios ir vidutinės Vakarų firmos veiklai stiprinti, savo gamybos konkurentiškumui didinti.

Prieš pradėdant valdyti objektą, reikia išsivaizduoti visas jo pagrindines charakteristikas. Kas yra grupė, kokie jos kiekybiniai ir kokybiniai parametrai? Kokie mechanizmai veikia socialinėse grupėse, kaip juos galima panaudoti valdyme? Kokia yra organizacijų ir grupių veikla? Šie ir daugelis kitų klausimų būtinai kils jums.

Valdymo teorijoje, sociologijoje ir psichologijoje egzistuoja skirtingi požiūriai į objektą, kas aiškinama, remiantis tiriamuoju dalyku,

kiekviename moksle skirtingai. Valdymo teorija kaip objektą nagrinėja organizaciją kaip sistemą, jos struktūrą. Sociologija ir psichologija kaip valdymo objektą apžvelgia socialinę organizaciją, socialines grupes.

Nusistovėjęs ir visų priimtas yra toks organizacijos, kaip darbo skyrelio, apibūdinimas: organizacija, tai žmonių grupė (du ir daugiau), kurių veikla sąmoningai koordinuojama siekiant bendro tikslo arba tikslų. Svarbiausios organizacijos charakteristikos yra: kiekvieno jos nario specializavimasis kokioje nors darbo operacijoje, sinchroniškumas ir vienkryptingumas. Socialinė organizacija siekia stabilumo, kuris užtikrinamas vieningumu ir griežtu hierarchiškumu. Didelis indėlis į organizacijų valdymo problemų įdirbį buvo padarytas Amerikos inžinierio F. Teilorio (1865–1928), prancūzų pramonininko Anri Fajolio (1841–1925). Galingu postūmiu organizacijos socialiniam psichologiniam tyrimui tapo Amerikos socialinio psichologo Eltono Mėjo (1856–1915) tyrimai žinomose Chotorno eksperimentuose. Jis ir jo bendradarbiai sudarė „žmogiškųjų santykių mokyklos valdymo“ pagrindus.

Bendrosios nedidelės socialinės grupės savybės valdymo pažūru:

1) grupės kryptingumas (jos priimtų tikslų, veiklos motyvų, vertybinių orientacijų ir grupinių normų socialinė vertybė);

2) grupės organizuotumas (jos gebėjimas savivaldai) ir jos integratyvumas (kaip susijungimo, vieningumo, grupės narių bendrumo vienas su kitu, priešingai atsiskyrimui, laipsnis);

3) grupės mikroklimatas, arba psichologinis klimatas (kuris nustato kiekvieno asmens savijautą, jo pasitenkinimą grupe, buvimo joje komfortiškumą);

4) referentiškumas (kaip grupės narių grupinių etalonų priėmimo laipsnis) ir lyderiavimas (kaip kokių nors grupės narių didesnio poveikio grupei apskritai dėl tam tikrų užduočių sprendimo laipsnis);

5) intelektualus aktyvumas ir komunikatyvumas (tarpasmeninio suvokimo ir tarpusavio supratimo nustatymas, susikalbėjimas);

6) emocinis komunikatyvumas (emocinio charakterio tarpasmeniniai ryšiai, socialinio poreikio emociniais kontaktais patenkinimas);

7) valingas komunikatyvumas (grupės gebėjimas priešintis kitų grupių, aplinkybių poveikiams, atsparumas stresams, grupės patikimumas ekstremaliose situacijose, jos kryptingumas ir atkaklumas konkurencijos sąlygomis).

Anglų valdymo specialistai M. Vudkokas ir D. Frensis išskyrė tipišiausius apribojimus, trukdančius efektyviam kolektyvo darbui.

1. *Vadovo netinkamumas.* Vadovavimas – tai, matyt, pats svarbiausias faktorius, nustatantys kolektyvo darbo kokybę. Organizacinių gebėjimų turi ne kiekvienas. Nustatyta, kad šis gabumas pasitaiko keletą dešimčių kartų rečiau negu muzikiniai arba matematiniai gebėjimai. Psichologai dabar turi keletą organizacinių gebėjimų įvertinimo metodikų. Bet visada kolektyvas imasi didelės atsakomybės, kviesdamas specialistus – organizatorius pagal sutartis.

2 *Nekvalifikuoti bendradarbiai.* Gerai dirbantis kolektyvas turi būti suderintas ir kupinas veiklos, kur kiekvienas vaidina savo vaidmenį ir visi sprendžia bendrą užduotį. Todėl reikalingi tokie bendradarbiai, kurie gali kūrybingai dirbti kartu.

3. *Nenormalus mikroklimatas.* Kolektyvą sudaro žmonės su skirtingomis vertybėmis ir potraukiais. Ir suburia juos ne tik bendri tikslai, bet ir vienodos emocijos. Ištikimybė kolektyvui – vienas iš normalaus klimato kolektyve požymių. Tarpusavio pritarimas taip pat natūrali efektyviai dirbančio kolektyvo būseną. Žmonių nepasitikėjimas, įtarumas griaua kolektyvą.

4. *Beprasmiškieji tikslai.* Jeigu nėra siekiama bendro tikslo, tai pavieniai kolektyvo nariai negali įnešti savo indėlio į bendrą darbą. JAV ir Japonijos ekonominių gigantų tyrimas parodė, kad jų sėkmę daugiausia apibūdina dalykinio kredo buvimas, t. y. pagrindiniai tikslai, kurių siekia visi. Šie tikslai konkrečiai formuluojami žemiausiems kolektyvams kaip kokie nors principai, taisyklės ir netgi lozungai, o po to nuolat ir sumaniai teikiami visiems dirbantiesiems, kad pasiektų jų sąmonę ir jausmus. Šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje gali reikėti ir pakeisti tikslus atsiradus naujai situacijai. Kolektyvas, kuris žiūri į priekį ir atitinkamai koreguoja savo tikslus, paprastai siekia sėkmės.

5. *Nepatenkinami darbo rezultatai.* Būna, kad geras mikroklimatas, darbuotojų kompetentingumas ir kita neduoda gerų rezultatų. Šiuo atveju, matyt, neužtenka darbuotojų atkaklumo, siekio tobulintis, nėra atitinkamų stimulų.

6. *Sprendimų rengimo ir priėmimo metodų neefektyvumas.* Egzistuoja „kolektyvinis“ intelektas – „idėjų mugė“ ir kt., kurio įvaldymas padės tobulinti šiuos metodus.

7. *Uždarumas ir konfrontacija*. Kai kolektyve negalima laisvai reikšti nuomonės, jame atsiranda nesveikas klimatas. Kolektyvo nariai turi turėti galimybę išsakyti savo nuomonę vienas apie kitą, aptarinėti visus prieštaravimus, nebijodami pasirodyti juokingais arba prarasti vietą. Efektyviai dirbančiuose kolektyvuose nevengia subtilių ir nemalonių klausimų, o aptaria juos sąžiningai ir tiesiai, nebijodami pažiūrų susidūrimo ir konflikto.

8. *„Neišsilavinę darbuotojai“*. Kai vienodos sąlygos, didesnių galimybių turi kolektyvas, kurio narių individualių gebėjimų lygis didesnis. „Išsilavinę bendradarbiai“, pagal Vudkoką ir Frensi, energingi, gali suvaldyti savo emocijas, pasirengę atvirai išdėstyti savo nuomonę, gali pakeisti savo pažiūras, pateikti argumentų, gerai dėsto savo nuomonę.

9. *Kolektyvo nedidelės kūrybinės galimybės*. Gerai dirbantis kolektyvas sugeba generuoti kūrybines idėjas ir įdiegti jas. Kolektyvinė kūryba turi savo stadijas: užduoties nustatymas, idėjų atsiradimas, vertingiausių idėjų atranka ir plėtra, idėjų tikrinimas, naujovių įdiegimas. Įtraukimas į kūrybą reikalauja ne tik potraukio naujovėms, bet ir atitinkamų veiksmų.

10. *Nekonstruktyvūs santykiai su kitais kolektyvais*. Sąveikos kokybė su kitais kolektyvais būna nepatenkinama. Vadovas privalo organizuoti ryšius, rasti galimybių nuolat spręsti bendras problemas, siekti asmeninio tarpusavio supratimo ir pasitikėjimo, kad būtų išvengta ne draugiškumo, puoselėti bendravimą.

Taigi kiekviena organizacija, kurioje vyksta tiesioginė darbuotojų sąveika, gali būti nagrinėjama kaip maža socialinė grupė. Organizacijos ir socialinės grupės lydinys sudaro kolektyvą. Žinojimas veikiančių jame socialinių psichologinių dėsningumų padeda orientuotis situacijoje eiliniam jos nariui, yra svarbi parama bet kokio rango vadovui. Mokėjimas valdyti kolektyvą, žmonių grupes – viršininkui (vadui) reikalinga savybė.

5.5. Grupės struktūros

Gamybinis darbo kolektyvas turi keletą struktūrų. Socialinė struktūra gali būti pateikta tokiomis kategorijomis kaip darbininkai (tarp

jų kvalifikuoti ir nekvalifikuoti), tarnautojai, specialistai ir vadovai. Valdymo specialistai paprastai teikė tokią funkcinę struktūrą: daugiausia fizinio darbo darbuotojų (pagrindiniai, pagalbiniai, aptarnavimo) ir daugiausia protinio darbo darbuotojų (administracinis valdymo personalas, skaičiavimo kontoros darbuotojai, gamybinis–techninis personalas).

Remiantis tuo, kad karinių vienetų organizacijos pagrindas yra žmonės, galima taip pat išskirti tokias kategorijas kaip aptarnaujantis personalas (kvalifikuotas ir nekvalifikuotas), privalomosios karo tarnybos kariai, liktiniai ir karininkai (tarp jų specialistai ir vadovai). Karinio vieneto valdymo specialistai paprastai teikė tokia funkcinę struktūrą: daugiausia apiforminimo darbo darbuotojų ir daugiausia protinio darbo darbuotojų (vadai, štabo viršininkas, skyrių (tarnybų) viršininkai, štabo personalas).

Svarbi ir socialinė-demografinė struktūra, kurioje skiriamos grupės pagal amžių, lytį, tautybę ir t. t.

Geras vadovas būtinai išsilins į savo kolektyvo profesinę-kvalifikacinę struktūrą. Joje paprastai išskiriamos tokios darbuotojų grupės: aukštos kvalifikacijos, kvalifikuoti, mažai kvalifikuoti, nekvalifikuoti, praktikai, su viduriniu specialiuoju išsilavinimu, su aukštuoju išsilavinimu. Šių apibūdinimų žinojimas leis vadovui pamatyti savo organizacijos, kolektyvo pliusus ir minusus, taip pat personifikuotas jėgas, kurios sugeba padidinti arba, atvirkščiai, sumažinti jo veiklos efektyvumą.

Literatūroje daug dėmesio skirta kolektyvo formalių ir neformalių struktūrų sąveikai. Bet kurioje organizacijoje, įstaigoje, firmoje, karinio vieneto padalinyje savarankiškai atsiranda neformalios organizacijos, grupės. Neformali organizacija – tai spontaniškai atsirandanti žmonių grupė, kuri reguliariai pradeda sąveikauti, siekdama tam tikrų tikslų. Tarptautiniame menedžmente atlikti tyrimai, kurių rezultatai suformuluoti kaip teiginiai ir rekomendacijos neformalioms organizacijoms valdyti. Būtent atmesta nuomonė, kad neformalių grupių atsiradimas yra neefektyvus valdymo rodiklis. Nustatyta, kad neformaliose organizacijose reiškiasi tendencija priešintis permainingoms. Neformalūs lyderiai turi ne mažesnę poveikį kolektyvuose, nors dažniausiai remiasi savo asmeninėmis savybėmis ir deda viltis į žmones, jų santykius. Taip pat žinoma, kad kolektyvui būdingas nuolatinis lyderių keitimasis priklausomai nuo veiklos, situacijos pasikeitimo ir t. t. Darbo kolektyve,

karinio vieneto padalinyje gali būti keletas lyderių tipų: dalykinis lyderis (tas, kuris geriau už kitus numato dalyko esmę ir turi patirtį sprendžiant pagrindines užduotis); emocinis lyderis (turintis didesnę patrauklumą, atrakciją); gali būti ir situatyvinis lyderis, žmogus, kuris daugiau už kitus sugeba per trumpą laiką vesti paskui save kolektyvą.

Kaip vadovas turi elgtis su neformaliomis organizacijomis, grupėmis? Kaip valdyti jas? Štai ką rekomenduoja, pavyzdžiui, Amerikos menedžmento teorija:

1) pripažinti neformalios organizacijos egzistavimą ir jokia būdu nesiiimti priemonių jai naikinti, dirbti su ja ir negrąsinti jos egzistavimui;

2) siekti išklaustyti neformalios grupės narių ir lyderių nuomonių. Žinoti lyderius, reguliariai susitikti su jais, skatinti tas grupes, kurios netrukdo, o padeda pasiekti organizacijos tikslų;

3) prieš imantis kokių nors priemonių, reikia apskaičiuoti jų galimus neigiamus poveikius neformalioms organizacijoms;

4) siekiant sumažinti neformalių grupių pasipriešinimą permainoms, leisti joms dalyvauti rengiant ir priimant sprendimus;

5) greitai teikti tikslią informaciją, tuo pačiu kliudyti skleisti gandus.

Normaliam, efektyviam darbui organizuoti, bendrai koordinuotai veiklai valdyti didelę reikšmę turi viskas, kas yra susiję su informacijos gavimu, apdorojimu ir perdavimu. Čia reikalingas suderinamumas, tikslus ir teisingas supratimas, kad tolesnieji veiksmai taip pat būtų tikslūs ir efektyvūs. Todėl daug kas priklauso nuo komunikatyvinės struktūros, komunikatyvinio ryšio organizacijos, struktūros socialinėje grupėje, įstaigoje, firmoje, karinio vieneto padalinyje.

Socialinių grupių, organizacijos komunikatyvinė struktūra – gana sudėtingas reiškinys, ir jis iki šio laiko yra tyrinėjamas.

Komunikatyvinė struktūra gali būti pateikta kaip kanalų arba kelių tinklas, kuriuo grupėje vyksta pasikeitimai informacija ir nuomonėmis.

Išskiriami formalūs ir neformalūs ryšių kanalai. Neformalūs – tai tie, kurie išeina už organizacijos ribų ir nesutampa su oficialiai nustatytais. Formalius kanalus nustato administracija pagal pareigybinę organizacijos struktūrą ir susieja žmones visais įmanomais ryšiais darbo kolektyve. Aišku, kad formalūs srautai niekada netenkina darbo proceso dalyvių poreikių, nes socialiniai kontaktai neapribojami tik ofi-

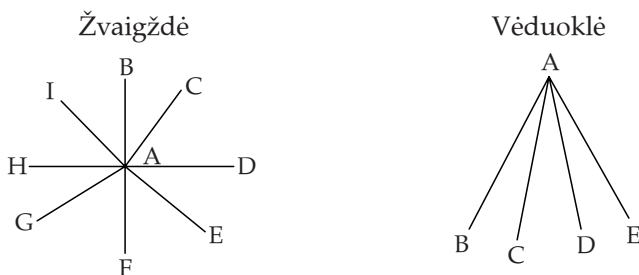
cialiais rėmais. Dažnai neformali informacija aplenkia formalią, kartais ji būna gaudų lygio, t. y. nepakankamai patikima. Bet normaliai funkcionuojančiuose kolektyvuose visada egzistuoja tam tikras formalių ir neformalių informacijos srautų balansas su vieno ar kito viršijimu. Pažangiose firmose neformaliems menedžerių kontaktams su eiliniaiais darbuotojais skiriama didelė reikšmė. Visam pasauliui žinomoje firmoje „Sony“ yra tradicija – valdytojai per bendrus pietus kalbasi su darbininkais.

Egzistuoja dar vienas komunikacijų skirstymas – einanti žemyn ir einanti aukštyn informacija. Einanti žemyn – tai ta, kuri nukreipta „iš viršaus žemyn“, tai yra nuo vadovybės pavaldiniams, iš viršutinių valdymo ešelonų į žemesnius. Einanti aukštyn nukreipta „iš apačios aukštyn“, nuo darbo proceso tiesioginių dalyvių vadovams, vidutinio ir aukšto lygio menedžeriams.

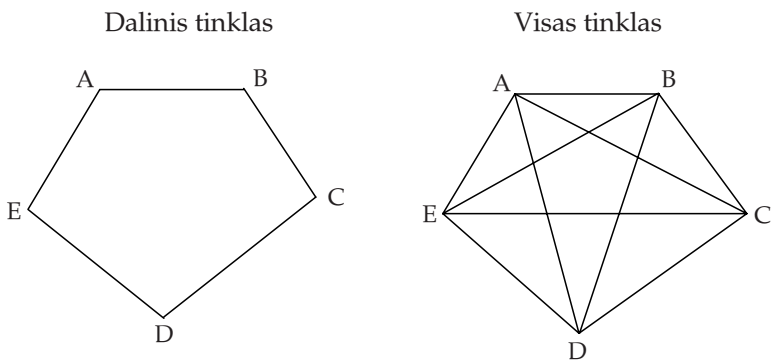
Informacijos deficitas – tradicinė organizacijų liga. Neretai vadovybė neduoda išsamios informacijos, slaptina ją, nors to visai nereikia. Psichologiškai darbuotojai, negaunantys iš viršaus pakankamos informacijos, jaučiasi netikri ir netgi pažeminti. Valstybinėse įstaigose (kariniuose vietuose) – tai valdžios (vadovybės) problema, naujose komercinėse organizacijose – tai dar nereguluotų santykių dalis, nors ir nebūtinai ko nors slėpimas turint nedorovinių tikslų. Reikia siekti to, kad du srautai – einantis žemyn ir einantis aukštyn – būtų subalansuoti, kad jie nesudarytų įtemptų santykių, o pagelbėtų sėkmingai spręsti užduotis.

Vidaus komunikatyvinius tinklus skiria į centralizuotus ir decentralizuotus (5.2, 5.3 pav.)

Komunikatyvinių tinklų modeliai



5.2 pav.



5.3 pav.

Šiuose paveiksluose matyti, kad vienuose modeliuose visa komunikacija jungiama į grupės vadovą arba lyderį, kitais atvejais ji daugiau ar mažiau tolygiai skirstoma tarp visų organizacijos narių.

Nustatyta, kad centralizuoti tinklai daugiau negu decentralizuoti pagelbėja geresniam paprastų užduočių sprendimui, bet trukdo sudėtingų užduočių sprendimo efektyvumui, taip pat mažina grupės narių pasitenkinimą darbu, mažina grupinį subūrimą, nors ir pagelbėja lyderiavimo plitimui. Juos tyrinėdami Amerikos specialistai atskleidė keturis „komunikatorių“ tipus organizacijoje.

1. „Sargas“ – darbuotojas, kuris kontroliuoja, ar informacija pasiekia darbuotojus. Paprastai šį vaidmenį atlieka sekretoriai, dispečeriai, telefono stočių operatoriai ir t. t.

2. „Nuomonių lyderis“ – žmogus, darantis įtaką kai kurių žmonių nuomonėms ir elgesiui. Dažniausia tai neformalus lyderis, kurio nuomonė prieštarauja oficialiajai.

3. „Ryšinininkas“ – tas, kuris yra grandis tarp dviejų ir daugiau grupuočių. Tikras ryšininkas siekia nepriklausyti jokiai grupei, kad objektyviau perduotų informaciją.

4. „Pasiėnietis“ – žmogus, kuris turi tvirtą ryšį su organizacija.

Komunikatyvinės struktūros optimizavimas – kontaktų kolektyvo viduje svarbus intensifikacijos ir jo valdymo elementas.

Savo knygoje „Efektyvaus valdymo paieška“ T. Piterisas ir R. Votermanas, išnagrinėję didelį skaičių pavyzdinių pasaulio kompanijų,

nustatė: jeigu žmonių skaičius kompanijoje auga pagal aritmetinę progresiją, tai galimų sąveikų tarp jų skaičius auga pagal geometrinę progresiją. Jeigu 10 žmonių, tai galima pakalbėti vienas su kitu 45 susitikimuose. Bet jeigu gamykloje 1000 žmonių, tai galimų sąveikų vieno su kitu skaičius didėja beveik iki 500 tūkstančių. Ir norint patenkinti visus komunikacinius poreikius, reikės atitinkamo sudėtingumo sistemos. Todėl autoriai primygtinai rekomenduoja: „Supaprastinkite, mažinkite aparatą!“

Be komunikatyvinės struktūros, kiekviename kolektyve išskiriamos taip pat poveikio, lūkesčių ir simpatijų struktūros.

Poveikių struktūra formuojama vienos grupės dviejų kategorijų sąveikos pagrindu – tų, kurie reiškia savo norus, ir tų, kurie vykdo šiuos norus. Kolektyve beveik visada yra žmonių, kurie primeta kitiems savo valią, ir visada atsiranda tokie, kurie tampa pavaldūs. Tai galima stebėti kokios nors savarankiškos užduoties įvykdymo metu arba veikiant pagal atitinkamą scenarijų.

Lūkesčių struktūra atsiranda dėl grupės vienos (daugiau ar mažiau didesnės) dalies susitarimo elgtis konkrečiose situacijose. Šis lūkestis ypač jaučiamas pasireiškiant pritarimo, neigimo arba neutralioms reakcijoms į atskirų grupės narių elgesį. Kartais netgi pravardės leidžia spręsti, kokią vaidmenį vaidina grupėje tas ar kitas jos narys ir ko grupė laukia iš jo.

Simpatijų struktūra žymima tuo, kad grupės nariai elgiasi vienas su kitu skirtingai pagal simpatijas, antipatijas arba abejingai. Pakankamai gerai parengta simpatijų ir antipatijų atskleidimo grupės viduje metodika „sociometriniiais“ testais. Turima omeny potraukio ir atstūmimo, atrakcijos ir paniekinimo „matavimas“, kuriais atskleidžiami „žvaigždės“ ir „autsaideriai“, t. y. asmenys, dažniausiai renkami grupės narių dauguma ir visiškai nerenkami, paniekinti. Dažnai kiekvienoje grupėje atskleidžiami pogrupiai, išlaikantys savo sąlyginį savarankiškumą, bet susieti bendrų jausmų ir žodžiu „Mes“.

Taigi mes palietėme organizacijos, mažos grupės, kaip vieningo valdymo objekto, problemas. Sąvoka „kolektyvas“ apibūdinamos pagrindinės darbo organizacijos ir mažos socialinės grupės. Organizacijos socialinė psichologinė struktūra yra sudėtinga sistema. Grupę apibūdina jos narių kontaktiškumas, kuris priklauso nuo grupės skaičiaus, sudėties ir struktūros. Neformalių grupių buvimas organizacijoje – tai dės-

ningumas, su kuriuo vadovybė turi skaitytis ir panaudoti jas savo tikslams pasiekti. Kolektyvo suderintas funkcionavimas, jo sėkmingas visų užduočių konkurencijos sąlygomis sprendimas pareikalau kokybinės suderintos komunikatyvinės struktūros, kas daro teigiamą poveikį socialiniam psichologiniam klimatui ir savijautai.

5.6. Karinis kolektyvas ir jo raidos stadijos

Valdymo veikloje vadovui reikia vadovautis tuo, kad kiekvienas karys yra tam tikro kolektyvo, kuriame jis yra susietas įvairiausiai ryšiais ir santykiais su savo bendradarbiais, narys. Šie santykiai lemia asmenybės formavimą, nes žmogaus psichinės savybės formuojasi ir pasireiškia tik jam sąveikaujant su kitais žmonėmis.

Kolektyvo vieningumo dvasia puikiai išreikšta daugybėje liaudies patarlių ir legendų. Prisiminsime senovišką legendą apie skitų carą Skidurą. Prieš savo mirtį jis sušaukė sūnus ir liepė kiekvienam iš jų duoti strėlę iš strėlinės. Surišęs visas strėles kartu, jis įteikė jas stipriausiam galiūnui: „Laužyk!“. Kaip stengėsi galiūnas, jis nesugebėjo perlaužti ryšulį. Tada caras išbarstė strėles ir davė vaikui, kuris perlaužė jas vieną po kitos be ypatingo vargo. Jis prisakė sūnums laikytis kartu ir tada jų niekas neįveiks.

Šioje legendoje yra milžiniška gyvenimo tiesa. Žmogus įgyja tikrą jėgą tik kolektyve. Kolektyvas – ir atrama, ir mokytojas, ir kiekvieno jo nario auklėtojas.

Sunku pervertinti kolektyvo, kaip auklėtojo, vaidmenį karinės veiklos sąlygomis.

Pasitaiko, kad valdydamas pavaldinius, karinį vienetą, vadovas automatiškai valdo ir kolektyvą, todėl netikslinga išskirti kolektyvo valdymą kaip ypatingą vadovo veiklos sferą.

Norint suvokti šį klausimą, būtina išsiaiškinti, kas yra kolektyvas, įvertinti poveikio galimybes šiam specifiniam valdymo objektui.

Karinis vienetas (padalinys, dalinys), oficialiai jungiantis žmones bendrai veiklai, verčiantis juos nuolat kontaktuoti tarpusavyje, yra pagrindas, kuriuo remiantis tarp kontaktuojančių žmonių, be oficialių santykių, atsiranda ir neoficialūs tarpasmeniniai santykiai – pagarba,

simpatija, bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba, o kai kuriais atvejais ir antipatija. Karinio vieneto (padalinio, dalinio) pagrindu, taip pat neoficialių santykių pagrindu, formuojamas karinis kolektyvas.

Karinio vieneto (padalinio, dalinio) kolektyvas – tai konkretūs žmonės, dirbantys šioje organizacijoje, su susiklosčiusiais tarp jų (be oficialių) psichologiniais, tarpusavio atsakomybės santykiais, simpatijomis ir antipatijomis, kolektyviniais idealais ir asmeniniais susidomėjimais. Žmonių užimama kolektyve padėtis nustatoma pagal požiūrį į darbą, turimą autoritetą, poveikį kitų kolektyvo narių veiklai, įvairiausių asmenybės ypatumus.

Neoficialūs tarpasmeniniai ryšiai kolektyve gerokai papildo ryšius, nustatytus instrukcijų, o kartais ir keičia juos bendro darbo naujai. Tokių ryšių nebuvimas gali ne tik apsunkinti, bet ir stabdyti darbą.

Kartais karinį vienetą (padalinį, dalinį) vadina kariniu kolektyvu. Toks sutapatinimas ignoruoja karinio vieneto ir kolektyvo esmės skirtumus ir galima nepastebėti šių skirtingų valdymo objektų specifikos.

Formaliai bet kurį karinį vienetą galima pavadinti kolektyvu. Karinėse organizacijose toks teiginys gali būti motyvuojamas tuo, kad Tėvynės gynyba – kiekvieno piliečio garbinga pareiga, kad stodamas į ginkluotųjų pajėgų gretas, kiekvienas pilietis duoda kario priesaiką. Faktiškai kolektyvas gali plėtotis karinio vieneto (padalinio, dalinio) bazėje tik susibūrus dirbantiems jame žmonėms jų bendros veiklos pagrindu, bendromis pastangomis siekiant gerų rezultatų, pasitikint darbo draugais ir siekiant bendradarbiauti su kitais bendros veiklos dalyviais.

Karinis vienetas (padalinys, dalinys) gali egzistuoti ir tada, jei nėra susiformavęs kolektyvas – tai aukščiausia žmonių susivienijimo forma, susivienijimo ne pagal įsakymą, o tokio susivienijimo reikalingumo suvokimo pagrindu, kiekvieno asmeniniu susidomėjimu siekiant bendro tikslo, savo vaidmens ir atsakomybės suvokimu. Toks susivienijimas ne visada tolygus susivienijimui pagal įsakymą.

Kolektyvui būdingus santykius tarp žmonių negalima nustatyti įsakymais, administracine tvarka. Todėl bet kurio karinio vieneto (padalinio, dalinio) kolektyvas negali būti valdomas formaliai, tik viršininko administraciniais veiksmais. Svarbią rolę valdant kolektyvą turi viršininko asmeninis pavyzdys, dalykiškumas ir principingumas, pagarba ir patikimumas.

Susiklostę neoficialūs santykiai, kolektyve vyraujanti nuotaika, nustatanti kiekvieno kolektyvo nario pasitenkinimą bendra veikla, skatinanti jų iniciatyvą, siekį bendradarbiauti, kuria kolektyvo psichologinį klimatą, darantį tiesioginį poveikį jo narių veiklai ir formuojantį požiūrį kariniame vienete (padalinyje, dalinyje) į sprendžiamas problemas.

Psichologiniam klimatui pirmiausia įtaką daro vadovo asmenybė, jo taikomi valdymo metodai, jo nustatytų santykių su pavaldiniais būdas, sugebėjimas pastebėti psichologinius ypatumus. Turi reikšmės ir kolektyvo tradicijos, vieningumas, paremtas buvusiais laimėjimais ir įveiktais sunkumais, kolektyvo narių kultūros lygis, atliekamo darbo pobūdis. Psichologinis klimatas yra susijęs su kolektyvo vieningumu ir raida. Jis priklauso nuo kolektyvo raidos lygio ir daro tiesioginį poveikį šiam lygiui.

Kolektyvo psichologinis klimatas daro esminį poveikį karinio vieneto (padalinio, dalinio) funkcionavimo kokybei. Vadovai, neskiriančys dėmesio kolektyvo valdymui, negali iki galo panaudoti karinio vieneto (padalinio, dalinio) potencialias galimybes, kai kurie jų veiksmai, valdant karinį vieneta, gali turėti neigiamą poveikį kolektyvo psichologiniam klimatui ir vieningumui. Tie vadovai, kurie skiria dėmesį kolektyvo valdymui ir atsižvelgia į valdymo psichologinius aspektus, dažniausiai pasiekia kur kas geresnių rezultatų.

Kryptingas poveikis kolektyvui galimas tik esant kolektyvo narių pasitikėjimui vadovu. Poveikio esmė – sudaryti sąlygas kolektyvo sparčiai raidai, sutelkti jį aiškinant sprendžiamų užduočių esmę ir reikšmę, skatinti kolektyvo narių iniciatyvą ir kūrybines paieškas, formuoti teigiamus idealus ir skatinti kitais vadovo veiksmais. Iš tikrųjų karinio kolektyvo valdymas yra kryptingai paveikti kolektyvo psichologinį klimatą, žmonių tarpusavio santykius ir motyvus, kuriais jie vadovaujasi savo veikloje.

Karinių kolektyvą galima apibrėžti kaip karių, vykdančių bendrą veiklą ginkluotosiose pajėgose, kuriuos vienija ne tik tarnybiniai santykiai, bet ir karinės bendrijos tradicijos, bendradarbiavimo, tarpasmeniniai santykiai, atsakingas tarpusavio priklausomybės suvokimas, savitarpio pagalba, kolektyviniai tikslai, idealai, planai ir tradicijos.

Kariniame vienete (padalinyje, dalinyje) karinio kolektyvo poveikis kario veiklai pasireiškia įvairiapusiškiau ir stipriau negu darbo ko-

lektyve. Tai susiję su tuo, kad kariai daugeliu atvejų yra kartu ir tarnyboje, ir poilsio metu. Šiuolaikinė ginkluotė, reikalaujanti daugelio žmonių bendrų suderintų veiksmų, negali būti efektyviai naudojama, jei tarp bendradarbiaujančių karių neatsiras tarpasmeninių informacinių ryšių, o tarnybos, ekipažai netaps sutelktais kolektyvais.

Teigiamas karinio kolektyvo psichologinis klimatas yra ne tik karių darbo kokybė, t. y. kariuomenės kovinės parengties ir kovinio pajėgumo gerinimo sąlyga, bet ir svarbiausias faktorius, lemiantis dalinio kasdieninio gyvenimo užduočių sprendimus, karinės drausmės stiprinimas.

Sutelktas kolektyvas tampa vadovo atrama tiek sprendžiant tam tikras užduotis, tiek ir auklėjant kolektyvo narius. Valdant susiformavusį kolektyvą į pirmą vietą keliami valdymo socialiniai psichologiniai metodai, nors ir kiti metodai nepraranda savo reikšmės. Iš tikrųjų tikslus pareigų ir atsakomybės sferų paskirstymas pasiekiamas taikant organizacinius metodus, tuo pačiu leidžiant išvengti bet kokių tarnybinių konfliktų, o tai daro teigiamą poveikį kolektyvo psichologiniam klimatui, kuria sąlygas pareigūnų dalykiniam bendradarbiavimui. Vadovų veikloje socialiniai psichologiniai valdymo metodai užėmė ir užima svarbią vietą, nes jų taikymas didina tvarkomųjų metodų efektyvumą. Duotos užduoties tikslo pabrėžimas paprastai didina įsakymo poveikį.

Valdant karinį kolektyvą, pirmiausia reikia turėti omenyje, kad konkretaus kolektyvo, kaip valdymo objekto, ypatumai keičiasi jam plėtojantis. Socialinė psichologija išskiria tris pagrindines kolektyvo raidos stadijas: formalus jo susivienijimas, besiformuojantis kolektyvas, sutelktas kolektyvas (5.1 lentelė).

Įvertinant kolektyvo raidos stadiją, tikslinga pirmiausia kreipti dėmesį, ar asmeniniai veiklos motyvai atitinka kolektyvinius tikslus, ar yra lyderių, kokios vyrauja nuomonės ir koks psichologinis kolektyvo klimatas. Kaip tik šie požymiai nustato kolektyvo narių aktyvumą ir karinio vieneto (padalinio, dalinio) veiklos efektyvumą.

Egzistuoja keletas požiūrių į grupės narių sąveikos psichologinius ypatumus. Viena iš tokių modelių pasiūlė Amerikos psichologai M. Vudkokas ir D. Frensis. Taigi Amerikos psichologai grupės raidą nagrinėja šitaip.

Pirmoji grupės raidos stadija – formavimasis. Šioje stadijoje grupės nariai stebi vienas kitą. Nustatomas asmeninio suinteresuotumo dirbti šioje grupėje laipsnis. Asmeniniai jausmai ir išgyvenimai maskuojami arba slepiami. Nuoširdaus ir suinteresuoto darbo tikslų ir metodų svarstymo nėra. Grupės nariai nesidomi savo kolegomis, beveik neklauso vienas kito. Kūrybinis ir įkvepiantis kolektyvinis darbas praktiškai neegzistuoja.

Antroji stadija – pagal autorių terminologiją – „*artimasis mūšis*“. Tai kovų ir perversmų periodas. Periodas, kai įvertinamas lyderio indėlis, kai sudaromi klanai ir grupuotės, o prieštaravimai reiškiami atviriau. Šioje stadijoje tarpasmeniniai santykiai įgauna vis didesnę vertę. Atskirų grupės narių stipriosios ir silpnosios savybės pasireiškia vis labiau. Kartais vyksta jėgos kova dėl lyderiavimo. Grupė pradeda aptarinėti bendros nuomonės pasiekimo būdus, suderinti efektyvius tarpusavio santykius.

Trečioji stadija – „eksperimentavimas“. Šioje stadijoje grupės nariai suvokia savo potencialą, kuris apskritai didėja. Vis aktualesnė tampa grupės gebėjimų ir resursų efektyvaus naudojimo problema. Atsiranda susidomėjimas tuo, kaip galima geriau dirbti. Darbo metodai peržiūriami. Atsiranda noras eksperimentuoti. Priimamos priemonės realiai didinti grupės darbo efektyvumą.

Ketvirtoji stadija – „efektyvumas“. Grupė įgauna resursų panaudojimo ir problemų sėkmingo sprendimo patirtį. Darbuotojai išgyvena pasididžiavimo jausmą už savo priklausomybę „komandai nugalėtojais“. Atsirandančios problemos tyrinėjamos realistiškai ir sprendžiamos kūrybiškai. Valdymo funkcijos gali sklandžiai deleguotis tai vienam, tai kitam grupės nariui priklausomai nuo konkrečios užduoties.

Penktoji stadija – „branda“. Šioje stadijoje grupė funkcionuoja kaip sutelktas kolektyvas, gerai suvokiantis visus realius bendrus tikslus, kai paisoma individualių tikslų. Veikia stiprūs ryšiai tarp grupės narių. Žmonės vertinami pagal teigiamybes, o ne pagal pretenzijas. Santykiai turi neformalų, psichologiškai komfortinį pobūdį. Asmeniniai nesutarimai sprendžiami be neigiamų emocijų ir psichologinės įtampos. Grupė demonstruoja puikius rezultatus ir nustato didelius savo siekių standartus. Vyksta įgaliojimų plėtra, vis daugiau grupės narių dalyvauja planuojant ir priimant sprendimus.

Analizuojant karinio vieneto kolektyvo raidos etapus, reikia atsižvelgti į karinės tarnybos ypatumus, kurie yra susiję su griežtu pareigų nurodymu pagal statutų reikalavimus.

Taip pat reikia atsižvelgti į tai, kad psichologinis vieningumas ir psichologinis suderinamumas turi tris lygius.

Suformavęs karinį vienetą (padalinį, dalinį), sukomplektavęs jį pagal etatus, vadovas sukuria tik organizaciją. Kolektyvas tik pradeda formotis. Kitaip nei civilinės organizacijos, kur žmonės pradeda dirbti savanoriškumo principu, karinėse struktūrose tai vyksta įsakymo, paliepimo forma. Todėl kolektyvo tapsmui reikia sutelkti žmones, siekiančius vienodų tikslų, sukurti atitinkamą psichologinę atmosferą, kurioje būtų keliami kolektyviniai idealai, formuojami teigiami tarpasmeniniai santykiai.

Pirmajame formavimo etape kolektyvas yra tik formalus susivienijimas; žmonės jame suburti tik dėl to, kad jie išrinkti arba paskirti atlikti kartu tam tikras užduotis. Formaliais kolektyvais yra ir naujo karinio vieneto kolektyvas, ir šauktinių, atvykstančių į karinį vienetą, kolektyvas. Žinoma, žmonės, įeinantys į tokius kolektyvus, veikiami kolektyvinio auklėjimo ir suvokdami savo karinę pareigą, jau turi pagrindą telktis, bet jie dar nepakankamai pažįsta vienas kitą. Tokiam kolektyvui ypač reikalingas veiklus vadovas, tikslai paskirstantis pareigas iškeltiems uždaviniams spręsti ir kontrolei vykdyti. Šiame etape tik pradėdama vienas kitą vertinti, todėl ypač svarbu užtikrinti pavedimų, vykdomų darbų paskirstymo, kiekvieno asmeninio indėlio į bendrą darbą viešumą.

Šiame etape naudinga viešai kelti užduotis pavaldiniams pasitarimuose, kad apie pavedimus žinotų daugelis, bendroje veikloje pajustų savo darbo reikšmę ir kryptingumą.

Antrajame formavimo etape karinio vieneto vadovas turi padaryti ypač didelį darbą, įvertindamas kiekvieno kario asmeninius ypatumus, grupių veiklos pobūdį, lyderių veiklos kryptingumą. Vadovo pareiga laiku palaikyti teigiamas tendencijas kolektyve ir užkirsti kelią kilti konfliktams, neigiamoms tendencijoms atsirasti. Ypatinga pagalba ir dėmesys turi būti suteikiami pavaldiems vadams, kad greičiau susiorientuotų situacijoje.

Formuojantis kolektyvui, vadovas gali remtis lyderiais, bet turi atsižvelgti į aplinkybę, kad grupiniai veiklos motyvai tokia kolektyve dar stiprūs ir ne visada sutampa su bendraisiais motyvais, vadovas priverstas nuolat palaikyti lyderius, intensyviai daryti poveikį ne sąžiningiems kolektyvo nariams. Šiame kolektyvo formavimo etape bendroji veikla vykdoma gana darniai ir sėkmingai, kai grupiniai ir bendrieji interesai sutampa. Nesutampant grupiniams interesams su bendraisiais, gali kilti konfliktai, bendrojoje veikloje kyla nesantaika. Tokiais momentais ypač svarbus vadovo poveikis.

Šiame etape valdant kolektyvą aktyviai sutapatinami grupiniai ir bendrieji interesai. Pageidautina daryti taip, kad kolektyvo nariai asmenine patirtimi įsitikintų, kad tikslingiau, kai grupiniai interesai pavaldūs bendriesiems. Grupės nariai turi pajusti vadovo paramą, kai jie nukreipia savo veiklą spręsti bendras užduotis.

Trečiajame formavimo etape, sutelkto kolektyvo etape, kurio turi siekti kiekvienas vadovas, kolektyvas faktiškai jau yra valdomas, oficialūs vadovybės ir pavaldumo ryšiai papildomi iniciatyva, atsakomybe kolektyvui, tarpusavio pagalba. Vadovas šioje stadijoje gali pakeisti valdymo stilių. Jeigu ankstesniuose etapuose vadovas paprastai dažniau taiko autokratinį valdymo stilių, tai dabar jis gali maksimaliai taikyti demokratinį stilių. Griežtas reikalavimas negali būti tokio kolektyvo valdymo priemonė, o tik kolegialus sprendimų rengimas aktyvizuoja daugelio kolektyvo narių veiklą geriau negu paprastas reikalavimas vykdyti. Vadovas tampa kolektyvo interesų atstovu ir reiškėju. Dabar jis tik nepastebimai reguliuoja kolektyvo socialinį gyvenimą, nustato kolektyvo raidos gaires ir siekia jų. Bet kuriame kariniame kolektyve vyksta žmonių grupavimasis pagal asmeninius interesus, pagal psichologines savybes, pagal simpatijas ir antipatijas, kartais ir pagal veiklos rūšis. Tokiose grupėse objektyviai susiklosto glaudesni neoficialūs santykiai, atsiranda pirmenybių ir paniekinimų sistema. Jose išsiskiria lyderiai ir pasekėjai. Grupės lyderiu paprastai tampa jos narys, turintis tam tikrų savybių ir autoritetą, gebėjimų, žinių, patirties, kur kas geriau suprantantis sprendžiamos užduoties ypatumus ir sunkumus, kurie atsiranda kitiems grupės nariams, rodantis norą padėti ir pritarti kiekvienam reikiamu momentu, galintis kitiems grupės nariams demonstruoti sutrikimo minutėmis ryžtą ir iniciatyvą, draugišku-

mą, mokėjimą džiaugtis draugų laimėjimais ir turintis kitų ypatybių. Lyderis nustato visos grupės elgesį, nustato savo pasekėjų veiksmų taktiką. Jeigu lyderio poveikis apibūdinamas kitomis savybėmis, jis gali reikštis kaip neigiamas lyderis.

5.1 lentelė

SKIRTINGŲ RAIDOS LYGIŲ POŽYMIAI

Požymiai	Kolektyvo raidos stadija		
	nominalus kolektyvas	besiformuojantis kolektyvas	sutelktas kolektyvas
Asmeniniai veiklos motyvai	Visi pripažįsta tikslus, bet asmeniniai motyvai gali nesutapti su visuomeniniais	Dauguma suvokia tikslus, bet asmeniniai motyvai yra pavaldūs skirtingų grupių nuostatomis	Visi suvokia tikslus, asmeniniai motyvai visiškai susieti su kolektyviniais. Vyrauja sąmoninga drausmė
Lyderių buvimas ir jų autoritetas	Lyderių iš tikrųjų nėra arba jie egzistuoja formaliai	Lyderiai pripažinti arba dauguma iškelti ir turi autoritetą, bet dar pasireiškia nesąžiningų dalyvių bendrųjų darbų stabdantis poveikis	Dauguma yra lyderiai, stoja darbo priešakyje arba inicijuoja darbą, kuriu gali padaryti didelę naudą kolektyvui susiklosčiusiomis sąlygomis
Visuomeninė nuomonė	Nesuformuota, žmonės mažai pažiūsta vienas kitą, nesiryžta arba nenori eiti vienas prie kito	Prasideda formavimas, vyrauja noras dirbti kartu, teikti pagalbą vienas kitam, būti kartu. Stebimas pusiausvyros nebuvimas kolektyvo elgsenoje	Susiformavo ir tapo žmonių elgesio pagrindiniu reguliatoriumi, nes suvoktas asmeninių ir kolektyvinių interesų sutapimas. Kiekvienas jaučia atsakomybę už save ir kitus

Psichologinis klimatas	Vyrauja nerimo ir laukimo nuotaikos	Pakankamas. Prieštaravimai tarp skirtingų grupių pažiūrų gali kelti konfliktus, kurie sėkmingai sprendžiami	Optimalus. Vyrauja pagarba, pasitikėjimas. Viešpatauja mažorinė nuotai-ka, įsitikinimas kolektyvinėmis galimybėmis
Aktyvumas realizuojant tikslus	Minimalus. Dauguma pasyviai vykdo vadovo reikalavimus. Pasiūlymai, kaip gerinti dalyką, reti	Lyderių aktyvizavimas. Dauguma palaiko vieningus lyderių ir vadovo reikalavimus. Aktyvumas pasireiškia plekštelėjimais	Aukščiausias. Kūrybinis požiūris į darbą. Žmonės aktyviai kelia užduotis, kaip gerinti darbą, aktyviai vienijasi jų sprendimui, nesavanau- diškai padeda vienas kitam
Karinio vieneto (dalinio, padalinio) veiklos rezultatyvumas	Minimalus. Daug kasdieninių reikalų. Dauguma veiksmų vykdomi per viršininką	Pakankamas. Karinio vieneto (padalinio, dalinio) veikloje stebimi smukimai ir pakilimai. Viršininkas gali remtis lyderiais, bet kasdieninių reikalų daug	Aukščiausias. Kolektyvas virsta savireguliuojančiu socialiniu vienetu. Viršininkas savo sprendimais iš esmės oficialiai įtvirtina kolektyvinę nuomonę

Simpatijos ir antipatijos ypač ryškiai pasireiškia mažose grupėse (2-5 žmonių), kuriose žmonės yra kartu darbo ir poilsio metu. Toks glaudus bendravimas, negalėjimas grupuotis pagal simpatijas, kas pakankamai lengvai vyksta dideliuose kolektyvuose (20 ir daugiau žmonių grupėje), gali sukelti problemų, darančių įtaką kiekvieno kolektyvo nario ne tik darbštumui ir nuotakai, bet ir jos funkcionavimui apskritai.

Mažose grupėse ypač didelis karių, vykdančių vadovavimo funkcijas, vaidmuo: kaip tik nuo jų priklauso daugelis oficialių ryšių su kiekvienu grupės nariu, kaip tik jie daro esminį poveikį racionaliems neoficialiems ryšiams, psichologiniam klimatui grupėje.

Labai svarbu, kad mažos grupės vadovas būtų lyderis nors viename iš pagrindinių grupės veiklos rūšių. Šiuo atveju jo pareigybinis poveikis papildomas jo kaip lyderio poveikiu ir jis pelno neginčijamą pavaldinių autoritetą.

Tuo atveju, kai vadovas neturi lyderio savybių, o jam pagrindinėse veiklos rūšyse prieštarauja stiprus lyderis grupėje, gali atsirasti psichologinė įtampa, grupė gali prarasti vieningumą, grupės valdymo efektyvumas ir jos veiksmų efektyvumas gali sumažėti. Analogiška padėtis atsiranda esant grupėje dviem arba keliems nebendradarbiaujantiems lyderiams.

Jeigu į lyderiavimą pretenduoja visi grupės nariai, nenorintys stichiškai arba sąmoningai susitaikyti su pavaldumo padėtimi, arba jeigu tarp grupės narių atsiranda tarpusavio antipatijos, neįveiktos tarpusavio adaptacijos procese, tai rodo, kad tarp grupės narių yra psichologinis nesuderinamumas.

Kolektyvo socialinės psichologinės struktūros formavimasis pasi- baigia lyderių iškėlimu neformaliose mažose grupėse ir visame kolektyve. Egzistuoja įvairių lyderių tipų klasifikacijų. Taigi psichoanalitika skiria 10 lyderių tipų.

1. *Patriarchas*. Lyderis kaip griežtas, bet mylintis tėvas. Jis sugeba užslopinti neigiamas emocijas ir įgyti žmonių pasitikėjimą. Jį myli ir gerbia.

2. *Vedlys*. Jame žmonės mato savo norų pasireiškimą, koncentravimą, atitinkantį tam tikrą grupinį standartą, paprastai jėgą. Vedlio asmenybė – šių standartų reiškėja. Kiti stengiasi jį pamėgdžioti, ypač jo elgesį.

3. *Tironas*. Jie tampa lyderiu todėl, kad aplinkiniams įdiegia paklusnumo jausmą, nesuvokiamą baimę. Jį laiko pačiu stipriausiu, valingu. Lyderis tironas – dominuojanti, autoritarinė asmenybė, jo paprastai bijo, paklūsta.

4. *Organizatorius*. Grupės nariams jis kaip jėga, kuri padeda jiems įsitvirtinti ir tenkinti kiekvieno poreikius, atsikratyti baimės ir kaltės jausmo. Toks lyderis vienija žmones ir jie jį gerbia.

5. *Gundytojas*. Jis tampa lyderiu pasinaudodamas kitų grupės narių silpnumu. Jis kaip „magiška jėga“ duoda išsilieti nuslopintoms emocijoms, neleidamas kilti konfliktams, sumažindamas įtampą. Tokį lyderį dievina ir dažnai nepastebi jo trūkumų.

6. *Didvyris*. Jis aukojasi kitiems. Toks tipas pasireiškia ypač grupinių protestų metu. Jo narsumas sutelkia kitus aplink jį, nors mato jame teisingumo išikūnijimą. Jis sugeba patraukti žmones paskui save.

7. *Blogas pavyzdys*. Iškyla kaip užkrečiamas šaltinis nekonfliktuojančiai asmenybei, užkrečia kitus, kurie negalvodami eina paskui jį, nors ne visada į teigiamą tikslą.

8. *Dievaitis*. Jis traukia, jam paklūsta, užkrečia aplinkinius teigiamomis emocijomis, jį myli, dievina ir idealizuoja.

9. *Atstumtasis*.

10. *Atpirkimo ožys*. Du paskutiniai lyderių tipai – iš esmės antilyderiai. Jie tampa agresyvių tendencijų objektu, dėl to kyla bendros grupinės emocijos. Dažnai grupė vienijasi kovai su antilyderiu, bet gana jam dingti, kai grupė pradeda byrėti, nes išnyksta bendras grupės stimulus.

Bendrą lyderiavimą grupėje (lyderis vadovas) sudaro tokie komponentai: emocionalumas, dalykiškumas ir informatyvumas. Emocionalus lyderis (grupės širdis) – tai žmogus, į kurį grupės narys gali kreiptis su asmeninėmis problemomis, tikėdamasis užuojautos, patarimo. Su dalykišku lyderiu (grupės rankos) gera dirbti, jis gali organizuoti darbą, palaikyti reikalingus ryšius, užtikrinti darbo sėkmę. Į informatyvių lyderių (grupės smegenys) visi kreipiasi su klausimais, nes jis eruditas, gali paaiškinti ir padėti rasti reikalingą informaciją.

Geriausias bus vadovas lyderis, derinantis visus tris komponentus. Bet dažniausiai pasitaiko dviejų komponentų derinimas: emociinio ir dalykinio, informacinio ir dalykinio.

Kalbant apie šių socialinės psichologijos nuostatų taikymą karių veiklai, reikia priminti, kad vadovo veiklumas, pavaldinio pareigingumas kyla iš karinių statutų reikalavimų. Sutelktame kolektyve šias reikalingas ir būtinas kario savybes galima papildyti ir praturtinti kur kas didesne iniciatyva, sąmoningumu, tarpusavio pagalba.

Įsiliedami į karinio vieneto kolektyvą, žmonės kartu gali būti ir kitų kolektyvų, į kurių ypatumus taip pat reikia atsižvelgti, nariai. Tokiais kolektyvais gali būti, pavyzdžiui, karinio vieneto karininkai, sporto komanda ir panašiai.

Karinio vieneto (padalinio, dalinio) karininkai sudaro organizacinį karinio vieneto kolektyvo branduolį, nes karininkų tarnybinė padėtis, suteiktas jiems pasitikėjimas numato didelį kolektyvo karininkų autoritetą. Šio kolektyvo specifika – per ilgą laiką susiformavęs kolektyvas, kurio narius vienija karininko profesija, o privalomosios karo tarnybos karių tarnyba – laikinas Lietuvos Respublikos piliečio svarbių pareigų atlikimas.

Kolektyvo specifika, jo raidos lygis – reikalinga sąlyga siekiant efektyviai jį valdyti.

5.7. Karinio vieneto valdymo organų karinis kolektyvas ir jo formavimo principai

Šiuolaikinėmis sąlygomis vadovas pats vienas negali efektyviai valdyti karinį vienetą. Todėl kariniuose vienetuose steigiami valdymo organai: štabas, įvairios paskirties skyriai (S-1, S-2, S-3 ir t. t.) ir jų tarnybos (ginkluotės, maisto, aprangos ir kt.).

Pavaldinių kasdieninės veiklos valdymo tobulinimas glaudžiai susijęs su reikalingumu atsižvelgti į valdymo organo psichologinius ypatumus.

Neįmanoma formuoti aukštos kvalifikacijos ir veiksmingų valdymo organų neatsižvelgus į jų psichologinius ypatumus, į socialinius psichologinius principus; parenkant personalą šiems organams, būtina atsižvelgti į psichologinį suderinamumą formuojant psichologinį klimatą kolektyve, į jo atskirų narių tarpusavio santykius ir tu, kurie yra jiems pavaldūs.

Valdymo organas yra valdymo posistemio dalis. Valdymo organas – tai karinio kolektyvo dalis, bet labai skiriasi nuo jo. Koks skirtumas tarp karinio kolektyvo ir valdymo organo kolektyvo?

1. Valdymo organo kolektyvas priima sprendimus, nustatančius vykdytojų posistemio tikslus, ir sudaro jų veiklos programą.

2. Valdymo organo kolektyvas ne tik priima sprendimus ir sudaro jų realizavimo programas, bet ir yra atitinkamų programų realizavimo vykdytojų organizatorius, sinchronizatorius ir stimulatorius.

3. Valdymo organo kolektyvas tobulina tiek valdymo posistemį, tiek ir atskiras jo grandis arba atskirus vykdytojus.

4. Valdymo organo kolektyvas tobulėja gaudamas informaciją iš vykdytojų, aukštesniųjų valdymo organų, taip pat gaudamas informaciją apie savo veiklą ir ar ji atitinka keliamus tikslus.

5. Valdymo organo kolektyvo veikla visada turi protinį pagrindą. Tai sudaro sunkumų atrenkant personalą šiam kolektyvui.

Protinės veiklos valdymo organo kolektyve ypatumai nustato ir psichologinio klimato ypatumus jame.

6. Valdymo organo kolektyvo statusas kur kas didesnis negu vykdytojų, kas duoda jam tam tikrų administracinių teisių, dorovinių ir psichologinių pranašumų.

7. Valdymo organo kolektyvas – tai karinio kolektyvo dalis (pavyzdžiui, dalinio). Jis palaiko ryšį su didesniu kolektyvu (pavyzdžiui, junginiu). Prieš junginio kolektyvą dalinio valdymo organo kolektyvas gina dalinio karinio kolektyvo interesus. Tuo pačiu metu jis taip pat pristato ir gina didesnio pagal dydį kolektyvo interesus. Tokiu būdu jis derina vietinius interesus su visuomeniniais. Ši dvejopa valdymo organo padėtis nustato ir jo ypatumus.

8. Valdymo organo kolektyvo vieningumas visiškai atsispindi ir karinio kolektyvo vieningume.

9. Viršininko autoritetas turi ypatingą reikšmę tiek suburiant valdymo organo kolektyvą ir jam efektyviai funkcionuojant, tiek ir visam kariniam kolektyvui.

10. Ypatingą reikšmę tiek valdymo organo kolektyvui, tiek ir kariniam kolektyvui turi komplektavimas parenkant reikalingus specialistus. Neįvykdę šio reikalavimo, jie negali nei sėkmingai vykdyti savo funkcijų, nei atlikti kolektyvinę veiklą.

Valdymo organo kolektyvas pasižymi pirmiausia užsibrėžto tikslo siekimu. Jame turi pasireikšti kolektyvinis mąstymas. Todėl valdymo organo kolektyvas turi funkcionuoti kaip viena visuma, kur vieno jos nario mintys turi sužadinti atitinkamas mintis kitam. Kolektyvinis mąstymas galimas tuo atveju, kai yra bendri tikslai, vienodi kriterijai, atsakomybės jausmas ir šiuo pagrindu pasirengta veiksams. Juo didesnis valdančio kolektyvo narių kompetentingumas, juo daugiau galimybių efektyviam kolektyviniam mąstymui.

Valdymo organo kolektyvas taip pat turi bendrą nuomonę dėl pagrindinių problemų. Ji ir sudaro tą mobilizuojančią valdymo orga-

no kolektyvo jėgą, kuri nukreipia karinio personalo veiklą. Bendra nuomonė nenumato vienodų nuomonių sprendžiant tam tikrą klausimą. Priešingai, skirtingos nuomonės dažniausiai suformuoja teisingą pažiūrą arba, tiksliau, valdymo organo kolektyvo optimalią nuomonę. Valdymo organo kolektyvo narių skirtingos nuomonės gali atsirasti dėl informacijos, kuria jie disponuoja sprenddami klausimą, apimties ir tikrumo. Be to, poveikį šioms nuomonėms daro kiekvieno kolektyvo nario skirtingi asmeniniai arba grupiniai interesai, vertybinės orientacijos arba asmeninė patirtis.

Formuojant kolektyvinę nuomonę valdymo organo kolektyve numatomas tikslas ne tik pasiekti bendrų pažiūrų sprendžiant klausimą, bet ir suformuoti kiekvienam aptarimo dalyviui įsitikinimą jo teisingumu.

Kolektyvinis įsitikinimas yra būdingas vieningo kolektyvo bruožas. Netgi tada, kai bet kuris vieningo kolektyvo narys nesutinka su daugumos sprendimu tam tikru klausimu, jis nedemonstruoja savo nesutikimo.

Kiekvienas valdymo organo kolektyvo narys turi laikytis tam tikros drausmės. Jis ne tik pasiduoda daugumai, bet ir neturi parodyti savo nesutikimo, kad nesudarytų neigiamo poveikio vykdytojams. Bet jeigu jis yra įsitikinęs, kad susiformavusi nuomonė neatspindi teisybės ir kolektyvas nėra tuo suinteresuotas, jis turi panaudoti visas leistinas priemones ir formas, kad pareikštų savo požiūrį ir kovotų dėl teisingos ir reikalingos kolektyvinės nuomonės patvirtinimo.

Valdymo organo kolektyvas apibūdinamas ir tam tikra emocine būsena. Gera nuotaika sudaro sąlygas kiekvieno kolektyvo nario kūrybai, daro teigiamą poveikį efektyviai viso karinio vieneto kolektyvo veiklai. Gera, darbingera ir optimistinė nuotaika valdymo organo kolektyve daro teigiamą poveikį karinio kolektyvo nuotakai. Apskritai tai tie patys faktoriai, kurie daro poveikį viršininko nuotakai.

Valdymo organo kolektyvas apibūdinamas kolektyvine valia. Ji pasireiškia jo parengimu veikti kartu. Karinio kolektyvo ir valdymo organo kolektyvo dalykinei psychologijai formuoti ir jai pasireikšti svarbią reikšmę turi jo viršininko veikla. Ypač svarbios viršininko savybės yra gebėjimas sukurti patikimumo, įsitikinimo, perspektyvumo aplinką. Atvirumas, geranoriškumas ir principingumas santykiuose su žmonėmis,

gebėjimas sukurti aplinką, kurioje ir kiti valdymo organo kolektyvo nariai atskleidžia tokias pat savybes, yra svarbi karinio kolektyvo efektyvaus valdymo prielaida.

Taigi kolektyvinis valdymo organas yra valdymo subjektas. Jame vienijami skirtingi žmonės, turintys skirtingas savybes, kurių negali turėti viena, net ir gabi asmenybė. Valdymo organų (štabo, tarnybos (maisto, aprangos ir t. t.) veiklos efektyvumas nustatomas pagal jų sudėtį, t. y. pagal savybes, kurias turi kiekvienas kolektyvo narys. Valdymo organas, kaip ir kiekvienas kolektyvas, yra socialinis organizmas, kuriame kiekviena jo dalis turi vykdyti tiksliai nustatytą darbą pagal rūšį, apimtį ir kokybę, taip pat tiksliai nustatytu nuoseklumu ir tam tikru laiku. Kokias savybes turi turėti valdymo organo kolektyvo nariai, priklauso nuo valdymo organo vykdomų užduočių. Jo tikslai ir užduotys nustatomi pagal karinio vieneto tikslus ir užduotis.

Išnagrinėsime pagrindinius principus, pagal kuriuos organizuojamas valdymo organas (štabas, tarnyba).

1. Nustatomi karinio vieneto perspektyviniai ir tarpiniai tikslai, kuriuos reikia spręsti.

2. Nustatomos užduotys, garantuojančios nurodyto tikslo pasiekimą numatytais terminais.

3. Sudaromos reikalingos funkcinės grandys atskiroms užduotims vykdyti.

4. Nustatomas skirtingų veiklos rūšių santykis (pagal apimtį ir sunkumo laipsnį), leidžiantis pasiekti kariniam vienetui perspektyvinius ir tarpinius tikslus.

5. Į valdymo organą reikia parinkti tokius žmones, kurie pagal savo kompetenciją gali užtikrinti vadovavimą skirtingoms karinio vieneto veikloms. Valdymo organo būsimos veiklos rezultatai priklausys nuo tokių valdymo organo narių savybių: autoriteto, iniciatyvumo, aktyvumo, atkaklumo, mokėjimo įtikinti ir pritraukti į savo pusę šalininkus sprendžiant sektoriaus užduotis.

6. Numatoma atskirų veiklos rūšių raidos perspektyva priklausomai nuo pagrindinių karinio vieneto tikslų ir užduočių ateinančiam periodui.

7. Remiantis valdymo veiklos organizuotumu ir efektyvumu įvertinamas prieš tai buvusio valdymo organo darbo stilius ir šiuo pagrin-

du nustatoma, koks turi būti karinio vieneto tarnybos vadovavimo stilius, kad dar geriau panaudotų savo galimybes.

8. Atsižvelgiama į karinio vieneto, tarnybos (ginkluotės, maisto ir kt.) personalo ir karių pareigų atlikimą, profesinę kvalifikaciją, aktyvumą, iniciatyvumą ir drausmingumą.

9. Nustatomos individualios vadovo, kuris yra valdymo organo valdymo subjektas, savybės. Nuo jo priklauso ne tik valdymo organo veiklos suderinamumas, bet ir atskirų valdymo organo funkcinų grandžių efektyvumas. Parenkant valdymo organo personalą, reikia įvertinti vadovo silpnybes atsižvelgiant į karinio vieneto užduotis ir tikslus, įtraukti į jo sudėtį tokius darbuotojus, kurių savybės kompensuotų silpnybes.

10. Reikia atsižvelgti į karinio vieneto vadovavimo tradicijas. Kiekvienam kariniam vienetui būdingas tam tikras valdymo stilius, atskirų grandžių aktyvumo arba planingumo stereotipas, patvirtinti ritualai ir kita.

11. Reikia atsižvelgti į darbuotojų suderinamumą valdymo organo kolektyve. Kiekvieno karinio kolektyvo ir valdymo organo kolektyvo veiklos sėkmė priklauso nuo jo narių veiklos suderinamumo. Karinio kolektyvo jėga matuojama pirmiausia ne kaip paprasta jo narių individualių savybių suma, o jų veiksmų suderinamumo lygiu. Ir čia kartu su organizuotumu, drausmingumu, tarpusavio pagalbos, sąveikos ir kitomis savybėmis didelę reikšmę turi ir jų suderinamumas. Suderinamumas – tai kai žmonės iš pusės žodžio arba iš vieno žvilgsnio supranta vienas kitą. Ir atvirkščiai, kai niekas nieko nesupranta ir kiekvienas laiko teisiu tik save ir reikalauja, kad kiti sutiktų su juo, – suderinamumo nėra.

Suderinamumui svarbų vaidmenį turi temperamento tipas. Kai valdymo organo kolektyvas, kurį sudaro 50% choleriškų (judrios asmenybės su stipriomis emocijomis), 25% melancholiškų (silpnos ir neryžtingos asmenybės), 25% flegmatikų (stiprios, bet lėtos asmenybės), turi greitai priimti sprendimus ir veikti, tačiau labai dažnai gali atsirasti įtemptų momentų jo veikloje.

Valdymo organo kolektyve naudinga turėti skirtingo temperamento darbuotojus, bet reikia, kad vyrautų sangvinikai (stiprios ir susivaldančios asmenybės).

Valdymo organo kolektyvo narių suderinamumo pagrindas yra ne psichologinis, o socialinis suderinamumas. Jis nustatomas dalykiniu

sąmoningumu, bendrų užduočių ir tikslų svarbumu, kitų supratimu, sugebėjimu aiškinti, įtikinti ir nusileisti siekiant konkretaus tikslo ir tarpusavio tolerancijos. Bet suderinamumas neturi būti priežastis renkant į valdymo organą žmones, kurie yra „paklusnūs“ viršininkui. Suderinamumas nustatomas ne vienodomis nuomonėmis, o sugebėjimu suprasti kitų nuomonę, siekiu įtikinti, o ne priversti kitus „sutikti“ su tavo nuomone. Parenkant valdymo organo narius, reikia žinoti jų asmenines savybes ir tai, kiek geriau už kitus kolektyve jie gali atlikti tam tikras funkcijas.

12. Turi būti atsižvelgta ir į skirtingų kartų darbuotojų, dirbančių anksčiau valdymo organuose, tęstinumo principą. Atskirų vadovų ryšiai su darbuotojais, jų autoritetas ir mokėjimas – tai svarbus atitinkamo valdymo organo kapitalas. Visą vadovybę keisti reikia tik išimtiniais atvejais.

KLAUSIMAI

1. Kokie reiškiniai daro poveikį grupės vieningumui?
2. Apibūdinkite sąvokas „tarpasmeninė atrakcija“, priklausomybės grupei motyvacija, nedaloma orientacinė vienybė.
3. Apibūdinkite vieningumo psichologinius lygius.
4. Kaip galima nustatyti grupės vieningumo koeficientą?
5. Kas yra psichologinis suderinamumas kariniuose kolektyvuose?
6. Apibūdinkite psichologinio suderinamumo lygius.
7. Kokį poveikį turi psichologinis suderinamumas konfliktams?
8. Apibūdinkite karių, grupėse sprendžiančių bendras užduotis, komunikatyvinio elgesio tipus.
9. Kas yra socialinis psichologinis klimatas kariniuose kolektyvuose?
10. Kokie faktoriai apibūdina socialinį psichologinį klimatą?
11. Kas yra maža socialinė grupė?
12. Į ką reikia atsižvelgti pradedant valdyti objektą?
13. Apibūdinkite organizaciją.
14. Apibūdinkite nedidelės socialinės grupės bendrąsias savybes valdymo požiūriu.
15. Apibūdinkite tipiškiausius apribojimus, trukdančius efektyviam kolektyvo darbui.

16. Apibūdinkite karinio vieneto socialinę struktūrą.
17. Kas yra formalių ir neformalių grupių sąveika?
18. Kaip vadovas turi elgtis su neformaliomis grupėmis?
19. Kokį poveikį daro darbo organizavimui komunikatyvinė struktūra?
20. Apibūdinkite formalių ir neformalių ryšių kanalus.
21. Kokius „komunikatorių“ tipus organizacijoje atskleidė Amerikos specialistai?
22. Kokios struktūros, be komunikatyvinės, išskiriamos kiekviename kolektyve?
23. Kokį vaidmenį kolektyvas daro kariams?
24. Apibūdinkite karinio vieneto kolektyvą.
25. Apibūdinkite karinio kolektyvo raidos stadijas.
26. Apibūdinkite grupės raidą pagal M. Vudkoko ir D. Frensiso pasiūlymus.
27. Apibūdinkite lyderių tipus kolektyvuose.
28. Apibūdinkite karinio vieneto valdymo organo formavimo principus.

LITERATŪRA

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков, 1998.
2. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – K., 1998.
3. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai/Parengė Puzinavičius B. – V., 2001.
4. Leadership Counseling. FM 22 – 101. Headquartes Department of the Army. 1985.
5. Military Leadership. FM - 100. Headquartes Department of the Army. 1990.
6. Пауэлл Т., Пауэлл Дж. Психотренинг по методу Хосе Сильвы. – Санкт Петербург, 1996.
7. Потеряхин А. Л. Психология управления. – Киев, 1999.
8. Психология управления. Курс лекций. – Москва–Новосибирск, 1997.

6. Valdymo poveikių psichologija

6.1. Valdymo poveikių psichologijos pagrindai ir problemos

Valdymo psichologijos pagrindas – moksliskai pagrįstų ir efektyvių priemonių ir būdų, darančių įtaką žmonėms taikymas, kai yra tikslas valdyti jų darbą, auklėti ir perauklėti, įvaldyti problemas, t. y. vadovo psichologinis poveikis pavaldiniams. Tai aiškinama tuo, kad tas socialinis psichologinis reiškinys apima visas žmogaus, valdymo subjekto ir objekto, gyvenimo sritis, padeda formuojant ir funkcionuojant daugeliui visuomenės (grupės) psichologijos reiškiniui: visuomenės (grupės) nuomonei, nuotaikoms, suvokimui, kolektyvinei valiai, veiklos motyvacijai ir t. t.

Nuo šių poveikių efektyvumo dažnai priklauso viso gamybinio, mokymo kolektyvo arba karinio vieneto veiklos rezultatai. Štai kodėl vadovams savo pavaldinius reikia valdyti moksliskai pagrįstomis poveikio priemonėmis ir būdais, žinoti efektyvumo dėsningumus. Siekiami geriausiai taikyti šią galingą poveikio sritį žmonių darbinei ir tarnybinei veiklai, vadovai negali vadovautis tik sveiku protu, o turi valdyti darbo kolektyvą, karinį vienetą moksliskais valdymo poveikio būdais.

Psichologinio poveikio reiškinys apskritai yra specifinė asmenybės socialinio aktyvumo forma, kuri skiriasi nuo išorinės veiklos.

Kas psichologijoje yra situacija, daranti poveikį? *Pirma*, tai akivaizdus arba potencialus poreikių, interesų, pažiūrų nesutapimas (šiuo atveju sistemoje „vadovas-pavaldinys“). *Antra*, tai siekimas arba objektyvus reikalingumas spręsti situaciją tarpusavyje priimtinais būdais: spręsti atsiradusią užduotį arba nors pastumti jos sprendimą pirmyn. *Trečia*, tai konkretaus savitarpio intereso buvimas kaip santykių pagrindas.

Susidomėjimas psichologinio poveikio problema susijęs su neginčijamu skirtingu žodinės ir emocinės informacijos organizavimo bū-

du, gyvybinės veiklos priemonėmis ir būdais, siekiant tam tikrų žmonių elgsenos pasikeitimų. Šie būdai (metodai ir priemonės) turbūt atsirado dar civilizacijos kūrimosi pradžioje sukaupus gyvenimišką abi-pusio poveikio patirtį. Beje, jau senovės graikų ir romėnų retorikoje mes randame daug įdomių intelektualinio ir emocinio poveikio būdų.

Poveikio metodų teorinio supratimo ir praktinio įvaldymo sunkumus lemia keletas priežasčių: poveikio metodų nepakankamas taikymas karinių vienetų kasdieninės veiklos valdyme; primityvus požiūris į poveikio metodus. Ne taip seniai daugelis būdų buvo atmesti dėl jų priklausomybės buržuazinei propagandai, o aukštosios mokyklos teisės fakulteto absolventas išmoksta tik du poveikio metodus – įtikinėjimą ir prievartą.

Dažniausiai paplitusios vadovo klaidos yra:

- per didelė tarnybinės veiklos kontrolė siekiant patikrinti, ar atliekami darbai atitinka anksčiau duotas užduotis;
- dažni papeikimai pavaldiniams arba atviras keikimas, žemimas vietoj konstruktyviai ir korektiškai pareikšto nepritarimo;
- retai domimasi pavaldinių nuomone;
- nepakankama pavaldinių motyvacija analizuojant duotas užduotis ir efektyvių sprendimo būdų paieška;
- per dažnai parodama valdžia aptariant su pavaldiniais atsirandančias problemas;
- protegavimas.

Kad vadovo veikla būtų sėkminga, reikia mokėti organizuoti žmonių bendradarbiavimą, kurti nevaržomą atmosferą santykiuose su pavaldiniais, mokėti įtikinti ir paveikti skatinimu, reikšti padėką ir patenkumą pasiekus sėkmės, įveikti pasipriešinimą tų pavaldinių, kurie siekia tikslų, nesuderintų su kolektyvo tikslais. Visa tai rodo, kad reikalingas aktyvesnis darbas formuojant karinių vienetų vadų ir karių supratimą: koks turi būti bendravimo su pavaldiniais stilius, taip pat psichologinio poveikio jiems pobūdis.

Terminai „veiksmas“ ir „poveikis“, viena vertus, yra abstrakcijos, nes apibūdina žmogaus gyvenimą ir veiklą, vykstančią istoriškai nustatytomis socialinėmis ekonominėmis formomis. Kita vertus, jie pasireiškia kaip bet kurios veiklos paprasčiausieji vienetai, tarp jų ir kaip vadovo veikla, ir kaip tos veiklos analizės vienetai. Jų nesupratęs, negalima pradėti suformuluotos problemos tyrimo.

Psichologijoje *veiksmas* suprantamas kaip „nevaržomas sąmoningas aktyvumas, nukreiptas suprantamam tikslui pasiekti“. Pirmasis, kas pavartojo mokslinėje kalboje sąvoką „socialinis veiksmas“, buvo M. Veberis. Šia sąvoka jis apibūdino individo veiksmus, nukreiptus spręsti gyvenimo problemas ir sąmoningai nukreiptus į žmonių atsakomąjį elgesį.

Pagal M. Veberį, socialinis veiksmas (įskaitant nesikišimą) gali būti orientuotas į praeities, dabarties arba laukiamą ateityje kitų elgesį. Jis gali būti:

a) *tikslingas racionalumas*, jeigu jo esmė yra kitų žmonių tam tikro elgesio lūkesčiai ir tų lūkesčių panaudojimas kaip sąlygų ir „būdų“ siekiant savo racionaliai numatyto tikslo;

b) *vertybinis racionalumas*, kurio pagrindas yra įsitikinimas – besąlygiška tam tikro elgesio savaiminė vertybė;

c) *afektyvinis* (emocinis), t. y. sąlygojamas individo emocinės būsenos;

d) *tradicinis*, t. y. grindžiamas ilgalaikiais įpročiais.

M. Veberio *socialinio veiksmo koncepciją* toliau išstobulino T. Parsonas. Jo suformuluotoje veiksmų teorijoje kalbama apie dviejų lygių veiksmo egzistavimą: idealų ir natūralų. Pirmajame savo darbo etape T. Parsonas sudarė pavienio konkretaus veiksmo schemą, kuri apima veikiantį asmenį, tikslą, priemones, situaciją ir normą. 1951 metais jis parengė tipiškų permainingų veiksmų schemą, pristatančią veikiančio asmens alternatyvias orientacijas. Pagal šią schemą kiekvienas veiksmas gali būti apibūdintas individo orientacija į:

1) savo elgesio priklausymą nuo kurios nors bendros taisyklės ir situacijos specifinio momento;

2) kito individo socialines charakteristikas (statusas, profesija ir kt.) arba būdingas jam vidines savybes (lytis, amžius ir t. t.);

3) tiesioginių momentinių poreikių tenkinimą, atsisakant jų dėl kokių nors tolesnių ir svarbių tikslų pasiekimo;

4) specifinės arba bendrosios situacijos apibūdinimus;

5) asmeninius interesus arba grupės poreikius.

„*Mainų teorijos*“ įkūrėjas Dž. Chomansas manė, kad T. Parsonso teorija nėra mokslinė, nes ji per daug abstrakti ir ignoruoja tikrą realų individo elgesį. Modelis, kurį pasiūlė Dž. Chomansas, buvo perimtas iš ekonomikos ir biheviorizmo.

Kita vertus, jis teigė: kad veiksmas priklauso nuo skatinamųjų reakcijų. Taigi sąveika keičiama apdovanojimais. Pelnas – tai atlyginimas įskaitant sąnaudas.

Kartu su T. Parsonsu ir Dž. Chomansu 8-ajame dešimtmetyje Vokietijoje veiksmų teorijos problema labai domėjosi J. Chabermasas. 1981 m. išleistoje dviejų tomų knygoje „Komunikatyvinio veiksmo teorija“ pažymi M. Veberio kryptingo veiksmo ribotumą ir parodo diskursyvaus racionalumo pranašumą prieš kitas racionalumo formas, taip pat komunikacinio veiksmo pranašumą prieš tikslingą racionalumą. Toliau jis įtraukia tikslingo racionalumo ir kultūrinių veiksmų dichotomiją. *Tikslingo racionalumo veiksmai* skirstomi į instrumentinius ir strateginius. *Kultūriniai veiksmai* skirstomi į normatyvinius, komunikatyvinius ir diskursyvinius.

Normatyviniai veiksmai paprastai orientuoti į priimtas socialines vertybes. Komunikatyviniai grindžiami kalbos arba kitų ženklų vartojimu siekiant sąveikos procese supratimo ir pritarimo. Jie negali būti suprasti, jeigu juos nagrinėtume tiktai kaip priemonę kai kuriems tikslams pasiekti, nes gali turėti ir moralinį, ir praktinį pagrindą. J. Chabermasas skiria taip pat diskursyvinius veiksmus, kurie susiję su tarpusavio supratimu, nuoširdumu ir teiginių teisingumu, siekiant diskusijos partnerių pripažinimo.

Bet kurių pasisakymų racionalumui ir priimtinumui J. Chabermasas vartoja idealios kalbos situacijos sąvoką, kurioje spėjama, kad kliūtis, trukdančias pasiekti susitarimą dėl teiginių teisingumo, reikia pašalinti. Diskusijos kokybės kriterijus gali būti primygtinai teikiami argumentai, nustatantys teiginių priimtinumą. Komunikatyviniuose veiksmuose racionalumas nustatomas tikrinant jų nuoširdumą ir teisingumą.

Tai, ką siūlo J. Chabermasas komunikatyvinių veiksmų teorijoje, turi keletą naujų ir sėkmingų paaiškinimų. Kartu jis neatmeta visų problemų, susijusių su veiksmų racionalumu, refleksyvumu ir kryptingumu.

Racionalumas yra atitinkamas proto panaudojimas geriausiems veiksmams įvykdyti. Racionalus elgesys lemia racionalų užduoties sprendimą šiomis aplinkybėmis. Tam tikrais atvejais racionalumas gali iš dalies paaiškinti, t. y. nurodyti realias veiksmų atlikimo priežastis. Jeigu remtis tuo, kad visi veiksmai dalijami į tipinius veiksmus (veiksmų rūšis) ir pavienius veiksmus, tai aišku, kad tik tipiniai veiksmai gali būti racionalūs.

Refleksyvumą reikia suprasti kaip veiksmo kryptingumą, kuris atitinka subjekto įsisąmoninimą, kaip jį iš tikrųjų suvokia ir įvertina pavaldiniai. Kartais refleksyvumą gali lydėti veiksmų racionalumas, t. y. savo veiksmų „teorinis supratimas“. Kita vertus, refleksyvumo kryptingumas ir racionalumas skiriasi nuo jų motyvacijos.

Vadovas gali nurodyti savo siekius ir pagrįsti veiksmus, bet ne visada sugeba nurodyti motyvus ir poreikius, lemiančius šiuos veiksmus.

Kryptingumas suprantamas kaip veiksmų laisvumas ir supratimas, socialiai kryptingas ir kontroliuojamas. Kryptingumas visada turi platesnį veiklos kontekstą ir yra individo kokių nors poreikių tenkinimo būdas. Tikslų žinojimas labai reikalingas norint suprasti žmogaus prigimtinių aktyvumą. Judėjimas, veiksmai ir poelgiai – tai skirtingi analizės vienetai, bet kartu abipusiškai papildantys segmentacijos būdu elgesį ir jį apibūdinantys.

Taigi psichologinį poveikį mes suprantame kaip vieno individo (grupės) poveikį, kuris (savo nevaržoma forma) kyla iš tam tikro motyvo ir siekia pakeisti požiūrį, nuomonę, santykius, nuostatas ir kitus psichologinius reiškinius arba juos įtvirtinti, o psichologinė sąveika nagrinėjama kaip dviejų poveikio aktų vienijimas. Kaip žinoma, psichologinis poveikis ir savitarpio poveikis gali būti ne tik sąmoningi, valingi, bet ir nesąmoningi, nevalingi, kai subjektai nekelia sau poveikio tikslų ir nerodo specialių pastangų jiems pasiekti.

Svarbus psichologinio poveikio ir savitarpio poveikio tyrimo *metodologinis principas* yra šių reiškinių *sisteminis traktavimas*. Šis reikalavimas seka iš to, kad psichologinis poveikis sudaro vientisą sistemą, kurios elementai funkcionuoja tik sąryšyje ir negali turėti izoliuotos reikšmės. Vienos asmenybės (grupės) poveikis ir kitos asmenybės (grupės) atsakomoji reakcija organiškai susiję vienas su kitu: psichologinio poveikio objekto reakcija neišmanoma be objekto poveikio jam.

Kur kas sudėtingesnė sistema yra psichologinis savitarpio poveikis. Kaip buvo sakyta, ji apima du susijusius psichologinio poveikio aktus ir parodo besikaitaliojančių *ciklų ryšį*.

Psichologinis poveikis yra *atvira sistema*, nes kaip elementas įeina į kur kas sudėtingesnes sistemas. Psichologinio poveikio aktas, nors ir elementari, bet vientisa sistema, įtraukiamas į psichologinį savitarpio poveikį kaip kur kas sudėtingesnė sistema. Tai paskutinė mažos gru-

pės narių savitarpio poveikio sistemos dalis, kuri įeina į kur kas sudėtingesnę didelės žmonių grupės tarpusavio poveikio sistemą.

Taigi psichologinio poveikio elementarus aktas lieka „atviras“ poveikiams iš kur kas sudėtingesnių mažų ir didelių socialinių grupių ir kolektyvų narių tarpusavio poveikio sistemų. Į tai reikia atsižvelgti tiriant socialinius psichologinius fenomenus.

Psichologinis poveikis – *heterogeninė* (hierarchinė) sistema, ir tokia turi būti tiriama. Šios sistemos nariai gali būti tiek du asmenys, tiek ir dvi grupės. Bet šie asmenys (grupės) užima savitarpio poveikio sistemoje nevienodą padėtį, yra nelygiareikšmiuose, nevienoduose santykiuose vienas kito atžvilgiu. Šie santykiai turi hierarchinį subordinacinį pobūdį. Dėl to psichologinio poveikio proceso dalyvius vadina skirtingai: tą, kuris daro poveikį, vadina psichologinio poveikio *subjektu*, o tą, į ką psichologinis poveikis nukreiptas, vadina poveikio *objektu*. Be to, turima omeny, kad psichologinio poveikio objektas ne pasyviai suvokia poveikį, o aktyviai žiūri į jį, tai faktiškai jis yra ir proceso subjektas.

Poveikio metodai ir būdai. Terminas „metodas“ (graik. *methodos* – tyrimas) reiškia tyrimo arba pažinimo kelią, ko nors praktinio įvykdymo būdą.

Istoriškai pirmasis mokslinis dalykas, kurio rėmuose pradėjo rasti praktiniai ir teoriniai psichologinio poveikio aspektai, buvo antikinė retorika. Aristotelis manė, kad ji taikoma pirmiausia juridiniai sferai.

Šiuo metu tiriant valdymo psichologiją dažniausiai naudojami šie poveikio metodai: įtikinėjimas, įtaiga, prievarta, skatinimas ir nuobauda. Poveikio metodus reikia nagrinėti kartu su tam tikromis normomis, kurios suprantamos kaip elgesio taisyklės, įsakymai, pavyzdžiai. Normos turi santykinį pobūdį ir priklauso nuo konkretaus istorinio periodo, kultūros raidos lygio, ekonomikos, visuomenės politinės ir teisinės organizacijos.

VISUOMENINIO GYVENIMO NORMOS

Techninės normos: susijusios su žmogaus efektyvesniu poveikiu gamtai, aplinkiniam pasauliui.

Sanitarinės higienos, biologinės normos: užtikrina teisingą žmogaus organizmo funkcionavimą ir ligų profilaktiką.

Socialinės normos: reguliuoja santykius tarp žmonių.

Socialinės normos. Istorinės raidos procese visuomenė parengdavo skirtingus būdus ir priemones asmenybei įtraukti į visuomeninių ryšių sistemą. Dalis iš jų yra laikino pobūdžio, kitais visuomenė naudojosi ir toliau naudojasi iki šiol.

Tokia individų socializavimo priemonė yra visuomenės nustatymas tam tikrų reikalavimų asmenims, užimantiems tas ar kitas socialines pozicijas. Konkretus šių reikalavimų turinys, kaip ir pačios pozicijos, neabejotinai keičiasi.

Žmogaus elgesio apribojimas yra socializacijos, kaip visuomenės socialinės patirties perėmimo, socialinių vaidmenų, socialinių vertybių sistemos, žmogaus kaip asmenybės formavimosi universalus būdas, lydintis žmogų per visą jo gyvenimą.

Socialinių normų paskirtis yra žmogaus elgesio sutvarkymas, santykių prognozavimas. Socialinės normos reguliuoja žmonių elgesį socialinėje aplinkoje, t. y. žmonių savitarpio santykius ir jų susivienijimus.

Visuomenėje susiformavo moralės reikalavimai, kurie turi žmoniui bendrą reikšmę ir yra civilizacijos laimėjimas (reikalavimas rūpintis pagyvenusiais žmonėmis, suteikti pagalbą ligoniams, skurstantiems ir t. t.).

Religinė moralė, kurios reikalavimai (nežudyk, nevok ir t. t.), taip pat yra žmonių bendrosios vertybės.

Papročiai – elgesio normos, kurios susiformavo dėl istoriškai daugkartinių pasikartojimų. Paprotys, įsitvirtinęs žmogaus sąmonėje kaip protingesnis ir naudingesnis tam tikromis sąlygomis elgesio pavyzdys, veda prie elgesio automatizmo, suvokimo ir realizavimo negalvojant.

Tradicijos sąvoka vartojama, kai kalbama apie pastovias, besikartojančias socialinės tikrovės puses, savybes, santykius, reiškinius, kai norima pabrėžti tvirtumą, sąstingį, inertiškumą, konservatyvumą. Sąvoka „tradicija“ talpesnė, išsamesnė ir universalesnė lyginant su „papročiu“. Tradicijos apima paprastai atitinkamą elgesio tipą, ją sudaro ne vienas koks nors veiksmas, o nustato *elgesio stilių*.

Moralės normos kitaip, nei papročiai ir tradicijos, nurodo elgesio principus ir turi idėjinį pagrindimą kaip teisingumo ir neteisingumo, gėrio ir blogio idealai, ir užtikrinamos tam tikrų dvasinių poveikių, kaip pagyrimo arba smerkimo, pilietiniu įvertinimu.

Estetinės normos atspindi žmonių elgesį vertinant dvasinę ir materialinę kultūrą iš grožio, harmonijos, elegantiškumo, kokybės pozicijų. Čia svarbų vaidmenį turi išgalėję standartai ir žmonių pažiūros į tai, kas yra estetiška, o kas ne, kas gražu, o kas bjauru, kas madinga, o kas ne. Egzistuoja normos, kurias nustato piliečių susivienijimai, partijos savo nariams.

Teisės normos – tai oficiali, formali, tam tikra visiems privaloma elgesio taisyklė, kuri nustatoma arba sankcionuojama valstybės, saugoma jos nuo pažeidimų, nukreipta reguliuoti pačius svarbiausius visuomeninius santykius ir apsaugoti socialines vertybes, nustatanti teisės subjektų juridines teises ir pareigas.

Pagal teisinį reguliavimą, kuris kartais vadinamas atskirų sričių, skiriama: konstitucinė, administracinė, pilietinė, darbo, baudžiamoji, procesinė teisė.

Reguliuojant visuomenėje santykius, socialinės normos sąveikauja, didėja moralinių reikalavimų reikšmė, ypač teisinės valstybės formavimo sąlygomis. Vadovo teisinių paliepiamų moralinis pagrindimas – reikalinga sąlyga didinant šių poveikių reikšmę, kai reguliuojami tarpusavio santykiai kolektyve, kai stiprinama drausmė, kolektyvo darbo efektyvumas apskritai. Beteisiškumo sąlygomis apie moralę negali būti nė kalbos. Deja, yra vadovų, teisiškai neišprususių arba tikinčių, kad bendradarbiai neišmano teisės, todėl leidžia pasireikšti beteisiškumui, vadinasi, ir nepaisyti moralės.

Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymas formaliomis tarnybos tvarkos taisyklėmis daugiau ar mažiau užtikrina normalią darbų eigą. Bet jeigu atsiranda įtempta situacija, reikalaujanti papildomų vidinių resursų mobilizacijos (reikia skubiai įvykdyti svarbią papildomą užduotį, rasti išeitį iš sunkios padėties ir t. t.), tai formalių mechanizmų gali nepakakti.

Parengtų elgesio taisyklių tokiems atvejams nėra, o dirbant „nuo to iki to“, problemos neišspręsi. Tokioje situacijoje galima veikti skirtingai: siūlyti papildomų pinigų, „užsukti veržles“, skelbti „aliarmą“, „šturmą“ ir t. t. Daugiausia taip ir daro, bet kartu su „meduoliais“ ir „botagais“ viena iš išeičių – kreiptis į tokį nepastebimą, aiškiai neformalų dalyką kaip karinio kolektyvo garbė ir t. t., į profesinės ir tarpasmeninės etikos kategoriją, t. y. į žmogaus sąžinę ir pareigos jaus-

mą. Kaip tik šie neformalūs mechanizmai leidžia surasti naujų stimulų intensyviai ir aukštos kokybės darbui, kai karys nesiskaito nei su laiku, nei su formaliais normatyvais, dažnai užmiršta apie asmeninę naudą, deda visas pastangas ieškodamas tikrai optimalaus problemos sprendimo. Bet, suprantama, toks elgesys galimas tik kolektyvuose su teigiamu moraliniu klimatu.

Kita vertus, ir neformalios sankcijos, tokios kaip autoritetinių kolegų smerkimas, veikia efektyviau negu administraciniai papeikimai ir netgi atleidimo iš tarnybos grėsmė, ypač, jeigu vadovo veiksmai suvokiami „nukentėjusiojo“ ir kolektyvo kaip neteisingi. Visa tai – dalykinių santykių neformalaus, moralinio reguliavimo sritis.

Taigi karinių vienetų kolektyvų, karių veikla reglamentuojama tam tikrais tarpusavio santykiais ir poveikio metodais.

Socialinių normų mechanizmo, reguliuojančio pavaldinio, vadovo elgesį, neaiškus veiksmaus kelia daug sunkumų vadovavimui, kar-tais dėl normų neaiškumo vadovui būna sunku nustatyti pavaldinio arba savo elgesio nukrypimo nuo normatyvinių reikalavimų laipsnį. Valdymo teorijoje dar nepakankamai iširtos vadovo elgesio normos tarpusavio santykiuose su personalu ir poveikis jam, nors literatūroje nemažai sutinkama tokių taisyklių.

D. Karnegis duoda 6 būdus palankiai nuteikti sau žmones.

1. Rodykite nuoširdų susidomėjimą kitais žmonėmis.
2. Šypsokitės.
3. Atsiminkite, kad žmogui jo vardas – pats maloniausias ir pats svarbiausias jam garsas, sakomas bet kuria kalba.
4. Būkite geru klausytoju, skatinkite kitus kalbėti apie save.
5. Kalbėkite apie tai, kas domina jūsų pašnekovą.
6. Įtikinkite savo pašnekovą, koks reikšmingas jo supratimas ir da-rykite tai nuoširdžiai.

D. Karnegis duoda 12 taisyklių, kurių laikantis galima priversti žmo-gų pritarti jūsų pažiūroms.

1. Vienintelė galimybė nugalėti ginčo metu – tai išvengti jo.
2. Parodykite pagarbą jūsų pašnekovo nuomonei.
3. Niekada nesakykite žmogui, kad jis neteisis. Jeigu jūs neteisis, tai pripažinkite tai greitai ir ryžtingai.
4. Iš pat pradžių laikykitės draugiško tono.

5. Priverskite pašnekovą iš karto atsakyti jums „taip“.
6. Tegu didesnę laiko dalį kalba jūsų pašnekovas.
7. Tegu jūsų pašnekovas mano, kad ši mintis priklauso jam.
8. Nuoširdžiai stenkitės žiūrėti į dalykus iš jūsų pašnekovo pozicijų.

9. Geranoriškai vertinkite kitų mintis ir norus.

10. Vadovaukitės kilnesniais motyvais.

11. Nedramatizuokite savo idėjų, teikite jas efektyviai.

12. Meskite iššūkį, palieskite jautrią vietą.

Devynios taisyklės, kurių laikantis galima daryti poveikį žmonėms neįžeidžiant jų ir nesukeliant jiems skriaudos jausmo.

1. Pradėkite nuoširdžiai girdami pašnekovo privalumus.

2. Rodykite kitų klaidas netiesmukiškai, o netiesiogiai.

3. Iš pradžių kalbėkite apie savo klaidas, o po to kritikuokite savo pašnekovą.

4. Užduokite pašnekovui klausimus, užuot kažką įsakinėtumėte.

5. Duokite žmonėms galimybę išlaikyti savo prestižą.

6. Parodykite žmonėms pritarimą dėl mažiausios jų sėkmės ir accentuokite kiekvieną laimėjimą. Būkite nuoširdus vertindamas ir dosnus girdamas.

7. Sukurkite gerą reputaciją žmonėms, kurie pasistengs ją pateisinti.

8. Skatinkite. Sudarykite išpūdį, kad klaida, kurią jūs norite, kad būtų pataisyta, lengvai taisoma; padarykite taip, kad tai, ką jūs norite, kad žmonės padarytų, pasirodytų jiems nesunku.

9. Siekite, kad žmonės būtų patenkinti daryti tai, ką jūs siūlote.

Vertos dėmesio kai kurios G. Emersono taisyklės: aiškiai nurodomi tikslai, kompetentinga konsultacija, teisingas elgesys su personalu, skatinimas už darbingumą.

Egzistuoja tokios elgesio etinės normos:

darantis įtaką utilitarizmas, svarbiausia, yra poveikio padarinių naudingumas ir priimtų sprendimų vykdymo kontrolės reikalingumas;
universalizmas, kai vadovo poveikio pagrindas yra noras padaryti žmonėms gerą;

teisingumas, liečiantis pirmiausia skatinimą ir nuobaudų paskyrimą, taip pat pareigų paskyrimą;

vadovo pareiga ir atsakomybė už savo sprendimus, poveikius, išva-

das pavaldinio *asmeninė laisvė* kaip pati didžiausia vertybė, kurios negalima pažeisti.

Kartais pastebimi šių etinių normų pažeidimai, kuo nors trukdantys pavaldiniams, juos diskredituojantys. Jų prirenkama nemažai: nuo paprasto „vadovaujančio“ viešo priekaišto iki „nuskriaudimo“ darbo užmokesčiu, vienkartinės premijos nedavimo, „pamiršimas“ pakviesti darbo drausmės pažeidėjus į bendrus kolektyvinius renginius, „įtraukimas“ į nepatogų darbo grafiką, apėjimas paaukštinant tarnybą, apkalbinimas alkoholizmu, narkomanija, venerinėmis ligomis, užuomina, kad šiam žmogui „ne visi namuose“, supykdytas su tais, kas jį palaiko, atleidimas iš tarnybos „pagal straipsnį“ ir t. t.

6.2. Psichologinio kontakto nustatymas kolektyve

Teigiamam moraliniam ir psichologiniam klimatui sukurti ir palaikyti labiausiai padeda visų lygių vadovų individualus kontaktas su personalu.

Tiesioginiai vadovo ir pavaldinių ryšiai sutelkia kolektyvą, didina karių norą dirbti ne iš baimės, o sąžiningai. Šie ryšiai nustatomi arba bendros grupinės veiklos procese, kai vadovas dirba „kartu įsikinkęs“ su pavaldiniais, arba grupinių ir individualių pokalbių metu. Be to, jeigu bendras darbas, kaip kolektyvo sutelkimo faktorius, buvo naudojamas gana plačiai ir efektyviai, tai pokalbiai (ypač individualūs) ilgą laiką aiškiai buvo neįvertinti. Dažniau buvo netgi laikoma, kad jie greičiau žalingi negu naudingi, nes tariamai sudaro palankias sąlygas familiarumui tarp vadovo ir pavaldinio atsirasti, kai tokio pobūdžio santykiuose reikalingi griežtumas ir reiklumas. Kažkodėl buvo manoma, kad geri santykiai ir reiklumas nesuderinami.

Tuo tarpu Vakaruose valdymo psichologijos rekomendacijose vadovams buvo nurodoma nebijoti peržengti distanciją tarp vadovo ir pavaldinio, sukurti „vieningos šeimos iliuziją“, o „socialinio garo“ išleidimu jie pasiekė didelių aukštumų. Šiuo atžvilgiu įdomus Japonijos pavyzdys, kur „gamyklos – didelės šeimos“ idėja labai paplitus ir plačiai naudojama gamybos interesams. Stambūs japonų koncernai labai efektyviai remiasi tradicine nacionaline morale (pirmiausia stipriai išplėtotu

klano, grupės solidarumo jausmu), kad gautų papildomą pelną. Dalykiniai, gamybiniai ryšiai stiprinami ne tik draugiškais, bet ir šeimos kontaktais.

Neoficialūs kontaktai tarp kartu tarnaujančių žmonių – natūralus ir neišvengiamas dalykas, būdingas bet kuriam kariniam kolektyvui. Tuo jie panašūs į tokius gamtos reiškinius kaip lietus ir sniegas, kuris priklausomai nuo laiko ir masto gali pasirodyti kaip gerovė, išsigelbėjimas, o gali atsigręžti kaip blogis, tragedija.

Patyręs vadovas turi būtinai jausti ir priimti dėmesin kolektyvo gyvenimo neformaliąją pusę ir sugebėti panaudoti ją darbo interesui. Bet kuriame kolektyve formalūs ir neformalūs karių santykiai glaudžiai susiję tarpusavyje, bet reikia stebėti, kad vieni ryšiai neužgožtų kitų, kad pagrindiniai tarnybos veiksmai vyktų formaliomis taisyklėmis ir rėmuose, o ne asmeninių santykių pagrindu, kad neatsirastų piktnaudžiavimų asmeniniais ryšiais. Vadovui reikia skirti gerokai daugiau laiko individualiems pokalbiams su pavaldiniais.

Labai dažnai vadovaujamo poveikio pirmoji fazė nustato jo rezultatą. Ši užduotis yra ta, kad pritrauktų pavaldinio (pašnekovo) dėmesį kalbamam dalykui ir nustatytų su juo kontaktą. Dėmesys, pagal K. D. Ušinsko vaizdingą pasakymą, yra „durys“ į žmogaus sąmonę, bet turi dvi svarbias funkcijas: *selekcijos* (iš viso informacijos srauto, darančio žmogui poveikį), *stimulų* (naudingų reikšmingų signalų atranka) ir *kontrolės*. Dėmesys yra ypatinga veiklos ir bendravimo dinaminė charakteristika, kuri didina proceso efektyvumą, veiklos ir bendravimo rezultatą.

Kalbos poveikio psichologinio mechanizmo pagrindai yra šie: prieinamumas, argumentavimas, intensyvumas, asociatyvumas, vaizdingumas, ekspresyvumas, pasakymų aiškumas. Dėmesio aktyvizavimas – tai tokių intelektualių procesų kaip suvokimas, atmintis, mąstymas, aktyvumo žadinimas, t. y. pažinties aktyvizacija, emocijų ir jausmų stiprinimas.

Prieinamumo principo išlaikymas, t. y. rėmimasis žmonių žiniomis ir patirtimi, jų poreikiais ir interesais padeda vidiniam (psichologiniam) žmogaus siekiui suvokti informaciją, gerai ją perprasti.

Šiame procese didelis vaidmuo tenka argumentacijai, kuri stimuliuoja žmogaus dėmesį informacijai suvokti. Argumentacija apima tokią psichologinį mechanizmą kaip mąstymas. Vadovas, dėstantis savo

teiginius, fiksuoja pašnekovo dėmesį ties skirtingais savo minčių niuansais. Efektyvus informacijos „kvantinis išmetimas“, naujų idėjų arba argumentų, naujos informacijos mąstymui pateikimas tam tikrais laiko intervalais. Šis retorinis būdas taip pat duoda galimybę aktyviai užuoti pašnekovo dėmesį.

Dalykiniam pokalbiui didelę reikšmę turi meistriškos ekspresijos (garso tonas, tembras, intonacijos ir t. t.), kurios leidžia žmogų įtikinti tuo, apie ką kalbama, sudominti problemos sprendimu.

Į ką reikia kreipti dėmesį nustatant asmeninį kontaktą su pašnekovu?

Keletas kasdieninių smulkmenų gali sąlyginai lengvai sukurti teigiamą pokalbio atmosferą. Joms skiriamos:

- aiškios, trumpos ir turiningos įžanginės frazės ir paaiškinimai;
- kreipimasis į pašnekovą vardu (pavaldinys įvertina tai, kaip pagarbą ir dėmesį jo asmeniui);
- atitinkama išvaizda (apranga, tvarkingumas, veido išraiška);
- teigiamos pastabos, skirtos dalykiniai reputacijai, pavyzdingam darbui organizuoti (komplimentai);
- pagarbos pareiškimas pašnekovui, dėmesys jo nuomonei ir interesams (reikia duoti tai suprasti);
- paminėti pasikeitimus, kurie įvyko nuo paskutinio susitikimo;
- kreipimasis patarimo ir t. t.

Psichologinis poveikis *pokalbio* forma, nenaudojant grupės įtakos kaip tarpinės grandies, techninės priemonės, kaip informacinė kompiuterinė technika, padeda vadovui bendrauti su pavaldiniais ir daryti jiems poveikį.

Pokalbio, kurio tikslas yra poveikis, rezultatas nustatomas pagal daugelį faktorių. Pirmuoju pokalbio etapu svarbu nustatyti psichologinį kontaktą su pavaldiniais, užkirsti kelią atsirasti psichologiniam barjerui, pritraukti pašnekovo (pavaldinio) dėmesį, sužadinti susidomėjimą pokalbiu. Pokalbio pradžioje keletas pasakytų sumanymų dažnai veikia pašnekovą reikšmingai. Kalbos pradžioje jis turi susidomėjęs atidžiai klausytis laukdamas ko nors nauja, kas sumažintų įtampą.

Egzistuoja daugybė būdų pradėti pokalbį, bet kaip ir šachmatuose iš praktikos galima remtis keliais teisingais debiutais. Tai gali būti:

Įtampos sumažinimo būdai leidžia nustatyti glaudų kontaktą su pavaldiniais, jeigu jiems sako šiltus žodžius, asmeninio pobūdžio malo-

niais frazes (komplimentus). Pokštas, kuris sukels dalyvaujančių šypseną arba juoką, taip pat padeda nutraukti pirminę įtampą ir sukurti draugišką pokalbio aplinką. Būdas grindžiamas humoru kaip priemonė išigyti auditorijos arba pašnekovo dėmesį.

Humoras, t. y. geraširdiškas, ironiškas požiūris į ką nors, – socialinis psichologinis reiškinys, daugiau ar mažiau būdingas visiems žmonėms nepriklausomai nuo jų tautybės, amžiaus, lyties ir užimamos padėties. Juoką galima sukelti pajuokavus, papasakojus anekdotą, nustebinus malonia staigmena, nesutapus realybei su tuo, ko tikimasi, žodžių žaismu, mįslės atspėjimu, veido išraiška atsidūrus nemalonioje padėtyje.

Humoras gali būti sėkmingai panaudotas, jei tarp kalbančiųjų egzistuoja šilti tarpusavio santykiai situacijoje, kai klausytojai nusiteikę negatyviai, nepareiškia susidomėjimo pokalbio tema. Vadovas, meistriškai panaudodamas humorą, gali sumažinti įtampą, kai jis pats arba jo pavaldiniai patenka į keblią padėtį ir jaučia nerimą, stresą, nepasitenkinimą. Sėkmingas juokas gali sukelti malonias emocijas, simpatiją, suinteresuotumą, teigiamą tolesnės informacijos suvokimą. Netgi blogas naujienas, kurių paskutiniu laiku atsiranda daugiau, galima pateikti su humoru.

Tuo pačiu metu humorą bendraujant su pavaldiniais reikia naudoti atsargiai, nesilinksminti be naudos, kad juokas nesukeltų nepasitenkinimo. Be to, yra žmonių, neturinčių humoro jausmo, per daug egoistiškų, žiūrinčių į bet kokią juoką kaip į pasikėsinimą į asmeninį orumą. Humoro jausmo netekimas liudija apie psichologinės pusiausvyros pažeidimą.

Susitvardymo būdas. Šis kontakto nustatymo būdas yra vadovo emocinės būsenos lyginimas su pavaldinio būseną, užuojauta patiriant išgyvenimus, taip pat didesnis dėmesys pavaldinių poreikiams, sėkmėms ir nesėkmėms, pasirengimas suteikti pagalbą tikslams pasiekti ir kliūtims įveikti. Būdas grindžiamas *empatijos* mechanizmu, t. y. kito žmogaus emocinių būsenų supratimu, užuojauta jam ir susitapatinimu su juo, gebėjimu pastatyti save į jo vietą. Įsijautimas pasireiškia užuojauta, gailėsčiu, apgailėstavimu, solidarumu, savęs aukojimu ir gedėjimu.

Kas paprastai vertas užuojautos? Tai liūdesys ir kančios, visos bėdos, atėjusios netikėtai, artimų giminių mirtys ir ligos, atsiskyrimas,

išdavystė, turto praradimas, nesėkmės darbe, nepelnyti kaltinimai ir nuobaudos.

Užuojauta pareiškiami paprastai žodžiais: „Aš jus užjaučiu“, „Man gaila, kad taip atsitiko“, „Aš jus suprantu“. Toliau seka raminimas: „Nusiraminkite!“, „Nesijaudinkite!“, „Užmirškite!“, „Suimkite save į rankas!“, „Neimkite į širdį!“, „Viskas bus gerai!“, „Jūs nekalti!“ ir t. t.

Vadovo *didesnio dėmesio pavaldinių poreikiams* rodymas, *meilumas ir geranoriškas tonas* bendraujant, sukuria palankų foną tolesniems poveikiams.

Vienas iš asmeniškų šio būdo pasireiškimų yra *artimų savitarpio santykių demonstravimas* kraštiečiams, prisiminus bendrą tarnybą praityje, domėjimasis mokslu, menu, sportu, kolekcionavimu, meškeriojimu ir t. t. Jeigu panaudoti visas tas turtingas priemones pašneko dėmesiui ir simpatijoms išgyti, tai visi tolesni vadovo veiksmai bus sėkmingi. Būdas realizuojamas per susitikimus ir pasisveikinimus.

„Netikėtos pradžios“ būdas. Priežastims, kurios sukelia ir palaiko nevalingą objekto dėmesį, skiriamas ne tik naujas dirgiklis, bet ir jo intensyvumo laipsnis. Bet kuris pakankamai stiprus dirgiklis – skardus garsas, ryški šviesa, netikėtas įvykių posūkis, nauja ir reikšminga informacija – nesąmoningai gali patraukti dėmesį. Tokioje situacijoje turi reikšmę ne tiek absoliutinis, kiek santykinis dirgiklio intensyvumas.

Būdo esmė yra ta, kad vadovas staigiai užduoda klausimą arba pateikia faktų, kurių kartais niekas nelaukė ir kurie nėra susiję su būsimo pokalbio arba pasisakymo tema. Pavyzdžiui, tokiu būdu galima pakeisti pasyvumo nuostatą, jeigu žmogus „nuobodžioje paskaitoje“ pasirošė skaityti knygą arba laikraštį. Netikėta pradžia sukelia sutrikimą sąmonėje dėl stereotipų griovimo ir reikalingumo susieti naują informaciją su turima. Ši trumpą sąmonės pertvarkymo periodą ir reikia panaudoti tam, kad valdytumėte dėmesį.

Sudominimo būdas leidžia nedidelį įvykį, palyginimą, asmeninius įspūdžius ir t. t. panaudoti kaip pradinį tašką planuotam pokalbiui vesti, siejant šį susidomėjimą su pokalbio turiniu.

Fantazijos stimuliavimo būdas leidžia pokalbio pradžioje iškelti daugybę klausimų, problemų, kurios turi būti nagrinėjamos. Šis būdas skirtas pašnekovams, pasižymintiems, viena vertus, gera fantazija, kita vertus, – optimizmu ir blaviu požiūriu į situaciją.

Nustebinimo būdas yra paradoksaliausios situacijos išsąmoninimas arba probleminio klausimo iškėlimas, nustebinant netikėtumu, keistumu ir nesuprantamumu. Taikant šį būdą, paprastai pareiškiamos vienu ir tuo pačiu klausimu dvi priešingas pažiūros, kurios galbūt ir nekėlė abejonių. Sugretindamas priešingas pažiūras, vadovas prikausto dėmesį priešišku, aštrumu ir netikėtumu, destabilizuoja realių dalykų, vaidmenų, jėgų, reiškinių, pažiūrų santykių pavaldinių sąmonėje ir kartu iškelia naujos, aiškesnės informacijos poreikį. Šio būdo mechanizmas grindžiamas sukėlimu nustebimo, kontrasto ir prieštaravimo dirgiklių, ryškių išpūdžių dėl netikėtų, neįprastų, neįmanomų arba nesuprantamų dalykų.

Atviras kalbėjimas reiškia tiesioginį (direktyvinių) kalbėjimą apie darbą be ypatingos išangos, greitas perėjimas nuo bendrų klausimų prie atskirų, prie pagrindinės pokalbio temos. Šis būdas racionalus, „šaltas“ ir gana dažnai pasitaikantis vadovui bendraujant su pavaldiniais.

Pokalbiui reikia ruošti atsižvelgiant į būsimą pašnekovo ypatumus, taip pat neišleisti iš akių ne tik jo tiesioginį pretekstą, bet ir ilgalaikius kontaktų sureguliuojimo tikslus: gerų santykių kolektyve sukūrimas, žmonių pasitenkinimo darbu ir savo vaidmens didinimas, bendradarbiavimo ir savitarpio supratimo tarp žmonių užtikrinimas, jų individualus susidomėjimas darbu ir jo svarbos kitiems ir visuomenei apskritai išsąmoninimas.

Amerikos psichologai pateikia tokias devynias dalykinio pokalbio organizavimo taisykles:

1. Kelkite sau konkrečias užduotis.
2. Iš anksto parenkite pokalbio planą.
3. Parinkite laiką, reikalingą savo tikslui pasiekti.
4. Parinkite pokalbio vedimo laiką ir vietą, įskaitant jo poveikį rezultatui.
5. Prieš pradėdami pokalbį, sukurkite abipusiško pasitikėjimo atmosferą.
6. Nuo pokalbio pradžios ir iki galo laikykitės pagrindinės, einančios į numatytą tikslą krypties.
7. Būkite padėties šeimininkas.
8. Užfiksuokite gautą informaciją, kad galėtumėte tinkamai panaudoti.

9. Nutraukite pokalbį pasiekęs numatytų tikslų.

Kad pokalbio eiga būtų efektyvi, vadovui taip pat reikia prisiminti lankstų elgesį, taktiškumą, santūrumą. Be šito sunku tikėtis pasisekimo. Vadovo *visuomeniškumas*, *kontaktiškumas* apibūdinamas maloniu elgesiu su pašnekovu, gebėjimu sekti jo žodžius, mimiką, gestus ir t. t., gebėjimu numatyti jo jausmus, mintis. Jeigu pavaldinys nervinasi, yra nedrąsus, tai reikia prisiminti, kad vadovo laisvas elgesys veikia raminamai.

Dinamiškas, lankstus vadovo elgesys pasireiškia tuo, kad jis lengvai pereina nuo vienos temos prie kitos, jeigu to reikalauja pokalbio eiga, moka išeiti iš susidariusios bendravimo aklavietės.

Vadovui taip pat svarbus emocinis (įvertinimo) santūrumas ir tolerancija (gebėjimas išklaudyti, suprasti, nuraminti). Jis turi būti pasirengęs praktiškai bet kokiam pavaldinio elgesiui, net ir savotiškam, maksimaliai santūrus savo reakcijomis į galimus jo pertraukimus. Tokiomis nuostatomis lengviau išlaikyti asmeninio elgesio ir kitos asmenybės įvertinimo stabilumą.

Pokalbis bendros veiklos procese taip pat yra pavaldinio asmenybės tyrimo metodas, todėl jam surengti tikslinga sudaryti grafiką. Pokalbis gali būti efektyvi pavaldinių kvalifikacijos kėlimo priemonė, bet vadovas turi žinoti kiekvieno darbuotojo tolesnio paaukštinimo tarnyboje perspektyvas, kokią konkrečią pagalbą jis gali suteikti jam.

Pokalbis (pašnekesys) svarbus ir priimant į darbą. Jau pagal tai, kaip žmogus įeina į patalpą, kaip kreipiasi klausdamas, kaip laukia priėmimo, galima spręsti apie jo draugiškumą, susivaldymą, ryžtingumą, atsargumą ir kitas asmenybės savybes. Bet visada reikia turėti omenyje elgesio natūralumą arba netikrumą, demonstravimą.

Teisingas pokalbis (pašnekesys), suderintas su kitais personalo parinkimo psichologiniais metodais, užtikrina pretendento sėkmės prognozavimo efektyvumą dirbti tose ar kitose pareigose. Kitų psichologinių metodų, parenkant personalą, taikymo būtinybę sąlygoja tokios galimos klaidos:

1. „Projekcija“, dėl kurios vertinamajam priskiriami vertintojo jausmai ir mintis.

2. „Aidas“ – pretendento sėkmės kurioje nors srityje perkėlimas į kitą veiklos sferą.

3. „*Atribucija*“ – nesąmoningas priskyrimas pašnekovui sugebėjimų ir savybių, kurias vadovas pastebėjo kitame žmoguje, primenantį jam tą, su kuriuo jis kalbėjo.

4. „*Tikėjimas pirmuoju išpūdžiu*“, t. y. pirmasis išpūdis pats tikriausias. Kartu tyrimai rodo, kad jis dažnai būna apgaulingas, nes remiasi vadovo nesąmoningu laukimu, o ne momentiniu išigilinimu į žmogaus, su kuriuo jis kalba, charakterį.

Svarbią vietą bendravimo procese, kad sėkmingai būtų atliekamos kiekvieno vadovo pareigos, užima žmogaus objektyvus suvokimas ir supratimas.

Žmogaus supratimas kito žmogaus turi dvi puses: identifikacija (savęs sulyginimas su kitu) ir refleksija (įsisąmoninimas, kaip tave suvokia pašnekovas). Identifikacijai artimas empatijos reiškinys – siekimas emocinės reakcijos į aplinkinių problemas.

Geram kito žmogaus asmenybės suvokimui ir supratimui informacijos deficito sąlygomis daro poveikį:

„*aureolės*“ efektas (žmogaus nuomonė) – bendras palankus išpūdis sukuria teigiamą asmenybės nežinomų savybių įvertinimą ir atvirkesčiai; bendras neigiamas išpūdis sukuria neigiamų įvertinimų pranašumą;

„*nuostata*“ – mažai įsisąmonintas pasirengimas suvokti pasirinkimo procesą, pabrėžiantis kuriuos nors asmenybės ypatumus, suformuotas vadovo vertinant pašnekovą; gali lemti pašnekovo „psichologinio“ portreto sukūrimą, tolimą originalui;

„*socialiniai stereotipai*“ – supaprastinti schematizuoti, būdingi kasdieninės sąmonės sferai supratimai apie kurį nors socialinį objektą (grupę, konkretų žmogų, bendruomenę). Psichologiniu pažiūriu socialinė stereotipizacija yra panašių apibūdinimų priskyrimas tam tikroms socialinėms grupėms arba bendruomenės nariams nesigilinant į jų skirtumus. Egzistuoja tokie stereotipai kaip suvokiamo žmogaus išvaizda, profesiniai bruožai, amžius, etniniai ir kt. ypatumai. Stereotipo veikimas pasireiškia atsakant į klausimą: koks žmogus, jeigu:

- jis turi mažas akis, tai – gudrus; plonas lūpas – pašaipus, piktas; storas lūpas – geras; masyvus smakras – valingas; storas – geras; lietas – piktas; nepaklusnius plaukus – nepaklusnus charakteris; mažo ūgio – valingas (išvaizdos stereotipai);

- pardavėjas, policininkas, mokytojas, viršininkas (profesijos stereotipai);
- vokietis, prancūzas, totorius, kaukazietis, ukrainietis, žydas, amerikietis ir t. t. (tautybės stereotipai);
- jaunas žmogus, pagyvenęs žmogus, moteris arba vyras (lyties ir amžiaus stereotipai).

Ir tolesnis pasakymas „tai visi jie....tokie ir tokie“ dažniausiai bus klaidingas, nes kiekvienas žmogus turi savo nepakartojamų individualių psichologinių savybių. Kito žmogaus asmenybės stereotipizacija labiau pasireiškia liberalaus autoritarinio vadovavimo stiliaus vadovams.

Pokalbis (pasišnekėjimas) užima svarbią vietą organizacijos vadovo dalykinių kontaktų sistemoje su kitų organizacijų (aukštesniųjų, žemesniųjų ir lygiųjų organizacijų) vadovais (atstovais).

Didelę reikšmę bet kurio dalykinio pokalbio efektyvumui didinti turi *informacija*, gauta apie pavaldinį, kandidatą į pareigas arba kitos organizacijos atstovą, taip pat tos pačios organizacijos charakteristikos. Tokią informaciją vadovui pateikia *personalo tarnyba* (asmeninis personalo įskaitos lapelis, autobiografija, charakteristika, socialinio draudimo knygelė), psichologinės tarnybos (asmenybės psichologinio tyrimo rezultatai pagal profesinius reikalavimus konkrečiai darbo vietai užimti panaudojant profesiogramas), *informacinės tarnybos*.

Pagrįstiems sprendimams priimti vadovui reikalinga tiksli ir laiku pateikta informacija, turinti daugybę duomenų apie personalą. Pasenusios informacijos apie personalą saugojimas ir apdorojimas „bylose“, „pieštuku ir popieriumi“ daugiau neatitinka šiuolaikinių reikalavimų personalo valdyme, personalo politikos poreikių ir planavimo prognozavime.

Šiuolaikinis vadovas dalykinio bendravimo procese dažnai naudojami įvairiomis techninėmis priemonėmis: televizijos lokalinėmis sistemomis (tarp jų ir stebėjimo sistemomis), galinčiomis rengti televizijos pokalbius, televizijos pasitarimus, naudotis elektroniniu paštu, vietiniu kompiuterių tinklu ir t. t. Tai duoda jam galimybę patikrinti bendradarbius darbo vietose, taip pat informaciją, gautą iš pavaldinio pokalbio metu. Šiais tikslais praktikuojamas darbo failų peržiūrėjimas, be to, tikrinama, kaip vykdomi nurodymai, įsakymai, darbo planai. Visa tai, aišku, neatmeta dalykinio bendravimo, pokalbio organizavimo principų.

6.3. Gandų dalykinio pokalbio metu naudojimo taktika ir efektyvus reagavimas į juos

Tvirtinama, kad gandų atsiradimas ir skleidimas, tikėjimas jais – tai nedidelio proto žmonių veikla. Šiame tvirtinime yra dalis tiesos, bet ne visa tiesa. Skirtingi gandai formuojami ir panaudojami gana protingų, patyrusių žmonių visiškai sąmoningai ir kryptingai konkrečioms tikslams ir interesams realizuoti. Sąvoka „gandai“ turi apibendrintą reikšmę, kuri apibūdina skirtingos „iškreiptos informacijos“ rūšis ir tipus, aiškų melą, apkalbas, dalinę tiesą, nežinojimo ir neišmanymo sąmoningą demonstravimą, tyčinį faktų iškraipymą, dezinformaciją ir t. t., kurie vienokiu ar kitokiu aspektu stato jus arba jūsų poziciją (arba jeigu jūs naudojotės šiuo būdu patys, tai jūsų oponentą) į nenaudingą padėtį aptariamam klausimui. Taigi, kaip reikia įveikti gandas bendraujant su partneriu?

Gandų panaudojimo tikslas. Paprastai gandai dalykiniame pokalbyje neatsiranda spontaniškai ir nevalingai. Dažniau tai vieno dalyvio tyčinis veiksmas, nukreiptas tam, kad stipriau nustebintų, užgautų arba pastatytų oponentą į „aiškinančiojo“ poziciją ir paskatintų jį pasisakyti laikantis tam tikros nuostatos. Kitais žodžiais, gandų tikslas ir panaudojimas – pastatyti partnerį į ginančiojo poziciją. Patyręs pašnekovas, remdamasis gandais, stengiasi skatinti jus įrodyti jam, kad tai, ką jis jums pranešė, neatitinka tikrovės ir yra paprasčiausias gandas. Pradėdami aiškinti jam, kad situacija iš tikrųjų visiškai ne tokia, jūs objektyviai atsirandate gynybinėje pozicijoje. Tokiu būdu siekdamas paaiškinti realią dalykų padėtį, jūs pranešate partneriui gana konkrečią informaciją, kurios atskleidimu jis gali būti suinteresuotas. Suprantama, jūsų oponentui mažai rūpi pačio gando turinys, tiesa. Jis žiūri į jį tik kaip į daugeliu atvejų gana konkretų ir efektyvų būdą, kad išvestų jus iš pusiausvyros, svarbiausia, į ką jis sutelkia savo dėmesį, tai jūsų argumentų ir pasisakymų turinys, kuriuo jūs neigiate šį gandą. Patyręs, profesionaliai pasirengęs oponentas gali netgi paankstinti gandą pastabomis, tiksliai nurodančiomis tai, kad jo pasisakymas gali būti ne daugiau kaip gandas. Pavyzdžiui: „Be to, egzistuoja nuomonė, kad ...“, „Ką jūs pasakysite apie gana paplitusi tarp žurnalistų gandą apie tai, kad ...“; „Aš manau, kad jūsų pasisakymuose yra ra-

cionalaus grūdo. Bet aš girdėjau ir visiškai kitų įvertinimų ir sumanymų apie galimą situacijos rutuliojimą. Jo esmė ta, kad ...“ ir t. t. Bet dažnai tokios atviros oponento pastabos nesulaiko kitos pusės nuo beveik spontaniško „pasiteisinimo ir paaiškinimo“ reakcijos kaip savotiško „kelio sąnario refleks“o. Tai vyksta dėl to, kad aktyvizuojamas žmogaus psichologinės apsaugos mechanizmas. Kad suprastume, kur dalyko esmė, užduokime sau klausimą: kaip mes jausimės, kai išgirsime tai, kas vaizduoja mus nenaudingoje šviesoje, neatitinka arba prieštarauja mūsų nuomonei, pozicijai, pažiūroms arba įrodymams, kai mes suvokiam, kad kažkas gali galvoti apie mus, apie aplinkybes, susijusias su kokiais nors svarbiais mums klausimais, ne taip, kaip yra iš tikrųjų. Atsiranda diskomforto būseną, nes išgirsta informacija vienokiu ar kitokiu būdu liečia mūsų savęs vertinimą, rodo mūsų įrodymus ir samprotavimus nenaudingą arba neteisingą aspektu, daro užuominą, kad mes stokojame informacijos, nekompetentingi, apeliuoja į informatyvumą, „kviečia“ mus paaiškinti, kaip yra iš tikrųjų, skatina mus vienokiu ar kitokiu būdu paaiškinti savo poziciją, kaip suvokiame situaciją ir t. t. Būtent dėl to mums ir atsiranda stiprus postūmis, kai kuriais atvejais netgi nesuvokiamas, paaiškinti oponentui mūsų pozicijos teisingumą, tikrumą, perspektyvas. Mes nenorime būti neteisingai suprasti, ypač kai tas supratimas parodo mus tokiu ar kitu būdu nenaudingoje šviesoje, kas menkina savęs vertinimą. Ir aiškindamasis žmogus atskleidžia oponentui tokią informaciją, kurią jam sunku būtų gauti kitu būdu. Štai toks ir yra būdo „paleisti gandą“ dalykiniame pokalbyje psichologinis mechanizmas.

Kaip priešintis „gandų paleidimo“ būdams dalykiniame pokalbyje. Jeigu žiūrėti objektyviai į tai, kaip dauguma žmonių beveik automatiškai pakliūva į spąstus pokalbio metu, tai gali sukelti netgi tam tikrą sutrikimą. Iš tikrųjų kai tik oponentas pasako pokalbyje ką nors neteisingą, neatitinkantį dalykų realios padėties, daugelis iš mūsų pradeda jaustis esąs įpareigotas viską sutvarkyti ir paaiškinti. Psichologinis mechanizmas, „sukeliantis“ žmogui tokią įprastą reakciją, buvo išnagrinėtas anksčiau. Gandui atpažinti, sąmoningai sulaikant save nuo noro paaiškinti, reikia išugdyti efektyvius pasipriešinimo oponento taktikai panaudoti gandas savo interesams įgūdžius. Siekdami išugdyti tokius įgūdžius, dažniau užduokite sau klausimą: ko-

dėl būtinai aš turiu pradėti aiškinti ir įrodyti mažai pagrįstus oponento pareiškimus, ar neprotingiau suteikti jam teisę „pagrįsti“ savo pasisakymus? Sąmoningas reagavimas į gandų „injekciją“ yra tas, kad priverstume patį oponentą įtikinti jus teisingumu to, kas jo pasakys. Todėl, kai jums teikia informaciją, mažai pagrįstą faktais, užduokite daugiau klausimų: „O aš, atvirai sakant, mažai girdėjau apie tai. Papasakokite išsamiau, iš kur jums tai žinoma?“; „Kas jus verčia galvoti, kad tai atitinka tikrovę?“; „Kodėl jūs norite aptarti tai?“ ir t. t. Užduokite klausimus, kol priversite oponentą pasisakyti gana išsamiai ir aiškiai, kiek tai įmanoma, kuo pagrįstas jo pranešimas, kas šaltinis, kokiomis aplinkybėmis jam tai išaiškėjo ir t. t. Stenkitės tiksliai ir išsamiai išsiaiškinti, kodėl jis, pranešdamas informaciją, remiasi tuo, kad jo pranešime yra gandų elementas? Paprastai tokia taktika greitai įtikina patyrusį oponentą, kad jo triukas nesuveikė ir jis paprastai nustoja kreipti dėmesį į jo paties pateiktą informaciją – gandus. Suprantama, jums tokiu atveju taip pat pravartu nebedaryti jam tokį diskomfortinį spaudimą. Stenkitės į gandų „injekcijas“ reaguoti kuo lakoniškiau, nuoširdžiai ir ramiai. Svarbiausia – nesiaiškinkite, nesakykite jokių neigiamų argumentų, nepateikite faktų arba duomenų. *Prisiminkite, juo atkakliau jūs neigiate gandą, juo labiau jūs išitraukiate į paspęstus spąstus.*

Apribokite savo reakcijas trumpais atsisakymais, nepritarimais dėl pačio oponento pasakyto fakto: „Man tai, rodosi, neatitinka tikrovės“; „Jūs pats pasakėte, kad tai tik gandai ir spėliojimai. Tai negaiškite tuščiai laiko“. Jeigu jūsų oponentas neatsisako tolesnio gando aptarimo, tai suteikite jam galimybę pačiam įtikinti jus tuo, kodėl jam taip svarbu, kad nukreipiantis dėmesį (arba tyčiomis suklaidinantis) klausimas turi būti aptariamasis. Pasipriešinimas gandai dalykiniame pokalbyje iš pirmo žvilgsnio prieštarauja dalykinio pokalbio vedimo logikai (prisiminkite pirmąjį ir antrąjį pokalbio vedimo etapus, kai reikia išdėstyti ir tikslinti abiejų pusių pozicijas ir siekti savitarpio supratimo). Bet šis prieštaravimas tik tariamas. Esmė ta, kad sprendžiant bet koki klausimą, paprastai nesunku pastebėti, kada jums būtina konkrečiai paaiškinti, pašalinti nesupratimą ir pateikti jūsų oponentui tvirtą jūsų poziciją ir jūsų prioritetų supratimą.

Kitaip nei gandai, neteisingas supratimas paprastai labai konkretus ir susijęs su aptariamo klausimo svarbiais aspektais. Ir mažai tikė-

tina, kad nesupratimo šaltinis – kokie nors neaiškūs gandai arba nepakankamai pagrįstas oponento supratimas. Jeigu jūs oponentas prašo paaiškinti, pasiteisinant dėl to ar kito gando, tai greičiausiai jis pasirodo savotiško žvejo vaidmenyje. Ir ta „žuvis“, kurią jis tikisi sumeškėti ir iškepti, – tai jūs pats, tiksliau ta informacija, kurią jis stengiasi gauti pateikdamas gandą. Todėl būkite atidus ir netapkite tokių „žvejų“ lengvu laimikiu.

KLAUSIMAI

1. Kuo skiriasi sąvokos „veiksmas“ ir „poveikis“?
2. Kokios yra dažniausiai paplitusios vadovo klaidos?
3. Koks gali būti socialinis veiksmas pagal M. Veberį?
4. Apibūdinkite veiksmo racionalumą, refleksyvumą ir kryptingumą.
5. Kokias visuomeninio gyvenimo normas jūs žinote?
6. Apibūdinkite visuomeninio gyvenimo socialines normas.
7. Kokiose situacijose gali nepakakti vadovavimo formalių mechanizmų?
8. Apibūdinkite 6 būdus, palankiai nuteikti sau žmones, kuriuos duoda D. Karnegis.
9. Apibūdinkite 12 taisyklių, kurių laikantis galima priversti žmogų pritarti jūsų pažiūroms, kurias duoda D. Karnegis.
10. Apibūdinkite elgesio etines normas.
11. Apibūdinkite vadovo individualų kontaktą su personalu.
12. Kas yra dėmesys ir kokią reikšmę jis turi dalykinio pokalbio organizavimui?
13. Į ką reikia kreipti dėmesį nustatant asmeninį kontaktą su pašnekovu?
14. Kokie yra dalykinio pokalbio organizavimo būdai?
15. Kokias galimas klaidas gali padaryti vadovas, parinkdamas personalą?
16. Paaiškinkite, kas yra identifikacija ir refleksija žmogui suprantant kitą žmogų.
17. Apibūdinkite reiškinius, kurie daro poveikį žmogaus asmenybės suvokimui ir supratimui informacijos deficito sąlygomis.

18. Koks yra gandų naudojimo tikslas?
19. Kaip priešintis „gandų paleidimo“ būdams dalykiniame pokalbyje?

LITERATŪRA

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков. 1998.
2. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai/Parengė Puzinavičius V. – V., 2001.
3. Kaffemanas R. Suvokimo psichologija. – Šiauliai, 1996.
4. Karnegis (Carnegie) D. Kaip išsiugdyti pasitikėjimą savimi ir paveikti žmones. – V., 1992.
5. Karnegis (Carnegie) D. Kaip įsigyti draugų ir daryti įtaką žmonėms. – V., 1990.
6. Потеряхин А. Л. Психология управления. – Киев. 1999.
7. Psichologijos žodynas. – V., 1993.
8. Steiger R. Humaniškasis vadovavimas. – V., 1998.

7. Psichologinio poveikio metodai

7.1. Įtikinimas

Įtikinimas – tai poveikis žmonių sąmonei, jausmams, valiai per bendravimą, aiškinimą ir įrodinėjimą to ar kito teiginio, požiūrio, poelgio svarbumo arba neleidžiant jiems pasireikšti turint tikslą priversti klausytoją pakeisti savo pažiūras, nuostatas, pozicijas, santykius ir vertinimus arba pritarti kalbančiojo mintims, supratimui. Įtikinimas – pagrindinis universaliausias valdymo ir auklėjimo metodas. Įtikinimo mechanizmas pagrįstas žmogaus proto veiklos aktyvizavimu, sąmonės racionalumu. Numatoma, kad įtikinamasis turi sąmoningai pasirinkti būdus ir priemones tikslui pasiekti, t. y. norint įtikinti, reikia patraukti įtikinimo objekto dėmesį, išdėstyti ir paaiškinti naują informaciją, pateikti išpūdingų argumentų.

Priklausomai nuo individualių auklėjimo ypatumų ir aplinkos prieš įtikinimą galimas kitų pagalbinių veikslių, pavyzdžiui, destabilizacijos, readaptacijos, emocinės įtampos, sukeltos nesutapimo tarp asmenybės pretenzijų ir jų įvykdymo galimybių, buvimas. Įtikinti ką nors kuo nors – vadinasi, pasiekti tokią būseną, kai įtikinamasis, remdamasis loginiais samprotavimais ir išprotavimais, sutiks su tam tikra pažiūra ir bus pasiruošęs ginti ją arba veikti atitinkamai pagal ją.

Pagrindinės įtikinimo priemonės yra grafinis ženklas, vaizdas, žodis, kalbos tembras, gestas, mimika, emocinės valingos būsenos, kalbos ir veikslių ritmas, vaizdinės priemonės – šviesa ir spalva, darbo rezultatai, įtikinamojo statusas ir autoritetas.

Yra prieštarų nuomonių dėl įtikinimo vaidmens ir galimybių: nuo metodo visagalybės pripažinimo iki įtikinėjimo poveikio neįmanomumo tvirtinimo dėl padidėjusio mąstymo kritiškumo, savo ruožtu, sukkelto didinant propaguojamos informacijos apimtį, taip pat dėl vadovų ir politikų žodžių ir darbų nesutapimo. Be to, reikia pridurti, kad ne

visi žmonės vienodai pasiruošę priimti įtikinėjojo pažiūras. Dažniausiai suvokiama tik ta informacija, kuri derinama su turimais nuostatais.

Ne visi vadovaujantys darbuotojai teikia pirmenybę įtikinimo metodui. Įtikinimo, kaip poveikio metodo, parinkimas nepriklauso nuo požiūrio į įtikinimo objektą. Bet įtikinėtojas teiktų pirmenybę darbui su atlaidžiu, minkštaširdžiu, geru, tolerantišku ir nedrąsiu pašnekovu.

Informavimas. Informacijos perdavimas pavaldiniui padeda užmegzti kontaktą ir kartu yra bazė tolesniai informacijos plėtrai. Informavimas – tai pranešimas bendradarbiams duomenų apie vidinę ir išorinę žmonių būseną, daiktų, reiškinių, procesų, susijusių su jų veikla, būklę; pasisakymas arba pranešimas apie kolektyvo darbus, kurio nors dokumento skelbimas.

Egzistuoja trys informavimo rūšys: dokumentinis, faktografinis ir conceptualus. Vadovai periodiškai pateikia pavaldiniams gautą iš aukštesniųjų organizacijų informaciją (teisės aktus, įsakymus, direktyvas, instrukcijas ir t. t.). Kolektyvas informuojamas nuolat pateikiant duomenis, susijusius su profesine veikla, ir individualiai, t. y. atrenkant informaciją konkrečioms specialistams. Perduodant informaciją, reikia laikytis loginių, psichologinių ir etinių taisyklių eiliškumo. Informacija turi atitikti profesinius poreikius: būti aiški, tiksli, išsami, įdomi ir pagal galimybes lakoniška. Informuojant kitus, reikia tvardyti, negalima leisti įžeidžiančių išpuolių ir skelbti faktų, galinčių atskleisti kokią nors paslaptį. Taip pat reikia būti atsargiems skelbiant nemalonias žinias. Informavimas gali būti individualus ir grupinis.

Tezės skelbimas. Tezė – tai mintis arba teiginys, kurio teisingumą reikia įrodyti. Pats paprasčiausias poveikis gali neturėti nei dėmesio pritraukimo, nei argumentacijos priemonių. Kartais pakanka tik vienos tezės, kad sukeltų reikiamą reakciją. Paskaitoje, pokalbyje, straipsnyje galima vienu metu iškelti keletą tezių. Paprastai būna pagrindinė mintis, idėja, reikalavimas, tikslas arba užduotis. Tezė turi būti teisinga, neturėti prieštaravimų, numatyti faktus, patvirtinančius jos buvimą.

Laiko deficito situacijoje, kai dėmesį jau sutelkė kiti asmenys (pranešėją kas nors pristatė) arba sudomino poveikio objekto padėtis, galima pradėti nuo tiesioginio tezės dėstymo.

Tezės psichologinė ir loginė reikšmė yra ta, kad ji koncentruoja dėmesį, nukreipia mąstymą nurodytu, tiksliai apibrėžtu, trumpiausiu keliu, šalina nereikalingus nesupratimus ir konfliktus.

Taigi tezė – pagrindinė vadovo mintis. Rengiant užsiėmimus pavaldiniams, pasisakymuose per susirinkimus arba pokalbyje su pavaldiniais daugeliu atvejų tikslinga pradėti nuo tezės skelbimo.

Sąvokų apibrėžimas. Situacijose, kai svarbiausias įtikinimo tikslas yra informavimas apie mokslo arba praktinius laimėjimus ir nagrinėjimas dalykas gerai iširtas, taikomas sąvokų apibrėžimas kaip požiūrių pagal esminius požymius apie kurį nors daiktą arba daiktų klasę visuma.

Pateikiant aptariamo dalyko apibrėžimą, paprastai nurodomas jo požymis. Apibrėžimas bus išsamesnis, juo daugiau požymių bus išvardyta. Kadangi iki galo išvardyti neįmanoma, taikomi įvairūs būdai, supaprastinantys sąvokų apibrėžimą. Sąvokos apibrėžiamos remiantis giminiškumu ir rūšiniais skirtumais. Šiuo atveju apibrėžimas prasižada nurodant giminiškumą, į kurį kaip rūšis įeina tam tikra sąvoka. Pavyzdžiui: „Psichologija – tai mokslas apie psichiką ir jos pasireiškimo ir raidos dėsninumus“. Čia „mokslas“ – giminiškumo sąvoka.

Kitais atvejais taikomas genetinis būdas nurodant šaltinį arba daiktą ar reiškinio atsiradimo būdą. Sentencija „Drausmė yra griežtas ir tikslus tvarkos ir taisyklių laikymasis“ – genetinė sąvoka.

Sąvokų apibrėžimą dažniau vartoja per paskaitas ir grupines pratybas. Jį galima pavartoti, kai pokalbis atsiduria aklavietėje dėl abipusiško nesupratimo. Kitoj paskaitoj gali būti vartojama daug sąvokų, ir tai nesukels nuobodulio. Greičiau atvirkščiai, neturint mokymo priemonių, klaidžiojant informacijos gausybė ir nesuprantant sudėtingų dalykų, toks būdas patinka besimokantiejiems. Patrauklumo faktorių čia yra išdėstymo konkretumas, lakoniškumas, galimybė pažinti medžiagą be „pilstymo“ iš tuščio į kiaurą.

Hipotezių iškelimas. Hipotezė, kaip žinoma, greičiau mokslo spėjimas, iškeliamas kokiems nors reiškiniams paaiškinti. Ji naudojama gana plačiai ir mokslo pranešime, ir paskaitoje, ir individualiame pokalbyje, ir instruktuojuant. Turėdamas sugebėjimą kelti produktyvias hipotezes, vadovas arba pavaldinys gali pagerinti savo veiklos rezultatyvumą.

Hipotezė – tai spėliojimas, nurodantis kelią rezultatui pasiekti. Hipotezė reikalinga, kai nepakanka pradinių duomenų arba jų gavimas pirmiausia susijęs su daugybe sunkumų. Be hipotezių neįmanoma gauti ir įdiegti mokslo žinių, taip pat valdyti kolektyvą. Būdo psichologinis mechanizmas aiškinamas žmogaus sugebėjimu iš savo patirties

numatyti tų ar kitų įvykių atėjimą arba pagal atskiras detales atkurti praeities vaizdą, *suvokti save kito vietoje* ir „galvoti taip, kaip galvoja jis“. Psichologijoje šie reiškiniai vadinami *anticipacija* ir *refleksija*. Hipotezė reikalauja patikrinimo ir patvirtinimo moksliniais arba praktiniais faktais. Pasitvirtinantys spėjimai sudaro palankias sąlygas didinti autoritetą asmenų, jas iškėlusių.

Aiškinimas. Tais atvejais, kai konstruojamos tezės, sąvokos arba hipotezės, nelabai aiškios ir nesuprantamos, kai pavaldinys nedaro to, ką reikia daryti, reikia remtis aiškinimu. Todėl keliamos užduotys pašalinti sunkumus ir palengvinti informacijos suvokimą. Paprastai tai išsamesnis ir platesnis aiškinimas vartojant suprantamus terminus, pateikiant papildomų duomenų, nurodant praktinį panaudojimą siūlomų idėjų ir naujovių. Išaiškinant naują įstatymą, pavyzdžiui, aiškinamos normos, nurodomi jo galimo taikymo atvejai, pateikiami pareigūnų pažeidimų ir neveiklumo faktų. Kadangi aiškinimu apeliuojama į pavaldinio intelektą, tai siekiama, kad jis ką nors suprastų, įsimintų, priimtų. Bet jis turi suvokti ne atskirą faktą, o turi apimti plačiau erdvės ir laiko atžvilgiu arba suprasti metodologinį reiškinių ryšį, kad taptų bendraminčiu. Vadovui svarbu, kad pavaldinys galvotų, kad susikauptų apmąstydamas sąvokas, ir dėl to jis pirmasis turi imtis pagalbininko funkcijos to darbo, kurią baigti turi pavaldinys. Toliau jis stebi pavaldinio minčių eigą, laukia supratimo arba nesupratimo pasireiškimo (dėl to atidžiai stebi judesius ir veido išraišką), kad baigtų paaiškinti arba imtųsi naujų veiksmų.

Yra tokios aiškinimo rūšys:

- komentavimas (aiškinimas išdėstant samprotavimus, kurie paremti aiškinamosiomis ir kritinėmis pastabomis);
- aiškinimas (prasmės išaiškinimas);
- supaprastinimas (pirmutinės informacijos pakeitimas ir jos pertvarkymas į patogią ir prieinamą suvokimo formą); perpasakojimas (pakartotinis nuoseklus ir detalus dėstymas).

Kiekvieno būdo efektyvumo tikimybė padidėja esant teigiamam požiūriui į pavaldinį. Pirmiausia tai susiję su tokiomis pavaldinių savybėmis kaip nepriklausomybė, nuoširdumas, kritiškumas, dėkingumas, sugebėjimas bendradarbiauti, gerumas, nesavanaudiškumas, atvirumas ir draugiškumas.

Nurodymas – tai dėmesio atkreipimas judesiu arba gestu daiktui suvokti, kad jį parodytų ir pavadintų. Šis būdas taikomas tais atvejais, kai sąvokos apibrėžimo nereikia arba jis neįmanomas dėl kokių nors priežasčių, bet patį daiktą arba reiškinį, apie kurį kalbama, galima parodyti natūralia forma arba parodyti jo kopiją (modelį, techninį prietaisą, trenąžą, filmą, skaidrę, fonogramą, grafiką, kompiuterinę programą ir t. t.).

Nurodymas sudaro palankias sąlygas formuoti teisingą supratimą apie aplinką per suvokimo kanalus (regėjimą, klausą, jutimą), jis yra efektyvi poveikio priemonė perduodant naujas žinias.

Aprašymas. Aprašyti daiktą arba žmogaus asmenybę – tai esminių požymių, kurie daugiau ar mažiau atskleidžia suvokiamą esmę, išvardijimas. Ši būdą taiko supažindindami pavaldinius su daiktais, kuriems negalima surasti rūšinio skirtumo, reikalingo jiems suvokti. Aprašymas taip pat gali eiti pirma apibrėžimo arba papildyti jį.

Kaip poveikio būdas aprašymas labai plačiai naudojamas per visus užsiėmimus su kariais, pasitarimuose, instruktažuose, pokalbiuose su pavaldiniais. Aprašymas labai įvairiapusiškas savo forma ir turiniu.

Apibūdinimas. Šis būdas labai artimas aprašymui, taikomas turint tikslą vaizdingiau pateikti medžiagą, kai neįmanoma arba nereikia vartoti tą ar kitą sąvoką. Apibūdinami daiktą, mes nurodome kokius nors pastebimus požymius, reikšmingus šiai situacijai. Apibūdinami žmonių, mes nurodome jo teigiamus ir neigiamus veiklos ir asmenybės bruožus, profesines žinias, mokėjimus ir įgūdžius, sugebėjimus, elgesį su kitais žmonėmis, savęs įvertinimą, emocijas ir valingumą.

Apibūdinimas gali būti išsamus arba dalinis, teisingas arba neteisingas, visapusiškas arba vienpusiškas. Svarbiausia charakteristikos savybė yra objektyvumas. Faktiškai bet kuris apibūdinimas, duotas vieno asmens, visada grindžiamas asmeniniais motyvais ir patirtimi ir todėl šiek tiek subjektyvus. Nuo aprašymo apibūdinimas skiriasi tikslesniais parametrais ir įvertinimais, gautais dažniausiai objektyviais matavimo metodais (prietaisais, testais, stebėjimu, dokumentų analize, ekspertų įvertinimais ir t. t.).

Vadovaudamasis žmogaus apibūdinimu, vadovas gali remtis medžiaga, gauta specialistų, praktinių psichologų, tyrinėjančių karinio vieneto karių.

Žmonės turi sugebėjimą matyti ir nurodyti būdingus požymius. Didelę reikšmę turi žinios ir patirtis, bet reikalingas talentas, kad sugebėtų aiškiai, tiesiog keliais sakiniiais apibūdinti žmogų.

Palyginimas ir skyrimas. Suvokiant atskirą daiktą arba žmogų, labai sunku nustatyti jo privalumus ir trūkumus. Ką reiškia „protingas“, „mandagus“, „sąžiningas“? Kam ir kieno atžvilgiu? Vadinasi, reikalingas atskaitos taškas, etalonas arba kitas giminiškas objektas. Tik lyginant, sutapatinant su juo galima pamatyti kokybinius skirtumus, savybes, požymius, o gauti rezultatai įgauna šią tokią informacinę reikšmę.

Lygindami sutapatina daiktus arba vengia skirtingų asmenų nuomonių apie vieną daiktą. Sutapatinimas reikalauja kontrastiškumo. Kontrastiškumas reikalingas skyrimui. Šiuo atveju priešpastatomi daiktai, situacijos, sąvokos arba nuomonės. Norėdami pasiekti tai, vieną išaukština, duoda palankius įvertinimus, o kitą, priešingą jam, apibūdina prastomis arba priešingomis, kontrastingomis savybėmis.

Palyginimo ir skyrimo būdai labai plačiai taikomi mokyme ir administravime. Norėdamas padidinti žinių efektyvumą, vadovas turi pateikti statistinių duomenų, organizacijos efektyvumo rodiklius, karinio vieneto veiklos rezultatus, drausmės lygį lygindamas su tokiu pačiu praeitų metų periodu arba lygindamas skirtingų karinių vienetų veiklą.

Informacija apie veiklos tikslus. Bet kokia organizacijos veikla turi prasidėti nuo jos tikslų (numatomo arba planuojamo rezultato) nustatymo ir pavaldinių sąmoningumo formavimo. Tolesnės nesėkmės, konfliktai aiškinami nesilaikymu šios paprastos taisyklės.

Pavaldinių naujų veiklos tikslų atsiradimo procedūra gana sudėtinga ir mažai ištirta. Bet žinoma, kad to prielaida yra naujų žinių apie galimus tikslus (rezultatus) išsąmoninimas, naujų veiklos reikalavimų gavimas, naujų rezultatų atsiradimas, išsivaizduojamų rezultatų nepasiekimas.

Labai svarbi vadovavimo sėkmės sąlyga yra paversti reikalavimus į individualius tikslus. O tai galima, jeigu numatomas tikslas glaudžiai susijęs su aktualiū arba potencialiu asmenybės poreikiu arba yra priemonė spręsti dviejų priešingų poreikių konfliktą.

Duodamas užduotį pavaldiniui arba grupei, vadovas, išskyrus kai kuriuos atvejus, privalo tiksliai formuluoti veiklos tikslą. Jis turi būti

pateiktas vykdytojui suprantama forma, būti realiai pasiekiamas, turėti pagal galimybes kooperatinį pobūdį, taip pat turi būti suderintas su pavaldinių individualiais tikslais. Jeigu keliami vienu metu keli tikslai, tai reikia nustatyti jų hierarchiją, t. y. pavaldumą, tikslų pasiekimo nuoseklumą.

Tipiškiausios vadovų klaidos yra: nerealių tikslų iškėlimas; nesuderinamų, prieštaringų reikalavimų ir nurodymų davimas; savo tikslų įpiršimas siekiant įtvirtinti save (noras parodyti charakterio tvirtumą arba valdžią); teisingų tikslų maskavimas ir tariamų tikslų demonstravimas.

Patarimai ir pasiūlymai. Šie metodai priklauso demokratiniams valdymo būdams. Jie užglaisto ir perspėja apie nepageidaujamas pavaldiniams ir visam kariniam vienetui pasekmes. Patardamas viršininkas nereikalauja, o geranorišku tonu perteikia savo idėjas, principus ir tam tikrų veiksmų arba elgesio toje ar kitoje situacijoje taisykles. Tai ne įsakymas, o rekomendacija, pagrįsta daugiamečio darbo ir kitų patirtimi. Jis pasako tai žodžiais: „Gera būtų, kad jūs...“; „Jums reikėtų...“; „Galbūt jūs...“; „Aš noriu kad jūs...“; „Kaip jūs žiūrite į tai, kad...“ ir t. t.

Natūralu, kad patarimai ir pasiūlymai yra veiksminga jėga, kai teikiami kompetentingo, draugiško asmens, linkinčio gero, sėkmės, norinčio apsaugoti nuo klaidų. Būdas įdomus tuo, kad per jį neatlyginamai perduodama vyresniosios kartos patirtis, o tai tausoja ir laiką, didinamas pavaldinių veiklos efektyvumas. Kita vertus, tai ir pavaldinių poveikio viršininkui būdas. Kreipimasis patarimo reiškia vadovo autoriteto pripažinimą – aišku, jam turi būti malonu.

Ir visgi nereikia susižavėti šiuo būdu. Nepakanka duoti rekomendacijų, nes jos ne visada būna pagrįstos, nes atspindi ribotą patirtį. Jos kartais stabdo asmenybės kūrybinių savybių tobulėjimą, iniciatyvą ir savarankiškumą sprendžiant tarnybinius klausimus.

Informavimas apie darbo rezultatus. Supažindinimas su veiklos rezultatais daro skatinamąjį poveikį pavaldiniams. Tyrinėtojai įrodo, kad vykdytojo informavimas duoda galimybę pagerinti darbo rezultatus 12-15%.

Kalbama apie tiek sėkmingą, tiek ir nesėkmingą informavimą. Tuo pačiu metu bet kokios informacijos neturėjimas mažina rezultatus, kelia įtampą, konfliktą. Be to, informavimas sudaro palankias sąlygas formuoti teigiamiems dalykiniams santykiams „vertikaliai“, gerina tarpusavio supratimą, apskritai lengvina poveikio procesą. Gerai or-

ganizuotas darbo rezultatų aptarimas padeda pavaldinių motyvacijai, taip pat reikalingas, kad jie pajustų asmeninę reikšmę ir vienaip ar kitaip pasikeistų jų elgsena. Skaičiaus jėga kartais pasirodo veiksmingesnė negu įtikinimas ir nuobauda.

Informavimas apie veiklos rezultatus bus veiksmingas tik tada, jei iki to bus objektyviai įvertintas įvykdytas pavaldinių darbas remiantis išskirtais ir suderintais kriterijais. Pageidautina, kad jaunam pavaldiniui jų būtų nedaug (du trys). Toliau į darbo įvertinimą galima įtraukti kitus kriterijus, pavyzdžiui, komunikabilumą, pareigingumą, drausmingumą, sąveiką ir t. t. Darbo rezultatai turi būti aptariami reguliariai: vieną kartą per savaitę, mėnesį, pusmetį ir metų pabaigoje. Deficito sąlygomis nustatant pavaldinių veiklos kiekybinius rodiklius, didžiausias sunkumas vadovui bus „aureolės efekto“ įveikimas, t. y. neobjektyvus įvertinimas, esant teigiamam pavaldinio elgesiui, ir per didelis dėmesys trūkumams, esant antipatijai.

7.2. Argumentacijos būdai

Argumentacija – tai loginių argumentų pateikimas turint tikslą įrodyti kurio nors teiginio teisingumą. Tai pasiekama remiantis skirtingomis psichologinio poveikio žmogui priemonėmis arba argumentų išdėstymu ypatinga tvarka. Paprastai pateikiamas kokios nors idėjos pagrindimas ir naudingumas.

Argumentacijos tikslai. Išnagrinėsime, ką nori pasiekti argumentuodamas ir kokie šio pokalbio tikslai. Argumentacijos procese kiekvienas pašnekovas, svarstydamas problemą, užima tam tikrą poziciją, susikuria išankstinę nuomonę, kurią galima pakeisti norima kryptimi arba įtvirtinti jau suformuotą nuomonę arba pusių nuostatą.

Šioje dalykinio pokalbio dalyje galima pašalinti arba sušvelninti prieštaravimus, kurie atsiranda abiem pusėms aptariant problemą, kritiškai suprasti pokalbio dalyvių pateiktus teiginius ir faktus. Būtent šioje pokalbio dalyje sudaromas pagrindas sprendimams priimti, visos arba dalinės dalykinio pokalbio išvados.

Argumentacijos teorija. Argumentacija labiau išryškėja per sudėtingas pokalbio fazes, taip pat kaip ir dėstant bet kurią problemą. Čia

reikia tiek žinių, dėmesio koncentravimo, tiek ir atkaklumo, šaltakraujiškumo ir paprastai korektiškumo. Reikia atsižvelgti į pašnekovo nuomonę tiek pat dėmesingai, kaip ir į savo nepriklausomai nuo to, ar yra mūsų pašnekovai konkrečių aptariamų klausimų priešininkai ar vienminčiai. Mes dažniausiai priklausome nuo pašnekovo. Todėl teisingai nustatydami užduotis, kurias mes norime išspręsti pokalbio eigoje, ir vadovaudamiesi visa medžiaga, mes turime taip pat suprasti mūsų pašnekovų padėtį. Ko siekia mūsų pašnekovas? Kaip toli gali siekti mūsų reikalavimai? Kokie mūsų minimalūs ir maksimalūs reikalavimai? Kokiu būdu mes galėsime garbingai pasitraukti iš dalykinio pokalbio jam pakrypus neigiama linkme? Ar galimas kompromisas tarpusių?

Paprastai argumentacijos taktika turi būti iš anksto parengta ir išstbulinta. Reikia pagalvoti apie tuos siurprizus, kuriuos jums gali pateikti mūsų dalykinis partneris, ir apie tai, kaip palenkti jį į savo pusę. Turint įrodymo argumentų ir kontrargumentų, viską reikia patikrinti ir netgi surežisuoti. Pokalbio metu reikia vengti demagogijos ir sofistikos. Stiprius argumentus dažnai reikia išdėstyti pačioje pokalbio pradžioje, kad iš karto būtų įtvirtinta sava pozicija.

Smulkmenas kartais turi lemiamos reikšmės. Iš logikos ir retorikos žinomi bendrieji argumentacijos patarimai:

1. Reikia vartoti paprastus ir tikslus teiginius, nes žodžių jūroje galima lengvai „paskandinti“ jūsų įtikinamus argumentus ir jūsų pašnekovą.

Argumentai turi būti svarūs ir turi sudaryti tikrumo išpūdį jūsų pašnekovui: jeigu teisybė turi melo prieskonį, tai geriau nuo jos atsikratyti. Reikia taip pat prisiminti, kad hiperbolizavimas yra viena iš melo formų.

2. Argumentacijos būdas ir temos turi atitikti jūsų pašnekovo suvokimo ir temperamento ypatumus: teiginiai, paaiškinti atskirai, paprastai būna efektyvesni; keletas (3-4) ryškių argumentų įtaigesni už daugybę smulkių argumentų; argumentavimas neturi būti monologas, pauzė pokalbio eigoje turi didelės reikšmės; paprastai pašnekovas geriau suvokia „aktyvų“ frazės konstravimą negu pasyvų.

3. Korektiška argumentacija pašnekovui pasirodo kur kas nauingesnė, ypač ilgai truncančiuose kontaktuose. Todėl reikia pripažinti partnerio teisumą, kai jis teisus. Šiuo atveju dalykinių (nedalykinių) santykių etika nepažeidžiama, mes turime teisę laukti ir reikalauti tokio pačio elgesio iš mūsų partnerio.

Pritaikyti argumentus pašnekovo asmenybei:

- nukreipti argumentus į pašnekovo tikslus ir motyvus;
- vengti paprasto faktų išvardijimo, o vietoj to išdėstyti pašnekovą dominančius privalumus ir pasekmes;
- vartoti suprantamą terminologiją;
- pokalbio eigoje argumentų poveikį tikrinti kryžminiais klausimais;
- vengti „per didelio“ įtikinėjimo, kuris gali agresyvios natūros pašnekovui sukelti norą atsikirsti (bumerango efektas).

4. Vengti nedalykinių pasakymų, apsunkinančių argumentavimą ir supratimą, vengti tuščių frazių, nes net nedidelis pokalbio „lemiamos frazės“ pasikeitimas dažnai padaro lemiamą poveikį.

5. Stengtis vaizdingiau dėstyti savo įrodymus, idėjas ir supratimus. Knygos, piešiniai, schemas ir asmeninio kompiuterio grafinė medžiaga didina argumentacijos efektą. Bet reikia suprasti, kad palyginimas turi būti suprantamas pašnekovui, grindžiamas jo patirtimi; palyginimas turi stiprinti jūsų argumentaciją, bet be perdėjimo ir kraštutimumo, kurie gali sukelti pašnekovui nepasitikėjimą. Plunksnakotis, popierius, asmeninis kompiuteris yra labai svarbios pagalbinės priemonės dalykiniame pokalbyje. Gali būti parengtas pokalbio protokolas, sutartis, kaip akivaizdus rezultatas. Esant dideliame dalyvių skaičiui, galima panaudoti projektorius, projekcinius kino aparatus, televizorius ir t. t.

Ar reikia priminti, kad argumentacija – tai lemiamas poveikio etapas. Gerais argumentais ir sumaniai juos pateikus galima aktyvinti dėmesį ir informacijos pateikimą. Logikoje ir retorikoje šis skyrius parengiamas kruopščiausiai. Be vertingų, mokliškai ir praktiškai pagrįstų būdų, sugalvota nemažai negarbingų gudrybių, leidžiančių kartais pasiekti pergalę ginče, netgi neturint objektyvių duomenų ir pakankamai argumentų.

Argumentacijos reikšmė nustatoma turint tikslą: priversti pavaldinį pritarti vadovo mintims ir supratimams apie tam tikrą darbą. Jos pagrindą sudaro tam tikrų struktūrinių schemų parengimas ir jį išreiškianti specifinėmis kalbos išraiškos priemonėmis. Pagrindinė jos paskirtis – supratimo tarp komunikacijos dalyvių atkūrimas, pranešimo tikrumo užtikrinimas. Prielaida argumentacijai yra poveikio objekto abejojimas.

Vadovui visiškai suprantamas argumentacijos poveikio reikalingumas individualiame pokalbyje. Asmeninės simpatijos praktiškai

nepasireiškia, nors ir yra tendencija argumentuoti esant pozityviam pavaldinio elgesiui, taip pat tokiais atvejais, kai pavaldinys suvokiamas kaip griežtas, nepriklausomas, kritiškas, sugebantis pripažinti esąs neteisus, pagarbus ir sugebantis noriai paklusti.

Rémimasis autoritetais. Geriausias, paprasčiausias ir plačiai taikomas argumentacijos būdas yra rėmimasis patikimu informacijos šaltiniu. Šiuo atveju ima liudininku, užtikrina sau asmens arba organo, kurio autoritetas nekelia abejonių, paramą.

Dažniausiai remiamasi ištrauka iš spausdinto teksto ir pasisakymo, citata arba aforizmu. Citavimas – stiprus, suprantamas, paprasčiausias poveikio būdas. Cituojant lengviausia suprantamai perduoti pokalbius, pageidavimus, įtikinimus arba reikalavimus. Būdas nepakeičiamas aiškinant veiksmų motyvus, yra tarsi apibūdinimo papildymas, taip pat išreiškia poelgių dorovinių įvertinimą.

Eksperimentais nustatyta, kad informacija iš autoritetingo šaltinio suvokiama maždaug du kartus efektyviau negu iš mažiau žinomo. Tai įpareigoja vadovą, viena vertus, rūpintis autoritetu, ir kita vertus, teikti argumentus iš labiau žinomų ir gerbiamų šaltinių. Tokio būdo pavieniai pasireiškimai gali būti remiantis:

- didžiųjų žmonių pasisakymais (citos, aforizmai, nuomonės);
- medžiaga, kuri paskelbta pagrindinėje spaudoje, perduota per radiją ir televiziją;
- normatyvinių aktų reikalavimais;
- visuomenės nuomone.

Įrodymas faktais. „Faktas – realiai egzistuojantis, neišgalvotas įvykis, reiškinys; tai kas įvyko iš tikrųjų“. Įrodymas faktais (skaičiais ir pavyzdžiais) – labiausiai paplitęs ir patikimiausias argumentacijos būdas, bet, žinoma, ne visais atvejais. Ir štai kodėl. Žmogaus veiklos rezultatų, faktų yra daug. Jeigu užsibrėži tikslą, tai jame iš tikrųjų galima surasti bet kokios pažiūros patvirtinimą.

Daug kas priklauso ir nuo subjekto sugebėjimo adekvačiai suvokti ir atspindėti tikrovę. Asmenį, kurį kankina alkoholiko haliucinacijos ir pavyduliavimo kliedesys, iš tikrųjų negalima įtikinti sutuoktinio ištikimybe. Jis šiam atvejui turi „savo faktų“, taip pat iš jo pozicijos jie visiškai pagrįsti ir patikimesni negu tie, kuriuos mes teikiame. Tai kraštutinumai, patologija. Ir visgi daugeliui būdinga sąžiningai klysti suvokiant faktus.

Kita esminė klaida, įrodant faktais, yra fakto atitrūkimas nuo realybės, nuo konteksto arba nuo situacijos, kurioje klostėsi įvykiai. Visas įpareigoja vadovą atidžiai žiūrėti į faktų parinkimą, remtis tik patikimų šaltinių faktais.

Iliustravimas. Kur kas sėkmingiau teikti faktinę ir vaizdinę medžiagą, aiškinti sudedamųjų dalių ir ryšių paskirtį, įrodyti keliamų tezių, apibrėžimų ir hipotezių teisingumą galima naudojant vaizdines priemones: rodant natūralius daiktus ar reiškinius arba jų modelius, schemas, grafikus, fotografijas, skaidres, paveikslus, kino filmus, fonogramas, užrašus ir reportažus. Be to, keliami užduotis suteikti galimybę ką nors pamatyti, įsitikinti, nukreipti dėmesį, susipažinti, pastebėti arba apžiūrėti.

Demonstruojama paprastai techninėmis priemonėmis. Naudojantis jomis, priklausomai nuo poveikio tikslo, dalyko turinio ir auditorijos intelekto, galima:

- patvirtinti pasakytus teiginius vaizdine medžiaga;
- padėti suprasti tai, kas matyta;
- akcentuoti svarbiausius momentus;
- kurti problemines situacijas, aktyvinančias protinę veiklą.

Vaizdinių priemonių poveikio efektyvumas aiškinamas aktyviu regėjimo dalyvavimu suvokime. Manoma, kad per regėjimą žmogus suvokia 80-90% informacijos. Būdas iš tikrųjų „nejautrus“ santykiams „simpatija – antipatija“.

Vienpusiškas (monologinis) poveikis – tai poveikis viena kryptimi: nuo vadovo prie pavaldinio. Dažniausiai jis realizuojamas pasakant kalbą pasitarimuose arba paskaitose. Kaip bet kuri monologinė kalba toks poveikis detalizuotas, nevaržomas ir organizuotas. Įtikinėdami tokiu būdu, mes priversti paskelbti ir apibūdinti pokalbio temą, atskleisti savo mintis ir pateikti argumentų.

Šį būdą rekomenduojama taikyti situacijoje, kai reikia informuoti auditoriją daugeliu klausimų, kai klausytojai sutinka su kalbančiuoju, geranoriškai nusiteikę ir yra pagrindo manyti, kad jie ir toliau nebus linkę priešingam poveikiui.

Disputas – šį būdą galima apibrėžti kaip žodinių varžymąsi, svarstymą, kuriame kiekvienas gina savo nuomonę. Egzistuoja keletas disputo variantų:

- diskusija – viešas disputas turint tikslą išsiaiškinti teisybę sutapatinus skirtingas nuomones;
- polemika – viešas disputas turint tikslą apginti savo pažiūrą;
- oponavimas – išsakyti prieštaravimus viešo pokalbio metu;
- protestas – ryžtingas oponavimas kam nors.

Šis būdas taikomas, kai auditorija pakankamai pasirengusi ir patyrusi šioje situacijoje, taip pat esant įtemptiems santykiams tarp vadovybės ir pavaldinių, esant skirtingoms pažiūroms į vieną ir tą patį daiktą, darbą. Visiškai pateisinamas dialogas ir situacijoje, kai mažai informacijos apie pašnekovo siekius ir savybes. Diskusiją naudoja ir kai auditorija linkusi priešingam poveikiui.

Diskusija paprastai aktyvina įsitikinimus, pasitenkinimą ir tvirtumą, bet reikalauja didelių laiko sąnaudų, mokėjimo polemizuoti ir valdyti auditoriją. Svarbiausia – tai mokėjimas tvirtinti, sugebėti įdiegti į atmintį ir sąmonę. Elgesys žmogaus, darančio poveikį diskusijos metu, apibūdinamas tuo, kad užfiksavęs objekto sąmonėje tai, ką jis norėjo, įtikinėtojas vaizduoja, kad jis savo darbą padarė ir bendravimo partneris jo daugiau nedomina, todėl „bloškia“ jį akcentuodamas paskutinį žodį. Žinoma, kad tai tik įsivaizdavimas; kitu atveju, jeigu tikslas nepasiektas, jis vėl gali „susikabinti“.

Analogija. Jos esmė yra panašumo tarp daiktų arba reiškinių nustatymas pagal kai kuriuos požymius, o toliau pasisakoma apie jų identišumą pagal visus likusius spėjimus arba tvirtinimus.

Vaizdas. Kalba, susidedanti iš vienu samprotavimų ir faktų, negali išsilaikyti žmonių, nepripratusių prie intelektualios veiklos, galvose. Norint pateiktą faktą, geriau paaiškinti, kad jį įsivaizduotų ir atsimintų, taip pat paveikti argumentais, reikia ne tik aprašant faktus, bet vaizduojant žmonių elgesio ir aplinkos detales. Tai reikia daryti gyvai ir vaizdingai, kad klausytojams pasirodytų, kad jie beveik mato juos. Todėl galima pateikti kokį nors ryškų epizodą iš žmogaus gyvenimo. Jeigu tokio epizodo nėra, tai jį galima sugalvoti pačiam, remiantis primtiniais faktais ir bendradarbių psichologinių savybių žinojimu. Dėl to reikia lakios vaizduotės.

Įsivaizduokite žmogų ir jo galimus poelgius. Nupieštame įvykusio arba galimo įvykio paveiksle jūs galite parodyti, su kuo ir kaip kalbėjo, galvojo, kaip atskleidė savo jausmus kiekvienas situacijos da-

lyvis. Ieškokite šiame tariamame paveiksle tokių atsitiktinumų, kurie, derinami su tomis ar kitomis dalyko smulkmenomis, duotų jums efektyvią emocinę poveikio priemonę. Tuo jūs galėsite išvengti abstrakčių, auditoriją mažai jaudinančių samprotavimų, jūsų kalba pasidarys suprantamesnė, lengvai įsiminama. Svarbu duoti kryptį, stumtelėjamą klausytojų vaizduotei, ir dėl to vaizdinys neturi būti per daug trumpas.

7.3. Įtaiga

Kitaip, negu įtikinėjimas, kur vienas žmogus daro poveikį kitiems logikos jėga ir skirtingais argumentais, įtaiga yra kryptingas žodinis arba vaizdinis poveikis, sukeliantis nekritišką bet kurios informacijos suvokimą ir įsiminimą. Pagal P. V. Bechterevaž, įtaiga yra ne kas kita, kaip įsiveržimas į sąmonę (arba idėjos įdiegimas), vykstantis be suvokiančio asmens dalyvavimo ir dėmesio, ir dažnai be aiškaus jo supratimo (religija, hipnozė).

Tam tikrą laiką psichologijoje, pedagogikoje įtaigą, kaip auklėjimo metodą, ignoravo. Buvo manoma, kad įtaiga slopina valią, sumažina mąstymo kritiškumą iki aklo tikėjimo ir tik įtikinimu galima auklėti sąmoningus idėjinus kovotojus. Tuo pačiu metu psichoterapijoje įtaigos ir hipnozės taikymas nemiegančiam pacientui turi ilgą istoriją ir yra labai efektyvus.

Pagal A. M. Svodašio koncepciją, aiškinančią įtaigos mechanizmą, žmogaus smegenyse vyksta informacijos verifikacijos procesai, t. y. jos tikrumo nustatymas. Iš didelio kiekio informacijos sudėtingiausia būna logiškai perdirbama ir įvertinama. Didesnė jos dalis būna automatiškai nesąmoningai įvertinama remiantis tikrumu ir reikšmingumu. Todėl organizmas, neperkraudamas sąmonės, atsiriboja nuo neadekvataus reagavimo į signalus, kurie nesusiję su juo arba nėra svarbūs, ar turi klaidingos informacijos.

Įtaiga yra informacijos organizavimas ir pateikimas subjektui tokia forma, kad ji nekeltų abejonių dėl jos vertės, svarbos ir būtų priimta neanalizuojant.

Todėl iš pradžių reikia įveikti kai kuriuos barjerus. Bulgarų psichoterapeutas G. Lozanas tvirtina, kad kiekvienas amžius žmogui for-

muoja tris barjerus: logiškai kritinį, afektiškai intuityvų ir etinį. Viskas, kas nesudaro gerų ketinimų loginio santūrumo išpūdžio, patikimumo ir tikrumo jausmo, viskas, kas prieštarauja asmenybės etiniams principams, paprastai atmetama.

Todėl G. Lozanovas siūlo taip įveikti šiuos barjerus:

- poveikio šaltinio autoritetas;
- infantilizacija (išlaisvinimo, prisitaikymo, linksmumo, panašaus į tą, koks vyrauja vaikų žaidimuose, atmosferos sukūrimas);
- dviplaningumas (papildomų dirgiklių įtraukimas: mimikos, pantomimikos, dekoracijų);
- intonacijos;
- ritmo;
- pseudopasyvumas (ramus elgesys, pasitikėjimas informacijos šaltiniu, galimos nesėkmės baimės šalinimas).

G. Lozanovo metodika (sugestopedija) buvo naujas efektyvus užsienio kalbos mokymo, greito skaitymo, mokymo spausdinti mašinėle metodas. Nėra jokių kliūčių taikyti įtaigos metodo auklėjimui ir valdymui.

Tiesioginė įtaiga. Įtaigos poveikis pasireiškia tiesiogiai bendraujant žodžiu, emocionaliai pasakant, kalbant įsakmiu tonu. Žodinė forma – tai paprasčiausia kalba, skirta paveikti objektą. Ja pasakome, kokio reikalaujame elgesio arba būklės, kuri turi būti tuoj pat po pasakytų žodžių. Frazės turi būti griežtos (bet neižeidžiančios), kurias lengvai įsimena. Ypač svarbias frazes reikia kartoti keletą kartų. Įtaigioje kalboje galima vartoti priemones, stiprinančias įtaigos efektą (gestai, mimika, intonacija ir ritmas). Kalbos garsumas kinta priklausomai nuo individualios būsenos ir vienos ar kitos frazes svarbos.

Vadovų veikloje įtaiga dažniau derinama su įtikinimu ir taikoma situacijose, kai reikia įveikti pavaldinio trūkumus (nedrąsumą, baimę, aplaidumą, melagingumą ir kt.), išsiaiškinant nepageidaujamus jų padarinius. Tada tenka įsakyti, bausti, „pašalinti“ neigiamus išgyvenimus ir būsenas.

Sprendžiant panašius klausimus labai svarbu nustatyti priežastį, sukeliančią toki elgesį. Jeigu, pavyzdžiui, pavaldinys labai jaudinasi laukdamas būsimą pasisakymo prieš auditoriją, tai tikriausiai jis pervertina klausytojų išprusimo lygį, savo žodžių reikšmę ir klaidų pa-

sekmes. Tokiu atveju reikia sumažinti šios situacijos reikšmę tokio tipo sakiniais: „Nusiraminkite. Jūs išsilavinęs žmogus. Jūsų pranešimas puikus. Išeikite į tribūną – įkvėpkite ir lėtai iškvėpkite. Jaudulys praeis. Salėje yra jūsų draugų. Žiūrėkite į juos ir kalbėkite jiems. Pasakokite jiems viską, ką paruošėte. Jūsų balsas garsus. Jūs neskubate. Kvėpavimas ramus, lygus...“

Kaip matote, čia nėra jokių paaiškinimų arba argumentacijos. Pavaldinys nusiramina, nes teigiamu tonu jam įteigiamas įsitikinimas teigiama pasisakymo baigtimi.

Tiesioginė įtaiga gali būti *teigiama ir neigiama*, t. y. galima įteigti teigiamas ir neigiamas būsenas. Kaip jos daro poveikį veiklos efektyvumui?

Netiesioginė įtaiga. Tokia įtaiga gana efektyviai taikoma. Kitaip, negu tiesioginė, netiesioginei įtaigai visada reikia papildomo dirgiklio, žodinės frazės gali visiškai nebūti. Vadovo poveikio jėga, pavyzdžiui, yra ne žodžiai, o jo išvaizda, autoritetas, kabineto baldai ir daiktai ant jo stalo, kaip jis elgiasi skirtingose situacijose. Suvokdamas vadovą, pavaldinys daro tokią išvadą: „Jeigu vadovas ramus tokioje situacijoje, ypatingai bijoti nėra ko“. Atsižvelgiant į tai, vadovui reikia pasirūpinti savo išvaizda ir savo kabineto aplinka, pabrėžiant tai, ką jis daro ir ko nori iš pavaldinių.

Vadovo charakteris ir autoritetas – tuščiai neušinant burnos, ne vieno pažeidėjo nepaliekant nenubausto – yra pavyzdys pavaldiniams: pareigingas, tikslus, nesikivirčija su pavaldiniais ir aukštesniaisiais viršininkais.

Įtaigos būdai. *Užuomina.* Taikant netiesioginės įtaigos mechanizmą, sukurtas toks auklėjimo būdas kaip užuomina. Vadovas, norėdamas sustabdyti nenorimą procesą, nenurodo norimo elgesio – tiesiogiai nekritikuoja, o eina prie tikslo aplinkiniais keliais. Duodamas užuominas, vadovas žodžius arba posakius konstruoja taip, kad ne iki galo pasakyta mintis galėtų būti suprasta tik spėliojant. Vienu atveju informacija išdėstoma taip, kad pavaldinys mato savo viršininko arba kolegos gerą poelgį.

Kitu atveju – tai pasakojimas apie negatyvius darbo rezultatus, kur pavaldinys pamatys, kaip absurdiškai ir neryžtingai jis veikė. Jis

girdi vadovo nuomonę, mato, kaip ištaisyti trūkumus, bet lieka neatpažintas arba nepaskelbtas nežinantiesiems. Tai duoda galimybę „išgelbėti savo autoritetą“. Užuomina – tai kelias, besąlygiškai tausojantis savimeilę. Jį taiko, kai yra nedidelių pažeidimų, kurių negalima atvirai aptarti ir nubausti už juos. Pagal vadovų apklausos rezultatus, taikyti jį tikslinga pavaldiniams, kuriems pasireiškia egoizmas, puikybė, snobizmas, pasitenkinimas savimi, įžeidumas, pavyduliavimas, klasa, savanaudiškumas, pagyrūniškumas ir dirglumas, taip pat dažnai ieškantiems kitų paramos. Pasirengimas taikyti šį būdą pavaldiniams, kuriems simpatizuoja vadovas, nedidelis, bet didėja, jei yra neigiamo objekto elgesys. Naudojant šį būdą, pavaldiniams sakoma kas nors priešinga nei norima pasiekti. Norėdami pagerinti bendradarbio veiklos rezultatus, jam sako: „Ši užduotis ne labai sunki, bet jūs neturėsite kantrybės padaryti ją iki galo... Štai N. S. būtinai susitvarkytų su ja lengvai ir greitai. Bet jis dabar užimtas...“ Svarbiausia užkabinti savimeilę, bet taip, kad bendradarbis nesuprastų tikro poveikio tikslo.

Būdas taikomas siekiant koreguojančio poveikio žmonėms, lengvai prisiimantiems vykdyti pavedimus ir neatliekantiems jų iki galo. Inicijatyvumas - naudingas bruožas, bet kai jis neduoda rezultatų ir tik blaško žmones, reikia šiek tiek pakoreguoti.

Tariamasis draudimas. Žmonės kalba: „Uždraustas vaisius saldus“. Kodėl? Atsakymas paslėptas poreikių tenkinimo mechanizme. Didelį patrauklumą ir vertybę turi tai, kas sunkiai pasiekama arba retai pasitaiko.

Norėdamas atkreipti pavaldinių dėmesį į ką nors visiems įprastą, vadovas gali sąmoningai dramatinizuoti situaciją, pabrėžti tikslo pasiekimo sunkumą ir riziką, ribotą dėl paraiškų patenkinimo ir t. t.

Atsitraukimas. Vadovo veikla negali būti vien tik pergalės. Pasitaiko ir nesėkmės. Blogiau, kad dėl tikros arba tariamos vadovo kaltės atsiranda konfliktas. Jis daro ryškų poveikį viso kolektyvo efektyviai veiklai. Tokioje situacijoje, jeigu būtų imtasi priemonių (konflikto priežasčių šalinimas, pusių susitaikymas, įtikinimas ir kt.), nebūtų rezultatų, o gandas didina įtampą ir kolektyvas „reikalauja aukų“, protinčiau eiti į kompromisą. Dėl to iš pradžių reikia duoti galimybę kaltinamajam išlieti nepasitenkinimą, viešai išsakyti savo skundus, pra-

vartu padaryti šiokių tokių nuolaidų, ypač jeigu darbo režimas tikrai buvo įtemptas. Ir pagaliau pripažinti savo kaltę ir nubausti kaltininkus. Kartais tuo incidentas ir baigiasi.

Įsisenėjusio konflikto situacijoje, esant negatyviam lyderiui, suinteresuotam padėties kolektyve destabilizavimu, reikia naudotis kur kas švelnesnėmis priemonėmis. Pirmiausia reikia neutralizuoti negatyvų lyderį ir suardyti negatyvios grupės vienybę. Padaryti tai galima priešpastatant jam kitą lyderį ir kitą grupę, teigiamai atspindinčią vadovybės liniją. Tie patys žmonės turi nuvainikuoti vadeivos veiksmus. Paprastai kalbama apie „priešpriešinės ugnies“, sugebančios sustabdyti konfliktą ir ateityje daryti teigiamą poveikį moraliniam psichologiniam klimatui kolektyve, sukūrimą.

Laukimas. Būdas taikomas konflikto, nepavaldumo, jėgų kovos situacijoje, kai nėra reikiamos informacijos apie priešingos pusės būklę, o pageidautina gauti papildomos informacijos apie pavaldinį.

Laukimas, konkrečių vadovo veiksmų nebuvimas sukuria neaiškumo situaciją. Pavaldinys, būdamas įtemptoje situacijoje, susijusioje su koku nors pažeidimu, ar konfliktuodamas su vadovybe, laukia atomazgos, kurios pabaiga jam nepageidautina, ir šioje situacijoje atlieka kokį nors veiksma.

Pastarasis duoda vadovybei informaciją apie pavaldinio realią būklę, apie jo motyvus ir tikslus. Jeigu laukimas tampa per daug ilgas, tai vadovas gali pats tapti veiksmų iniciatoriumi, aštrinti santykius arba šiek tiek nusileisti, kad tuo paskatintų priešingą pusę veikti.

Kitu atveju laukimas būna tikslingas dėl kitos priežasties. Pavyzdžiui, matydamas, kad prasižengęs pavaldinys pateikė tinkamą jam pasiteisinimo informaciją, vadovas neskuba kalbėtis ir nagrinėti, o duoda jam „perdegti“, nusivilti savo versija ir įsitikinti savo gynybos sistemos nenaudingumu.

Resursų stiprinimo demonstravimas. Būdo esmė yra ta, kad vadovas informuoja pavaldinį apie tai, kad jis turi galimybę padidinti savo resursus taip, kad jie gerokai viršys pavaldinio resursus. Tai gali būti stiprėjančios jėgos arba audringos veiklos faktų pateikimas. Panaši taktika gali sukelti keletą pavaldinio veiksmų: nuo papildomos savo resursų mobilizacijos iki savo pralaimėjimo pripažinimo ir sutikimo

nusileisti. Šis būdas taikomas konflikto, nepavaldumo ir menko rezultatyvumo situacijomis.

Atsakomybės maskavimas. Kartais auklėjimo tikslais tikslinga perkelti pavaldiniui atsakomybę už darbo rezultatus. Tai skatina veiklą, auklėja savarankiškumą, mažina didelį nerimą. Viršininkas tarsi pasitraukia nuo vadovavimo dėl kokios nors kilnios priežasties: pasiteisinti užimtumu, nekompetencija, nuovargiu, susijaudinimu arba liga. Pavaldiniui nieko nelieka kaip imtis atsakomybės.

Žinomas aktorius Č. Čaplinas kalbėjo: „Nors aš puikiai žinojau, ko norėjau, aš kartais nuveddavau naujoką į šalį ir atvirai prisipažindavau jam, kad pavargau, susijaudinau ir nežinau, kaip padaryti šį epizodą. Bandydamas man padėti, aktorius greitai užmiršdavo apie savo netvirtumą ir pradėdavo gerai vaidinti“.

Tačiau reikia skirti šį būdą ir vadovo bandymą užkrauti pavaldiniui kaltę už prastus darbo rezultatus, pareiškiant tai žodžiais: „Turėkite omeny, jūs už tai atsakysite“. Bendradarbis paprastai sugeba skirti, kur ir kieno atsakomybė, o viršininko grasinimas tokia forma sukelia nebent apsauginę reakciją.

„Pakaitinis arkliukas“. S. N. Parkinsono nuomone, tarp administracinių būdų nėra svarbesnio negu priversti kitus išsakyti jūsų pažiūras. Būtinybė gali atsirasti pirmiausia inovacijų situacijoje. Jūs drąsios idėjos autorius, bet dar jaunas, užimate kuklias pareigas ir nesate pakankamai garsus. Šansų įgyvendinti idėją jūs turite mažai. Jūsų aktyvumą gali neteisingai aiškinti ir netgi apkaltinti jus puikybės, karjerizmu, jaunumu ir kitomis nuodėmėmis. Kaip elgtis? Parkinsonas rekomenduoja pasirinkti „arkliuką“. Juo gali būti atviros sielos žmogus ir turintis autoritetą poveikio objekto akyse. Jūs pradėsite su juo kontaktuoti, įteigiate, kad jis, be abejo, originalių idėjų ir drąsių sumanymų žmogus, ir labai nežymiai perteikiate savo naujovę su šiokiomis tokiomis sąmoningai padarytomis klaidomis. Užduotis yra ne tik ta, kad globėjas užsidedgtų nauja idėja, bet ir ta, kad padarytumėte jį naujovės bendraautoriumi, nežymiai įteigiate būtinybę imtis atsakomybės įdiegti idėją.

Ateitį prognozuoti sunku. Jus gali apeiti šlovė ir paskatinimas. Bet jūs būsite patenkinti pasikeitimais. Gali būti ir kitaip: globėjas nepaliks jūsų be dėmesio, užtikrins sąlygas kūrybiniam darbui ir pakėlimą tarnyboje, padarys savo konsultantu.

7.4. Manipuliacijos taktika

Manipuliacinis poveikis – tai tarpasmeninio bendravimo forma, kai poveikis bendravimo partneriui, turint tikslą pasiekti savo ketinimų, daromas slapta. Manipuliacija numato bendravimo partnerio objektyvų suvokimą, siekimą kontroliuoti kito žmogaus elgesį ir mintis. „Leidžiamos manipuliacijos“ sfera apskritai yra verslas ir dalykiniai santykiai.

Koncepcija, išrutuliuota D. Karnegio, tapo tokio bendravimo simboliu. Bendravimo manipuliacinis stilius plačiai paplito ir propagandos srityje.

Reikia pažymėti, kad manipuliacinio poveikio priemonių kitiems žmonėms naudojimas ir valdymas dalykinėje srityje paprastai žmogui baigiasi tokių įgūdžių perkėlimu ir į kitas santykių sritis. Labiausiai nuo manipuliacijų kenčia santykiai, grindžiami meile, draugyste ir tarpusavio prieraišumu. Manipuliaciniame bendravime partneris suvokiamas ne kaip unikali asmenybė apskritai, o kaip manipuliatoriui „žinomų“ tam tikrų savybių ir ypatybių nešėjas.

Vienas iš „karneginės“ bendravimo teorijos pagrindinių kritikų E. Šostromas pažymi, kad manipuliatorių apibūdina melagingi ir primityvūs jausmai, apatija, nuobodulys, besaikė savęs kontrolė, cinizmas, nepasitikėjimas savimi ir kitais. Pats save jis taip pat pradeda suvokti fragmentiškai, pradeda elgtis stereotipiškai, vadovaujasi melagingais motyvais ir tikslais. Apskritai psichologo, pedagogo ir vadovo profesijas galima skirti prie labiausiai linkusių į manipuliacinę profesinę deformaciją. Valdymo praktikoje, kaip ir apskritai kasdiniame gyvenime, dažnai pasitaiko manipuliatorių. E. Šostromas išsamiai aiškina dvi priešingas žmonių psichologines savybes: manipuliaciją ir aktualizavimą, pažymėdamas, kad verslininkų aplinkoje dažnai pasitaiko manipuliatorių, kurie patys kenčia nuo savo manipuliacijų. Tokių žmonių mechaninė veikla verčia jų gyvenimą nemėgstamu darbu. Toks subjektas žiūri į savo veiklą kaip į padienį darbą, kuris jam įkyrėjo. Kaip priešingybę tokiems žmonėms E. Šostromas pateikia asmenybės aktualizacijos pavyzdį. Abroamas Linkolnas po pirmo nesėkmingo bandymo būti išrinktas į kongresą pasakė: „Jeigu geri žmonės, vadovaujantys savo protu, manys, kad reikia laikyti mane

antrame plane – ką gi, taip ir reikia. Aš per daug gerai susipažinęs su nusivylimu, kad imčiau į širdį“. Linkolnas gerai žinojo, kad bet koks lenktyniavimas neišvengiamai sukuria nugalėtojus ir nugalėtuosius, bet gyvenimas tęsiasi. Todėl reikia ramiai ruoštis kitam bandymui nugalėti. Manipulatorius kitaip, nei aktualizatorius, labai mėgsta valdyti. Jis yra to savo poreikio vergas. Bet čia pasireiškia tam tikras paradoksas: juo labiau jis mėgsta valdyti, juo stipresnis jo poreikis būti kieno nors valdomam. Kiekvienas žmogus, pagal amerikietį psichologą F. Perzlė, turi du pradmenis, kuriuos jis vadina „šuo iš viršaus“ ir „šuo iš apačios“. „Šuo iš viršaus“ reiškia aktyvų pradmenį, pasireiškiantį siekiu komanduoti, padaryti pavaldų, spausti autoritetu. „Šuo iš apačios“ – pasyvus pradmuo, pasireiškiantis poreikiu būti pavaldžiam, klausytis, susitaikyti. Ir kiekvienas iš šių dviejų pradmenų gali pasireikšti manipulytvyviai arba kūrybiškai. Manipuliacinio elgesio pagrindinė priežastis yra žmogaus vidinis konfliktas su pačiu savimi. Manipulatorius – tai daugiapusė asmenybė su antagonistiniais sielos prieštaravimais, o aktualizatorius – daugiapusė asmenybė su save papildančiais prieštaravimais.

Šiuolaikinis vadovas, be abeje, turi būti susipažinęs su skirtingomis manipulyavimo taktikomis dalykiniuose santykiuose, poveikio žmonėms būdais, paprastai besiremiantis gandais ir kitais būdais. Tokios žinios padės jam adekvačiai panaudoti reikiamą taktiką tam tikromis sąlygomis (neperžengiant teisės ir moralės normų poveikio žmonėms ribų), taip pat ir priešintis galimam šių taktikų panaudojimui prieš save.

Manipuliacinių taktikų naudojimas dalykiniame pokalbyje.

Kaip manipuliacinės taktikos čia suprantami įvairūs nukreipiantys apgaulingi poveikio būdai ir priemonės (pavyzdžiui, gandų paleidimo taktika), kurie skatina pašnekovą veiksmams ir pasisakymams, kenkiantiems jo interesams, ir kurių jis nepadarytų, jeigu nebūtų suklaidintas kitos pusės.

Paprastai, kai nagrinėjama manipuliacinė taktika, pagrindinis akcentas daromas vadinamajam „apgavystės elementui“, kurį jūs taikote oponentui. Bet siekiant efektyviau perprasti šias taktikas, tikslinga išnagrinėti jas, taikant atvirkštinį principą: kuriems tikslams ir sumanymams šią taktiką naudoja jūsų oponentai jums. Toks aiškinimasis leidžia greičiau gauti konkrečios situacijos analizavimo išgūdžių ir atskleisti slaptą poveikį, daromą jums oponentų. Bet kurioje taktinėje

situacijoje oponento pastangos nukreiptos į tai, kad manipuluotų jumis, siekdamas, kad priimtumėte jo prioritetus paneigdami savuosius. Kai tik jūs įgysite „manipuliacinio poveikio modelių“ analizavimo ir atskleidimo įgūdžių, tai bus lengviau efektyviai priešintis tokiam poveikiui ir ginti savo interesus pokalbio metu. Šie įgūdžiai leidžia greičiau ir efektyviau taikyti manipuliacijos būdą pačiam oponentui. Išnagrinėkime manipuliacinio poveikio, esančio daugelio panašių taktikų pagrindu, tipus.

Jūsų apsauginių reakcijų provokavimas. Kai kurios taktikos turi tikslą pastatyti jus į gynybinę poziciją, kad paskatintų jus pasiaiškinti, pasiteisinti ir detaliai aptarti jūsų pozicijos aspektus. Tuo ar kitu būdu oponentas siekia sužadinti savotišką jūsų kaltės jausmą, susijusį su pozicija, kurios jūs laikotės pokalbio metu. Partneris gali stengtis sužinoti, rodyti abejojimą, tarsi sakydamas, kad jūsų pozicija ne visiškai protinga arba nekonstruktyvi, netgi jeigu ją nagrinėtų vadovaudamasis jūsų interesais. Jeigu pokalbio metu jūs sugaunate save, kad ilgai (kai, nepaisydamas jūsų įrodymų ir argumentų, partneris toliau rodo, kad nesupranta jūsų pozicijos arba abejoja jos teisingumu) bandote įrodyti savo pozicijos privalumus, bandote pagrįsti savo tikslus ir siekius – tai pavojingas ir svarbus signalas!

Būkite tikri, kad, be abejo, jūs esate taktinio manevro objektas. Ir svarbiausias tokio manevro tikslas – susilpninti jūsų ryžtingumą siekiant savo tikslų. Kai tai vyksta, nedėkite pastangų išlaikyti savo poziciją. Jūs galite lengvai atkurti moralinę aptarimo eigą užimdami tokią poziciją: „Aš suprantu, kad jūs ne visiškai pritariate mano tikslams ir siekiams. Bet jie iš tikrųjų geriausiai atitinka mano interesus, poreikius ir yra svarbūs man. Todėl gal geriau kartu pagalvokime, ką mes galime padaryti, kad patenkintume ir jūsų, ir mano interesus.“

Jūsų sumišimo ir dezorientacijos provokavimas. Tokios taktikos pagrindinis sumanymas – apversti, suardyti, pažeisti jūsų planus, išvesti jus iš pusiausvyros, paskatinti veiksams ir pasisakymams, kurie gali padaryti žalos jūsų interesams. Paprastai tokie būdai realizuojami iš anksto suplanavus veiksmus ir pasisakymus, kurie visiškai netikėti jums ir tarsi „iškrenta“ iš normalios pokalbio eigos. Tokį dezorganizacijos efektą pokalbyje gali sukelti ir „neplanuotos“ agresyvios reakcijos partnerio, autoritetingos asmenybės, kuriam kitų žmonių žeminimas ir įžeidinėjimas, siekis „įvaryti juos į kampa“ – tipiška sąveikos forma,

įprasta valdžios poreikio patenkinimo forma. Nepriklausomai nuo „sąmoningo“ arba „spontaniško“ šios taktikos naudojimo, ji paprastai realizuojama netikėtu provokaciniu klausimu, aiškiu įžeidimu arba pasisakymu, žeminančiu jūsų asmeninius privalumus. Priešinimasis tokiai taktikai – tai šaltakraujiškumas, ramumas, humoras, susilaikymas nuo „kelio reflekso“, efektyvių apsaugos nuo agresyvumo būdų naudojimas, pakartotinis partnerio „kvietimas“ konstruktyviai aptarti klausimą, apie ką smulkiai buvo kalbėta anksčiau. Kai jūs girdite jus įžeidžiančią pastabą, nesusijusią su pokalbio tema, – išlaikykite savikontrolę. Priešintis tokiai taktikai, nepriklausomai nuo to, kokia forma tai daroma, nėra nieko efektyvesnio kaip likti ramiam ir mandagiai protingam. Elgdamasis taip, jūs netikėtai pastebėsite, kad kaip tik jūsų oponentas sumišo ir dezorientavosi. Jis tiesiog nežino, ką jam daryti toliau, ir jūs patys atsirandate kur kas geresnėje padėtyje.

Įspūdžio, kad partneris nusiteikęs bendrauti, sukūrimas. Jūsų oponentas tuo ar kitu būdu demonstruoja jums, kad gerai supranta jūsų problemas, dabartinius poreikius; bet tuo pačiu metu reiškia apgailestavimą, kad negali padėti arba suteikti jums paslaugą; tarnybinės funkcijos neleidžia priimti jūsų pasiūlymo; galimybės labai ribotos, kad sutiktų atlikti konkrečius veiksmus; sprendimo priėmimas neįeina į jo kompetenciją ir t. t. Kitais žodžiais, esant išoriniam pasirengimo bendradarbiauti demonstravimui, nėra pasirengimo prisiimti konkrečių įpareigojimų bendradarbiavimo naudai. Jūs nieko negausite, išskyrus simpatijas, paskatinimą, žodinę paramą ir draugišką prašymą teigiamai išnagrinėti ir atsižvelgti į jo poreikius ir interesus. Ir kadangi jūsų mielas, suprantantis pašnekovas pasiruošęs ką nors padaryti jums arba „aktyviai“ ieško galimybės padėti jums, jūs, skatinami dėkingumo jausmo, taip pat esate pasirengę atsakyti jam atsakomąja simpatija, visiškai konkrečiais žingsniais jo interesų naudai. Susidaro situacija, kai partneris bando įpiršti jums „saldainio popieriuką“, o mainais gauti „patį saldainį“. Reaguoti į tai iš tikrųjų nesudėtinga. Svarbiausia išsilaikyti, „atsikratyti“ melagingo kaltės ir pareigos jausmo. Kadangi jūsų oponentas nieko negali jums padėti, paprastai atsisakykite nuo tolesnės sąveikos su juo. Jūs turite tokią teisę. Kelkite savo tikslus ir interesus aukščiau ir susiekite savo atsakomuosius žingsnius oponento naudai, *būtent* su savo poreikių patenkinimu. Prisiminkite, kad da-

lykinis bendradarbiavimas susideda ne tik iš užuojautos ir simpatijos pasireiškimo. Tai tik svarbus bendravimo komponentas. Galų gale dalykinis bendradarbiavimas – tai visiškai konkretūs abiejų pusių žingsniai, veiksmai ir išsipareigojimai, nukreipti pasiekti arba patenkinti *abiejų bendravimo dalyvių* interesus ir poreikius. Neišsipareigokite mainais į supratimą, tuščią pažadą, užuojautą ir t. t. niekam, netgi tam, kuris vaidina malonų žmogų, bet nepasirengęs sąveikai.

Žaidimas jūsų nekantrumu. Tokios taktikos pagrindinis tikslas – sukurti jums išpūdį, kad norimas susitarimas beveik pasiektas, „beveik rankose“, kai iš tikrųjų tai ne taip. Jūsų oponentas faktiškai tik demonstruoja entuziazmą ir pasirengimą susitarti. Visos susitarimo detalės sudaro harmoningą vaizdą, šiuo momentu jis pareiškia: „Jeigu mes sugebėsime suderinti ir šią smulkmeną...“ Dalykinių pokalbių praktikoje tokį būdą vadina „kabančia morka“, kurią galima pasiekti. Bet su kiekvienu žingsniu pirmyn „morka“ nutolsta ir kelia norą sučiupti ją padarius dar vieną žingsnį. Naudodamas tokią taktiką, jūsų oponentas nuolat žadina jums norimos sutarties sudarymo išankstinį džiaugsmą. Visi ginčijami klausimai suderinti, jis faktiškai susumuoja rezultatus ir vaizdingai pasako: „Siūlau jums plunksnakotį, kad jūs pasirašytume“. Jūs duodate sutikimą ir tuo pačiu metu girdite atsakymą: „Taip, kol aš neužmiršau...“ Ir toliau į aptarimą įtraukiama dar viena smulkmena, kuri turi būti sureguliuota prieš galutinį susitarimą, o ši „smulkmena“ reikalauja iš jūsų dar nusileisti. Dėl susitarimo, kuris jau „skraido ore“, interesų jūs nusileidžiate ir vėl „tiesiate ranką pasirašyti“, bet vėl girdite: „Taip, kad parašytume visus taškus ant „i“, sutvarkykime dar porą dalykų“. Ir procedūra kartojasi. Tokia taktika taikoma oponentų, kad žaisdami jūsų nekantrumu, pasiektų sutikimo. Susitarimas jums atrodo beveik akivaizdus – viskas, ko iš jūsų reikalaujama, tai padėti partneriui „užpildyti tuščius blankus“. Neapsigaukite ir nemanykite, kad susitarimą jūs „turite kišenėje“, iki to laiko, kol „blankai liks neužpildyti“. Tvirtai paisykite savo interesų ir prioritetų, kitaip supanašėsite su žmogumi, kuris skaičiuoja viščiukus, kurie dar neišsiritę iš kiaušinio.

Žaidimas jūsų beviltiškumo jausmu. Tokios taktikos pagrindinis tikslas – priversti žmogų patikėti, kad yra „vienintelė“ išeitis iš susidariusios sunkios situacijos, kai sunkumų daugėja, materialinės problemos aštėja. Ši taktika – įprastas reiškinys vedant dalykines verslo derybas.

Jeigu jūs užkibsite ant tokio poveikio meškerės, tai jūsų sąmonė lengvai „įtraukiama“ į susiklosčiusios situacijos tik neigiamų aspektų ir pasekmių nagrinėjimą. Įvyksta savotiškas sąmonės „suvokimo lauko“ siaurėjimas – jūs nebeatote situacijos perspektyvos ir todėl netenka te objektyvių galimybių konstruktyviai jas spręsti. Sunkumai gali būti susiję su bet kuriais jūsų gyvenimo, tarnybinės padėties, prestižo, karjeros, jūsų sveikatos ir gerovės, jūsų artimųjų sveikatos ir saugumo, materialinių problemų aspektais ir t. t. Pakliuvę į jūsų perspektyvų pesimistinio nagrinėjimo spąstus, jūs praktiškai patys „įkalbinate“ save priimti tai, kas jums siūloma, kaip paskutinis šansas išeiti iš susiklosčiusios pavojingo neaiškumo ir dramatinio pražūtingumo situacijos. Žinoma, parengtų išėjimo iš sunkių gyvenimo situacijų, tiek asmeninių, tiek tarnybinių, receptų pasiūlyti negalima. Kai jums daromas poveikis, sukeliantis beviltiškumo jausmą, svarbu išlaikyti kiek tai galima šaltakraujiškumą ir ramumą, situacijos perspektyvos analizavimo ir įvertinimo nuostata, į tikslą nukreiptą darbą, kad rastumėte išeitį iš susiklosčiusios situacijos su minimaliais praradimais arba su nauda patenkinant savo poreikius ir interesus. Bet prieš pradėdami ką nors daryti, blaiviai ir sistemingai patikrinkite, išanalizuokite, įsitinkinkite, ar iš tikrųjų yra siūlomas „paskutinis šansas“. Kruopščiai nagrinėkite įrodymus, argumentus, spėliojimus dėl pasekmių, kurias teikia pašnekovas savo pasiūlymo naudai. Išaiškinkite prieštaravimus, nesutapimus, silpnąsias jo pozicijos vietas, panaudodami manipuliacijos taktiką. Kitais žodžiais, bet kuriomis priemonėmis siekite gauti maksimalią informaciją apie partnerio pasiūlymus tam, kad galėtumėte įvertinti ir pasirinkti įskaitant ilgalaikes perspektyvas: kokios bus situacijos plėtros pasekmės, jeigu jūs: a) atsisakysite oponento pasiūlymo; b) jį priimsite; c) imsitės kitų žingsnių arba galimybių, nesusijusių su jo pasiūlymu (pavyzdžiui, kreipkitės į trečiąjį asmenį, organizaciją pagalbos, apsispręskite patirti kasdieninių nuostolių, siekdami išlaikyti ilgalaikę perspektyvą ir t. t.). Bet kuriose gyvenimo situacijose visada naudinga palikti atviras duris galimai konstruktyviai sąveikai ateityje, net tada, kai jūsų atžvilgiu taikoma beviltiškumo provokavimo su „paskutinio šanso“ pasiūlymu taktika. Prisiminkite, kad tokiose situacijose yra efektyvus dalykinis pokalbis iš silpnesnės pozicijos. Sekdami pateiktomis rekomendacijomis, jūs galite pastebėti, kad jūsų

opponento pasisakymų tonas, anksčiau kėlęs paniką, pamažu „mažina apsisukimus“, darosi santūresnis, ir pastebima, kad „paskutinio šanso“ pirmutinis tikslas gali būti ne toks, kaip tas, į kurį jis pretendavo anksčiau. Suprantama, negalima pašalinti aplinkybių, kai aptarę ir išanalizavę visus situacijos ir partnerio pasiūlymo aspektus jūs tikrai prieisite prie išvados, kad jo pasiūlymo priėmimas – geriausia išeitis iš susiklosčiusios padėties. Bet tai bus sąmoningas pasirinkimas, o ne skubotas opponento pasiūlymo priėmimas, apėmus beviltiškumo jausmui.

Žaidimas godumu. Pagrindinis šios taktikos sumanymas – įtikinti oponentą pasinaudoti atsiradusia ypatinga galimybe, kad pasiryžtu priimti rizikingą pasiūlymą, žadantį didelės naudos ateityje. Vaizdingai kalbant, tai „kita medalio pusė“ lyginant su beviltiškumo provokavimo taktika. Čia jūs šokate į „sūkurį“ ne dėl to, kad išvengtumėte nelaimės, – jūs skatina „šokti“, kad atsidurtumėte prie „aukso puodo“ rizikingo sumanymo pabaigoje, kai godumo jausmas „įtraukiamas“ į įtikinėjimo procesą. Kiekvieną kartą, kai jums siūlomas unikalai naudingas šansas, turintis didelės rizikos tikimybę, *svarbiausia – tvirtai laikytis realybės, neduoti jūsų godumui „aptėmdyti jums akis“*. Kruopščiai analizuokite ir įvertinkite visus faktus, aplinkybes, perspektyvas ir galimas rizikingo sprendimo pasekmes, kad įsitikintumėte realybe. Skrupulingai išsiaiškinkite galimas detales, reikalaukite patvirtinimo, išsakykite abejojimus, priversdami partnerį atskleisti papildomą informaciją. Palyginkite galimas pasekmes su savo prioritetais ir ilgalaimėmis partnerio perspektyvomis, išnagrinėtomis anksčiau. Toks elgesys „rizikingo unikalios šanso“ situacijoje leis jums išvengti spąstų, sulaukys jus nuo neapgalvoto sprendimo.

Suplanuotų „sunkių“ nuolaidų naudojimas. Ši taktika taikoma dėl to, kad paskatintų partnerį neprieštarauti kitu svarbesniu klausimu. Esmė yra ta, kad po gana aktyvių prieštaravimų oponentas tarsis nenoromis („per jėgą“) sutinka nusileisti kuriuo nors klausimu, kuris savo ruožtu skatins partnerį kur kas lengviau pasielgti kitoje situacijoje. Atlikdamas šį sumanymą, oponentas pradeda aptarinėti nuo antraeilį prieštaravimų, kurdamas išpūdį, kad jie užima pagrindinę problemos vietą, o priekyje „stūkso“ aklavietė. Ir toliau, būtent šiuo momentu, „leidžia“ įkalbėti save ir nusileisti. Dabar jūsų eilė – partneris pradeda jus spausti ir skatina padaryti nuolaidų, bet dėl kito pagrind-

dinio prieštaravimo punkto. Todėl, kai jums daromas poveikis, jums reikia atsakyti abipusiškumu į kitos pusės „susitaikymo gestus“, svarbiausia – išlaikykite aiškią perspektyvą. Bet koks dalykinio pokalbio dalyvis turi teisę laukti iš savo oponento atsakomojo pasirengimo atsisakyti ko nors dėl susitarimo pasiekimo. Bet jūs nenorite, kad jus priverstų daugiau nusileisti svarbiausiu klausimu tik dėl partnerio pretenzijos, kad jo nežymus nusileidimas taip pat esminis. Iš anksto tiksliai nustatykite, kurie aptariamos problemos klausimai yra jums svarbesni, o kurie antraeiliai. Po to įsitikinkite, kad „apgavystė“ iš tikrųjų bus tolygi, o ne kitokia. Nuolat įvertinkite ir „skaičiuokite“, ką duodate jūs ir ką gaunate mainais, sulygindami, kaip jūs suprantate prieštaravimo pagrindinius ir antraeilius punktus. Ir tada bet koks neproporcingumas, balanso nesuderinimas „duodu – gaunu“ greitai bus atskleistas.

Tyčinis aptarimo laiko „vilkinimas“. Bendras tokios taktikos sumanymas – palaikyti jūsų įsitikinimą, kad susitarimas gali būti pasiektas bet kuriuo laiku. Analogiškai „kabančios morkos“ taktikai, jie priverčia jus galvoti, kad vos vienas mažas jūsų nusileidimas skiria bendravimo dalyvius nuo susitarimo. Taktika susideda iš dviejų „tarpusavyje persipynusių“ partnerio elgesio rūšių – matomo bendradarbiavimo ir atidėliojimo, atitraukimo, kad priverstų jus nusileisti. Jūs pradodate įtartai, kad oponentas bando išlošti laiko, ir kaip tik šiuo momentu jis pradeda elgtis demonstruodamas „energingą“ bendradarbiavimą. Po to prasideda toks aptarimo periodas, kad jums pradeda rodytis, kad galų gale jūs galėsite išspręsti atsiradusį prieštaravimą. Bet po to kažkokiu būdu aptarimas vėl pradeda užsitęsti ir „klimpti“ kaip tik šiuo momentu. Laukiamas susitarimas tai „išgaruoja“, tai atsiranda vėl pasiekiamumo ribose, o jūs galvojate, kad vis dar galite jį pasiekti, vėl turite vilties sėkmingai išspręsti problemą. Priešintis tokioms taktikoms ne taip lengva. Jūs galite nurodyti pašnekovui laiko ribas, į tai, kad jis tyčia vilkina laiką, bet šios reakcijos gali sukelti tik atladžią šypsena, neaiškius pažadus, patikinimą ir įsitikinimą sėkme. Vienas iš galimų pasipriešinimo tokiai taktikai būdų gali būti primygtinis priminimas jam, kad jis veiksmu patvirtintų savo siekį bendradarbiauti. Pamačius, kad jo patikinimai, esą pasirengęs veikti dėl abiejų pusių interesų, nepajudėjo iš vietos, reikalaukite to, kad partneris imtųsi konkrečių žingsnių, ir nuolat darykite jam spaudimą, neduodami jam

„išsisukti“. Jeigu jūs ankstesnio aptarimo eigoje sutikote nusileisti arba sutikote su kitais „postūmiais“ jo naudai, tai duokite jam suprasti, kad jūs negalėsite garantuoti jų vykdymo tuo atveju, kai iš jo pusės nebus konkrečių veiksmų periodo eigoje. Jūs galite taip pat išsakyti pasiūlymą atidėti problemos aptarimą iki tol, kol kita pusė bus pasiuošusi aptarti ją kur kas konstruktyviau.

Jūsų susidomėjimo partneriu provokavimas. Šios taktikos esmė – padaryti oponentui pokalbio eigoje tokį išpūdį, kad jis pats panorėtų plėsti santykius su kita puse. Kitais žodžiais, jūsų oponentas taip smarkiai reklamuoja save (savo sugebėjimus, galimybes, resursus, poveikį ir t. t.), kad jūs įtikinate save palaikyti su juo asmeninius santykius, sutikti su jo nuomone apie esamą situaciją, padaryti tam tikrų nuolaidų dabar, tikėdamiesi gauti sau tam tikros naudos ateityje. Ši taktika gali būti labai efektyvi, nes kiekvienam malonu ir naudinga užmegzti ir plėsti santykius su tokiais žmonėmis, kurie turi didelę reputaciją, prestižą, dideles galimybes, sugebėjimus, įtaką ir t. t. Bet yra vienas pavojus, kai jūs leidžiate sau neatsilaikyti oponento „žavumui“ ir nusileisti, tikėdamasis gauti naudos ateityje. *Jūs nebematote savo prioritetų.* Todėl kalbant ir plečiant santykius visada reikia būti atidiems ir atsargiems, kai jūsų partneris aiškiai siekia padaryti jums stiprų išpūdį ir ragina konkrečiai nusileisti. Jeigu jums atsiranda toks pojūtis, prisiminkite savo prioritetus. Ne potencialios oponento galimybės duoda jums naudą esamoje situacijoje, o jūsų nustatytų tikslų pasiekimas. Žinoma, ignoruoti pašnekovo potencialias galimybes neprotinga. Ir tai tuo labiau teisinga versle, nes šių faktorių galima naudingai panaudoti savo tikslams „pastumti pirmyn“ ir dėl to galima nusileisti. Bet ir šioje situacijoje jūs turite kelti sau klausimą ir surasti atsakymą į klausimą, kodėl ir dėl ko partneris be saiko reklamuoja jums save? Nereikia užmiršti, kad jūsų tikslas – suformuoti sau aiškias ateities perspektyvą. Todėl iki tol, kol santykiai su tokiu partneriu neduoda aiškios perspektyvos jūsų tikslams realizuoti, būkite atidus ir atsargus. Supraskite jo save reklamavimą kaip informaciją „iš kitų rankų“, reikalaujančią tolesnio tikrinimo. Darbe su tokiais partneriais svarbu laikytis tokios nuostatos: „Nepasakokite daug apie tai, ką jūs padarėte kitiems. Geriau pasakykite, o po to ir įrodykite, ką jūs ketinate padaryti man ir kiek tai man kainuos“.

„Užmigdytas“ turint tikslą „nužudyti“ vėliau. Partneris jums siūlo nedidelę „iniciatyvią“ paslaugą pateikdamas tokio tipo frazių: „Ne-

reikia jaudintis“; „Man tai nieko nekainuoja“; „Tai iš visos širdies, iš pagarbos jums“ ir t. t. Tokiu būdu pašnekovas duoda suprasti, kad jo paslaugos priėmimas nereiškia jums jokio įpareigojimo. Po to, kai jūs priimate šią paslaugą, jūsų naujas bičiulis – nes tokiu jis save užsirekomendavo – prašo jus sutikti su pasiūlymu, kuris pranašauja jums tolesnę naudą. Žinoma, jūs suprantate, kad koks nors „mokestis“ iš jūsų pusės neišvengiamas. Suprantama, jo pasiūlyme yra „kažkas“ ir jam. Bet jūs neatmesite protingos naudos galimybės dėl draugo? Saugokitės! Kai jus kažkas kviečia „pasėdėti kavinėje“, „papiešpiečiauti“, „praleisti vakarėlį restorane“ ir pabaigoje draugiškai atmeta jūsų pastangas apmokėti sąskaitą, galite eiti lažybų – ateityje jūsų mokestis už gėrimus gerokai viršys jūsų partnerio išlaidas už praleistą vakarą. Neleiskite sau „užkibti ant kablo“ paprastai iš kaltės jausmo. Kadangi anksčiau jūs leidote būti įkalbamas priimti jo paslaugą kaip pagalbą. Analizuokite mielo oponento bet kurią prašymą arba pasiūlymą, kurie jums siūlomi su ypatingu dėmesiu ir rūpestingumu. Jūs galite mandagiai, be atsiprašymų atsisakyti pasiūlymo arba prašymo. Jeigu jūsų „draugo“ siekiai tikrai nuoširdūs, tai jis supras, kad jūs turite laikytis savo interesų, o ne jo. Neįkriskite į dosnumo iliuziją. Kai jums taikoma ta ar kita manipuliacinė taktika, jūs be vargo sugebėsite atpažinti jos sumanymą kiekvieną kartą, *kol jūs aiškiai ir tvirtai išlaikote sąmonėje svarbiausius savo interesus*. Kiekvienu atveju pagrindinis tikslas – nukreipti jus nuo šių interesų, supainioti ir gauti naudą dėl jūsų iškreiptos reakcijos. Nepraraskite realaus suvokimo savo prioritetų, *nustatytų jūsų pačių* tam tikrai perspektyvai. Supraskite skirtumą tarp tikrų įsipareigojimų jūsų interesų naudai ir tuščių pažadų, tarp elgesio, artinančio jūsų tikslus, ir elgesio, nukreipiančio į šoną. Išlaikykite savo fantazijos skrydžius, kontroliuojamus sąmonės.

7.5. Pavaldinių veiklos ir tarpusavio santykių reguliavimas

Daugelį skirtingų karinių vienetų veiklos trūkumų (ydos ir netgi tragedijos dalykiniuose santykiuose, pažadų netesėjimas ir tiesioginių juridinių įpareigojimų pažeidimas, blogas kovinis rengimas, pras-

tas technikos priežiūros ir karių aprūpinimo lygis, avarijos ir katastrofos) dažniausiai sąlygoja prasta karinio vieneto kasdieninės veiklos valdymo drausmė.

Bet, kita vertus, daugelis laimėjimų, sėkmių susiję su drausmingumu, karių vidiniu mobilizavimu dalykinėms užduotims spręsti, iniciatyvumu.

Kai kurie vadovai mano, kad veiklą ir tarpusavio santykius reguliuoja tik formalūs, turintys juridinę galią, nurodymai: darbo tvarkos taisyklės, pareigybinės instrukcijos, vadų įsakymai, įvairūs normatyvai, karo tarnybos organizavimo ir kiti įstatymai. Priešingai, kariai, nesusiję su valdymu, dažnai netgi nesupažindinami su juridinėmis normomis, nustatančiomis jų teises ir pareigas, o remiamasi tuo, kad viską nustato ne jie, o asmeniniai ryšiai, bendra atmosfera ir neformalūs santykiai. Tačiau kartais būna ir atvirkščiai.

Kyla natūralus klausimas: o kaip turi būti idealiai, kaip teisingai? Reikia pasakyti, kad abu kraštutiniai klaidingi ir yra vienpusiški.

Bet kokio kolektyvo realiame gyvenime egzistuoja dvi pusės: būtinos visiems bendrosios taisyklės, tvarka ir žmonių santykiai (formalios ir neformalios elgesio normos).

„Šliaužiančios biurokratizacijos“ dešimtmečiai pagimdė neturintčio precedento istorijoje aplinkraščių, nurodymų ir instrukcijų, dažnai prieštaraujančių vienas kitam, bangą. Jie varžo, riboja darbuotojų, vadovų dalykinį aktyvumą. Dažniausiai nesąžiningas pavaldinys, nenorintis atlikti tą ar kitą darbą, visada gali surasti tam „įstatyminį“ pagrindą, prisidengdamas kuria nors instrukcija. Tuo pačiu metu iniciatyvus žmogus, ieškantis nestandartinių, tikrai geriausių sprendimų, priverstas balansuoti prie leidžiamo slenkščio, pereiti šį slenkstį, pažeisti instrukcijas, rizikuoti būti nubaustam kontroliuojančios administracijos.

Viešpataujant formalioms nuorodoms dėl veiklos efektyvumo, vadovams ir pavaldiniams dažnai svarbiau buvo ne tiek padaryti darbą, kiek mokėti už jį atsiskaityti.

Šiuo metu tarnybos veikloje įvyko objektyvių pasikeitimų. Bet koks dirbtinis dalyko imitavimas prarado vertę, imta vertinti tik tikrai gerą tarnybą. Kartu sukuriamos prielaidos iš esmės pakeisti tarnybos moralę. Gera tarnyba tampa kolegų pagarbos ir pavaldinio pagarbos pagrindu.

Drausmė – viena iš pagrindinių karinio vieneto kolektyvo sukūrimo ir egzistavimo sąlygų, ji užtikrina tam tikrą tvarką žmonių veikloje. Drausmė – tai ne tik protingas aktyvumas, užtikrinantis kolektyvinio tikslo planinį siekimą, bet ir gebėjimas stabdyti, sulaikyti visas tas tendencijas, kurios kliudo šį tikslą realizuoti. Drausmė – dorovės reiškinys.

Drausmės pagrindas yra visuomeninės pareigos supratimas, atsakomybė kolektyvui už pavestą darbą, įprotis griežtai laikytis tarnybos tvarkos.

Šiuolaikinėmis sąlygomis didesnei tarnybos vietų daliai (pirmiausia kvalifikuotos tarnybos srityje) nepakanka vien tvarkingai vykdyti, t. y. to, ką vadina tarnybos drausme. Ir objektyvios tarnybos sąlygos ir šiuolaikinio kario psichologija primygtinai reikalauja papildomai tarnybos iniciatyvos, aktyvumo ir savarankiškumo, o tarnybinės pozicijos – *išradingumo ir apsukrumo*.

Karinių vienetų kolektyvų vadovavimui iniciatyva ir drausmė yra labai svarbūs valdymo lygio rodikliai ir daugiausia priklauso nuo sumanaus vadovų darbo. Viena iš bendravimo ir veiklos sąryšio tyrimo kryptių yra bendros tarnybinės veiklos motyvacijos mechanizmų analizė. Kurie mechanizmai skatina žmogų gerai tarnauti? Kai senovėje norėjo pagirti darbuotoją, tai sakydavo: „Jis dirba ne iš baimės, o pagal sąžinę“. Bet, be jų, yra dar vienas – susidomėjimas, taip pat suprantamas plačiai: ne tik materialine, bet ir moraline, ir psichologine prasme.

Egzistuoja daugybė darbo veiklos motyvacijos teorijų, bet visos suvedamos į dvi priešingas pažiūras. Pagal vieną iš jų, vidutinis žmogus iš prigimties tingus (nori dirbti kuo mažiau), vengia atsakomybės (nori, kad jį valdytų), konservatyvus (nemėgsta permainų) ir egocentriškas, t. y. jis abejingas organizacijos, kur jis dirba, interesams, o svarbus tik uždarbis ir kaip galima ramus gyvenimas. Dėl tokios pažiūros, suprantama, kyla ir atitinkami valdymo principai: griežta darbuotojo veiklos išorinė kontrolė, taip pat poveikis jam vadovaujantis „botago ir meduolio“ principu.

Kita pažiūra žmogų vertina iš humaniškų pozicijų: kaip būtybė iš esmės darbšti, linkusi dalyvauti bendrame visuomenei naudingame darbe, pasirengusi imtis atsakomybės ir pajungti savo asmeninius interesus organizacijos, kurioje jis dirba, tikslams. Tos iš esmės teigia-

mos savybės gali būti nuslopintos arba neišmanančio ir neteisingo valdymo, arba neteisingų visuomeninių santykių sistemos; bet jie gali būti išplėtoti ir paklusti bendram dalykui įtraukiant darbuotojus į organizacijos darbų valdymą per savivaldos ir savikontrolės mechanizmų plėtrą.

Žinoma, kad *smulkmeniškas reglamentavimas ir kontrolė* nuslopina apskritai žmogaus ir konkrečiai kario kūrybinių pradmenį, paversdamas jį neatsakingu, neturinčiu iniciatyvos sraigteliu. Prievarta negali pakeisti tos vidinės energijos, kuri atsiranda iš laisvos saviveiklos, iš laisvo suinteresuoto darbo, atskleidžiančio visas žmogaus jėgas. Ypač prievarta netinka ir neefektyvi šiuolaikinės tarnybinės veiklos sąlygomis, kur vis labiau vyrauja kvalifikuotas darbas, reikalaujantis didelio tikslo, vidinės atsakomybės ir savikontrolės, drausmės, pagrįstos ne nuobaudos baime, o asmeniniu suinteresuotumu arba doroviniu tarnybinės pareigos supratimu, o geriau – to ir kito derinimu. Poveikio metodų, reguliuojančių veiklą ir tarpusavio santykius kolektyve, taikymas turi remtis bendros tarnybinės veiklos ir konkretaus kario motyvacijos mechanizmų žinojimu. Tai didina poveikio efektyvumą.

Prašymas yra vienas iš dažniausiai autoritetingo vadovo taikomų poveikio būdų drausminant didelį kolektyvą. Ji skiriama elgesio reguliavimo humaniškomis priemonėmis ir taikoma netgi tada, kai neatsižvelgiama ne į protinius arba profesinius pavaldinio sugebėjimus, o dalykiniai santykiai griežtai grindžiami teisinėmis normomis ir paklusnumas vadovo nurodymams griežtai privalomas.

Galima pasakyti: „Aš prašau jus paruošti...parašyti...padaryti...ir t. t.“ Norint suteikti mandagesnę ir šiltesnę niuansą, pridedama „Prašom“; „Būkite malonus;“, „Padarykite paslaugą;“, „Nelaikykite darbu“ ir t. t. Prašymas – tai veiksmas, kreipimasis į pavaldinio asmenybės emocinę – valingą sritį. Iš jo reikalaujama ta arba kita neatidėliojama ir konkreti reakcija (ką nors padaryti, pasakyti, atnešti arba, atvirkščiai, nekalbėti, nedaryti).

Apsauga, pagalba ir parama. Šie būdai taikomi tais atvejais, kai pavaldiniai, skatinami vertingų motyvų, pereina leistiną ribą ir atlieka poelgį arba atsiranda keblioje padėtyje, ilgai trunkančioje įtemptoje būklėje dėl nesėkmių, buities nesutvarkymo, šeimos arba tarnybos konfliktų, ilgalaikio pervargimo. Dėl gyvenimo veiklos ekstremalių sąlygų poveikio gali atsirasti stresas.

Vadovas pagal tarnybinę padėtį ir autoritetą gina savo pavaldinių, nukreipia kaltinimą: pavaldinys laimingas. Šis būdas turi didelį emocinį poveikį, bet taikyti jį reikia tik kraštutiniais atvejais, kai vadovas išitinkęs poelgio atsitiktinumumu, nenorėjimu, šio poveikio efektyvumu.

Vadovas teikia pagalbą ir paramą, sumažina įtempimą, duoda papildomai laiko pabaigti neįvykdytus darbus, siunčia į trumpalaikę komandiruotę, sumažina per didelį tarnybos krūvį, duoda nelabai sudėtingą užduotį, už kokybišką darbą giria daugiau negu paprastai. Ekstremaliomis situacijomis reikalinga psichologų pagalba, reikia lankytis psichologinės įtampos mažinimo kambaryje.

Vadovo, taikančio šiuos būdus, autoritetas labai didėja, nes pavaldiniai laukia iš savo vadovo ne tik nurodymų, bet ir apsaugos, tikimasi sunkią minutę užjautos ir paramos.

Kritika. Šį būdą vadovas taiko nepatenkintos veiklos ir jos nepalankių poveikių situacijose, kad pavaldinių neteisingi poelgiai nesikartotų.

Dėl pavaldinių žiaurumo, neigiamos požiūrio reikia siekti galimo konflikto išvengimo, kad kritika kaip galima būtų konkreti ir išpūdinga, turėtų bendro aptarimo arba pamokomojo pokalbio, o ne monologinio „velnių davimo“ pobūdį. Tokia forma sudarys palankias sąlygas pasireikšti pavaldinio gėdos jausmui dėl padarytų klaidų, perimti naujoves ir tolesniam jo elgesiui pertvarkyti.

Apie kritiką karių santykiuose kalbėsime daugiau, nagrinėdami konflikto situacijas kariniuose kolektyvuose (žr. 9.3 ir 9.4).

Prievarta – tai metodas, artimas bausmei, bet netapatas jai. Prievartos esmė yra ta, kad vadovas dėl darbo interesų, susidurdamas su nuolatiniu nenoru, nesąžiningumu, tingumu ir priešišku, gali sudaryti pavaldiniui sąlygas, kai toks jo elgesys arba požiūris į darbą taps neįmanomu arba neprasmingu. Tai gali būti įtempta, bet nepažeidžianti asmenybės teisių užduotis, griežta ir reguliari kontrolė, reikalavimas atsiskaityti už padarytą darbą, apribojimai ir draudimas.

Prievarta pagal savo pobūdį yra valingas metodas, priverstinė spaudimo priemonė. Ji taikoma nesąžiningiems, išlepintiems ir nedrausmingiems pavaldiniams.

Kontrolė. Kontrolės reikalingumas vadovui atsiranda dėl pačio valdymo proceso grįžtamojo ryšio tarp valdymo subjekto ir objekto buvi-

mo. Veiklos proceso ir rezultatų kontrolė yra priimtų sprendimų realizavimo tikrinimas, pavaldinių darbe galimų nesusiderinimų, nukrypimo nuo plano fiksavimas. Apie priimtų sprendimų realizavimo kontrolę kalbėsime nagrinėdami sprendimų priėmimo pagrindus (žr. 8.6).

Kontrolės funkciją gali realizuoti speciali tarnyba, kontroliuojančio padalinio pareigūnai. Tad tikrintojo galutinis darbo produktas bus pažymos, prašymai ir t. t., turintys duomenų apie valdymo objektą.

Kontrolė arba atlikto darbo tikrinimas užtikrina, pirmiausia, galimybę išaiškinti, kaip suprastas reikalavimas ir kaip jis įgyvendinamas; antra, skatina pavaldinius aktyviai žiūrėti į pavedimus ne tik esant blogai, bet ir patenkinamai darbo būklei. Patyręs vadovas žino, kada ir ką reikia kontroliuoti. Konkretios veiklos pradžioje kontrolė dažnai būna per ankstyva, pabaigoje ji negali nei apsaugoti nuo klaidų, nei pagreikinti vykdymo procesą, nes terminas jau baigiasi. Vienus žmones reikia kontroliuoti dažniau, kitus rečiau, o kai kuriuos galima visiškai nekontroliuoti. Svarbu nuteikti taip, kad pats kolektyvas per savo įgaliotinius kontroliuotų savo veiklą. Pirmiausia kontroliuojama tų pavaldinių veikla, kurių rezultatai neatitinka normų (kontrolės pagrindai ir kriterijai).

Paprastai bet kokia kontrolė numato:

- kontroliuojamo pavaldinio arba padalinio veiklos normas;
- faktinės būklės arba veiklos rezultatų nustatymą;
- normos ir rezultatų (faktinė būklė) lyginimą įvertinant nukrypimus;
- nurodymus tikrinamajam apie aptiktus nukrypimus ir rekomendacijų dėl rodiklių gerinimo, nesutapimų mažinimo pateikimus.

Vadovas arba tikrintojas kontroliuoja turėdamas tikslą išsiaiškinti tikrą darbų būklę kolektyve, kad vėliau galima būtų laiku vykdyti koreguojamąjį arba skatinamąjį poveikį.

Faktinis tikslinių užduočių atlikimas lyginamas su normomis, nustatytomis darbo planavimo ir užduočių davimo pavaldiniams procese. Jeigu normos nenustatytos ir neiškeltos konkrečios užduotys, tai nėra reikalo kontroliuoti. Kontrolės rezultatai priklauso nuo:

- teisingo kontrolės tikslo nustatymo;
- susijusių su šiais tikslais kontrolės dydžių nustatymo;
- tikrintojų nepriklausomybės užtikrinimo;
- priėjimo prie visos reikalingos informacijos;

- reikiamos kvalifikacijos ir pakankamo specialistų skaičiaus tikrintojų komandos sukomplektavimo;
- normalių dalykinių santykių ir tarpusavio supratimo su tikrinamo karinio vieneto ar pavaldinio vadovybe ir pavaldiniais;
- didelio moralinio ir profesinio tikrintojų lygio;
- tikrintojų mokėjimo klausytis, įveikti bendravimo barjerus, vengti (ypač informacijos gavimo stadijoje) įsakmaus arba grėsmingo tono, pamokymų, kritikos, nepagrįstų kaltinimų ir žeminimų;
- tikrintojų mokėjimo planuoti savo darbą, tvarkyti reikalingą dokumentaciją ir užrašus;
- mokėjimo įforminti tikrinimo rezultatus pažymų, pranešimų, tarnybinių raštų forma;
- gebėjimo kritiškai skaityti įvairius dokumentus ir kritiškai įvertinti konkrečių veikslių vykdytojų paaiškinimus.

Paskutiniaisiais metais literatūroje pradėta skirti rimtą dėmesį valdymo etikos problemoms. Etikos normų laikymasis inspektavimo procese sąlygoja būtinybę siekti tikrinimo rezultatų etinio švarumo ir šalinti negatyvias pasekmes, kad būtų skatinami pavaldiniai, sąžiningai einantys savo tarnybines pareigas.

Patarimai kontroliuojančiam:

- reikia siekti ir išlaikyti aukštą savo profesijos lygį, demonstruoti pasirengimą taikyti žinias ir patirtį visuomenės naudai ir atskirų pavaldinių labui, be to, turint omeny, kad bet kokios kontroliuojamos veiklos aukščiausias tikslas turi būti gero darbuotojo auklėjimas;
- įtikinkite tikrinamuosius, kad kontrolė – tai profesionali paslauga, kurią jūs jiems suteikiate, ji išplaukia iš valdymo atsakomybės ir siekia tikslo apsaugoti pavaldinius nuo nemalonumų;
- venkite imti į tikrintojus žmones, besimėgaujantiems valdžia, agresyvius, žiaurius, negailestingus ir įtartinus, nes dažnai šie asmenys turi iškreiptą vertės supratimą;
- tikrintojas turi atsižvelgti į tai, kad klysti yra būdinga žmonėms, ir protingai vertindami, daugelis karių pasiekia gerų rezultatų; tikrintojas turi pažymėti gerai padarytą darbą, kuris, deja, dažnai lieka nepastebėtas;
- kontrolė – tai nuolatinis lyginimas to, kas yra, su tuo, kas turi būti; suprantama kontroliuoti gali tik tas, kuris žino, kas turi būti, ir laiku daro šį žinojimą kitų nuosavybe;

- nekelkite sau tikslo ką nors „sugauti“, „apkaltinti“, „pačiupti“, nes toks tikslas pateisinamas, jeigu yra pagrindas manyti, kad sprendimas nevykdomas sąmoningai arba tikrinamasis sąmoningai piktnaudžiauja savo padėtimi, nukrypsta nuo darbo arba atsakomybės, reikalauja kyšių ir t. t.;

- vengite dalyvavimo, kai kontroliuojama ieškant „atpirkimo ožio“, siekiant pašalinti kitaminčius, ieškant „objektyvių“ pagrindų vadovui pakeisti, nebūkite marionete svetimose rankose; kai norima susidoroti su kompetentingais, bet užsispyrusiais kariais;

- prisiminkite, kad slapta kontrolė kelia apmaudą ir gadina santykius, nesvarbu, ar tikrintojas slapta stebi, tikrina darbo stalo stalčius, seifą arba kompiuterio failą be šeimininko leidimo ar padedamas savanorių informatorių; ar tikrina tai, kas anksčiau niekada nebuvo kontroliuojama (ir nėra tokios būtinybės), – tai dalyko nekeičia, pagalvokite apie savo autoritetą ir apie kitus metodus ryždamiesi tokiam žingsniui;

- retkarčiais keiskite kontrolės objektus ir būdus, kontroliuokite ne tik savo mėgstamą barą, nes bendradarbiai netrukus išsiaiškins, kas tikrinama, o kas – ne, ir pradės sąmoningai daryti menkas klaidas dokumento reikiamoje vietoje tam, kad esminiai dalykai nepakliūtų į regėjimo lauką;

- nekelkite tikslo surasti trūkumų. Tikrintojai, laikantys tokios strategijos, paprastai nėra gerbiami, nes atima karių džiaugsmą savo darbu. Reiškite ypatingą toleranciją ir atsargumą vertindami karių veiksmus, kurie viršijo pareigų reikalavimus, nes jie, nors ir nebūtina, bet atliko darbą dėl gerovės, vadinasi, verti paskatinimo, o ne smerkimo;

- prieš apkaltindami karį, paklauskite: a) kas pasirinko tą žmogų vykdyti užduotį, kuri išspręsta nepatenkinamai; b) kas jį instruktavo ir kaip tai buvo padaryta; c) ar buvo atitinkama jo darbo kontrolė;

- nelaikykite savo išvadų sau, atminkite, kad kontrolės rezultatai bevaisiai, jeigu netampa aptarimo dalyku per pasitarimus arba pokalbius;

- nors tikrintojo veikla gana konfliktiška, stenkitės vis tiek užmegzti ir palaikyti gerus dalykinius santykius su tikrinamaisiais; to galima pasiekti, jeigu elgsitės su kariu pagarbiai, aptarsite atsiradusių nuomonių nesutapimo priežastis ir nedarysite jam žalos.

Paprastai kontrolę *neriekia suprasti* kaip vadovo siekį apkaltinti ką

nors neteisingais veiksmais, poelgiais, kontroliuojama, kad galima būtų suteikti laikiną pagalbą. Tokia kontrolė leidžia įvykdyti bendrą valdymo tikslą ne tik pačiam vadovui, bet ir visiems jo pavaldiniams.

Kontroliuodamas vadovas susiduria su svarbia kontrolės akcentų iš praeities į ateitį perkėlimo problema. Žinomas lenkų mokslininkas S. Kovalevskis pažymi: „Neabejotina, kad geriau įsitikinus 75% žinoti apie klaidą, kuri bus, negu 100% įsitikinus aptikti jau padarytą klaidą. Ateitį dar galima paveikti. Praeities pakeisti negalima.“ Kokybiškai parengta kontrolės sistema turi aptikti galimus nukrypimus iki jų pasirodymo.

Žinoma, negalima kalbėti apie būsimų klaidų išvengimo globalinį pobūdį. Bet gerai žinant karius, jų asmenines charakteristikas, profesinio plano galimybes ir kt., su tam tikra tikimybės dalimi galima numatyti klaidų, kurias jie gali padaryti, laipsnį ir ypatumus. Todėl svarbu panaudoti išpėjamas priemones, kad šių klaidų nebūtų. Nau-dingiau nustatyti faktorius, kurie gali lemti klaidas, negu registruoti nuostolius, bausti kaltininkus, atskleisti jau padarytas klaidas.

Socialinės funkcijos – tai paskatinimai ir nuobaudos, kuriomis vadovas, pavaldiniai reiškia ypatingą pagarbą tiems, kurių elgesys atitinka normas, ir reiškia nepasitenkinimą tais, kurie jas pažeidžia, t. y. jie gali būti pozityvūs ir negatyvūs. Kai kurie tyrinėtojai didesnę dėmesį teikia negatyvioms sankcijoms, nagrinėdami jas kaip prievartos normas laikantis kitų normų, t. y. organizuotose grupėse egzistuoja procedūros, kuriomis „nusidėję“ nariai (pažeidžiantys normas) priverčiami elgtis pagal normas.

Socialinės sankcijos skiriamos pagal formalizavimo laipsnį: *formaliosios ir neformaliosios sankcijos*. Egzistuoja ypatingos formaliosios sankcijos, pavyzdžiui, garbės ceremonija tiems, kurių tarnyba sudarė palankias sąlygas bendrai gerovei, ir bausmė arba ištrėmimas tų, kurių veiksmai įvertinami kaip žalingi, iki pat juridinių sankcijų taikymo tiems, kurie pažeidė tarnybos įstatymą, statutus. Daugeliui žmonių veiksmingesnės yra mažiau formaliosios sankcijos, spontaniški pritarimo arba nepritarimo pasireiškimai. Tie, kurie linę bet kurias taisykles pažeisti, dažnai staiga sustoja pastebėję kitų nepritarimą. Ypač efektyvi pašai-pa, apkalba, atitinkamų paslaugų praradimas, aplinkinių atsisakymas gerbti pažeidėjo teises, jo izoliavimas, nepagarbus elgesys su juo ir t. t.

Bausmė – metodas priešingas paskatinimui. Jo pagrindinis tikslas yra stiprinti drausmę, kai keliama užduotis sustabdyti nenorimų sąvybių ir procesų plitimą, sužadinti apgailėstą, išgyvenimą dėl įvykdyto nusižengimo ir jo nemalonių padarinių. Bausmė taikoma skirtingiems drausmės pažeidimams, nerūpestingam požiūriui į savo tarnybines pareigas amoraliai nusižengus.

Neretai vadovai pripranta prie pavaldinių prastos drausmės, pateisindami ją kaip neišvengiamą blogi arba nepalankių ekonominių socialinių procesų visuomenėje padarinių. Iš tikrųjų už tokio elgesio paprastai slepiasi parengimo trūkumas, nedrausmingumo, psichologinių mechanizmų nežinojimas ir aukštesniųjų vadovų reakcijos bijojimas.

Nedrausmingumo priežasčių hipotetiniai variantai gali būti sugrupuoti šitaip:

- susijaudinimo ir aktyvumo siekis;
- reakcija į kliūtį turint tikslą nukreipti elgesį;
- nepakankama vadovo ir kolegų reakcija į teigiamą elgesį;
- reakcija siekiant autonomijos ir nepriklausomybės;
- veiksmų demonstravimas tik siekiant pajusti malonumą.

Manoma, kad tik pagrįsta bausme galima pasiekti teigiamų elgesio pokyčių. Pernelyg didelė bausmė, ižeidžianti žmogaus orumą, kelios bausmės už vieną ir tą patį nusižengimą ižeidžia ir skatina žiaurumą, mažina veiklos rezultatus.

Bet ką reiškia pagrįsta bausmė? Viena iš grupinių normų sako, kad žala, padaryta kam iš grupės narių arba grupei apskritai, turi būti atlyginta. Ir jeigu kaltininkas nenori savo noru kompensuoti, tai jį reikia priversti tai padaryti. Bet kai kuriais atvejais kerštas – blogas patarėjas. Praeities negražinti, o sugriauti, ypač santykiai, atkuriami labai sunkiai.

Kitoms normoms, kurių reikia laikytis baudžiant, priskiriama:

- kryptingas pažeidimų išpėjimas, o ne nuobauda pavaldiniui;
- pavaldinių informavimas apie galimus reikalavimų pasikeitimus;
- drausmės priemonių stiprinimas tiems pavaldiniams, kurie nusižengia dažniau arba sunkiau;

• tokių faktorių kaip nusižengimo rimtumas, nusižengimų praeityje buvimas ir dažnumas, pateisinamų aplinkybių buvimas, pavaldinio sąžiningumas, nusižengimo poveikis ir pavaldinių bausmės numatomos priemonės įskaitymas įvertinant nusižengimą ir pasirinkant bausmės priemonę.

Kadangi nusižengiama norint gauti vertybių, privalumų, malonumų, todėl ir bausmė pirmiausia turi būti siekiant, kad ateityje laukiama bausmė galėtų nuslopinti neigiamus norus. Toks ir yra bausmės tikrasis teisingumas ir auklėjamoji vertybė, o ne suteikimas baudžiamajam kančios ir žalos, analogiškos veiksams, kuriuos patyrė nukentėjusysis.

Bet kuriuo atveju prieš baudžiant, reikia išsiaiškinti motyvus, kurie lėmė nusižengimą, jeigu bus išsiaiškinta, kad žmogų skatino socialiai vertingi įsitikinimai, bet neturėdamas patirties, neįvertino kai kurių aplinkybių, tai reikia susilaikyti nuo tiesioginės nuobaudos.

Bausmė keičiant santykius. Būdas pagrįstas negatyvių formalijų socialinių sankcijų taikymu. Tylėjimas, atsisakymas paduoti ranką, susitikimo vengimas, boikotas – tai taip pat savotiški bausmės būdai. Karys, kuriam svarbi kolektyvo nuomonė, turintis poreikį bendrauti ir teigiamai vertinantis savo veiksmus, stipriai išgyvena toki vakuumą.

Apribojimo pasireiškimas. Aptikus pavaldinio nusižengimą, vadovas pokalbyje su juo pasako, kad nuoširdžiai jį gerbia, kad nesitikėjo nieko panašaus, po to pareiškia savo nusivylimą pasakydamas žodžiu ir parodydamas mimika ir gestais. Būdas pagrįstas teigiamais abipusiais santykiais ir realiu pavojumi juos prarasti.

Priekaištas. Parodo nepasitenkinimą arba kaltinimą, išsakytą pavaldiniui dėl darbo rezultato, išvaizdos, nepateisintų vilčių, suteiktų jam, ir neatsilyginimo abipusišku paslaugumu. Būdas reikalauja minimaliai žodžių ir paprastai perteikiamas žodžiais: „Jūs per daug kalbate“; „Koks jūs neišauklėtas!“; „Jūsų blogas skonis!“; „Jūs apgavote kolektyvą!“; „Su jumis sunku kalbėti“; „Jūs neturite humoro jausmo“ ir t. t. Kartais tokiomis atvejais ištarti jaustuką „ai“ arba palinguoti galva. Pasakoma dažniausiai žemu balso tonu, su tam tikra užuojauta. Kuriamas įspūdis, kad vadovas tarsi nori būti pavaldinio sąžinė.

Pasakytas priekaištas reiškia, kad poveikio objektas grąžinamas suvokti tuos veiksmus, normas arba interesus, apie kuriuos jis užmiršo, paleido iš akiračio, bet kurie turi nustatyti jo elgesį. Kiekvieno priekaišto pagrindą sudaro norma (elgesio, socialinė, etinė, veiklos kaip kolektyvo tikslo, plano, programos ir t. t.). Priekaištauti – reiškia priversti pavaldinį surimtėti, priversti jį susimąstyti ir susigėsti.

Kai šiek tiek pažeidžiamos elgesio etinės normos, tai priekaištas

gali būti pareikštas draugišku tonu (švelnus priekaištas). Šis būdas taikomas individualiuose pokalbiuose ir susirinkimuose.

Ironija. N. V. Gogolis rašė: „Pašaipos bijo netgi tas, kuris nieko nebiją gyvenime“. Todėl tam tikrais atvejais visiškai leistinas bus poveikis subtilios pašaipos forma, pareikštos daugiausiai užslėpta forma ir numatančios taip pat smerkiantį grupinį juoką. Todėl reikia sukurti tokią situaciją, kurioje pažeidėjas arba negarbingas žmogus atsidurtų juokingoje padėtyje. Bet to per mažą.

Būdo mechanizmas negali būti suprastas, jeigu nepripažintume, kad ironija – tai dar ir darančiojo poveikį būklė su tam tikra nuostata. Ironija nesigaus, jeigu vadovas, šiuo momentu kankinamas prieštaravimo, nėra pranašesnis už reiškinį arba už prieštaravimų kupiną pavaldinį, neapimtas noro padaryti, pajungti tam tikrai idėjai gautus duomenis arba pašalinti bendradarbio elgesio nepageidaujamus veiksmus.

Ironija daugiapusė: nuo švelnios žmogaus silpnybių ironijos iki nuodingo sarkazmo, apibūdinant ekonominius ir socialinius mūsų visuomenės pertvarkymus.

Viena iš būdo užduočių – sukelti gėdą ir atgailą. „Gėda, pagal Aristotelį, – tai tam tikros kilmės kančia arba sutrikimas dėl esamų, buvusių ir būsimų piktybių, kurios, kaip pasirodo, sukelia negarbę.“ Ji gali atsirasti nurodant į tokias savybes ir elgesio amoralumą, kaip ryšys su nusikaltėliais, atsisakymas padėti draugui, savanaudiškumas, pui-kavimasis, smulkmeniškumas, bailumas, pavyduliavimas ir t. t.

E. Š. Natanzonas skiria tokias ironijos rūšis.

Neįprastas įsakymas. Vadovas, pamatęs išdykėlišką poelgį, daro vaizdą, kad nieko smerktino nėra, ir įsako pavaldiniui pakartoti savo poelgį, kuo stato jį į juokingą padėtį.

Tariamasis pritarimas. Tapęs atsitiktiniu kieno nors išdykavimo stebėtoju, vadovas iš pirmo žvilgsnio, rodos, nieko nedaro jam nutraukti. Jis netgi „pritaria“ šiam poelgiui. Nepasiekęs laukiamo efekto, pavaldinys patiria sužlugimą nuginkluotas vadovo ramumo ir ištvermės.

Nepelnytas paskatinimas. Šiuo atveju nusikaltėliui sukuriamos „lengvatos“ nei kitiems. Dėl nepelnyto paskatinimo atsiranda komiška situacija, kelianti kolegų juoką.

Įsakymas mokytis iš jaunu. Toks įsakymas liečia savimeilę ir kelia aplinkinių juoką. Jis taikomas seniems ir nenorintiems kelti savo profesinį lygį pavaldiniams.

Imitavimas. Būdas realizuojamas per nusikaltėlio mėgdžiojimą arba šaržavimą.

Reikia pripažinti, kad ironija, nors ir stipri, bet rizikingas ir nesaugus poveikio būdas, nes yra ne kas kita kaip subtilus viešas žeminimas, einantis iš vadovo, o nusikaltėliui sunku dėl tarnybinės padėties atsakyti tuo pačiu.

Nuvainikavimas. Metodas taikomas priešinant išpuikimui, išlepiniui, perdėtai gerai nuomonei apie save, ambicijomis, „žinovams“ ir „artistams“, taip pat negatyviems lyderiams. Vadovas panaudoja tinkamą atvejį, kad prie tarnybos draugų destabilizuotų tokio subjekto pasitenkinimą savimi, pabrėžtų jo trūkumus, sumenkintų autoritetą arba atimtų paramą. „Žinovus“, trukdančius dirbti, paprastai blokuoja klausimais, į kuriuos atsakymus jie būtinai turi žinoti, bet nežino. „Artistų,“ t. y. mėgėjų pasilinksminti per užsiėmimus arba susirinkimus, išsišokimai, atremiami išradingais atsakymais, rodant jų juokų neoriginalumą ir siūlant parodyti pranašumą profesinėmis žiniomis ir mokėjimu. Nuvainikuojant pageidaujama pateikti tokių klausimų, kad auklėjamasis būtų priverstas duoti neigiamus atsakymus: „Nežinau“; „Neskaičiau“. Taip lengviau sukurti aplinkiniams įsitikinimą, kad „karalius yra plikas“.

Nerimo sukėlimas. Šio būdo užduotis yra ta, kad drausmės pažeidėjas pajustų nerimą dėl nežinomos bausmės. Pastebėta, kad aptiktas pažeidėjas sunkiai išgyvena sankcijų laukimą. Bet jeigu įsitikinate apgailėstavimo nuoširdumu, tai galima neskubėti su tarnybiniu patikrinimu, grasinimais ir bausme. Svarbu sukurti realią bausmės neišvengimo grėsmę, o ar bus ji realizuota – čia kitas klausimas. Bausmės grėsmė verčia susimąstyti dėl savo elgesio ir atsisakyti žalingų įpročių, blogų siekių ir poelgių.

Smerkimas. Žinoma, kad vadovo ar kolektyvo smerkimas suvokiamas taip pat kaip ir bausmė. Smerkimas – tai veiksmų ir bendradarbio kitokio elgesio, prieštaraujančio teisės ir moralės normų reikalavimams, kritika. D. Karnegis, pavyzdžiui, laiko smerkimą neefektyviu būdu, nes 99 atvejais iš 100 žmonės savęs dėl nieko nesmerkia. Smerkimas stato žmogų į ginančiojo padėtį ir ragina ieškoti savo veiksmų pateisinimo. Su tuo galbūt reikia sutikti.

Iš tikrųjų žmogui iš prigimties suteiktas palankus „aš“ ir dažniau pateisina negu pasmerkia savo veiksmus. Kad surastume patvirtinimą

šiai tezei, pakanka kreiptis į oficialius atsakymus, į kritiką spaudoje. Bet jeigu smerkimas išsakytas viso kolektyvo vieningai, tai prieš jį sunku atsilaikyti.

Prieš pasmerkiant kruopščiai nagrinėjamas nusižengimas. Asmuo, nagrinėjantis nusižengimą, rašo išvadą, kuri yra kolektyvinio svarstymo pagrindas. Smerkti gali vadovybė arba kolektyvas. Kam duoti pirmenybę? Viskas priklauso nuo aplinkybių ir drausmės pažeidėjo asmenybės, taip pat nuo susiklosčiusių grupėje normų. Jeigu nėra įsitikinimo, kad kolektyvas pasmerks pažeidėją, tai galbūt reikia susilaikyti nuo viešo nagrinėjimo. Tikriausiai galima tvirtinti, kad vyrų kolektyvas rimtai nenubaus kario.

Darbo skatinimas – moralinių ir materialinių (pozityvių ir negatyvių) poveikio priemonių darbininkui sistema, skatinanti žmones intensyviai veiklai, darbo kokybės ir našumo didinimui, lenktyniavimo skatinimui žmonių bendros veiklos sąlygomis. Darbo skatinimas turi būti susijęs su skirtingais žmonių požiūriais į įvairius stimulus, su jų asmeniniais ypatumais, motyvacija, darbuotojų vertybine orientacija, su socialiniu psichologiniu klimatu ir vadovavimo kolektyvui stiliumi. Stimulus, vertingas vienam žmogui, gali būti neefektyvus kitam.

Pozityvus materialinis skatinimas vykdomas diferencijuojant uždarbį ir pinigines premijas, duodant nemokamus arba lengvatinius kelialapius, dovanojant vertingas dovanas ir kt.; moralinis – nuopelnų ir profesinis pripažinimas, galimybė kelti kvalifikaciją ir paaukštinti pareigas, davimas leidimų į specialius renginius, teisė tvarkyti lėšas, skirtas dalykinėms išlaidoms, turėti padėjėjus, sekretorius, atskirą kabinetą, suteikiant galimybę dalyvauti seminaruose, konferencijose kituose miestuose ir šalyse ir kt. Iš tikrųjų reikia derinti moralinį ir materialinį stimuliavimą.

Skiriami negatyvūs stimulai ir papeikimai. Jie taip pat gali turėti tiek materialinį, tiek ir moralinį pobūdį: pinigine nuobauda, atimti premija, atostogų perkėlimas, papeikimas, satyrinis piešinys, *nepasitikėjimo* pareiškimas.

Pavaldiniui, kuris nepateisino kolektyvo ir vadovų pasitikėjimo, nebeatiki materialinių vertybių arba neskiria atsakingų pavedimų, abejoja jo pranešimų nuoširdumu. Tai užgauna savimeilę ir skatina norą vėl užkariauti prarastas pozicijas.

Darant teigiamą poveikį iniciatyviems, bet nevykdantiems iki galo pradėtų ir žadėtų darbų pavaldiniams, tikslingiau taikyti tariamąjį nepasitikėjimą, t. y. faktiškai pasitikėti bendradarbiu, bet tikinti jį savo nepasitikėjimo nuoširdumu. Būdas numato, kad neveiks saviauklos mechanizmas.

Skatinimas – tai pritarimas pavaldinio veiklai ir elgesiui. Paprastai yra patenkinami kario poreikiai ir įtvirtinamas jo statusas. Skatinimas padeda išitvirtinti teigiamoms elgesio formoms. Be to, skatinami poelgiai yra elgesio etalonas kitiems. Protingas skatinimo taikymas padeda rutuliotis sąmoningam požiūriui į pažintinę ir praktinę veiklą, sutvarkyti teigiamus dalykinius santykius, žadina pasitenkinimo, džiaugsmo, pasididžiavimo, entuziazmo jausmą, norą geriau dirbti. Skatinimas taip pat stiprina asmeninę pagarbą, didina pavaldinio autoritetą kolektyvo akyse, padeda grūdinti valią. Tuo pačiu metu numatytas už veiklą paskatinimas gali turėti neigiamos reikšmės.

Skatinimas yra susijęs su laikymusi tam tikrų normų:

a) jis turi būti pagrįstas, turi būti atsižvelgta į poelgio pobūdį, motyvus ir valios pastangas;

b) skatinant reikia išlaikyti saiką, nes per dažni skatinimai gali lemti egoizmo, pasipūtimo atsiradimą, pernelyg bus pasitikima savimi;

c) jį reikia derinti su naujų reikalavimų taikymu;

d) jis numato teigiamų savybių atskleidimą ir jų plėtrą.

Be formų, nustatytų statutais ir nuostatais, egzistuoja daug neformalių pozityvaus skatinimo būdų.

Pritarimas yra teigiamas atsiliepimas apie pavaldinio poelgį. Jis reiškiamas trumpa replika, patvirtinančia, kad bendradarbis veikia teisingai ir jo poelgis vertas teigiamo įvertinimo. Žodžiais „šaunuolis“, „teisingai“, „tikrai“ mes reiškiamo pritarimą ir tokiu būdu stimuliuojame pavaldinio aktyvumą.

Pagyrimas – didesnis įvertinimas, teigiamas atsiliepimas analizuojant veiksmus ir poelgius. Pagyrimas dažniau reiškiamas individualiame pokalbyje tarnybos vietoje arba susirinkime, prieš rikiuotę arba prieš pasveikinimą. Vadovų pagyrimas stiprina savigarbos jausmą ir suvokiamas kaip stimulus.

Taikant šį būdą, reikia laikytis tokių reikalavimų:

- pagyrimas turi būti neabstraktus (pvz., „Jūs gerai dirbate“), o konkretus, nurodant, kokie veiksmai ir kodėl verti paskatinimo;

- pagyrimas turi būti reiškiamas tuoj pat po pelnyto veiksmo;
- reiškiant pagyrimą, reikia prisiminti, kad jis turi atitikti kiekvieno kario asmeninį indėlį sprendžiant užduotį; be to, niekas iš dalyvaujančiųjų neturi būti užmirštas.

Pasitikėjimas. Kai vadovas pasitiki pavaldiniu, kad jis atliks tam tikrą veiksmą savo vardu arba kolektyvo vardu, – tai irgi suvokiama kaip skatinimas.

Vadovas gali pavesti pavaldiniui:

- laikinai savo vardu išspręsti tam tikrus klausimus;
- atlikti savo pareigų dalį;
- vykdyti atsakingus veiksmus, nepriklausančius įprastoms pareigoms.

Šio būdo stimuliuojantis efektas pasiekiamas didinant pavaldinio pasitenkinimą darbu ir nustatant naujus teigiamus santykius su vadovybe. Be to, bendras karinio vieneto tikslų aptarimas padeda kolektyvo tikslus paversti asmeniniais, o tai lemia, kad vadovybės nurodymai vykdomi be vidinės opozicijos.

Būdas taikomas rengiant veiksmų programą, įdiegiant naujoves, ugdant savarankiškumą, iniciatyvumą ir kūrybinius sugebėjimus, taip pat siekiant įveikti nepasitenkinimą tarnyba, nusivylimą ir nusiminimą.

Rūpinimasis. Vienas iš geriausių suaugusiam žmogui poveikio būdų yra jo poreikių patenkinimas: fiziologinių (maisto, aprangos, poilsio, saugumo); socialinių (kontaktai su žmonėmis; pagarba, prestižas, saviraiška, autonomija, pagalba kitiems); dvasinių (sąlytis su kultūros ir meno kūriniais) ir praktinių (darbas ir jo rezultatai).

Suteikimas pavaldiniui ir jo šeimai būsto, normalių tarnybos sąlygų sudarymas, kelialapių sanatoriniam kurortiniam gydymui davimas, poilsio organizavimas – šie ir daugelis kitų klausimų paprastai nesprenžiami be reikiamo vadovo rūpinimosi. Laiku parodytas rūpinimasis pavaldiniu žadina pastarojo dėkingumo vadovybei jausmą, norą dirbti geriau ir jis suvokia tai kaip stimulą. Nebūtina vadovautis „ventilio principu“, t. y. juo geresnius rezultatus pasiekia bendradarbis, juo daugiau rūpinamasi. Žinoma daug atvejų, kai pagalbos suteikimas sunkią minutę iš esmės pakeitė elgesį, rodos, nepataisomų pavaldinių.

Apdovanojimas – tai pavaldinio skatinimas duodant materialinių vertybių. Pažymėtina, kad reikia ieškoti naujų darbo stimuliavimo for-

mų, plačiai ir lanksčiai jas taikyti kolektyvuose. Didelę reikšmę turi darbuotojų darbo, buities ir poilsio sąlygų gerinimas, rūpinimasis teigiamu socialiniu psichologiniu klimatu kolektyve. Pavaldiniai dirba negailėdami jėgų, įsitikinę savo darbo reikalingumu ir optimistiškai nusiteikę kolektyvuose, kur jie jaučia, kad jais rūpinamasi, ir kartu jie žino, kad nesąžiningumas, nedorumas darbe neliks nepastebėti, o už gerą darbą gaus atitinkamą materialinį ir moralinį įvertinimą.

KLAUSIMAI

1. Kas yra įtikinimas?
2. Kuo sudėtingas įtikinimo metodas?
3. Kokius įtikinimo būdus jūs žinote?
4. Apibūdinkite įtikinimo būdus.
5. Kas yra argumentacija?
6. Apibūdinkite bendruosius argumentacijos patarimus.
7. Kokius argumentacijos būdus jūs žinote?
8. Apibūdinkite argumentacijos būdus.
9. Koks yra įtaigos metodo mechanizmas?
10. Apibūdinkite situacijas, kai vadui būtina taikyti įtaigos metodą.
11. Kokius įtaigos būdus jūs žinote?
12. Apibūdinkite įtaigos būdus.
13. Kas yra manipuliacinės taktikos?
14. Kokias manipuliacines taktikas jūs žinote?
15. Apibūdinkite manipuliacinių taktikų tikslą.
16. Kodėl reguliuojant pavaldinių veiklą ir tarpusavio santykius reikia atsižvelgti į žmonių santykius?
17. Kokius būdus taikant reguliuojama pavaldinių veikla ir tarpusavio santykiai?
18. Apibūdinkite pavaldinių veiklos ir tarpusavio santykių reguliavimo būdus.
19. Apibūdinkite, kuo yra pranašus psichologinio poveikio metodų taikymas.

LITERATŪRA

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков. 1998.
2. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai. Antroji dalis/Parengė Puzinavičius B. – V., 2001.
3. Kisinis E. Kario mokymas. – V., 2000.
4. Kue E. Įtaiga ir saviįtaiga. – V., 1998.
5. Потеряхин А. Л. Психология управления. – Киев. 1999.

8. Sprendimų priėmimo pagrindai ir vadovo organizacinė veikla juos vykdamas

8.1. Sprendimo rengimo nuoseklumas

Sprendimų priėmimas – neatskiriama bet kurio vadovo valdymo veiklos dalis. Kaip tik šiame procese vyksta kūrybinis aktas, kurio tolesnis realizavimas paprastai reikalauja techninio arba organizacinio darbo, besiremiančio iniciatyva ir kūrybiškumu kiekviename etape. Juo sudėtingiau priimti sprendimus, juo didesnis darbo kūrybinis lygis.

Sprendimų priėmimo psichologiniai ypatumai visada domina žmones. Dar Dekartas suformulavo šiuos penkis užduoties sprendimo principus:

- neskubėti pateikti nuomonės;
- išsilaisvinti (atsikratyti) nuo išankstinės nuomonės;
- pagal galimybę daryti išsamią apžvalgą to, kas padaryta pirmtakų;
- kiekvieną klausimą skirstyti į paprastesnius;
- sprendimą pradėti nuo paprastesnio, po to pereiti prie sudėtingesnio.

Mūsų laikais taip pat įrodinėjamas užduoties (problemos) brendimo stadijos reikalingumas, kas sutampa su principu „neskubėti pateikti nuomonės“. Svarbu, kad sprendimas priimamas kaip mąstymo procesas, į kurio vyksmą žmogus nesigilina, bet jo rezultatas – originalūs sprendimai. Mąstymo procesui suaktyvinti reikia pakankamai daug laiko, o tuo metu žmogus kankinasi ieškodamas problemos sprendimo, mąstydamas apie ją po truputį, kartais nesuvokdamas proceso eigos.

Siekiant rasti sprendimą, būtina koncentruoti dėmesį ties užduotimi, periodiškai grįžtant netgi tada, kai sprendžiami kiti einamieji klausimai. Pasąmonė dirba net ir galvos smegenų žievės slopinimo momentu, būtent miegant. Kartais mąstant visą dieną apie užduoties sprendimą, jos sprendimo variantas tartum nepriklausomai nuo pirmesnio etapo suformuluojamas rytą, pakylant iš nakties miego.

Greičiausiai dėl šios aplinkybės atsirado priežodžiai: „Rytas už vakarą protingesnis“ arba „Minervos pelėdos skraido naktį“.

Taigi iš to atsirado tokios praktinės rengimo rekomendacijos – jeigu galima neskubėti, nereikia tuoj pat realizuoti gauto sprendimo, grįžkite prie jo rytą arba dieną. Be to, galima objektyviau išanalizuoti anksčiau buvusias aplinkybes, įvertinti mąstymo rezultatus. Kaip tik todėl nerekomenduojama priimti rimtų sprendimų pasikarščiavus, veikiamam protrūkio.

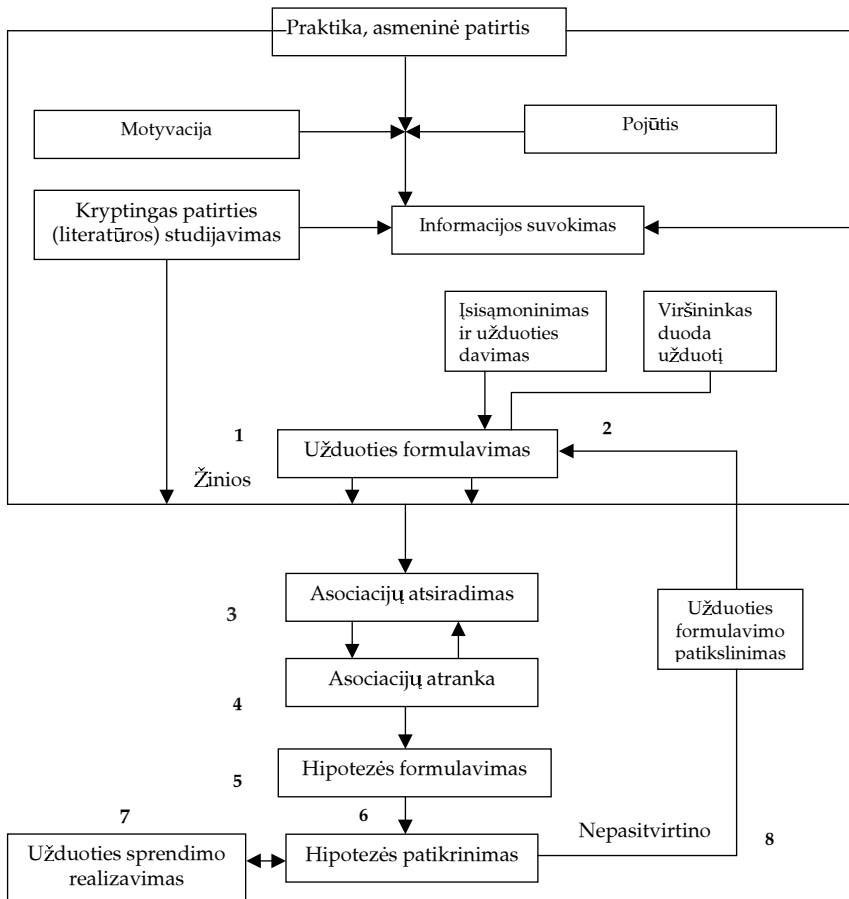
Efektyviai spręsti užduotį trukdo išankstinės nuomonės. Jos skatina žengti įprastiniu keliu: „Visada taip darėme“ (be to, šiek tiek ignoruojamos pasikeitusios sąlygos). Žinomi atvejai, kai tyrinėtojai, priėmę teisingus sprendimus, nutraukdavo darbą dėl kategoriškų „specialistų“ tvirtinimų apie paieškų neperspektyvumą.

Svarbiausia kūrybinės užduoties sėkmingo sprendimo sąlyga yra įsitikinimas, kad galima išspręsti. Kad iškelta užduotis būtų efektyviai išspręsta, nereikia baimintis jos formulavimo sunkumo, negalima leisti minties apie jos neišsprendžiamumą. Teisingiau dar ir dar kartą išanalizuoti sąlygas, išskirti svarbiausią dalyką ir antraeilį, išigilinti į užduoties esmę, užtikrinti tikslingą darbą. Mintis apie užduoties neišsprendžiamumą – psichologinis stabdys, papildoma kliūtis jai spręsti.

Svarbi užduoties efektyvaus darbo sąlyga yra jos davimo tikslumas. Kad užduotis būtų tikslingai sprendžiama, žmogus turi tiksliai suvokti, ko jis nori. Apžvelgti principai atsispindi sprendimo rengimo schemeje (8.1 pav.).

Patirtis rodo, kad žmogus, daug ką matydamas, suvokia tik tai, kuo jis suinteresuotas, paskelbia norimą kaip tikrovę. Todėl tikslus užduoties skelbimas, supratimas to, kas reikalinga darbui, padeda efektyviai informacijos, kuri yra bet kokio sprendimo rengimo pirmoji fazė, atrankai ir kaupimui. Šioje fazėje apibūdinami duomenys apie reiškinius, kuriais rengiamasi valdyti, šiuose reiškiniuose išskiriama esmė – tai, kas reikalinga sprendimui parengti.

Sprendimo parengimo svarbiausias etapas – užduoties formulavimo patikslinimas, jo konkretizavimas (1 pozicija). Jeigu užduoties formulavimas nepakankamai konkretus, mažinamas protinio darbo kryptingumas, žmogus priverstas „išlieti mintis“, kad išvengtų to, tikslinga konkretizuoti užduotį po kiekvienos nesėkmingos pastangos (2 pozicija).



8.1 pav. Sprendimo rengimo psichologinių etapų schema

Užduoties konkretumas, patirtis, erudicija padeda atsirasti asociacijoms, suprasti galimybes, kurios priimtinos sprendžiant užduotį (3 pozicija). Šiame etape žmogus renka variantus, kurie gali būti panaudoti po tam tikros analizės. Variantai atrankami (4 pozicija) įskaitant realizavimo galimybes, praktikos reikalavimus.

Reikia įsiminti, kad sprendimo variantų rinkimo ir atrankos užduotys psichologiškai skirtingos. Rinkdamas variantus, žmogus netu-

ri savęs susieti su kokiais nors apribojimais: susiklosčiusių supratimų įveikimas, tolimų asociacijų, originalių pažiūros taškų panaudojimas – iš principo naujų sprendimų rengimo sąlygos. Atrenkant variantus, pirmiausia reikia atsižvelgti į variantų realizavimo praktines galimybes. Reikia stengtis atskirti šiuos du procesus nors pagal laiką, nes kritiškumas, praktinio realizavimo reikalavimai stabdys asociacijų, naujų idėjų atsiradimą, atmes variantus, atrodančius fantastiniais, pakankamai jų neapdorojus.

Sprendimo priėmimas baigiamas hipotezės (5 pozicija) parengimu ir jos patikrinimu (6 pozicija). Pasitvirtinančios hipotezės realizuojamos (7 pozicija). Jeigu hipotezė nepasitvirtina, reikia pakartoti apžvelgtą tikslą skiriant ypatingą dėmesį užduoties tikslinimui (8 pozicija).

Apžvelgta schema, žinoma, sąlyginė. Bet kaip ir bet kuri schema, ji turi apibendrinimo elementą, esminių elementų, ir ją reikia dažniau prisiminti, kai atsiranda sunkumų priimant sprendimą. Dažniausia šie sunkumai susiję su nepakankamai korektišku arba konkrečiu užduoties davimu, su nesupratimu to, ko mes norime.

Sprendžiant kūrybinę užduotį, variantų gausa potencialiai turtina sprendimą, bet nereikia pervertinti šio etapo. Visgi svarbiau yra jų atranka.

Priimant sprendimus ir organizuojant jų vykdymą, vadovai dirba šiuo nuoseklumu:

- valdymo problemų atskleidimas ir sprendimų rengimas;
- efektyviausio sprendimo varianto atranka;
- sprendimo vykdymo darbų planavimas;
- sprendimo vykdymo organizavimas;
- sprendimų įvykdymo kontrolė;
- pavaldinių darbo, vykdant užduotis, įvertinimas.

Sprendimų rengimo procesas gali būti individualus ir kolektyvinis, bet sprendimą visada priima tik vienas asmuo ir priima tik pats vadovas.

Lyginant kolektyvinės ir individualios veiklos sprendimų rengimą, pirmumas atitenka kolektyvinei veiklai. Vienokių ar kitokių problemų (ypač reikalaujančių kūrybiškumo) sprendimo parengimo tikimybė kolektyvinės veiklos sąlygomis didesnė, negu tų pačių problemų sprendimą parengtų bet kuris karinio kolektyvo narys (taip pat ir vadovas). Kolektyvinė veikla ypač efektyvi tais atvejais, kai tenka susidurti su užduotimis ir problemomis, turinčiomis keletą sprendimų.

Sprendimo, parengto kolektyvo, kokybė taip pat didesnė. Priimdama sprendimą, grupė paprastai daro mažiau klaidų negu pavienis asmuo. Tačiau tai retai leidžia laimėti laiko. Paprastai kolektyvinio sprendimo parengimas reikalauja daugiau laiko negu individualus.

Kolektyvinio sprendimo pranašumai aiškunami keletu momentų. Pirmiausia, informacijos, kurią turi kolektyvas, apimtis visada didesnė negu pavienio asmens. Individų patirtis ir žinios integruojamos kolektyve sukuriant tam tikrą bendrą „informacijos rezervą“. Be to, kiekvienas įneša į ją ką nors savitą (tai, ką turi tik jis). Informacijos perteklius, kurį turi kolektyvas („tam tikra kolektyvinė atmintis“), užtikrina didelį jos atkūrimo patikimumą sprendimo rengimo procese.

Ekspperimentais įrodyta, kad tų ar kitų duomenų tikslaus atkūrimo tikimybė kolektyvo sąlygomis didesnė negu individualios veiklos sąlygomis.

Sprendimo rengimo procese kolektyvas iškelia daugiau hipotezių ir kur kas kruopščiau jas kontroliuoja negu pavieniai asmenys. Pagal tipą kolektyviniai sprendimai dažniau skiriami prie sprendimų „su rizika“, bet kartu tai derinama su priimamų hipotezių kruopščia kontrole, patikrinimu ir rizikos laipsnio įvertinimu. Tokiu būdu kolektyvinės veiklos sąlygomis priimami sprendimai, kurie laikomi efektyviausiais, „su rizika, bet apdairiai“.

Kolektyvinį sprendimų rengimą dažnai naudoja patyrę vadovai. Vadovo pareigybė – mokėjimas organizuoti kolektyvo, rengiančio sprendimą sudėtingiausiais ir principiniais klausimais, kūrybinę veiklą.

8.2. Valdymo problemų atskleidimas ir sprendimų rengimas

Tarp įvairių valdymo funkcijų svarbią vietą užima sprendimų priėmimas. Visapusiškai pagrįsti sprendimai yra sėkminga užduočių, iškilusių kariniam kolektyvui, vykdymo sąlyga, kartu padeda sukurti darbinę situaciją, didina pavaldinių iniciatyvą ir kūrybą.

Sprendimų priėmimas reikalauja iš vadovo gerų daugelio mokslo žinių. Sprendimas gimsta analizuojant problemines situacijas, reikalaujančias vadovo įsikišimo.

Čia atsiranda nemažai psichologinių sunkumų, kurių sėkmingas įveikimas reikalauja pakankamai išstobulintų valios savybių. Kaip elgtis, pavyzdžiui, jeigu gautas iš viršaus nurodymas neatitinka jau anksčiau duotų paliepimų? Nepakankamai patyręs vadovas pasielgia neapgalvotai: praneša pavaldiniams, kad jis asmeniškai nesutinka su nurodymu „atėjusiu iš viršaus“, bet vis dėlto reikia jį vykdyti. Tokiu atveju dalykas tikrai pasmerktas žlugti. Be to, vadovas, pats to nesuvokdamas, sugriauna savo autoritetą kolektyve. Iš tikrųjų kas gerbs vadovą, su kurio nuomone aukštesnysis vadovas nesiskaito?

Visus be išimties nurodymus, ateinančius iš aukštesniųjų organizacijų, tikslinga perduoti pavaldiniams kaip savus, išskyrus kovinius dokumentus (įsakymus, paliepimus ir t. t.), kurie turi būti vykdomi besąlygiškai. Jei nesutinkama su nurodymais, tai jie aptariami dalykinėje aplinkoje su juos davusiu vadovu. Tokiose situacijose reikia išmokti patikimai pateikti savo sumanymus, rasti patikimų argumentų savo pažiūroms įrodyti bet kokio rango vadovui.

Žinoma, reikia žinoti savo pavaldinių psichologiją ir atsižvelgti į ją rengiant sprendimus. Pageidautina, kad pavaldinys, pranešantis apie problemą, kartu pateiktų keletą jos sprendimo variantų.

Panaši sprendimų priėmimo praktika skatina pavaldinių savarankiškumą, mokėjimą susieti savo sumanymus su vyresniojo pagal pareigas pažiūromis, iš anksto apmąstyti galimus variantus ir tuo pačiu ieškoti problemos (užduoties) bendrų supratimo kelių. Toks bendras sprendimas konkrečiai atima galimybę vėliau pasiteisinti objektyviomis priežastimis nesėkmės atveju: pavaldinys išmoks ieškoti priežasčių savyje, nuolat tobulinti savo profesinį meistriškumą.

Tuo pačiu „nurodymai iš viršaus“ ir „siūlymai iš apačios“ negali būti vieninteliai signalai, nurodantys reikalingumą priimti tuos ar kitus sprendimus. Vadovas turi pats matyti visą problemų (užduočių) įvairumą. Tai susiformuoja dėl vadovaujamo karinio kolektyvo veiklos proceso ir rezultatų analizės. Problemos suvokimas prasideda nuo informacijos, kurią periodiškai gauna vadovas pagal iš anksto nustatytą tvarką.

Nepriklausomai nuo to, iš kur ateina duomenys, reikalingi problemai nagrinėti, vadovas turi įsitikinti, kiek gauta iš pavaldinių informacija tiksliai atspindi tikrą darbų būklę. Informacija gali būti sąmoningai iškreipta. Be to, netgi sąžiningi pavaldiniai dėl kai kurių

psichologinių ypatumų nevalingai gali padaryti netikslumą. Todėl viršininkas privalo pats nustatyti patikimos informacijos šaltinį, jos surinkimo metodus ir teisingo įvertinimo kriterijus.

Kai reikiama informacija surinkta ir apie darbų būklę susiformavo pakankamai aiškus supratimas, prieš priimant naują sprendimą, reikia apmąstyti, ar įvykdytos ankstesnės užduotys, kokią poveikį jos padarė esamai padėčiai. Jeigu dėl vienu ir tų pačių klausimų priimami keli vienas po kito beveik identiškai sprendimai, vadovas praranda autoritetą, informacijos kanalai perkraunami nereikalingais duomenimis, o tai daro tiesioginę žalą darbui.

Naują informaciją reikia kaupti, kruopščiai ją analizuoti, sudaryti sistemą, nustatyti, ar naujas sprendimas naudingas ir ar bus praradimų pakeitus arba atšaukus seną sprendimą ir t. t.

Ir tik tuo atveju, kai naujo sprendimo naudingumas viršija įprastinio darbo pertvarkymo išlaidas, galima duoti nurodymą. Dėl to reikia išsiugdyti kantrybę, susivaldymą, pasitikėjimą pavaldinių iniciatyva.

Naujų sprendimų priėmimo tempai turi būti derinami ne su vadovo kūrybiniais pajėgumais, o su realiomis praktinėmis veiklos galimybėmis.

8.3. Efektyviausių sprendimo variantų atranka

Naujus sprendimus reikia priimti atsargiai, kad be reikalo nebūtų išskaudinti žmonės. Štai kodėl patyrę vadovai iš anksto, dar iki sprendimo skelbimo, suteikia jam tokių psichologinių ypatumų, kurie padarys pavaldiniams ypač teigiamą įspūdį.

Neįžvalgūs vadovai mano, tartum juo daugiau baimės įvairūs pavaldiniams, juo uoliau jie žiūrės į sprendimą. Iš tikrųjų vyksta kažkas kita. Nesėkmingas sprendimas tampa svarstymo objektu kolektyve, keliamos abejonės jo pagrįstumu, formuojasi psichologinė opozicija vadovui. Dėl to visuomeninė nuomonė nepalaiko sprendimo, be to, pasmerkia vykdytojus, kurie imasi jį vykdyti. Galiausiai sprendimai lieka popieriuje arba vykdomi formaliai dėl „paukščiuko“ pažymėjimo, arba priverstinai (duodant įsakymą). Norint to išvengti, reikia laikytis šių taisyklių: *pirmiausia* reikia, kad pavaldiniai būtų įsitikinę, jog sprendimas *iš tikrųjų pagrįstas*. Bet nereikia painioti faktinio pagrįstumo ir tai, kaip jį suvokia pa-

valdiniai, supranta argumentus, paskatinusius vadovą priimti sprendimą. Iš to kyla reikalingumas apmąstyti sprendimą tokiu būdu, kad jų pagrįstumas nekeltų abejonių pavaldiniams.

Laiku priimtas sprendimas – kita jo efektyvumo sąlyga. Jis svarbus daugeliu atvejų. Kai problemą reikia išspręsti, įvykiai nelaukia, rutuliojasi toliau, o sumanymas, suformuluotas anksčiau, prisitaikant prie tuo metu buvusių sąlygų, sensta, praranda prasmę.

Jeigu problema atsirado, tai jai išspręsti dažnai skiriamas tam tikras laikotarpis. Per šį periodą reikia ištirti situaciją, surinkti reikiamus duomenis, parengti, priimti sprendimą ir realizuoti jį. Kuo daugiau laiko skiria sau vadovas sprendimui rengti ir priimti, tuo mažiau laiko lieka pavaldiniams jį vykdyti. Palikdamas pavaldiniams mažai laiko, vadovas tuo pačiu neabejotinai daro žalą savo sprendimų efektyvumui.

Sprendimų priėmimo laiką reikia taip pat susieti su karinio kolektyvo moralinio ir psichologinio klimato būkle, vykdyti tikslingą psichologinį parengimą naujam sprendimui. Tai svarbu bet kokio masto sprendimų efektyvumui.

Sprendimo turinys (ką būtent reikia daryti) gali lemti skirtingus santykius su pavaldiniais. Skiriami trys sprendimų variantai: *draudžiantieji, leidžiantieji ir konstruktyvieji*.

Sudėtingiausia psichologinė situacija atsiranda tais atvejais, kai vadovas atsisako palaikyti pasiūlymą, atšaukia pavaldinių sumanytas priemones, draudžia vienus ar kitus veiksmus. Jeigu tai tampa sistema, žmonių iniciatyvai daroma žala, pavaldiniai vis rečiau kreipiasi į vadovą, o jis pats praranda galimybę pasiremti kolektyvo patirtimi.

Nereikia sakyti, kad būtina sutikti su visomis pavaldinių idėjomis, bet atsisakyti palaikyti jas galima skirtingai. Viena, kai viršininkas duoda suprasti pavaldiniui, kuris kreipiasi su idėja, kad apsisieis ir be jo, ir suvokia tai, kaip pasikėsinimą į jo prerogatyvą. Šiuo atveju yra blogiausia reakcija į iniciatyvius pasiūlymus. Kita situacija susiklosto, kai viršininkas išklauso pavaldinį, išigilina į dalyko esmę, duoda patikslinančių klausimų ir prireikus logiškai priveda pavaldinį prie pasiūlymo nepakankamo pagrįstumo suvokimo. Pokalbį reikia baigti žadėjimu dar grįžti prie šio klausimo, patarimu ištirti šį dalyką nuodugniau, aptarti su suinteresuotais žmonėmis ir būtinai pareikšti pasitenkinimą pareiškimu dėl iniciatyvos už tai, kad pavaldinys iškelia problemą, vertą dėmesio.

Kai yra išsprendžiamų užduočių, prieš duodant sutikimą, reikia paprašyti pavaldinį visapusiškai jas pagrįsti, atskleisti galimus sunkumus ir jų įveikimo kelius. Tai svarbu ne tik dėl to, kad pavaldinys nepadarytų klaidų skaičiuodamas, sužavėtas idėjos, nesukompromituotų savęs, nes pateikto pasiūlymo atmetimo atveju jis šiek tiek laiko nerodys iniciatyvos. Tai svarbu taip pat ir dėl to, kad vadovas galėtų labiau išigilinti į dalyko esmę, susieti pasiūlymus su perspektyviniais planais ir geriau įvertintų pavaldinio mąstymo stilių.

Pagaliau *konstruktyviuosius sprendimus*, parengtus pačių vadovų, geriausia skelbti kaip „atėjusius iš apačios“. Visada atsiras pasiūlymų, kritinių pastabų, kurias pateikė pavaldiniai anksčiau, kuriomis galima remtis kaip skatinančiomis priimtus sprendimus. Vadovo ambicija galbūt šiek tiek užgaunama, bet laimi sprendimo efektyvumas.

Gana svarbu, kad sprendimas atitiktų jėgas ir priemones, jo vykdymas būtų efektyvus. Nustatyta, kad esant toms pačioms objektyvioms sąlygoms, vadovai duoda sau ir pavaldiniams skirtingo sunkumo užduotis. Tai aiškinama asmenybės savęs įvertinimu. Vadovai būna: 1) su padidintu neadekvačiu savęs įvertinimu (jėgų ir priemonių pervertinimas); 2) su sumažintu neadekvačiu savęs įvertinimu (neįvertinimas, perdėtas kuklumas); 3) adekvačiai aukštai save vertina (savo didelių galimybių žinojimas) ir 4) adekvačiai žemai save vertina (savo ribotų galimybių suvokimas). Priklausomai nuo to, kuriai grupei priklauso vadovas, jis priima sprendimus: 1) nepajėgius sau ir pavaldiniams; 2) ne visai realius, kurių jis neįvertina; 3) atitinkančius galimybes ir įtemptus arba 4) kuklius, bet atspindinčius resursus. Galimas ir penktasis variantas, kai vadovas neabejotinai priima lengvesnį sprendimą. Apskritai, kuo didesnį, bet pakeliamą krūvį kolektyvui turi sprendimai, tuo geriau. Ne tik pagal pagrindinius, bet ir pagal psichologinius rodiklius kolektyvas tobulėja įveikdamas didėjančius sunkumus.

Pagal pavaldinių veiklos reglamentavimą skiria: *kontūrinius sprendimus*, tik apytiksliai žyminčius pavaldinių veiklos schemą ir duodančius pavaldiniams plačias perspektyvas parinkti priemones ir metodus tikslui pasiekti; *struktūrinius sprendimus*, kuriuose svarbiausieji pavaldinių veiklos parametrai tvirtai fiksuojami ir iniciatyva gali būti pareikšta tik sprendžiant antraeilius klausimus; *algoritminiai sprendimai*, t. y. maksimaliai reglamentuojantys veiklą ir praktiškai neleidžiantys pavaldiniams rodyti iniciatyvos.

Negalima sakyti, kad kuris nors iš šių trijų lygių būtų geresnis arba blogesnis nepriklausomai nuo konkrečios situacijos. Jeigu pavaldinys gerai suvokia problemą, turi pakankamai patirties ją spręsti, pasižymi sąžiningu elgesiu darbe, tai kontūriniai sprendimai pasirodys efektyviausi. Kai yra abejonių dėl tokių užduočių sprendimo patirties, kontūriniai sprendimai netinka. Be to, jeigu pavaldinys nelinkęs įtempti jėgų, reikalingų sprendžiant problemą, susijusią su juo, tikslinga duoti algoritminio pobūdžio sprendimą. Lygiai taip pat reikia pasielgti tais atvejais, kai kalbama apie ypač atsakingus pavaldinių, netgi jeigu jie yra patyrę ir sąžiningi, veiksmus.

Pavyzdžiui, vadovo patvirtinta saugos technikos instrukcija turi būti maksimaliai algoritmizuota. Tai turi ryšį su avarijomis, gaisrais, t. y. tais atvejais, kai žmogus gali atsirasti streso situacijoje.

Priimdamas sprendimą vadovas mintyse prognozuoja, pirma, įvykių normalią eigą, t. y. situaciją, kuri turėtų būti, jeigu nepriimtų jokie naujo sprendimo. Po to jis mėgina numatyti, kaip reikėtų užkirsti kelią įvykio eigos pakeitimui lyginant su norma. Toliau numatomas veiksmų tikslas – numatomas kolektyvo poveikio įvykių eigai rezultatas. Tikslas labai priklauso nuo vadovo prognozavimo sugebėjimų. Prognozės tikslumas, nustatantis būsimą tikslą, yra susijęs su daugybe faktorių.

Svarbiausias iš jų – geras prognozuojamų įvykių numatymas iki sprendimo priėmimo momento. Bet kuo toliau į ateitį bando išsižiūrėti vadovas, tuo labiau tikėtini netikslumai nustatant pavaldinių veiklą. Konkretūs tikslai, kuriems užtikrinti nukreipti konkretūs sprendimai, remiasi patikima prognoze. Visa tai, įskaitant sprendimą, paprastai numato keletą tikslų, kurie skiriasi vienas nuo kito pagal atitinkamas laiko atkarpas: *perspektyvus*, *tolimas*, kuris gali būti nustatytas tik apytikriai; *tarpinis*, kuris pasižymi tuo, kad jis kur kas artimesnis ir, be to, yra susijęs su labiausiai tikėtinais įvykio rezultatų variantais; *artimas*, remiantis vienintelio galimo įvykių eigos varianto tikslų prognozavimu artimiausiu laiku. Maksimaliai tvirtas gali būti tik sprendimas, atitinkantis artimiausią tikslą. Kas liečia tarpinius ir juo labiau tolimus tikslus, tai bandymai tiksliai juos suformuluoti ne visada padeda sprendimų efektyvumui.

Tokiu būdu sprendimo psichologiniai aspektai gali daryti esminį poveikį jo efektyvumui.

8.4. Sprendimo vykdymo darbų planavimas

Priėmus sprendimą, reikia prisiminti, kad savarankiškai nieko nedaroma. Sprendimo vykdymą reikia užtikrinti kruopščiu jo vykdymo darbų planavimu. Konkretus ir realus planavimas yra svarbiausia ir kolektyvo ritmingo darbo sąlyga. Be plano vadovas priverstas nuolat atitrūkti sprenddamas smulkius klausimus, kurie netgi gali prieštarauti anksčiau priimtiems sprendimams arba pareikalauti peržiūrėti ateityje, nes buvo priimti neįskaitant perspektyvos arba neišnagrinėjus jų veikimo detalių. Be plano pavaldinys neišsivaizduoja vykdomų pavedimų perspektyvos, tampa pasyvus vykdytojas.

Rengiamą planą tikslinga įforminti grafiku, leidžiančiu konkreizuoti darbo eigą pagal laiką ir turimus duomenis apie kiekvieno etapo atsakingus vykdytojus. Jeigu toks grafikas nerengiamas, tai vadovas praranda priemonę, leidžiančią konkrečiai kontroliuoti sprendimo vykdymo eigą, sutelkti savo dėmesį į konkretų vykdytoją, atsakančią už apžvelgiamo etapo konkretų darbą, skatinti jo darbą, pagrįstai naudoti skatinimus ir nuobaudas.

Sudarant grafiką, reikia įskaityti ir laiką, sunaudotą sąveikaujantiems organizacijoms (sąveikaujančių padalinių atvykimas į nurodytą vietą, pozicijų įrengimas, visapusiškas padalinių aprūpinimas ir t. t).

Planuojant sprendimų vykdymą, reikia prisiminti, kad bet kokios, ypač naujos užduoties vykdymo pradžioje reikia dėti pakankamai daug pastangų „dalykui išjudinti“. Šios pastangos darbui organizuoti ir užtikrinti ne visada iškart duoda ryškų efektą. Šiuo „paleidimo periodu“ pastangos eikvojamos, o rezultato dar nėra. Reikia išmokti nustatyti, kokioje metodo įdiegimo stadijoje yra procesas. Jeigu nustatyta, kad procesas yra efekto mažėjimo stadijoje, tai nėra prasmės tobulinti toliau. Reikia rasti tobulesnę procesą (naują technologiją, naują valdymo sistemą ir pan.) ir nuosekliai realizuoti kaip tik šį naują procesą.

Svarbiausia racionalaus planavimo sąlyga yra planavimas tik darbui reikalingų veiksmų. Duoto pavedimo vykdymo naudingumo išmanymas – svarbiausias stimulus bet kurio pavaldinio veiksmams.

Kiekvienas karinis vienetas, be einamųjų darbų, turi turėti perspektyvinį darbo planą. Negalima gyventi viena diena, reikia mokėti numatyti ateitį dėl to, kad teisingai būtų organizuota dabartis.

Ilgalaikės plėtros planuose dažniausiai atsižvelgiama į šiuolaikinio parengimo ir personalo kvalifikacijos kėlimo reikalingumą, užtikrinant naujos technikos ir ginkluotės priežiūrą ir darbo rezultatyvumo didinimą.

Kiekvienam pavaldiniui naudinga žinoti savo savaitės planą, turėti supratimą apie tai, ką jis darys per mėnesį, metus. Plane išvardyti renginiai turi būti besąlygiškai vykdomi. Labai blogai, kai žmonės pripranta, kad renginiai, įrašyti visiems paskelbtame plane, vykdomi tik tada, kai specialiai primenama arba iš anksto informuojama. Toks planas tampa planu ne kolektyvui, o valdymo organui, jis dezorganizuoja veiklą, pratina žmones, kad renginių įtraukimas į planą dar nereikia, jog tikrai reikia jį vykdyti. Žmonės pradeda rengti planinius renginius tik po atitinkamo priminimo.

Padarykite, kad į jūsų planus būtų žiūrima pagarbiai, įpratinkite pavaldinius, kad planinio renginio atšaukimas arba perkėlimas – ypatinga priemonė, įforminta specialiu paliepiamu. Renginio įtraukimas į tvirtinamą planą jau yra paliepimas visiems išvardytiems plane asmenims besąlygiškai jį vykdyti. Patvirtintas planas, kuriame nurodytos konkrečios renginių datos, yra paliepimas organizuoti renginius tokia eilės tvarka per tam tikrą periodą, pavyzdžiui, per mėnesį.

Planuose, kuriuose bus sudaromi karinių vienetų (padalinių) planai, nereikia per daug detalizuoti ir konkretizuoti renginių laiko. Geriau, jeigu tai bus nurodyta karinių vienetų (padalinių) planuose, atsižvelgiant į užduočių, veiklos, sąlygų specifiką.

Apžvelgtų sprendimų priėmimo ypatumų įskaitymas ir darbų, susijusių su jų atlikimu, planavimas sudaro teigiamas sąlygas skelbti užduotis pavaldiniams, vadinasi, ir planuojamiems darbams atlikti.

8.5. Sprendimo atlikimo organizavimas

Vadovo autoritetas ir valdžia suteikia jo sprendimui nemažios įsakmies jėgos. Bet patys geriausi paties autoritetingiausio vadovo sprendimai gali likti tik popieriuje, jeigu nebus atliekamas specialus darbas juos organizuojant. Kartais dalykas pateikiamas tokiu būdu, kad po to, kai buvo priimtas ir paskelbtas pavaldiniams sprendimas, vadovui

lieka tik kontroliuoti, kaip įvykdyti jo nurodymai. Toks požiūris klaidingas. Kontrolė, be abejo, reikalinga, bet svarbiausia – pavaldinių skatinimas dirbti atiduodant visas jėgas. Jei nebus atkakliai ir tikslinčiai dirbama nuo sprendimo priėmimo iki kontrolės pradžios, tai vadovas gali atsidurti prieš faktą, kad jo paliepimai nevykdomi. Svarbu ne vien tik kontroliuoti. Pirmiausia reikia „įgyvendinti“ nurodymus, t. y. pasiekti, kad jie būtų įvykdyti. Organizacinio darbo, kuris vyksta kartu su kontrole, neįvertinimo faktai vis dar neišgyvendinti.

Kontrolė nepakenčia organizacinio darbo, o padeda jam, yra viena iš svarbiausių organizavimo sudedamųjų dalių. Atitrūkimas tarp sprendimų priėmimo ir jų realizavimo atsiranda dėl daugelio priežasčių. Štai kai kurios iš jų. Sprendimo priėmimas – nelengvas dalykas. Jis reikalauja didelių proto ir valios pastangų, visų klausimų ir įrodymų suderinamumo, sprendimo variantų pagrįstumo. Ir kai sprendimas priimtas, vadovui atsiranda palengvėjimo jausmas, atslūgsta psichinė įtampa, nors iš tikrųjų joks darbas faktiškai dar nepadarytas, viskas tik užfiksuota popieriuje. Sprendimo priėmimas – tik pradinis tolesnių realių veiksmų, praktinės kolektyvo veiklos punktas. Šio fakto suvokimas, tikslus supratimas to, kad reikia nedelsiant pradėti organizuoti – būtina sprendimo įvykdymo sąlyga. Delsimas pradėti vykdyti sprendimą neleistinas, nes didelis pavaldinių susidomėjimas nauju dalyku, pastebėtas vadovui priimant sprendimą, gali dingti.

Kaip belauktų pavaldiniai naujo sprendimo, kaip teigiamai jie besielgtų, jo pirmalaikis įvykdymas neišvengiamai susijęs su įprastomis darbo formomis ir metodais, turinio pertvarkymo būtinumu.

Vieną kartą nustatyta ir ilgą laiką palaikoma darbo tvarka įgyja inertinių savybių, palaikymo ir išsaugojimo būtinumą. Naujas sprendimas vienaip ar kitaip visada reiškia susidariusių stereotipų griovimą, pavaldinių psichologijoje ne visada suvokiamo pasipriešinimo naujam įveikimą.

Sprendimui realizuoti labai priešinasi ta aplinkybė, kad ne visada atsižvelgiama į minties perdavimo vieno žmogaus kitam psichologinius dėsnius. Vadovas ilgą laiką puoselėja savo sumanymą, įvertina sprendimo variantus ir pasirenka vieną iš jų. Iki to momento jis pripranta prie savo idėjos, aiškiai ir tiksliai mato problemą, ir todėl tokio varianto veiksmų priėmimo būtinumas laikomas savaime suprantamu

ir nereikalaujančiu specialaus įrodymo. Toliau daroma klaida: jam pradeda atrodyti, kad jam aiški idėja turi būti aiški bet kuriam pavaldiniui. Tuo tarpu jis klysta. Kad kito žmogaus galvoje vadovo idėja įgytų tą pačių bruožų, reikia tiksliai pakartoti vadovo minties subrendimo eigą, remtis tais pačiais kaip ir vadovas duomenimis, išgyventi tuos pačius jausmus kaip ir jis.

Sprendimo perdavimas kitam žmogui – ypatingo sudėtingumo problema, reikalaujanti ypatingo dėmesio, išsamių psichologinių žinių ir įtaigos sugebėjimo.

Netgi jeigu pavaldinys atsakys, kad jam viskas aišku, gali būti ne visai taip. Reikia dar pasiūlyti pavaldiniai pamąstyti, duoti jam laiko apmąstymui ir po to paprašyti jį išdėstyti, koku būdu jis vykdys užduotį. Tačiau ne visada to pakanka. Tikras visiškas vadovo idėjos suvokimas pasireiškia tik duoto paliepimo vykdymo procese ir galutiniuose rezultatuose.

Vadovas, įvertinantis sprendimų vykdymo procesą ir rezultatus, neretai linkęs visus nesklandumus darbe perdėti pavaldiniams. O jam reikėtų išanalizuoti įvykius, atsakyti į klausimus: „Kas nebuvo numatyta mano asmeniniuose sprendimuose? Kaip reikia gerinti sprendimus, kad jų eiga nepriklausytų nuo kiekvieno vykdytojo sąžiningumo?“

Vadovui nelengva prisiimti atsakomybę už sprendimo žlugimą, nes, kai jis buvo priimamas, abejonių dėl jo pagrįstumo nebuvo. Kalta, kaip jis mano, pavaldinys. Laikydamasis tokios nuomonės, vadovas nededa pastangų tobulinti savo sprendimus, o tik stebi ar „ištaiso“ pavaldinį. Pastarieji nesėkmės atveju kaltina sprendimo autorių. Vadinasi, patys jie nesikeičia, mano, kad turi būti pakeisti sprendimai ir jų priėmimo stilius. Jeigu vadovas visiškai atmeta tokią poziciją, pavaldiniai kartais vietoj to, kad pataisytų sprendimo trūkumus jo vykdymo eigoje, sąmoningai sukuria tokias situacijas, kuriose sprendimo trūkumai pasireiškia akivaizdžiai. Darbui daroma žala. Visa tai reikia nuolat prisiminti pradedant realizuoti priimtus sprendimus.

Po to, kai sprendimas priimtas, vadovas tartum skaldo bendrą veiksmų programą į atskiras individualias ir grupines užduotis konkreitiems vykdytojams.

Duodamas užduotį, vadovas siekia, kad vykdytojais tiksliai įsivaizduotų, ką, kada, koku būdu, kokiomis sąlygomis, kokiomis jėgomis ir

priemonėmis, kokiam terminui ir su kokiais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais reikia daryti atitinkamai gautas užduotis. Kad pavaldiniai geriau suprastų užduotį, jiems iš pradžių išaiškinamas karinio vieneto bendras problemos sprendimo sumanymas. Toliau reikia nurodyti užduoties vietą bendrame darbe, ryšius su kitomis užduotimis. Pagaliau išaiškinamas užduoties tikslas, t. y. numatomas darbo rezultatas; pateikiamos vykdytojo dispozicijai darbo priemonės; nurodomi baigimo terminai, rezultatų įvertinimo kriterijai. Ypatingas dėmesys skiriamas sunkumams, kurie gali atsirasti darbe, todėl yra nurodomi jų įveikimo būdai, darbo saugos taisyklės.

Psichologinis bet kokios užduoties įvykdymo užtikrinimas prasideda poveikiu pavaldiniui skelbiant jam užduotį. Užduoties skelbimas – valingas aktas, pagrįstas vadovo teisėmis, jo autoritetu ir atsakomybe visuomenei. Be to, vadovas daro poveikį pavaldinio psichikai, įtikina jį veikti tam tikru būdu. Tokio poveikio metu vadovas turi savo išvaizda, tonu, elgesiu parodyti pavaldiniui ir užduoties svarbumą, ir savo pasitikėjimą juo, ir savo įsitikinimą, kad užduotis turi būti sprendžiama ir gali būti išspręsta, ir savo įsitikinimą, kad pavaldinys išspręs geriausiai.

Vadovo paliepiamas turi ne vien tik įpareigoti pavaldinį atlikti tam tikrus veiksmus, bet ir maksimaliai mobilizuoti jo iniciatyvą, kelti jam teigiamų emocijų, pirmiausia norą ir pasirengimą įvykdyti paliepiamą geriausiu būdu. Ši aplinkybė ir sąlygoja, kaip bus skelbiama užduotis pavaldiniui.

Skelbiant užduotį, vadovui tikslinga susilaikyti nuo netinkamų šiuo atveju emocijų: nereikšti nei džiaugsmo, nei apgailėstavimo dėl to, kad šis paliepiamas naudingas arba nenaudingas asmeniškai vykdytojui. Jeigu į tarnybinius santykius kiekvieną kartą bus įtrauktas įvertinimo elementas, tai gali sukelti pavaldinio sąmonėje iliuziją, kad jis turi išimtinę teisę vykdyti ir naudingą, ir malonų darbą.

Paliepiamų forma parenkama pagal vykdytojo asmenines savybes, charakterio bruožus, kultūros lygį ir išsilavinimą. Kiekvienas žmogus reikalauja savo bendradarbiavimo stiliaus. Vadovas, kuris tai supranta, žino svarbiausią sėkmingo vadovavimo paslaptį. Todėl skelbiant paliepiamus kartais pakanka pasakyti: „reikia padaryti“; kartais: „prašau jūsų“ arba „įsakau“.

Užduoties vykdymo terminus geriausia skirti trumpus, bet rea-

lius: lengvos užduotys gadina netgi gerus pavaldinius. Užduotis nenurodant termino prilygsta pageidavimui, o kartais ir nuolaidžiavimas dykinėjimui. Jeigu išryškėja pavaldinio užmaršumas ir nesusikauptimas, nesusipratimams išvengti duokite užduotis raštu. Duodami užduotį, siekite išaiškinti vykdytojui darbo tikslą ir prasmę, įsitikinkite pats ir įtikinkite vykdytojus, kad užduotis įvykdoma. Užduotys ir paliepimai turi būti duodami ramiau tonu, aiškiai, tiksliai, išsamiai ir įtikinamai. Be to, reikia nurodyti ne tik, ką ir kada reikia įvykdyti, bet ir galutinį darbo tikslą.

Psichologiniu požiūriu bet kokiame valdymo sprendime (paliepime) sąlyginai galima išskirti tris sudedamąsias dalis: motyvacinę, prasminę ir įpareigojančią, kurios kartu daro poveikį psichinės veiklos sferai.

Motyvacinė paliepimo dalis vykdytojų vertinama pagal motyvus, jų atsiradimo priežastis ir pretekstą. To suvokimas gali vykdytojo veiksmus pagreitinti ir aktyvizuoti, sumažinti emocinę įtampą, kuri atsiranda kiekvieną kartą, kai vykdytojui darbo procese reikalingas kompetentingas veiksmų pagrįstumas (ypač jeigu trūksta ne tik informacijos, bet ir laiko). Nežinoma arba neteisingai suvokta paliepimų motyvacinė dalis gali didinti įtampą, kelti abejonių vadovo kompetencija. Todėl ypač svarbu užtikrinti vykdytojo išmanymą motyvų ir priežasčių, sąlygojančių pavesto darbo reikalingumą (išskyrus, suprantama, atvejus, kai to daryti negalima dėl jo ypatingo pobūdžio). Veiksmų motyvų žinojimas reikalingas bet kokiame valdymo lygyje.

Paliepimo prasminė dalis paprastai vertinama pagal vadovo profesinį išprusimą (ko ir kaip jis reikalauja), pagal dalyko esmės atsispindėjimą (paprastai įskaitant smulkias, neakivaizdžias detales ir proceso ypatumus, numatomus tarpusavio ryšius ir savitarpio poveikius), pagal racionalumą, teikiamų rekomendacijų naudingumą. Daugiausia tai priklauso nuo to, kaip sprendimas šalina informacijos deficitą.

Šioje paliepimo dalyje ypač ryškiai atsispindi vadovo profesinės kompetencijos lygis. Todėl rengiant paliepimo prasminę dalį, jei vadovas nėra specialistas, reikia pritraukti pavaldinių, šios sferos specialistų. Iki sprendimo priėmimo vadovas nieko nežino apie tam tikro proceso esmę, bet duodamas paliepimus, jis privalo žinoti tuos ypatumus, kuriems ruošiasi daryti poveikį.

Paliepimo įpareigojanti dalis turi būti ypač tiksli ir konkreti, nes nurodo, ką, kada ir kur reikia įvykdyti. Joje dažniausiai numatomos ir aptariamos sprendimo materialinio techninio aprūpinimo ir paliepimo vykdymo kontrolės priemonės. Įpareigojančios dalies tikslumas daro didelį poveikį padaliniais ir iš esmės nustato jų veiksmų tikslumą.

Paliepimų davimas (skelbimas) pavaldiniams turi lemti besąlygišką, kokybišką ir laiku atliekamą darbą. Kariuomenėje taip yra vykdomi įsakymai.

Bet ne visada kasdieniai paliepimai gali turėti įsakymo formą. Reikia prisiminti, kad bandant vadovauti tik įsakymais, pavaldinių akyse ši valdymo forma gali nuvertėti. Be to, realizuojant sprendimą, kartais reikia išleisti keletą įsakymų atsižvelgiant į atskirus realizavimo etapus. Pagaliau vykdant sprendimą, gali būti pareikalauta jį detalizuoti.

Skirstant ir perduodant užduotis pavaldiniams, tik pradedamas organizacinis darbas, užtikrinantis priimto sprendimo įvykdymą. Rūpinimasis, kad būtų vykdomi priimti sprendimai, nuolatinis sąlygų, užtikrinančių jų įvykdymą, sudarymas, tvirtas priimtų pozicijų išlaikymas realizuojant sprendimą – reikalingos efektyvaus žmonių valdymo sąlygos. Jeigu užduotis duota, tai jos sprendimą reikia vykdyti iki galo.

Organizuodamas valdymą vadovas neturi keisti žemesniųjų vadovų. Tokia galimybė yra, jeigu organizacinė dokumentacija, naudojama valdymui, parengta gana kokybiškai: pavaldiniai vadovaujasi valdymo dokumentacija, ima iš jos informaciją ir konkrečius nurodymus veiksams skirtingomis situacijomis. Suprantama, kebliose situacijose, nenumatytose valdymo dokumentacijoje, jie kreipiasi tiesiog į vadovą gaudami iš jo papildomų nurodymų. Juo rečiau kreipiamasi, juo geriau organizuotas valdymas, juo kokybiškesnė valdymo dokumentacija.

Organizuojant priimto sprendimo vykdymą, svarbu susidomėti ir sąlygų, reikalingų sprendimui realizuoti, buvimu, ir pavaldinių laiko, jėgų ir priemonių racionalių paskirstymu, ir pavaldiniams atsirančiais sunkumais vykdant užduotį. Vadovo įsikišimas laiku, pirmesnių nurodymų detalizavimas gali pavaldiniams pagelbėti vykdant užduotis ir gerinti kokybę, taupyti darbo sąnaudas ir trumpinti užduoties sprendimo laiką.

Atskirų nurodymų davimas realizuojant sprendimą – reikalingas žmonių valdymo komponentas.

8.6. Sprendimo vykdymo kontrolė – pagrindinė valdymo funkcija

Realizuojant sprendimą, vadovas turi daugiau dėmesio skirti darbo kontrolei. Tikroji valdymo užduotis yra ne ta, kad vadovas stengiasi viską padaryti asmeniškai, ne vien direktyvų rašymas, o ta, kad paskirstęs darbą pavaldiniams, tikrintų, kaip jis atliekamas.

Vadovas, davęs paliepinimus, nežino, kaip vykdomi jo sprendimai. Be nuolat pasiekiančios jį informacijos apie duotų užduočių vykdymo eigą jis iš esmės neturi galimybės daryti poveikį darbo eigai. Informacija, einanti iš pačių vykdytojų, netgi pačių sąžiningiausių, neišsprendžia problemos, nes ji turi subjektyvų pobūdį.

Po to, kai funkcijos paskirstytos ir nustatyta veiklos programa, kontrolė tampa objektyviai reikalinga valdymo funkcija. Kaip tik dėl kontrolės realizuojamas grįžtamasis ryšys valdyme, kaip tik ji sukuria sąlygas konkrečiai korekcijai priimant papildomus sprendimus.

Nesvarbu, koks klausimas būtų tikrinamas, kas būtų tikrintojas, kokias konkrečias užduotis jis sau keltų – visais atvejais reikia tiksliai nustatyti realią dalykų būklę. Todėl kontrolės pagrindas – tikrintojų pažintinė veikla. Pažinimo psichologiniai ypatumai daugiausia priklauso nuo tiriamojo objekto pobūdžio. Jeigu tiriamasis objektas yra socialinis reiškiny, tai sunku išsiaiškinti tiesą, išvengti išankstinės nuomonės, subjektyvių traktavimų. Kartais tiksliai nustatyti dalykų padėtį trukdo paprasčiausios žmogaus „silpnybės“, atleistinos kitais atvejais: per didelis pasitikėjimas paviršutiniškais stebėjimais, bijojimas „įžeisti“ gerbiama draugą per daug nuodugniu jo darbo tyrimu, noras pateisinti vyresniojo vadovo lūkesčius ir t. t., kartais pritrūksta kompetentingumo ir laiko išsamiai analizei. Taip pat pasitaiko, kad tikrintojas neturi pilietinės drąsos pasakyti tiesą.

Nepriklausomai nuo to, ar patikima ir nuolatos pateikiama objektyvi informacija apie darbo eigą, vadovas negali apseiti be asmeninių įspūdžių, be gyvo ryšio su vykdytojais.

Kaip matome, tai nėra įprastinė kontrolė – įvykdymo patikrinimas.

Kontrolė taip pat reikalauja informuoti vykdytojus apie tai, kaip jiems sekasi vykdyti užduotį ir kaip darbo eiga atitinka vadovo sumanymus. Darbuotojui reikia, kad jo pastangos būtų pastebėtos aplinkini-

nių ir tinkamai įvertintos. Tai yra papildomas skatinimas dar daugiau dėti pastangų. O jeigu pritaria vadovas, tada pritarimas suteikia kur kas daugiau jėgų.

Tokių pat vaidmenį atlieka ir nepritarimas, papeikimas, jeigu tai daroma geranoriškai, konkrečiai nurodant, kaip pataisyti, rodant, kaip tikima žmogaus didelėmis potencialiomis galimybėmis. Netgi ir pats kontrolės faktas, t. y. tos aplinkybės, kad pavaldinio darbas atkreipė viršininko dėmesį, yra argumentas, keliantis vykdytojo sprendžiamos užduoties prestižą, jeigu, žinoma, kontroliuojama taktiškai, gerbiant pavaldinio darbą ir asmenybę. Tai stiprina jo savigarbą, įsitikinimą savo darbais.

Kontrolės procese vadovas šiek tiek patikslina anksčiau priimtus sprendimus, nes vienas iš svarbiausių kontrolės tikslų yra reguliuoti sprendimo vykdymą pagal iš anksto nustatytą planą arba patikslinti patį sprendimą, jeigu situacija pasikeitė. Padaryti tai geriausia vietoje, be to, neatidedant tolesniam laikui.

Vadovas, stebintis pavaldinių darbą, privalo tiksliai suvokti, kad faktiška darbų būklė atsispindi tikrinimo, kuris remiasi „vietine partirtimi“, rezultatuose. Čia susiklosto nepaprasta pagal sudėtingumą psichologinė situacija: vadovas mano, kad jis tikrina pavaldinį, o iš tikrųjų pavaldinys savo darbu patikrino viršininką ir jo sprendimą. Kontrolė, galima sakyti, įvyko, be to, pagal patikimiausią kriterijų – pagal tai, kaip sprendimas atitinka praktiką.

Jei vadovas vadovausis darbo interesais, elgesys tokioje situacijoje gali būti šitoks: reikia ramiai susipažinti su konkrečios veiklos kontrolės rezultatais, sutapatinti juos su pradiniu sprendimu, pakoreguoti jį, padėti pavaldiniams pertvarkyti darbą – ir kontrolės dalykinė pusė bus beveik baigta. Toks požiūris galbūt šiek tiek pažeidžia vadovo ambicijas, neduoda jam galimybės pademonstruoti savo valdžios galios, bet yra efektyvus problemai spręsti. Ir čia vadovui reikia mokėti pasirinkti, kas jam svarbiau: jo priimto sprendimo likimas ar asmeninių ambicijų iliuzinis patenkinimas. Deja, kartais pasirinkimas yra ne darbo naudai.

Dėl to, kad patikrinimas nepadarytų žalos darbui, o padėtų vadovui, reikia iš anksto pasirinkti pozityvią psichologinę poziciją, užtikrinančią visišką tikrinamųjų pasitikėjimą, jų pasirengimą viską susitvarkyti ir pataisyti padėti.

Svarbu ne tik atskleisti trūkumus ir juos pašalinti, bet remtis nors ir maža patirtimi. Tikrinant, kaip įvykdytas sprendimas, kuriamos teigiamos sąlygos ne tik pažangios patirties tyrimui ir apibendrinimui, bet ir jo skleidimui, atsižvelgiant į konkrečias vietas sąlygas.

8.7. Pavaldinių atlikto darbo įvertinimas

Atliktų darbų įvertinimas – reikalinga vadovo valdymo veiklos dalis, užtikrinanti jų kokybę ir daranti rimtą psichologinį poveikį pavaldiniams. Vertindamas atliktą darbą, vadovas kartu rodo susidomėjimą darbu iš esmės, atskleidžia kiekvieno vykdytojo indėlį į bendrą darbą, apibendrina teigiamą patirtį ir pabrėžia trūkumų priežastis. Be to, vadovas turi atitinkamu būdu pažymėti iniciatyvių vykdytojų darbą.

Svarbiausias vertinimo objektas yra pasiekti rezultatai. Bet įvertinant juos, reikėtų prisiminti esminius dalykus – kokia kaina jie pasiekti. Apie tai verta prisiminti ir analizuojant trūkumus. Nereikia veltui kaltinti pavaldinio dėl trūkumų, jeigu jis visomis turimomis priemonėmis mėgino juos šalinti, o tokiam pavaldiniui laiku reikėjo padėti.

Vertinant efektyvumą, svarbu nustatyti, kiek išnaudotos galimybės, kurias turėjo vykdytojas. Aplaidumas – rimtas trūkumas.

Negalima atliktų darbų vertinti formaliai. Formalumas griaua kolektyvą, mažina padalinių, specialistų ir personalo, kurių pastangos įvertintos neteisingai, iniciatyvą ir aktyvumą, kelia abejonių vadovo įvertinimo objektyvumu.

Vertinant rezultatus, reikia atsižvelgti į užduoties sunkumą, padalinio galimybes jas sprendžiant.

Susumavus svarbu mokėti įtikinamai parodyti, koks svarbus yra darbas, kurį atliko pavaldiniai, ir kokia jo vieta sprendžiant svarbiausią užduotį: bet kokiam žmogui nuolat reikia informacijos apie tai, kaip jis atliko savo pareigas. Ir teisingai daro tas vadovas, kuris nurodo ne tik pavaldinio klaidas, bet ir nepamiršta jo laimėjimų.

Rezultatų viešumas, įvertinimų teisingumas turi didelės reikšmės kolektyvui suburti, kiekvieno jo nario darbui gerinti. Ypač svarbu viešai pažymėti iniciatyvių vykdytojų, specialistų, parodžiusių darbo kokybės ir našumo pavyzdžius, nuopelnus. Pasižymėjusių skatinimas, premijavimas turi būti daromi viešai ir neformaliai. Rasti širdingų žo-

džių kiekvienam – tai reiškia parodyti, kokią reikšmę suteikia vadovas skatinimui, kaip tik taip ugdoma teigiamais pavyzdžiais. Skatinimo efektas mažinamas, jeigu jis atliekamas formaliai.

Pagaliau susumavimas rezultatų – tai darbo analizės numatymas ateičiai. Rimtas vadovas būtinai pasimokys iš kiekvieno atlikto darbo, apibendrins patirtį, pasinaudos ja pavaldiniams ugdyti.

KLAUSIMAI

1. Apibūdinkite Dekarto penkis užduoties sprendimo principus.
2. Koks yra sprendimų priėmimo ir jų vykdymo organizavimo nuoseklumas?
3. Apibūdinkite sprendimo rengimo psichologinius etapus.
4. Kokie gali būti sprendimo rengimo procesai?
5. Kokie psichologiniai sunkumai gali atsirasti vadams priimant sprendimus?
6. Pagal kokius rodiklius sprendžia apie sprendimo efektyvumą? Apibūdinkite juos.
7. Kaip sprendimai skiriami pagal pavaldinių veiklos reglamentavimą?
8. Kokius reikalavimus turi atitikti sprendimas?
9. Kas yra sprendimo vykdymo darbų planavimas?
10. Į kokias aplinkybes reikia atsižvelgti sudarant sprendimo vykdymo grafiką?
11. Kokius darbo planus turi turėti karinis vienetas?
12. Apibūdinkite sprendimo atlikimo organizavimo esmę.
13. Kokią reikšmę organizaciniame darbe turi kontrolė?
14. Apibūdinkite ypatumus, susijusius su sprendimo perdavimu kitam žmogui.
15. Apibūdinkite vadovo veiksmus po sprendimo priėmimo.
16. Apibūdinkite sprendimo sudedamąsias dalis.
17. Apibūdinkite kontrolės funkciją.
18. Kokie yra kontrolės reikalavimai?
19. Apibūdinkite vadovo veiksmus kontrolės metu.
20. Apibūdinkite pavaldinių atlikto darbo įvertinimo esmę.

LITERATŪRA

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков. 1998.
2. Lauko kariuomenės valdymas/Parengė Vaičeliūnas A., Nalio-
tovas O., Grina G. – V., 1997
3. Потеряхин А. Л. Психология управления. – Киев. 1999.
4. Štabo darbo organizavimo pagrindai – 99/Parengė Užkuraitis
D., Kačergius J. – V., 1999
5. Vadyba. James A.F. Stoner., R. Edward Freeman., Daniel R.
Gilbert, Jr. – K., 1999.

9. Konfliktai kariniame kolektyve

9.1. Konfliktinių situacijų priežastys, pobūdis ir jų sprendimo būdai kariniame kolektyve

Viršininko ir karinio kolektyvo bendradarbiavimas visada turi dalykinį turinį. Jis remiasi bendrai vykdomais karinės tarnybos tikslais ir užduotimis. Jau dėl to viršininko ir kolektyvo bendradarbiavimas ir kolektyvo narių bendradarbiavimas neišvengiamai patiria skirtingos rūšies nesutarimu, neretai pereinančiu į konfliktus (konflikto situacijas). Tokių situacijų atsiradimo priežastys ir ypač jų išsprendimo būdai verti specialaus nagrinėjimo.

Konfliktas – tai prieštaravimas, atsirandantis tarp žmonių, sprendžiančių įvairius socialinio ar asmeninio gyvenimo klausimus. Konflikte kiekviena iš pusių reikalauja, laukia partnerio elgesio, minčių arba jausmų pakeitimo. Bet ne bet kurį prieštaravimą galima vadinti konfliktu: žmonės gali būti skirtingų pažiūrų, nuomonių apie kurią nors problemą, ir tai nekliudo jų darniam darbui. Bet prieštaravimai, liečiantys asmenybės arba grupės interesus, statusą, moralinius privalumus, lemia konflikto atsiradimą. Konflikcinė situacija sukuria įtemptus santykius kariniame kolektyve, kreipia karių dėmesį nuo tiesioginių tarnybinių rūpesčių „santykiams išaiškinti“, labai atsiliepia jų nerviniai psichologiniai būsenai. Ir visgi konfliktai gali turėti ne tik griaunamąją, bet ir kūriamąją jėgą, kai jų išsprendimas gerina tarnybos sąlygas, tarpasmeninius santykius, valdymo santykius, psichologinį klimatą kolektyve ir t. t.

Konflikto situacija, be pačio konflikto, apima priežastis ir sąlygas, kurios susiklosto prieš konfliktą ir sukelia jį. Todėl, žinoma, konflikto situaciją galima suprasti kaip dar neįvykusio konflikto (potencialaus konflikto) priežasčių ir sąlygų, prielaidų atsiradimą, kaip situaciją, kuri gali virsti konfliktu. Skirtingi konfliktai kyla tarp skirtingų hierarchinių lygių („vertikalieji“ konfliktai) priklausomai nuo jų tarnybinio ben-

dradarbiavimo ir tarp darbuotojų, užimančių vienodas pareigas („horizontalieji“ konfliktai). Jie gali atsirasti dalykiniu (tarnybiniu) arba asmeniniu pagrindu, gali būti konstruktyvieji, skatinantys karinio kolektyvo raidą, ir destruktvyieji, stabdantys šią raidą. Konstruktyvieji konfliktai atsispindi principinguose ginčiuose, diskusijose; destruktvyieji – intrigoose, nemalonumuose.

Dalykinis nesutarimas yra konstruktyvus: jis išnyksta, kai išnyksta ginčo tema, kai sprendžiama problema arba užduotis, sukėlusiu nuomonių ir pažiūrų susidūrimą. Asmeninis ir tarpasmeninis nesutarimas turi pastovų, inertinį pobūdį. Jis gali būti dalykinio nesutarimo pasekmė, kai principingi prieštaravimai dalykiniu pagrindu paverčiami į tarpusavio asmeninį priešišumą, bet gali būti ir psichologinio nesuderinamumo rezultatas.

Viena iš praktinių viršininko ir karinio kolektyvo užduočių yra optimalus, teisingas konfliktų sprendimas.

Konfliktas nepaprastai individualus, jis turi savo priežastį ir todėl reikia pasistengti išsiaiškinti ją. Nors psichologinių konfliktų priežastys labai įvairios, vis dėl to juos galima klasifikuoti pagal tam tikrus požymius.

Pirmąją grupę sudaro priežastys, pagrįstos kai kurių žmonių moraliniu dvasiniu nesuderinamumu. Tarkim, vienas žmogus turi didelį atsakomybės už pavestą darbą jausmą, o kitas parodo neatsakingumą; vienam išugdytas asmeninio orumo jausmas, o kitas – pataikūnas, vienas – kuklus, doras ir teisingas, o kitas – pagyrūnas ir veidmainys. Natūralu, kad tarp šių žmonių neretai atsiras nesutarimų be kokių nors išorinių priežasčių, sąlygojamų bendros veiklos.

Antrąją grupę sudaro priežastys, susijusios su žmonių savęs įtvirtinimu kolektyve, kai kurių iš jų per dideliu siekiu ir neretai neteisišku pasireiškimu.

Trečioji grupė – tai priežastys, sąlygojamos psichologinio nesuderinamumo, temperamento, charakterio bruožų nesuderinamumu, prieštarų poreikių ir interesų susidūrimu.

Pagaliau *ketvirtoji grupė* yra susijusi su neigiamų tradicijų puoselėjimu, kuris sukelia atsiskyrusių mikrogrupių formavimą.

Šių priežasčių nagrinėjimas leis laiku imtis priemonių, kurios padės pašalinti konfliktą ir bus profilaktinė priemonė.

Apie bręstančią konfliktinę situaciją signalizuoja tarpasmeninių

santykių krizė, kai žmonės nustoja bendrauti, arba, atvirkščiai, įnirtingai ginčijasi, įžeidinėja, netenka savitvartos. Padidėjusi bendravimo įtampa taip pat akivaizdus krizės signalas.

Atsiradus konflikto situacijai, viršininkui pirmiausia reikia pasistengti sumažinti psichinę įtampą, atsiradusią dėl konflikto, o po to imtis priemonių, kad būtų pasiektas vienas iš prieinamų rezultatų: pasiekti kompromisą, t. y. sutikimas abiem pusėms nusileidus; pasiekti susitaikymą radus bendrą pažiūros tašką; sušvelninti konfliktą vienai iš pusių nusileidus; pasiekti, kad būtų pripažintas vienos pusės teisingumas, o kita pusė lieka pavaldi jai; likviduoti konfliktą perkeliant vieną iš konflikto dalyvių į kitą kolektyvą. Sprendžiant konfliktus, reikia laikytis kai kurių taisyklių.

Pirma, reikia mokėti atskirti tiesioginį pretekstą konfliktui atsirasti nuo jo priežasties, kurią konflikto dalyviai dažniausiai stengiasi užmaskuoti.

Antra, reikia turėti omeny, kad pradinės konfliktų priežastys paprastai atsiranda dėl konfliktuojančios pusės kitokio požiūrio į kolektyvo tikslus ir užduotis, reikalavimus, asmeninių interesų derinimą su kolektyvo interesais. Todėl pirmas žingsnis sprendžiant konfliktą – konfliktuojančių pusių, poreikių, interesų, dorovinių vertybių nesutapimo atskleidimas ir pagalbos suteikimas, padedantis suvokti atsiradusio susidūrimo pasekmes.

Trečia, svarbu prisiminti, kad kiekvienas konfliktas skirtingas, kaip skirtingi ir jo dalyviai. Todėl reikia įvairiapusiškai analizuoti konfliktines situacijas ir būtinas individualus darbas su kiekvienu konflikto dalyviu. Atsiradusieji prieštaravimai visada turi konkretų pobūdį, o remiantis bendromis rekomendacijomis jų išspręsti neįmanoma.

Ketvirta, bet kokio prieštaravimo šalinimas turi būti pagrįstas konfliktuojančių asmenybių pagarba, pasitikėjimu jų galimybėmis patiems reguliuoti savo poelgius, jų gebėjimais savikritiškai įvertinti savo trūkumus, taip pat keliant jiems didelius reikalavimus.

Penkta, kadangi konfliktai neišvengiamai turi įtaką žmonių santykiams ir jų tarnybiniai veiklai, tai apie jų išsprendimo laipsnį reikia spręsti pagal konfliktuojančių asmenų poelgius ir darbus.

Kokie gi yra konfliktų sprendimo būdai? Kaip teigia B. Puzinavičius knygoje „Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai“, vienas iš papras-

čiausių ir prieinamiausių, leidžiančių išvengti konflikto būdų (taip pat ir kariuomenėje) galėtų būti tikslus ir dėmesingas savo pareigų atlikimas, kompetencija, kvalifikacija, geranoriškumas, atidumas bendradarbiams ir artimiesiems. Viską atliekant gerai ir laiku (jeigu taip darytų kiekvienas), būtų išvengiama konfliktų arba jų bent sumažėtų. Tiesa, tuomet atsiranda konfliktinės situacijos, kai neigiamos emocijos „laikomos savyje“, pavojus, ypač kai nėra lygybės bendraujant, viena pusė yra jaunesnė už kitą arba jai pavaldi. Tokiais atvejais sudaroma tik konfliktinės situacijos išsprendimo regimybė arba jis atidedamas vėlesniam laikui.

O ką daryti, jeigu konfliktas vis dėlto kilo? Kaip jį spręsti? Lietuvos kariuomenės būrių vadams skirtoje knygelėje „Karių pedagogikos ir psichologijos pagrindai“ (1996 m.) rekomenduojami šie būdai.

1. *Valdžia* (jėga). Tai savo nuomonės įgyvendinimas panaudojant įgaliojimus (įsakymo forma). Šis būdas rekomenduojamas tais atvejais, kai sprendimas turi būti priimtas nedelsiant (ekstremalių situacijų atveju) arba jei vadas (t. y. tas, kuris įsako), turėdamas daugiausia žinių ir įgūdžių, reikalingų sprendžiant konfliktinę situaciją, yra visiškai teisus. Būdas netinka, jei įsakantysis neturi reikiamų žinių, įgūdžių, kompetencijos arba yra akivaizdžiai neteisus.

2. *Adaptacija* (susitaikymas, nusileidimas). Šis būdas rekomenduotinas, kai žinai, jog esi neteisus, kai kita konfliktuojanti pusė turi geresnį sprendimą, taip pat tada, kai labai svarbu išlaikyti gerus santykius su ta kita (konfliktuojančia) puse. Būdas netinka, jei prieštarauja visuotinai pripažintoms ir tavo paties išpažįstamoms vertybėms arba kai nusileisdamas prarandi pripažinimą, pagarbą, įtaką, orumą.

3. *Atidėjimas*. Jis rekomenduojamas, jei žinai, kad kiti konfliktą gali išspręsti geriau arba kai tu pats nesi įvertas į konfliktą, taip pat kai situacija verčia spręsti svarbesnes problemas nei šis konfliktas. Atidėjimas netinka. Kai neišspręstas konfliktas gali paaštrėti, virsti didele nesantaika arba kai reikia priimti neatidėliotiną sprendimą, o tu esi už tai atsakingas.

4. *Kompromisas* (susitarimas, pasiektas abipusėmis nuolaidomis). Šis būdas gana dažnai rekomenduojamas konfliktinėms situacijoms spręsti. Tačiau tai nereiškia, kad jis visada yra tinkamiausias. Kompromisas tinka, kai jūs geriau tenkina galimybė pasiekti nors dalį savo

tikslų, negu negauti jokių teigiamų rezultatų. Jo (kompromiso) tenka griebtis ir tada, kai neįmanoma produktyviau, vaisingiau bendradarbiauti. Tačiau kompromisas netinka, kai jis neišsprendžia konflikto arba kai dėl kompromiso reikia atsisakyti principinių nuostatų, išpažįtamų vertybių ir veltui gaišti laiką.

5. *Konfrontacija*. Tai atvejai, kai joks kompromisas neįmanomas arba jo nieieškoma. Neretai konfrontuojama ideologijos sferoje, kai konfliktuojančios pusės turi visiškai priešingas pasaulėžiūras, nuostatas, skirtingus, nesuderinamus tikslus. Net ir nedarant jokių kompromisų idėjų (ideologinėje) plotmėje, yra įmanomas taikus ir pagarbus žmogiškąs bendravimas, jei laikomasi tolerancijos ir demokratijos principų. Kartais sąmoningai konfrontuojama, kai bandoma patikrinti kitos pusės nusistatymų tvirtumą ir nuoseklumą arba kai nenorima susitarti (derybos vyksta paviršutiniškai, t. y. tik „dėl akių“ ir pan.).

6. *Bendradarbiavimas*. Tai pats produktyviausias konfliktų sprendimo būdas. Jo esmė ta, kad abi konfliktuojančios pusės ieško konstruktyvių elementų viena kitos pozicijose ir juos panaudoja konfliktinei situacijai spręsti. Kitaip sakant, konfliktuojančios pusės suranda trečią, abiem pusėms priimtina problemos sprendimą. Tačiau ir šis būdas nėra universalus. Pvz., jis netinka ekstremalių situacijų atvejais, kai nėra laiko ieškoti „trečio būdo“ arba kai viena iš konfliktuojančių pusių yra kompetentesnė, turi daugiau žinių negu kita.

Spręsti konfliktus neretai padeda trečioji jėga, tarpininkaujanti konfliktuojančioms pusėms. Tai – *tarpininkas*. Tarpininkavimo misiją atliekantysis turi gerai suvokti konflikto esmę, konfliktuojančiųjų pusių savybes, sugebėti abi puses įtikinti, kad joms abiem naudinga teigiamai išspręsti konfliktą. Svarbu konflikto oponentus paversti *derybų partneriais*, kad problemos sprendimas naudingas ir reikalingas visiems. Tarpininkas ir derybininkai turėtų stengtis konflikto sprendimą paversti nauja bendradarbiavimo galimybe, sušildyti, atgavinti tarpusavio santykius ir susigražinti savitarpio supratimą. Apskritai universalus reikalavimas derybų partneriams ir konfliktuojančioms pusėms – tolerantiškumas, t. y. priešingos nuomonės ar įsitikinimų gerbimas, pakanta.

Konfliktinėse situacijose labai svarbu mokėti valdyti savo ir oponentų elgesį. Reikia stengtis susikaupti, susitvarkyti, nusiraminti pačiam, o savo ramybe ir pasitikėjimu veikti aplinkinių elgesį. Reikia gerbti kitų

jausmus, vengti apkalbų, nepasiduoti pagundai keršyti ar džiaugtis „priešininko nelaime“, teikti pozityvius, konstruktyvius pasiūlymus.

Pateiksime tipinių konfliktinių situacijų pavyzdžių.

Pirmoji situacija. Sąlyginis pavadinimas: „Nuobauda su paskatinimu“, arba „Paskatinimas su nuobauda“.

Situacijos esmė. Prieštarai nenuoseklūs pavaldinio veiksmai, statantys viršininką į keblią padėtį, kai jis vertina šio pavaldinio veiksmus.

Situacijos turinys.

Pavaldinys prasižengia arba nesąžiningai dirba ir beveik tuo pačiu metu atlieka poelgį, darantį jam garbę arba pasiekia tam tikrų rezultatų darbe. Viršininkas arba jau nubaudė pavaldinį už jo pražangą (ir tada jam kyla klausimas: ar teisinga bus po nuobaudos skatinti pavaldinį?), arba dar nespėjo nubausti (ir tada jam reikia spręsti: nubausti, skatinti, arba elgtis dar kitaip).

Problemos sprendimas. Daugeliu atvejų nepatyrę viršininkai pasielgia neteisingai: nuobauda be skatinimo; nei nuobaudos, nei skatinimo.

Teisingumas reikalauja, kad ir pražanga, ir nuopelnas, blogas ir geras darbas būtų pažymėti atitinkančiomis nuobaudos ir skatinimo akcijomis. Tik pagrįsta nuobauda su po jos pagrįstu skatinimu optimaliai sprendžia problemišką situaciją.

Antroji situacija. Sąlyginis pavadinimas: „Kebli padėtis“.

Situacijos esmė. Kebli viršininko padėtis, kai jis turi įvertinti gana autoritetingą asmenį, apie kurį gautas pagrįstas skundas, dalyvaujant asmeniui, pateikusiam šį skundą.

Situacijos turinys. Pavaldinys skundžiasi vyriausiajam viršininkui dėl tiesioginio viršininko neteisingų veiksmų, kuris neteisingai įvertina jo dalykinius pasiūlymus. Vyresnysis viršininkas suvokia tiesioginio viršininko neteisiškumą, bet jam reikia: arba dalyvaujant pavaldiniui pripažinti tiesioginio viršininko neteisingus veiksmus ir atšaukti jo sprendimą (bet tai gali padaryti neigiamą poveikį tiesioginio viršininko, kurį vyresnysis viršininkas aukštai vertina kaip darbuotoją, autoritetui), arba pareikšti solidarumą tiesioginiam viršininkui (vadinasi, priartinti neteisingai nuostatai pavaldinio atžvilgiu). Kokia išeitis?

Konflikto sprendimas. Aišku, sprendimas neturi sugriauti tiesioginio viršininko, padarusio klaidą, autoritetą, ir kartu ši klaida turi

būti ištaisyta. Nepedagogiška ir neteisinga būtų iš karto pripažinti, dalyvaujant nukentėjusiajam, tiesioginio viršininko klaidą, jeigu ta klaida neturi piktavališko, sąmoningai žalingo veiksmo pobūdžio. Geriausias sprendimo variantas – tai duoti galimybę pačiam tiesioginiam viršininkui pataisyti savo klaidą. Dėl to vyresnysis viršininkas: a) išklaušęs pavaldinio skundą arba pretenzijas, žada išsigilinti į iškylusį konfliktą ir ištaisyti padėti; b) stengiasi sušvelninti pavaldinio neigiamus pasisakymus apie tiesioginį viršininką ir pateikti konfliktą kaip tam tikrą „nesusipratimą“ arba „tarpusavio nesutarimą“; c) tuoj po pokalbio su pavaldiniu susisiekti su jo tiesioginiu viršininku ir paaiškinti jam priimto sprendimo arba veiksmo klaidingumą, patarti, koku būdu tai galima pataisyti. Po to vyresnysis viršininkas arba patars pavaldiniui vėl kreiptis į tiesioginį viršininką, kad „detaliai išnagrinėtų viską“, arba pataria tiesioginiam viršininkui kviesti pavaldinį pas save viską „išsiaiškinti“. Šio pokalbio metu viršininkas turi mandagiai ištaisyti savo klaidą. Nuo tiesioginio viršininko neteisingų veiksmų su pavaldiniu priklauso vyresniojo viršininko elgesys su juo: tiesioginis viršininkas gali būti nubaustas arba draugiškai išpėtas vyresniojo viršininko. Geriausias konflikto sprendimas yra toks, kad pavaldinys laikytų, kad tiesioginis viršininkas ištaisė savo klaidą savarankiškai be vyresniojo viršininko įsikišimo arba kokio nors spaudimo iš viršaus.

Trečioji situacija. Sąlyginis pavadinimas: „Netiesioginio kaltininko nuobauda“.

Situacijos esmė. Pavaldinio neteisingi veiksmai, skatinami arba jo tiesioginio viršininko, arba vieno iš jo kolegų, suformuoja vyresniajam viršininkui prielaidą atskleisti pagrindinį situacijos kaltininką.

Situacijos turinys. Pavaldinys sistemingai pažeidžia drausmę arba neatlieka savo pareigų esant jo tiesioginio viršininko protegavimui arba skatinimui. Vyresnysis viršininkas žino ne tik apie pavaldinio blogą darbą, bet ir tai, kad jo tiesioginis viršininkas dėl savo silpno charakterio arba draugiškų santykių su pavaldiniu skatina jo nesąžiningumą, nutyli apie jį. Aiškių priežasčių ir pretekstų tiesioginio viršininko nuobaudai, rodos, ir nėra; turi būti nubaustas pavaldinys. Bet kartu viršininkas suvokia, kad dėl pavaldinio blogo darbo kaltas ir jo tiesioginis viršininkas. Ką labiausiai reikia nubausti?

Problemos sprendimas. Yra dviguba tiesioginio viršininko kaltė:

jis blogai atlieka savo kaip viršininko pareigas ir dėl jo nuolaidžiavimo pavaldinys blogai dirba, daro žalą kolektyvui. Todėl labiausiai turi būti nubaustas tiesioginis viršininkas, netgi jeigu tiesioginis kaltininkas yra ne jis, o jo pavaldinys. Vyresnysis viršininkas nubaudžia tiesioginį viršininką arba motyvuodamas tai kaip nuobaudą dėl bendrininkavimo ir nuolaidžiavimo pavaldiniui, arba pateikia dalyką tokiu būdu, kad pavaldinio nusižengimas įvykdytas dėl vyresniojo viršininko. Pasatarasis variantas ypač efektyvus tuo, kad jis, pirma, leidžia demaskuoti prasižengimo paslaptį, rasti tikrą kaltininką, tiesioginį viršininką ir, antra, – gali sugadinti tiesioginio viršininko ir pavaldinio tiesioginius santykius.

Ketvirtoji situacija. Sąlyginis pavadinimas: „Smūgis sau“.

Situacijos esmė. Nuobaudos grėsmė pavaldiniui, padariusiam klaidą, kurios tikrosios priežastys žinomos tiesioginiam viršininkui, bet nežinomos vyresniajam viršininkui, kuris ruošiasi teikti sankcijas.

Situacijos turinys. Pavaldinys daro klaidą darbe ir jam gresia vyresniojo viršininko sankcijos. Kadangi pavaldinys daro klaidą arba dėl savo nekompetentingumo, patirties stokos, arba dėl blogos dvasinės būsenos (šeimyniniai rūpesčiai ir t. t.), o vyresniajam viršininkui šios priežastys nežinomos arba jis į jas neatsižvelgia, tai laukiama pavaldinio nuobauda labai nepageidautina ir gali sukelti konfliktinę situaciją. Tiesioginis viršininkas, gerai žinantis pavaldinį, suvokia sankcijų nereikalingumą, bet kartu jam kyla klausimas: kaip jų išvengti?

Situacijos sprendimas. Galima pabandyti paaiškinti vyresniajam viršininkui klaidos priežastis, bet tokie veiksmai gali nepasiteisinti, nes: a) vyresnysis viršininkas galės suvokti tai kaip tiesioginio viršininko liberalumą arba kaip blogą darbą su pavaldiniu, o nubaudęs pavaldinį jis kartu galėtų nubausti ir jo tiesioginį viršininką, b) vyresnysis viršininkas galėtų nepasitikėti tiesioginio viršininko paaiškinimais, neteisingai juos išsiaiškinti, c) pavaldiniui nepageidautinas tikrų darbo klaidos priežasčių skelbimas. Geriausias situacijos sprendimas yra pavaldinio kaltės prisiėmimas sau. Toks veiksmas yra teisingas pavaldinio atžvilgiu, jeigu klaida buvo padaryta dėl nepatyrimo arba nežinojimo. Jis sukels pavaldino sielos gilumoje pagarbą ir dėkingumą, taip pat siekį kuo greičiau išpirkti kaltę prieš tiesioginį viršininką ir ateityje nedaryti klaidų. Jeigu tai baigsis tam tikra nuobauda tiesio-

giniam viršininkui, tai pagaliau vyresnysis viršininkas negali nematyti pavaldinio tiesioginio viršininko kilnumo, d) užkerta kelią vyresniojo ir tiesioginio viršininkų įtemptiems santykiams.

Pateiktos konfliktinės situacijos ir jų sprendimo variantai reikalauja, suprantama, kūrybinio traktavimo juos taikant praktiškai. Kiekvienos iš šių situacijų individualizacija gali įterpti į juos naujų bruožų, netikėtų sprendimo situacijų, bet principinės šių situacijų įvertinimo ir sprendimo schemas lieka tos pačios.

9.2. Psichologinis praktikumasis konflikto situacijai tirti

Konflikto situacijai ir subjekto, sureguliuojančio konfliktą, elgesiui įvertinti siūlomas testas „Konflikto stiprumo skalė“, sudarytas naudojant semantinio diferencialo formas. Teste pateiktos 8 pagrindinės pozicijos, turinčios tiesioginių ryšių su konflikto situacija. Jūs turite įvertinti kiekvieno faktoriaus išraišką penkiais balais. Kairėje pusėje stiprusis faktorius įvertinamas vienu balu, o dešinėje – 5 balais. Po kiekvienos pozicijos įvertinimo reikia suskaičiuoti bendrą balų sumą, kuri rodys konflikto stiprumą.

KONFLIKTO STIPRUMO SKALĖ

1. Pusės suvokia konflikto priežastį	1 2 3 4 5	Pusės nesuvokia konflikto priežasties
2. Konflikto priežastis turi emocinį pobūdį	1 2 3 4 5	Konflikto priežastis turi materialinį (tarnybinių) pobūdį
3. Konfliktuojančiųjų polinkis į socialinį teisingumą	1 2 3 4 5	Konfliktuojančiųjų tikslas – privilegijų įgavimas
4. Yra bendras tikslas, kurio siekia visi	1 2 3 4 5	Bendro tikslo nėra
5. Aiškios suartėjimo erdvės	1 2 3 4 5	Neaiškios suartėjimo erdvės

6. Suartėjimo erdvės susijusios su emocinėmis problemomis	1 2 3 4 5	Suartėjimo erdvės susijusios su materialinėmis (tarnybinėmis) problemomis
7. Nuomonių lyderiai išsiskiria	1 2 3 4 5	Pastebėtas nuomonių lyderių poveikis
8. Bendravimo procese oponentai laikosi elgesio normų	1 2 3 4 5	Bendravimo procese oponentai nesilaiko elgesio normų

TESTO REZULTATŲ VERTINIMAS

Balų suma, lygi 35–40, rodo, kad konfliktuojantieji užėmė vienas kito atžvilgiu tvirtą poziciją. Balų suma, lygi 25–30, rodo svyravimus konfliktuojančių pusių santykiuose. Balų suma mažesnė nei 24 liudija apie atsiradusio konflikto atsitiktinumą.

Jeigu pagal testą surinkta 35–40 balų, tai vadovas imasi kaltintojo vaidmens; jeigu suma 25–34 balų – konsultanto vaidmens; jei suma mažesnė nei 24 balai – auklėtojo vaidmens.

Tuo atveju, jeigu vadovas imasi kaltintojo vaidmens, tai konflikto situaciją sprendžia administraciniais metodais. Jeigu vadovas imasi konsultanto vaidmens, tai konfliktą sprendžia taikydamas psichologinius metodus. Trečiuoju atveju, kai vadovas yra auklėtojas, labiau taikomi pedagoginiai metodai.

Jūsų dėmesiui pateikiamas testas, kuris leidžia įvertinti jūsų konfliktiškumo laipsnį.

Teste yra skalė, kur jūs galite, imdami teiginių poras, vertinti save. Jis atliekamas šitaip. Jūs įvertinate kiekvieną kairės ir dešinės skilties teiginį. Apveskite rutulėliu, balus, kuriais pasireiškia savybė, pateikta kairėje skiltyje. Vertinama pagal 7 balų skalę. 7 balai reiškia, kad įvertinama savybė pasireiškia visada; vienas balas rodo, kad savybė nepasireiškia visiškai.

1. Veržiasi ginčytis	7 6 5 4 3 2 1	Nukrypsta nuo ginčo
2. Savo išvadas išsako tonu, neleidžiančiu prieštarauti	7 6 5 4 3 2 1	Savo išvadas išsako pasiteisinančiu tonu
3. Mano, kad pralaimės, jeigu uoliai prieštaraus	7 6 5 4 3 2 1	Mano, kad jeigu prieštaraus, tai pasieks savo
4. Nekreipia dėmesio į tai, kad kiti nepriima įrodymų	7 6 5 4 3 2 1	Apgaildestauja, jeigu mato, kad kiti nepriima įrodymų
5. Ginčijamus klausimus aptaria dalyvaujant oponentui	7 6 5 4 3 2 1	Samprotauja ginčijamais klausimais nedalyvaujant oponentui
6. Nesusijaudina, jeigu patenka į įtemptą situaciją	7 6 5 4 3 2 1	Įtemptoje situacijoje jaučiasi nepatogiai
7. Mano, kad ginče reikia parodyti savo charakterį	7 6 5 4 3 2 1	Mano, kad ginče nereikia demonstruoti savo charakterio
8. Nepasiduoda ginče	7 6 5 4 3 2 1	Pasiduoda ginče
9. Mano, kad žmonės lengvai išeina iš konflikto	7 6 5 4 3 2 1	Mano, kad žmonės sunkiai išeina iš konflikto
10. Jeigu pyksta, tai mano, kad be to negalima	7 6 5 4 3 2 1	Jeigu pyksta, tai greitai atsiranda kaltės jausmas

REZULTATŲ VERTINIMAS

Kiekvienoje eilutėje sujunkite pažymėtus balus (apveskite rutulėliais) ir sudarykite grafiką. Nukrypimas nuo vidurio (skaičius 4) reiškia polinkį į konfliktus, o nukrypimas į dešinę rodo polinkį vengti konfliktų.

Suskaičiuokite bendrą pažymėtų balų skaičių. Suma, lygi 70 balams, rodo labai didelį konfliktiškumo laipsnį, 60 balų – didelį, 50 balų – polinkį į konfliktiškumą. Balų skaičius 11–15 rodo polinkį vengti konflikto situacijų.

Geresniam temos suvokimui siūlomas dar vienas testas, leidžiantis įvertinti siekį lengvai įeiti į konfliktą, taip pat siekį pasitraukti iš konflikto situacijos.

Testas turi dvi dalis: „Vengiantis konflikto“ ir „Veikiantis be atodairos“. Abi testo dalys turi po 10 teiginių. Kiekvienas iš jų reikalauja atsakymo „taip“ arba „ne“. Jūs turite padaryti savo pasirinkimą apveddami pasirinktą atsakymą. Šiuo testu jūs galite įvertinti save ir dominantį jus asmenį.

„VENGIANTIS KONFLIKTO“

1. Visada pralaimite konfliktą	Taip	Ne
2. Mano, kad konflikto reikia vengti	Taip	Ne
3. Pareiškia savo nuomonę pasiteisinančiu tonu	Taip	Ne
4. Mano, kad pralaimės, jeigu pareikš nepritarimą	Taip	Ne
5. Stebisi, kodėl kiti jo nesupranta	Taip	Ne
6. Kalba apie konfliktą nuošalyje	Taip	Ne
7. Suvokia konfliktą labai emocionaliai	Taip	Ne
8. Mano, kad konfliktuojant nereikia demonstruoti savo emocijų	Taip	Ne
9. Jaučia, kad reikia nusileisti, jeigu nori išspręsti konfliktą	Taip	Ne
10. Mano, kad žmonės visada sunkiai išeina iš konflikto	Taip	Ne

REZULTATŲ VERTINIMAS

Paskaičiuokite jūsų teigiamus atsakymus: 8–10 balų reiškia, kad jūsų elgesyje yra tendencija konfliktuoti; 4–7 balai – vidutiniškai pasireiškia tendencija konfliktiniam elgesiui; 1–3 balai – tendencija nepasireiškia.

„VEIKIANTIS BE ATODAIROS“

1. Dažnai tendencingai interpretuoja faktus	Taip	Ne
2. Veikia be atodairos	Taip	Ne
3. Ieško silpnos vietos oponento pozicijoje	Taip	Ne
4. Mano, kad atsitraukimas veda prie orumo praradimo	Taip	Ne
5. Panaudoja burnos „užčiaupimo“ taktiką	Taip	Ne
6. Laiko save žinovu	Taip	Ne
7. Puola žmogų, o ne problemą	Taip	Ne
8. Panaudoja maskavimo taktiką (balsu, manieromis ir t. t.)	Taip	Ne
9. Mano, kad laimėjimas argumentais labai svarbus	Taip	Ne
10. Atsisako diskusijos, jeigu ji eina ne pagal jo nuostatą	Taip	Ne

REZULTATŲ VERTINIMAS

Paskaičiuokite jūsų teigiamus atsakymus: 8–10 liudija apie ryškia jūsų elgesio tendenciją veikti be atodairos, 4 balai rodo, kad yra pusinė tendencija, veikti „be atodairos“ neišreikšta.

PSICHOLOGINIS PRAKTIKUMAS

Jūsų dėmesiui siūlomas testas, duodantis galimybę nustatyti jūsų polinkį į stresą. Prieš jus 18 teiginių. Jūsų užduotis yra ta, kad jūs turite nustatyti, kokių laipsniu kiekvienas teiginys veikia jūsų elgesį. Atsakymuose naudokite tokią skalę:

- 1 – visada
- 2 – beveik visada
- 3 – retai
- 4 – labai retai
- 5 – niekada

1. Ne mažiau kaip vieną kartą per dieną aš valgau karštą valgi.
2. Ne mažiau kaip keturias naktis per savaitę aš miegu po 7–8 valandas.
3. Aš gaunu iš žmonių teigiamų emocinių atsiliepimų ir pats atsi-lyginu tuo pačiu.
4. Aš turiu giminių, kuriais galiu pasitikėti.
5. Aš mankštinuosiu ne mažiau kaip du kartus per savaitę.
6. Aš surūkau mažiau nei pusė pakelio cigarečių per savaitę.
7. Per savaitę aš geriu alkoholį mažiau nei penkis kartus.
8. Mano svoris atitinka mano ūgį.
9. Mano darbo užmokestis atitinka mano išlaidas.
10. Aš turiu daug draugų ir pažįstamų.
11. Aš turiu draugą (draugų), su kuriuo (kuriais) aš galiu pasidalyti savo slapčiausiomis mintimis.
12. Mano sveikata gera.
13. Aš galiu laisvai kalbėti apie savo išgyvenimus būdamas susi-jaudinęs.
14. Aš aptariu asmenines problemas su žmonėmis, su kuriais aš bendrauju.
15. Ne mažiau kaip kartą per savaitę aš juokauju.
16. Aš sugebu gana efektyviai paskirstyti savo laiką.
17. Aš išgeriu mažiau nei tris puodelius kavos (arbatos) per savaitę.
18. Per dieną aš sugebu pabūti šiek tiek laiko vienas.

REZULTATŲ APDOROJIMAS IR ĮVERTINIMAS

1. Susumuokite gautus balus.
2. Iš bendros sumos reikia atimti 18.
3. Balų suma didesnė nei 25 rodo polinkį į stresą; 40–65 balai – labai didelis polinkis į stresą; daugiau nei 65 balai rodo, kad jūs ant nesėkmės ribos.

9.3. Kritika karių santykiuose

Konfliktai kariniame kolektyve neretai įgauna pavaldinio kritikos viršininkui formą. Kartu kritika gali būti efektyvi tarpasmeninių konfliktų sprendimo priemonė.

Dėl to kritika turi būti veiksminga: t. y. objektyvi, konkreti, geranoriška, pozityvi, konstruktyvi, tikslinga.

Trumpai apžvelgsime šiuos kritikos bruožus.

Kritikos veiksmingumas pirmiausia yra jos objektyvumas, tai reiškia, kad ką nors kritikuojant, reikia remtis nepaneigiamais faktais, turėti įrodymų ir elgtis su kritikuojamuoju leidžiant jam pajusti, kad jis, būdamas kritikuojančiojo vietoje, turėtų pasielgti taip pat. Kritikos objektyvumas numato samprotavimų, perdėto emocionalumo apribojimą. Toliau jis numato teikiamų faktų, apibūdinančių kritikuojamojo elgesį, sistematizavimą. Be to, neleistinas pavienių „ryškių“ faktų pateikimas, kritikuojamojo elgesio vienos detalės akcentavimas.

Kritika veiksminga savo konkretumu. Kritikuojant geriausia susikaupti ties tam tikrais įvykiais, tam tikra situacija, kurioje kritikuojamasis padarė klaidą arba pasielgė neteisingai. Be to, įvertinimas turi būti griežtai susijęs su faktais, kritikuojamojo konkrečiais darbais ir poelgiais.

Abstrakti kritika, neparemta faktais, nieko neduoda. Vadinasi, kritika išlošia tada, kai ji turi dalykinį pobūdį.

Kritikos tema turi būti ne asmeninės savybės, o žmogaus darbai ir poelgiai jo tarnybinėje arba visuomeninėje veikloje. Netgi tuo atveju, kai žmogaus savybės vertos kritikos, geriausia kreipti dėmesį ne į jas, o į tuos darbo trūkumus ir klaidas, kurie atspindi šias savybes. Viršininkas turėtų sakyti pavaldiniui: „Vėl jūs laiku neišsiuntėte patikrinimo akto! Aš priverstas jus nubausti“. Blogiau kitaip: „Ar jūs jau sergate ankstyvąja skleroze? Arba apskritai mąstyti nenorite: vėl užmiršote išsiųsti patikrinimo aktą...“ Dalykiška kritika verčia nusižengusiųjų daryti išvadą apie savo asmeninius trūkumus – be to, jis nejaučia nedraugiškumo kritikuojančiajam.

Efektyviausia pozityvi kritika. Kritikos geranoriškumas, esant principingumui ir griežtumui, daro ją efektyvią ugdymo atžvilgiu.

Priekabus kritikavimas – piktos kritikos rūšis. Ji būdinga žmonėms, atitolusiems nuo kolektyvo, jo interesų, problemų ir puoselėjantiems dažniausiai užmaskuota forma savus egoistinius tikslus. Peikūnas gali kalbėti ir tiesą, išaiškinti tikrus trūkumus, bet tuo pačiu metu jis širdyje džiaugiasi jais. Jis gali reikalauti klaidų, trūkumų taisymo ir netikėti, kad tai bus padaryta. Peikūnas gali išlieti pyktį ir likti visiškai abejingas. Visas jo protestas, visas jo aktyvumas baigiamas žodžiais, pasakytais tarsi iš tribūnos: daugiau jis nieko negali. Svarbiausias priekabaus kritikavimo trūkumas – visiškai pozityvios kritikos ir konstruktyvumo nebuvimas.

Negalima leisti, kad kritika būtų pakeičiama demagogija ir niekinimu. Reikia, kad ji būtų „draugiška“, tiesi, nestokojanti diplomatijos ir ne per daug smulkmeniška. Jos vertė nustatoma ne tuo, koku būdu ji pasakoma, o teisingumu ir svarbumu.

Kritika turi būti tikslinga, atitikti situaciją. Nepakanka sugebėti, mokėti kritikuoti. Reikia dar ir žinoti, kada, kokiose situacijose, koikiems žmonėms kritika gali atlikti savo pozityvias funkcijas.

Veiksmingiausia kritika, kuri paskatina žmogų savikritikai. Tai nustato kritikos situacijos, formos, kryptingumo ir charakterio pasirinkimas. Juo žemesnis kario arba karinio kolektyvo socialinės brandos laipsnis, juo labiau reikalinga pozityvi, tausojanti kritika, juo labiau reikia atskirti kritikuojamojo dalykines (funkcines) ir asmenines savybes. Reikia mokėti suvokti kritiką savo adresu: nesupykti, netgi jeigu kritikuojantysis leidžia netaktiškus, nemandagius išpuolius, nesuteikti didelės reikšmės jauno darbuotojo kritiškam maksimalizmui. Išmintingai ir ramiai reaguojant į kritiką galima pasiekti daugiau negu greit supykstant, atsakant kritikos „ugnimi“. Emociškai įtemtoje situacijoje tinkama sąmojinga replika, kelianti juoką ir tuo pačiu mažinanti psichinę įtampą.

Kritika veiksminga ne tik savo turiniu, pobūdžiu, bet ir forma. Dažnai iš esmės teisinga kritika yra ižeidžianti savo išraiškos būdu, kai ji pateikiama šiuurksčia peikimo forma, įkyriai kartojant skirtingose instancijose ir skirtingai auditorijai, ją nepagrįstai viešinant.

Ypač atsargiai reikia juoktis norint ką nors kritikuoti. Juokas tikslingas dviem atvejais: psichologinei įtampai mažinti, kai yra priežasčių, kurios ją sukėlė, taip pat kai auditorija geranoriškai nusiteikusi:

kritikuojamojo atžvilgiu ir kai tą geranoriškumą jis suvokia. Kitais atvejais juokas gali būti kolektyviniu išjuokimu, kas traumuoja kritikuojamąjį.

9.4. Pseudokritikos rūšys

Skiriamos tokios pseudokritikos rūšys:

kritika kaip asmeninių sąskaitų suvedimas;

kritika kaip savo padėties išlaikymo arba prestižo didinimo priemonė;

kritika kaip darbo stilius (kritika dėl profilaktikos);

niekuo neišsiskirianti kritika;

parodomoji kritika;

„organizuota“ („suderinta“) kritika („leistinos kalbos“);

perspėjamoji kritika (kontrkritika);

Trumpai išnagrinėsime šias pseudokritikos rūšis.

Kritika kaip asmeninių sąskaitų suvedimas. Pati tendencingiausia, neobjektyviausia kritika, kai vadovaudamiesi asmeniniais interesais ir motyvais, žmonės nukreipia visas pastangas tam, kad apšmeižtų nepageidaujamus jiems asmenis ieškodami jų silpnumų, trūkumų ir iškraipydami „buvusius faktus“. Tokia kritika visada maskuojama: niekada kritikuojantysis neišduos savo tikrų egoistinių tikslų ir siekių. Jis paprastai kalba apie tą žalą, kurią turi kolektyvas dėl kritikuojamojo veiksmų. Tokia kritika visada pavojinga, nes dėl jos vienodai kenčia ir kolektyvo interesai, ir asmenybės interesai.

Kritika kaip savo padėties išlaikymo arba prestižo didinimo priemonė. Kitaip, nei ankstesnioji, ši kritika atsiranda dėl asmeninio nedraugiškumo arba sąskaitų suvedimo su kuo nors. Vidutiniškai, niekuo neišsiskiriantys tarnyboje kariai staiga parodo netikėtą jiems uolumą susirinkimuose, posėdžiuose, pasitarimuose.

Viešuosiuose pasisakymuose jie smerkia įvairiausius trūkumus parodydami pavydėtiną tarnybinių reikalų žinojimą, neretai jie savikritiški, o tai sukuria bešališkumo efektą. Jų aktyvumas pastebimas. Į juos atkreipia dėmesį viršininkai. Juos pradeda rinkti į skirtingas komisijas, kelia tarnyboje. Kritika, kilusi iš jų, gali būti ir teisinga, bet dažniausiai vienpusiška ir nenuosekli, nes šnekovai kritikuoja tik tuos,

kuriuos jiems naudinga kritikuoti. Nedalykinė kritika pastebima iš karto, todėl reikia bandyti išsiaiškinti, koks jis specialistas, kaip atlieka savo tiesiogines tarnybines pareigas.

Kritika kaip darbo stilius. Kritika dėl profilaktikos. Kai kurie viršininkai mano, kad visada, visais atvejais ir bet koku pretekstu būtina kritikuoti savo pavaldinius, kitaip negali būti sėkmės darbe. Dėl tokios klaidingos nuostatos kritika nėra objektyvi, ji virsta arba niurzgėjimu, arba įsakmiu riktėlėjimu ir netgi įžeidimu.

Niekuo neišsiskirianti kritika. Įprasta, standartinė, pagal žinomą tvarką kritika, kuri dažniausiai pasitaiko pranešimuose ir pasisakymuose konstatuojant laimėjimus, kai prasideda vadinamoji pranešimo kritinė dalis. Dažniausiai tokia kritika turi formalų pobūdį. Ji retai pasiekia tikslą arba dėl netinkamumo, arba dėl abstraktumo, arba pagaliau dėl kritikuojančiojo nekompetentingumo, kai paskutiniąją minutę jis remiasi „dviem trimis faktais“.

Parodomoji kritika. Sudaro principingumo ir nesutaikomumo trūkumams iliuziją. Yra gera priedanga ir neblogas apsidraudimas ateičiai: „Juk daugkart kalbėjome! Įspėjome!“ Dažniausiai taikoma susirinkimuose arba dalyvaujant vyresniems viršininkams. Neišmanančiajam tokia kritika sukelia susižavėjimą, o išmanantiesiems – skeptišką pašaipą, nes jie žino: griaustinis nebaisus, jokių pasekmių nebus. Neretai po tokios kritikos kur nors kuluaruose viršininkas „nuramina“ iškritikuotą karį (paprastai irgi viršininką, bet žemesniojo rango): „Tu nepyk, kad aš tave išlinksniavau. Suprask, taip reikia“. Nukentėjusiajam tokia kritika galbūt visiškai teisinga, nemaloni, bet jis priima vyresniojo viršininko „nuraminimą“ kaip užstatą, kad kritika nesukels jam rimtų pasekmių.

„Organizuota“ kritika („leistinos kalbos“). Demokratiškumo sąlygomis, kai kariuomenės vadovybė pabrėžia kritikos ir savikritikos reikalingumą, niekas iš viršininkų neišdrįs tiesiogiai ir atvirai užgniaužti kritikos. Bet kai kurie viršininkai sugeba rasti „išeitį iš padėties“ sudarydami kritikos ir savikritikos iliuziją.

„Suderinta“ kritika („leistinos kalbos“) – tai toks parodomosios kritikos variantas, kai kritika eina ne iš viršininko pavaldiniui, o atvirkščiai, pavaldinys, palaimintas viršininko, „kritikuoja“ jį. Taigi organizuota kritika iš apačios garantuoja, kad niekas neturės pagrindo prie-

kaištauti viršininkui dėl jos varžymo. Žinoma, „leistinose kalbose“ niekada neprasmuks tikroji kritika, kuri pakeistų viršininko prestižą ir atskleistų esminius jo darbo suklydimus ir trūkumus.

Perspėjamoji kritika (kontrkritika). Žinodamas arba numatydamas, kad kai kurie iš pavaldinių ruošiasi jį kritikuoti, kitoks viršininkas imasi apsaugojimo nuo šio pavaldinio kritikos priemonių. Atitinkamiems asmenims pavedama „surinkti medžiagą“, „rasti faktų“ nepageidaujamo pavaldinio kompromitacijai. Surinkęs panašių „faktų“, aiškiai iškraipytų ir tendencingai pateiktų, viršininkas pirmasis pradeda kritikuoti pavaldinį, statydamas jį į labai nepatogią padėtį (nes dabar jo kritinis pasisakymas apie viršininką gali pasirodyti tendencingas arba kaip jo atsakomoji reakcija). Būna, kad viršininkas imasi kontrkritikuoti po pavaldinio pasisakymo. Tada jis stengiasi savo veiksmus kvalifikuoti ne kaip pasiteisinimą, o kaip ryžtingo, priekabaus kritikuotojo, kuriam iki tol buvo tolerantiškas, liberalų poelgį. Reikia pažymėti, kad kritiką – išpėjimą neretai taiko ir pavaldiniai (paprastai priekabūs kritikuotojai), žinantys, kad viršininkas ruošiasi juos kritikuoti arba nubausti. Su tokia pseudokritika reikia visuotinai kovoti.

KLAUSIMAI

1. Kas yra konfliktas?
2. Kas yra konflikto situacija?
3. Kas yra konstruktyvūs ir destruktivūs konfliktai?
4. Apibūdinkite konflikto priežastis.
5. Kokių taisyklių reikia laikytis sprendžiant konfliktus? Apibūdinkite jas.
6. Kokie yra konfliktų sprendimo būdai? Apibūdinkite juos.
7. Apibūdinkite tipines konfliktines situacijas kariniame kolektyve.
8. Kam skirtas psichologinis praktikumas konflikto situacijai tirti?
9. Kokie yra kritikos reikalavimai? Apibūdinkite juos.
10. Apibūdinkite pseudokritikos rūšis.

LITERATŪRA

1. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai/Parengė Puzinavičius B. – V., 2001.
2. Ebneris J. Ar mokame bendrauti? – V., 1979.
3. Jacikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. – V., 1995.
4. Justickis A., Navikas G. Bendravimo psichologija. Vadovėlis Policijos akademijos studentams. – V., 1995.
5. Karių pedagogikos ir psichologijos pagrindai. – V., 1996.
6. Teresevičienė M., Gedvilienė G. Mokymasis bendradarbiaujant. – V., 1999.
7. Žemaitis V. Bendravimo barjerai. – V., 1996.

10. Valdymo veikla ekstremaliomis sąlygomis

10.1. Ekstremaliosios situacijos sąvoka

Literatūroje yra daug aprašyta poveikių ir situacijų, kurie sukelia psichinę įtampą, kurią vadina stresais. Apibūdindami šias situacijas, autoriai nurodo tokius požymius: „sudėtingi“, „sunkūs“, „ypatingi“, „emociogeniniai“, „kritiniai“, „avariniai“, „hiperstresiniai“, ekstremalūs, „hiperekstremalūs“.

Sąvoka „ekstremalus“ (lot. *extremum* – kraštutinumumas) vartojama siekiant sujungti maksimumą ir minimumą. Vartojant sąvoką „ekstremalumas“, paprastai aišku, kad kalbama ne apie normalias, įprastines veiklos sąlygas, o apie skirtingas jų aplinkybes. Ekstremalumas gali būti kuriamas ne tik per dideliu „maksimizavimu“, bet ir „minimizavimu“ (pavyzdžiui, gali būti tyrimai aviacinės ir kosminės psichologijos srityje, kurie skirti žmogaus psichikos funkcionavimo problemai sensorinės izoliacijos sąlygomis).

Ekstremalumas sąlygojamas ne tik poveikių žmogui intensyvumu, bet ir kitais parametrais: *aplinkos*, kurioje gali būti vykdoma žmogaus veikla, *kokybiniais parametrais* (temperatūros; slėgio, susijusio su spaudimo pasikeitimu, poveikiu; hipoksija – deguonies trūkumas; hipodinamija – judėjimo apribojimas ir kt.); *poveikio pobūdžiu* (nemalonumas, monotoniškumas ir kt.); *objektyvių pačios užduoties* sudėtingumu (didelio informacijos srauto, kuris reikalingas tiems ar kitiems veiksams atlikti, apdorojimas, atitraukiantieji poveikiai, didelis darbo tempas ir kt.).

Vienas iš svarbiausių ekstremalumo faktorių yra *laikas*. Laikoma, kad šis faktorius turi esminį poveikį nustatant poveikio ekstremalumą ir, vadinasi, įtampos laipsnį, taip pat jo efektą. Tai aiškinama tuo, kad žmogui prieinamas optimalus veiklos tempas, kuris skirtingų asmenų nevienodas, o perėjimas per šio tempo individualias ribas veda prie psichologinio įtempimo atsiradimo.

Poveikio efektą taip pat sąlygoja situacijos ir asmenybės ypatumai. Tiesioginis pavojus gyvybei, stiprus skausmas, laikomi ekstremaliais, gali nebūti tokie, nes yra socialiai reikšmingi, išgyvenamas patriotizmo jausmas, vadovaujamosi religija.

Psichologijos tyrimais įrodyta, kad motyvacinės, intelektualinės ir kitos asmenybės psichologinės charakteristikos, gyvenimo patirtis, žinios ir t. t. esminiu būdu koreguoja objektyvias poveikio charakteristikas.

Pastaruoju metu sąvoka „*ekstremalumas*“ pradėta vartoti labai plačiai, kaip sąlyga, sukianti emocinį stresą, o tuo tarpu tradiciškai ji reiškia tik *ypatingą poveikį*, darantį didžiausią įtaką.

Ekstremaliosiomis sąlygomis pažeidžiamas įprastas žmogaus darbo ir poilsio režimas. Sunkiomis ekstremaliosiomis situacijomis psichinė įtampa ir kiti veiksniai siekia ribą, po kurios gali būti pervargimas, nervinis išsekimas, visiškas veiklos nutraukimas, afektinės reakcijos, psichogenija (patologinės būsenos).

Ekstremaliosios situacijos pavojingos žmogaus gyvybei, sveikatai, gerovei, atskiroms žmonių grupėms, didelei daliai gyventojų. Jas sudaro stichinės nelaimės, avarijos, katastrofos, kovos veiksmai, susiję su skirtingų rūšių ginklų panaudojimu, specialiųjų padalinių įkaitų išlaisvinimo operacijos, vidaus reikalų darbuotojų veiksmai sulaikant ginkluotus nusikaltėlius, nutrūktgalvius vairuotojus, pavojingus psichinius ligonius ir kt.

Žmogaus pasirengimas veikti tokioje situacijoje tikrinamas: kaip jis elgiasi per potvynius, prasidėjus sausrui, kilus gaisrui (įskaitant miško, naftos verslovėse), per žemės drebėjimus, epidemijas.

Ekstremaliųjų sąlygų poveikis susideda ne tik iš tiesioginio pavojaus žmogaus gyvybei, bet ir iš pačio vyksmo, kurį sąlygoja ir kuris yra susijęs su jo laukimu.

Šiuolaikinis karas (kovos veiksmai), žiūrint iš ekstremaliųjų sąlygų, sukeliančių psichinės veiklos sutrikimus, apima iš esmės psichiką traumuojančius faktorius, būdingus beveik visoms nelaimėms ir katastrofoms.

Kare, naudojant įprastus ginklus, šiems faktoriams priklauso: patatų griovimas ir gaisrai, kylantis dėl artilerijos ir aviacijos veiksmų, katastrofiniai potvyniai, susiję su hidrotechninių įrengimų sugadini-

mu, didelių teritorijų užteršimas radioaktyviosiomis ir nuodingosiomis cheminėmis medžiagomis sugriovus atomines elektrines ir chemines gamyklas.

Vertinant skirtingų nepalankių faktorių traumuojančių poveikį, atsirandančių aprašytomis sąlygomis, žmogaus psichinei veiklai, reikia skirti *nepatologines emocines žmogaus reakcijas* į ekstremaliają situaciją nuo *patologinių būsenų*.

Pirmosioms būdinga tiesioginė priklausomybė nuo situacijos, paprastai neilgai trunkanti, darbingumo išlaikymas (gali būti menkesnis), galimybė bendrauti su aplinkiniais ir kritiškai analizuoti savo elgesį.

Egzistuoja keturios pagrindinės sąvokos, kuriomis remiantis šiuolaikinėje psichologijoje aprašomos šios kritinės gyvenimo situacijos: *konfliktas* (žr. 9 skirsnį), *frustracija*, *krizė* ir *stresas*.

Frustracija – būseną, kai žmogus jaučia grupės priešišumą, jos reikalų arba tariamą priešinimąsi jo tikslams, savo padėties grupėje neperpektyvumą ir t. t. Frustracija sukelia subjekto elgesio esminių pakitimų: gali pasireikšti šiurkštumas, agresyvumas tiek toms aplinkybėms, kurios tiesiogiai pasireiškia kaip kliūtys, barjerai, tiek ir visų aplinkinių atžvilgiu, ypač paauglių amžiuje. Kartais dėl frustracijos žmogus pradeda save žeminti, atsiranda depresija. Kartais pasyvūs žmonės įsivaizduoja situaciją, kurioje jiems tarsi blokuojama veikla. Pavaldinys, nesugebėjęs pasiteisinti vadovui dėl savo nesėkmės, keičia šią situaciją savo vaizduotėje į geresnę. Dažnai frustracijos išgyvenimas gali formuoti nepageidaujamų savybių: pasyvumą, agresyvumą. Sugebėti sukurti perspektyvą kiekvienam pavaldiniui yra būtina vadovui.

Krizė dažniau suprantama kaip gyvenimo krizė, kritinis momentas ir *gyvenimo kelio posūkis*. Kiekvienas žmogus, ar duoda jis sau ataskaitą ar ne, turi tam tikrą turiningą psichologinį „branduolį“ – *gyvenimo prasmę*. Žmogaus aktyvumas pasireiškia per daugybę intelektualinių, nacionalinių, motyvacinių, valingų ir kitų mechanizmų. Psichologinė krizė – tai savęs įkūnijimo ciklas, negalėjimas įgyvendinti savo sumanymo. Šiuo atveju nėra smegenų funkcijų sutrikimo, žmogus praktiškai sveikas. Išorinės aplinkybės duoda galimybių, kuriomis žmogus gali veikti kaip ir anksčiau. Bet pasiekti ankstesnio aktyvumo jis jau negali dėl vidinių psichologinių priežasčių, jis tarsi *prarado supratimą ir jausmą, kad tai jam reikalinga*. Tokia būseną susijusi su intensyviomis, dažnai

neigiamomis emocijomis. Galimi sunkiai pataisomi, sunkūs ir netgi traagiški poelgiai kaip sunkios ligos, kuri gali žmogų psichologiškai traumatuoti visą gyvenimą, rezultatas.

Pagal statistiką daugiau kaip 80% savižudybių vyksta dėl savo egzistavimo beprasmiškumo suvokimo ir susijusiu su tuo kančios jausmo atsiradimu. Žmogui atrodo, kad jis kenčia vienišas, paliktas viso pasaulio, o pati kančia beprasmiška, atsitiktinė ir nepelnyta. Rusų filosofas Berdiajevas rašė: „Baisiausia žmogui, kai visas aplinkinis pasaulis yra svetimas, priešiškas, šaltas, abejingas skriaudai ir liūdesiui“.

Apie kančių neiškentėjimą, beprasmiškumą gyvenime savo laiku rašė F. Nyčė. Jis teigė, kad žmogus negali pakeisti savo kančios beprasmiškumo. Kančia, kurios prasmė ir tikslas įsisąmoninti, yra jau visiškai kita kančia, negu beprasmiškas ir betikslis kentėjimas. Didvyriškas pačių sunkiausių išbandymų išgyvenimas numato jaučiamos prasmės įsisąmoninimą.

Į vykstančių veikslių beprasmiškumo *pražūtingą jėgą* orientavosi nacistai, versdami koncentracijos stovyklų kalinius nešti iš vienos vietos į kitą smėlio krūvas. Prasmės nematymą tame, kas vyksta, galima tvirtai pavadinti pagrindine savižudybių priežastimi.

Bet galimos ir tiesiog *priešingos krizės pasekmės*, kai žmogus, *tapdamas labiau subrendęs*, susikaupęs, žmogiškesnis, stipresnis, drąsesnis ir išmintingesnis, gali pasikelti į naują savo tobulėjimo pakopą.

Žmogus savo gyvenime ne vieną kartą išgyvena psichologines krizes. Skiriamos skirtingos krizės rūšys priklausomai nuo jas sukėlusiu priežasčių, pavyzdžiui, netikėtas darbas, profesijos pakeitimas, atitrūkimas nuo šeimos, išėjimas į pensiją, socialinio statuso (pažeminimo arba staigaus augimo) pasikeitimas. Galima skirti tokias krizes: amžiaus, somatinės ligos, socialinio statuso (vaidmens) ir vidinio augimo.

Kitaip, nei patloginės reakcijos, psichopatologiniai psichogeniniai sutrikimai yra liga, sukelianti būsenas, išvedančias žmogų iš pusiausvyros, kliudančias jam dalykiškai bendrauti su kitais žmonėmis ir kryptingai veikti. Daugeliu atvejų pasireiškia suvokimo sutrikimas, atsiranda psichopatologinių pakitimų, susijusių su psichiniais sutrikimais. Psichogenijas ekstremaliosiomis sąlygomis šiuo metu įprasta skirti į neurotines reakcijas ir būsenas (neurozės), ūmias psichozes ir afektines šokines reakcijas.

Iš žmonių bendrosios būklės analizės galima daryti svarbią išvadą apie psichologinių renginių planavimą ir organizavimą – didžioji dauguma žmonių dėl *psichogeninių sutrikimų* praktiškai yra nedarbingi (ypač pirmajame ekstremaliosios situacijos etape). Todėl būtina, atsiradus pirmajai galimybei, išvesti žmones iš ekstremalių poveikių zonos. Sprendimas apie specialistų *pakeitimą*, ypač *vadovų*, turi būti priimamas įvertinus jų individualias būsenas. Galima nekeisti specialistų, o laikinai skirti prie jų atitinkamus dublerius (tokia sistema visiškai save pateisino Spitako žemės drebėjimo zonoje Armėnijoje).

Valdymo veikla ekstremaliosiomis sąlygomis kelia vadovui intelektualinius reikalavimus, ypač asmenybės emociniai sferai ir valingumui.

Darbas sudėtingomis, atsakingomis ir netikėtomis sąlygomis reikalauja iš vadovo susivaldymo, gebėjimo nepasiduoti patiems įvairiausiems faktoriams ir subjektyviam stresui, sugebėti per trumpą laiką pašalinti arba sumažinti jų poveikį, laiku priimti sprendimą ir ryžtingai, be svyravimų, adekvačiai su tam tikros sistemos pagalba realizuoti jį ir pagaliau kvalifikuotai kontroliuoti jo priimtų priemonių reikšmingumą.

Šioje situacijoje pirmiausia yra profesinis gebėjimas, pasireiškiantis vadovo sugebėjimu sėkmingai siekti keičiančiomis sąlygomis sąmoningai nustatyto jam visiškai naujo valdymo veiklos tikslo, kūrybiškai taikant įvairius būdus ir metodus.

Įgūdžiai, būdami automatizuotais mokėjimais, ir toliau paklūsta mokėjimams.

Ne tik diskomfortas ir griežtas laiko limitavimas sunkina normalų valdymo funkcijų vykdymą ekstremaliosiomis situacijomis, bet ir stiprus vadovo atsakomybės jausmas, atsirandantis dėl suvokimo, kad daromos klaidos, delsiama, atidedama ar atmetama, o tai gali lemti avarijų masą, katastrofų padarinius, didinti traumotų žmonių skaičių, gali būti žmonių aukų priežastis.

Taip pat kokybiškai reikia keisti vadovo mąstymo turinį ir pobūdį. Jeigu normaliomis sąlygomis jis galėjo naudotis trafaretiniais mąstymo būdais, tai nuolat keičiančiomis, dažnai staigiomis naujomis hiperstreso situacijomis į pirmą vietą keliami euristiniai mąstymo komponentai, susiję su nestereotipiniu elgesiu ir kūrybišku žinių ir įgūdžių taikymu praktiniais tikslais.

Didelę reikšmę vadovo psichinei sveikatai ir darbštumui išlaikyti turi jo ištvermė, kai jis sugeba ekonomiškai eikvoti savo jėgas ir racionaliai paskirstyti laiką, nes sunkumai ir netikėtumai, pavojus gyvybei dažnai egzistuoja ilgą laiką, o dar reikia surasti atsirandančių problemų sprendimo būdų, nes iš anksto paruoštų nėra. Svarbu tinkamai atrinkti vadovus ir vykdytojus atsakingiausiems darbams ūkinėje, karinėje, teisėsaugos veikloje kritinėmis, ekstremaliosiomis sąlygomis.

Kaip parodė specialūs moksliniai tyrimai ir patirtis, atsiradus ypač sudėtingoms, ekstremaliosioms situacijoms, didėja būtinybė kryptingai, kvalifikuoto poveikio žmonėms. Vadovų psichologinis nepasirengimas veikti tokiomis situacijomis gali sukelti nepataisomų, nepateisiamų ir tragiškų klaidų.

Kokia yra žmogaus reakcija į ypač sudėtingas ir neįprastas sąlygas, visiškai nepažįstamą jam aplinkybę? Jis arba valdo situaciją ir veikia sąmoningai, arba aplinkybė valdo jį, o jis pradeda veikti impulsyviai.

Mokslinio praktinio pobūdžio rekomendacijos karinio vieneto vadui yra tokios:

1) kasdieninės tarnybos (mokymosi) sąlygos turi būtinai apimti atskirus, tipiškus ekstremaliųjų situacijų elementus (juos galima „žais-ti“ dalykiniuose žaidimuose, „atkurti“);

2) ekstremalioji situacija paprastai mažina vadovo poveikio žmonėms efektyvumą, jeigu jis „apeliuoja“ tik į jų sąmoningumą, kultūrą, itin intelektualias savybes. Sėkmę galima pasiekti tik greitai ir tiesiogiai paveikus valingą emocinę sferą, skatinančią žmogų veikti (arba slopinančią jo veiklą), naudojant įtaigos būdus;

3) realus ekstremaliosios situacijos pavojus ir neaiškumas kelia žmogui didelę psichinę ir fizinę įtampą (tai turi privalumų ir trūkumų). Viena vertus, galimas visų dvasinių ir fizinių jėgų aktyvinimas, kita vertus, sukeliama neigiamos emocijos, jausmai: nepasitikėjimas, pasyvumas, baimė, netgi panika (ypač situacijos pradžioje arba pasiekus žmogaus jėgų ribą). Ypač stiprių dirgiklių poveikis kartais sukelia ryškių (patologinių) psichikos ir elgesio pakitimų, reikia išvesti (dubliuoti) šį atlikėją (vadovą) iš situacijos;

4) didelę reikšmę ekstremaliosiose situacijose turi kolektyvinė veikla. Kolektyviškumo dvasia, „alkūnės“ jautimas padeda personalui įveikti bet kuriuos psichologinius ir fizinius krūvius: veikia „rinktinis protas“

(kolektyvinis tikslo numatymas, sprendimo priėmimas, priemonių tikslui pasiekti rinkimas ir kt.) ir kolektyvinė valia;

5) ekstremaliosiose situacijose labai didėja juridinė atsakomybė už laiku ir teisingai atliktus veiksmus, t. y. už praktinį (o ne žodinį) savo aukštos moralinės, tarnybinės ir visuomenines pareigos atlikimą;

6) psichologai mano, kad ekstremaliosiose situacijose asmenybė ir kolektyvas išreiškia save visapusiškai ir ryškiai. Sumanius arba nesumanius atskiro darbuotojo, grupės, kolektyvo arba vadovo veiksmus šiose situacijose reikia nagrinėti kaip griežčiausią, objektyvų jų natūralaus gebėjimo (profesinio, psichologinio ir fizinio) tikrinimą ir įvertinimą;

7) ypač sudėtingoje situacijoje labai svarbią reikšmę turi veiksmų skatinamieji motyvai, kurie gali aktyvinti (stabdyti) žmogaus socialiai vertingą veiklą atskleisdami jo esmę, tikrąjį jo jausmų ir įsitikinimų pobūdį. Ypatingą, dominuojančią prasmę įgyja ir veiksmų tikslas (tollimas ir, svarbiausia, artimas). Būdami esminiai ir aiškūs jie lems jo laimėjimo metodus ir priemones;

8) ekstremaliosiomis situacijomis atsiranda ir kitų svarbių momentų: reikšmingesnis tampa asmeninis pavyzdys; stiprėja tokio galingo dirgiklio kaip laikas ir sumaniai pasakytas žodis poveikis psichikai; maksimalaus dėmesio reikalauja tas, kuris pirmą kartą atsirado kritinėje situacijoje.

Siekiant išsiaiškinti metodus ir priemones, didinančius personalo ir kolektyvų atsparumą, reikia suprasti, kad bet kokia sudėtinga situacija gali būti psichologiniu požiūriu pateikta kaip trys „paprasti“ elementai: paruošiamasis, užduoties vykdymo ir baigiamasis etapai.

Pirmojo etapo, prasidedančio gavus signalą veikti, esmė yra darbuotojų asmenybės arba kolektyvo emocijų, valingų, protinių ir fizinių komponentų psichologinis „kovinės parengties“ sutvarkymas. Sunku įvertinti pradinės darbuotojų būsenos reikšmę. Vykdytojams reikia pranešti jų veiksmų esmę ir reikšmę, bendrą priemonių planą, numatyti užduoties atlikimo kryptis. Kiekvienas iš veiksmo dalyvių turi žinoti savo artimiausią tikslą, judėjimo maršrutą.

Sėkmės garantija – tai įdiegimas personalui pasitikėjimo, jų vadovų autoriteto stiprinimas, pasitikėjimas technika, ginklais, bendros teigiamos nuotaikos kūrimas. Kartu negalima leisti pernelyg pasitikėti saviimi, persitempti. Pagal galimybes situacija turi būti įvertinta objekty-

viai. *Neleistina* akcentuoti tik sunkumų. Apie psichologinį „įsitraukimą į darbą“ dar iki tiesioginio atlikimo pradžios liudija tokie išoriniai faktoriai, kaip tam tikras jaudinimas, geresnė nuotaika ir susikaupimas, susikoncentravimas, greitas, tikslus reagavimas į esamą situaciją ir gaunamus nurodymus, energingi judesiai. Ir priešingai, psichologinį nepasirengimą rodo apatiškumas, entuziazmo nebuvimas ir bloga nuotaika, judesių suvaržymas, lėtesnis reagavimas į komandas ir pastabas, abejingumas, nekalbumas, dirglumas ir kt. Kaip šio reiškinio variantas gali būti ir „priešstartinė karštligė“, perdėtas jaudinimas, apsimestinis linksnumas, nesugebėjimas nustygti vietoje, kalbumas, neatidumas (tokiomis sąlygomis reikia siekti, kad pavaldiniai įsisa-
monintų visus nurodymus, didinti kontrolę).

Daug priklauso nuo instruktavimo efektyvumo. Instruktuojant būtina prisiminti, kad reikia kategoriškai vengti formalumo, biurokratiškumo, „sargavimo dvasios“, kurie neretai sukuria pavaldiniams neigiamą nuotaiką, slopina nusiteikimą, žadina nenorą atlikti tarnybines pareigas. Taikant įvairius psichologinio poveikio žmonėms metodus, reikia kelti kaip tik teigiamas asmenybės emocijas, jausmus. Tuo labiau kad ekstremaliosiomis situacijomis išryškėja beveik visų mėgdžiojimo, emocinio užkrėtimo elementas.

Darbuotojų grupių formavimas turi būti paremtas žmonių individualių savybių (charakteris, gabumai ir kt.), jų neformalių tarpasmeninių santykių žinojimu ir tikrų lyderių parama. Įdėmus dėmesys turi būti skirtas tiems, kas paskirtas vyresniųjų, taip pat nepatyrusiems darbuotojams (vienus tokius siūsti atlikti užduotį visiškai negalima, išimtinai per treniravimo pratybas).

Aukščiau buvo paminėta, kad veikiant ekstremaliosiose situacijose, *vadovo, vado* žodis turi didelę reikšmę aplinkiniams. Čia svarbu ir balso tembras, ir tartis. Vadovo kalba turi būti lakoniška ir maksimaliai aiški, visiems suprantama, sukelianti norą atlikti viską, kas nurodyta. Supainioti, nesuprantami, pasakyti suirzusių tonu vadovo prieštaringi nurodymai kuria psichologinės įtampos situaciją, kelia pavaldinių afektyvius protrūkius, gali būti vadovo žodžių neteisingo supratimo priežastis. Sėkmingam užduoties atlikimui padeda buvimas grupėje gerai parengto personalo (pavyzdžiui, snaiperių, profesionalių vairuotojų, meistrų, dirbančių su skirtingomis priemonėmis, mokančių rytietišką kovos būdą ir kt.).

Po sudėtingos užduoties įvykdymo būtina duoti žmonėms pailsėti (psichologo konsultacijos, psichologinės reabilitacijos kambarių lankymas), sumaniai perorientuoti juos į kitus darbus, patikrinti kiekvieno žmogaus psichinę būklę, pagirti pasižymėjusius, padėkoti visam kolektyvui.

Baigiamuoju etapu reikia susumuoti išankstinius rezultatus, geriau su kiekviena darbuotojų kategorija atskirai. Pageidautina, kad jie savarankiškai įvertintų veiksmus, aktyviai dalyvautų tikslinant tokių situacijų galimų veiksmų planus.

10.2. Streso ir distreso sąvoka. Stresinės situacijos esmė

Vartojant sąvokas „ekstremalioji situacija“ ir „emocinis stresas“ reikia nagrinėti šias kategorijas išsamiau, kad nebūtų terminologinės painiavos ir geriau jas suprastume.

Žmogaus būklei sunkioje jam situacijoje apibūdinti dažniau vartojama sąvoka „stresas“ (H. Seljė). Terminas „stresas“ (angl. stress – įtampa) tapo tarptautinis dėl to, kad pavartota sąvoka buvo visų pripažinta.

Žinoma, kad H. Seljė, pirmąkart iškėlęs streso koncepciją, kreipia dėmesį į tai, kad organizmas, kaip sudėtinga, gerai organizuota sistema, atsakydama į įvairius intensyvius poveikius, reaguoja adaptinėmis apsauginėmis reakcijomis, kurias jis pavadino *adaptiniu sindromu*. Jis išskyrė tris jo stadijas: a) pavojaus, kai po organizmo pasipriešinimo sumažinimo prasideda jo resursų mobilizavimas; b) organizmo didesnio pasipriešinimo; c) organizmo nusilpimo, t. y. jo pasipriešinimo sumažėjimas. Jeigu krūvis vis didėja, tai gali įvykti nesėkmė. Iš pradžių H. Seljė manė, kad stresą kelia tik žalingi faktoriai, bet toliau išplėtė jo priežasčių ratą, įtraukdamas į jų skaičių bet kokią įtemptą darbą. Apskritai streso problematikoje išsamiau pateikti jo biologiniai ir fiziologiniai aspektai.

Daugybė tyrimų parodė, kad stresą lydi organizmo energijos mobilizacija ir atsirandantys širdies ir kraujagyslių, kvėpavimo, raumenų judėjimo, endokrininės ir kitų sistemų pakitimai. Šie pakitimai gali būti ypač dideli pavojingose situacijose. Be to, ypač stipriai pasireišk-

kia streso vegetatyviniai simptomai: širdies plakimo paspartėjimas, prakaitavimas, svaigimas, sausumas burnoje, skrandžio skausmai ir kt.

Psichologines streso problemas mokslininkai ištyrė mažiau. Šios srities mokslo darbuose parodoma elgesio priklausomybė nuo streso situacijos, nuo asmenybės psichologinės struktūros (žmogaus pažiūra į sunkumus darbe, sėkmę ir nesėkmę, pasitikėjimas ir nepasitikėjimas savo jėgomis, asmenybės kryptingumas, jo ambicijos ir realios galimybės, įsitikinimai ir kt.). Taip pat akcentuojamas ypatingas intelektualios veiklos ir motyvavimo vaidmuo psichologiniam stresui atsirasti.

Analizuojant streso įtaką veiklai, vieni autoriai pažymi, kad jis ją dezorganizuoja, kiti pripažįsta jam kai kurių teigiamų efektų. Daugelyje rusų psichologų darbų išplėstas psichologinio streso, kaip psichologinės įtampos būklės, kuri atsiranda dėl sudėtingų sąlygų poveikio, supratimas.

Daugelis autorių vieną iš kriterijų, nurodančių tokią būklę, taiko fiziologinius poslinkius. Tai susiję su tuo, kad stresas, kaip aukštoji aktyvacijos būseną, apima visą organizmą. Bet fiziologinių rodiklių naudojimas susiaurina supratimą: į streso sąvoką pakliūna įvairūs psichologiniai reiškiniai, iškeliantys analoginius fiziologinius poslinkius.

Fiziologiniai poslinkiai, vykstantys žmogaus organizme, kaip atskiras stresui iš tikrųjų yra tik pasekmė jo sukeltų emocinių išgyvenimų; be emocinių išgyvenimų fiziologiniai pokyčiai nevyksta, netgi jeigu stresas baigiasi fiziologine trauma. Taigi stresas pirmiausia atsiranda kaip pavojus, kuris distanciškai veikia žmogų, skatina vienaip ar kitaip elgtis ir tuo pačiu paruošia organizmą galimoms fizinėms pasekmėms. Stresas žmogui yra toks pavojus, kurio emociniai išgyvenimai daro poveikį jo sugebėjimui pakankamai efektyviai atlikti savo veiklą.

Šis supratimas leidžia išsiaiškinti, kodėl fiziniuose duomenyse nėra informacijos apie emocinius išgyvenimus, sukeltus streso. Tai, žinoma, nesumažina fiziologinių metodų vertės tiriant, kokią įtaką daro emocinis stresas žmogaus organizmui, o tik nurodo jų ribotumą.

Šis teiginys patvirtinamas eksperimentiniais tyrimais, atliktais Švedijos tyrimo centre karinės medicinos srityje, lyginant adrenalino kiekį kraujyje žuvusių be sąmonės ir turint sąmonę. Šie tyrimai įtikinamai parodė, kad kai žmonės žuvo be sąmonės, žinoma, jie žuvimo situacijos nesuvokė, tai po mirties adrenalino kiekis jų kraujyje nepa-

didėjo. Jeigu kariai mirė turėdami sąmonę, vadinasi, prieš savo mirtį išgyveno gresiantį jiems pavojų, tai jie reagavo į jį – adrenalino koncentracija didėjo.

Pabrėžiant „streso“ psichologinę esmę, reikia pažymėti, kad žmogus reaguoja ne tik į realiai egzistuojantį pavojų, bet ir į grąsinimus, ir į simbolius, susijusius su išgyvenimais praeityje. Kaip tik tai ir formuoja tam tikrą parengties būseną, sureguliuoja apsaugos mechanizmus veiksmams kartais per labai trumpą laiką, kuris skiria streso atsiradimą nuo jo aspektų pasireiškimo. Šis pasirengimas yra ne tik daugybės socialinių ekonominių poveikių ir emocinių konfliktų padaryns, bet ir yra reikiama sąlyga išgyventi.

Pagal H. Seljė koncepciją, daugumos žmonių reakcijos į stresą yra kryptingos ir adekvačios. Bet esant tokiam supratimui, sumenkinama pati streso, kuris kaip tik ir žymi būtent tokius poveikius organizmui, dėl kurių įtakos jis neturi kryptingų ir adekvačių reakcijų, sąvoka. Tuo ir skiriasi stresas nuo sunkios ir įtemptos užduoties, į kurią, nepaisant visų jo sunkumų, žmogus, atliekantis ją, reaguoja kryptingai ir adekvačiai.

Streso sąvokos evoliucija atspindi pirmiausia tam tikrus pasikeitimus daugybėje veiklos sričių ir konkrečiai ne tik buvimą, bet ir daugelio profesijų, reikalaujančių iš jų vykdytojų ypatingo emocinio atsparumo, atsiradimą.

Terminas „emocinis stresas“ gali apimti visus išorinius poveikius žmogui, kurie nepaisant savo didelio įvairumo, duoda vieną ir tą patį efektą – negatyvių emocijų kompleksą, vienaip ar kitaip mažinantys individo operatyvines galimybes arba tiesiogiai ar netiesiogiai bendrą organizmo pasipriešinimą susirgimams, temperatūros svyravimams ir kt. Emocinis stresas turi tris susijusius komponentus: 1) *per atstumą atsirandantį pavojų*; 2) *jo suvokimas ir emocinis išgyvenimas*; 3) *fiziologinės (o gali būti ir somatinės) šio išgyvenimo pasekmės*.

Mes galime patikslinti emocinio streso psichologinį vaidmenį ekstremaliosiose situacijose. Jeigu išankstinis situacijos emocinis išgyvenimas leidžia kad ir per atstumą įvertinti planuojamos veiklos atlikimą (trumpalaikė parengties būseną), tai emocinis stresas ekstremaliais atvejais yra faktorius, griaunantis šį išankstinį „emocinį planavimą“ (trumpalaikė parengties būseną) ir atitinkamai visą būsimos veiklos schemą (ilgalaikė parengtis).

Streso problemos tyrimas susijęs su daugeliu problemų. Ypač tai liečia organizmo emocines reakcijas į stresą atskiriant psichines nuo fiziologinių. Psichologijoje susidarė tam tikras vakuumas: viena – kryptingo elgesio ir parengties veikti, pritarimo (adaptavimasis streso poveikiams) neurofiziologinių pagrindų tyrimas, kita – žmonių, išgyvenusių emocinį stresą veikiant ekstremaliosiomis sąlygomis, socialinės ir psichologinės dezadaptacijos intensyvumo tyrimas.

Atitolintų reakcijų į trauminį stresą (potrauminio streso reakcijas) koncepcija užima vieną iš svarbiausių vietų šiuolaikinėje Vakarų psichologijoje, ypač karinėje. Kokios pagrindinės emocinio streso poveikio žmonėms, išgyvenusiems ekstremaliąją situaciją, pasekmių kryptys?

20-ajame amžiuje pirmąkart susidurta su tokiu reiškiniu kaip psichiniai koviniai nuostoliai. Tik Amerikos kariuomenėje tarp dviejų milijonų dalyvavusių Pirmajame pasauliniame kare, apie 159 tūkstančių žmonių buvo išvesti iš rikiuotes dėl psichinių sutrikimų. Nukautųjų buvo apie 116 tūkstančių, sužeistųjų – 204 tūkstančiai žmonių. Vidutiniai nuostoliai dėl psichinių sutrikimų Pirmojo pasaulinio karo metu buvo apie 6-10 atvejų 1000 žmonių. Pirmajame pasauliniame kare ir pirmaisiais metais po jo užsitęsę psichiniai reiškiniai buvo nagrinėjami vadovaujantis traumine neurozių koncepcija.

Kitaip, nei ankstesnės šio reiškinio aprašytos priežastys, jo prigimties supratimas šiais laikais išsiplėtė, kartu su fizine trauma pasireiškiant trauminei neurozei didelę reikšmę pradėta skirti *psichinėms traumoms*.

Užsitęsčius veteranams psichinius reiškinius, sąlygojamus dalyvavimu kovos veiksmuose, Z. Froidas siūlė laikyti „karo neuroze“. Toks apibūdinimas, jo nuomone, labiau atitinka šiuos psichinius fenomenus. Tuo laiku, kai terminas „trauminė neurozė“ numato, kad karo psichinės pasekmės išryškėja dėl anksčiau gautos traumos. Z. Froidas taip pat pažymėjo, kad karo neurozės prigimtis sąlygoja tai, kad jos pasireiškimo priežastys dažnai nebuvo susijusios su „šurkščios mechaninės jėgos“ įsikišimu. Z. Froidas pabrėždavo *išgąščio, staigumo ir baimės svarbą šio reiškinio atsiradimui*. Karo neurozė jis nagrinėjo kaip konflikto būseną. „Šis konfliktas, – rašė Z. Froidas, – tarp buvusio kareivio ego ir naujojo ego, kuris paaštrėja, kai tik taikysis ego supras, kad pavojus jo egzistavimui yra dėl šio naujo, parazituojančio antrininko atsiradimo beprotiškume.“

Kaip žinoma, Z. Froidas teikė didelę reikšmę psichiniai traumai lėmusiai neurotinių sutrikimų atsiradimą. Šio reiškinio supratimas keitėsi kartu su psichoanalitinės teorijos raida. Paskaitose, vykusiose 1909 m., Z. Froidas nustatė psichines traumas kaip afektinių išgyvenimų pėdsakus („liekanos“, „nuosėdos“). Paskaitose apie psichoanalizę, Z. Froido perskaitytose 1915–1917 m., psichinė trauma nagrinėjama aiškinant psichinius reiškinius iš ekonominio taško. Ji traktuojama kaip didelio intensyvaus susierzinimo rezultatas, „nuo kurio negalima normaliu būdu išsilaisvinti arba jį perdirbti“.

Z. Froido psichinės traumos ekonominio traktavimo formavimui padarė poveikį psichinių reiškinių, pastebėtų pas Pirmojo pasaulinio karo veteranus, nagrinėjimas. Darbe „Kita malonumo pusė“ psichinę traumą jis nustatė kaip apsauginės hipotetinės dangos, kuri apsaugo psichiką nuo besaikių suerzinimų, pralaužimą. Pasikartojančius veteranams sapnus apie karo įvykius, traumuojančius psichiką, Z. Froidas nagrinėjo kaip aktyvumo, nukreipto susierzinimui, kuri sukelia anksčiau patirti išpūdžiai, suvaldyti pasireiškimą. Atsirandantis baimės jausmas, jo nuomone, mobilizuoja vidinę energiją, reikalingą dideliame susierzinimui „surišti“.

Z. Froido idėjos, tarp jų apie dviejų reakcijų pasireiškimo į psichiką traumuojančius įvykius (išstūmimas ir fiksavimo traumuojančios) normas, atsispindi šiuolaikinėje koncepcijoje apie besitęsiančias reakcijas į trauminį stresą.

Veteranai turi penkis charakteringas besitęsiančias psichines reakcijas į psichiką traumuojančius karo įvykius: fiksavimai traumuojančios, tipiški sapnai, bendros psichinės veiklos sumažėjimas, nervingumas, polinkis į staigias reakcijas. Jeigu kalbėsime apie psichologinės traumos fiksavimą, tai turime pažymėti, kad iš pradžių gali būti stebimas atminties praradimas (amnezija), neprisimenant psichiką traumuojančio įvykio aplinkybių.

Didelę reikšmę aiškinantis prigimtį besitęsiančių psichologinių reakcijų po streso karo veteranams turėjo streso reakcijų sindromų tyrimas. Streso faktoriumi buvo laikomas stresą sukėlęs įvykis, tapęs psichologinės traumos priežastimi. Atsakomoji stresą sukėlusio įvykio reakcija dažnai turi tris pagrindines reakcijų į psichiką traumuojančių įvykių (išstūmimas ir fiksavimas traumoje) pasireiškimo formas, o

kognityviniuose procesuose galvos smegenys iki tol pertvarko informaciją, kol pasikeičia situacija arba jos modelis, kol realybė ir modelis atitinka vienas kitą. Žmogus yra streso būsenoje arba periodiškai grįžta į šią būseną, kol informacija apie stresą sukėlusį (psichiką traumuojančią) įvykį pertvarkoma.

Galima skirti stresą sukėlusio įvykio reakcijos atsakomąsias:

- pirminės emocinės reakcijos fazė;
- „neigimo“ fazė, pasireiškianti emociniu sąstingiu, slopinimu ir minties apie tai, kas įvyko vengimu, situacijų, primenančių psichiką traumuojančią įvykį, vengimas;

- „neigimo“ ir „išiveržimo“ kaitaliojimo fazė. „Išiveržimas“ pasireiškia „prasiveržiančiais“ prisiminimais apie psichiką traumuojančius įvykius, sapnais apie įvykį, jautresniu reagavimu į viską, kas primena psichiką traumuojančią įvykį;

- tolesnė intelektualinio ir emocinio trauminės patirties pertvarkymo fazė.

Į stresą sukėlusį įvykį atsakomojo reagavimo trukmę sąlygoja informacija, susijusi su šiuo įvykiu. Teigiamai vykstant šiam procesui jo trukmė gali būti nuo kelių savaičių iki kelių mėnesių nuo įvykio pradžios (psichiką traumuojančio veiksmo nutraukimas). Šiuo atveju kalbama apie normalią reakciją į stresą. Paaštrėjus atsakomosios reakcijos ir joms pasireiškiant per ilgą laiko tarpą, galima kalbėti apie atsakomojo reagavimo patologizaciją. Tai buvo akstinas tyrinėti besitęsiančias reakcijas į psichiką traumuojančius streso faktorius kovos situacijoje, kurie vėliau buvo pavadinti potrauminėmis streso reakcijomis.

Individo įveikimas psichiką traumuojančio streso faktoriaus poveikio priklauso ne tik nuo trauminės patirties kognityvinio pertvarkymo sėkmingumo, bet ir nuo tokių faktorių kaip psichiką traumuojančių įvykių pobūdžio, asmenybės individualių charakteristikų ir sąlygų, kuriose žmogus atsiranda po streso, ypatumų. Šį modelį tyrinėtojai pavadino interakcionistiniu.

Psichiką traumuojančio įvykio charakteristikoms buvo priskirti pavojaus gyvybei laipsnis; nuostolių sunkumas; įvykio staigumas; izoliavimas įvykio metu nuo kitų žmonių; situacijos poveikio laipsnis; apsauga nuo psichiką traumuojančio įvykio galimo pasikartojimo; moraliniai konfliktai, susiję su įvykiu; pasyvus ar aktyvus žmogaus vaidmuo šioje situacijoje; šio įvykio tiesioginiai poveikiai.

Savo esme stresas – tai organizmo stabilumo pasiekimo būdas atsakant į neigiamo faktoriaus poveikį. Tai paprastai ne nervinė įtampa, nors pastaroji irgi yra stresas. Labiausiai paplitęs streso faktorius yra emocinis dirgiklis. Stresas atsiranda ne tik žmonėms, bet ir gyvuliams, augalams, tai patvirtinta specialiais tyrimais.

Įprastame gyvenime H. Seljė išskiria dvi streso rūšis: *eustresas* ir *distresas*. Eustresas – tai norimo, t. y. teigiamo efekto (didina organizmo atsparumą) atsiradimas, o distresas – neigiamas (sukelia ligą, gali būti žūties priežastis).

Noras išvengti streso nėra būtinas ir įmanomas. Paprastai jis susijęs su nemaloniais išgyvenimais.

Pagal Seljė, kad mūsų gyvenimas būtų prasmingas, mes turime *suformuoti sau sudėtingą ir ilgalaikę užduotį*. Mums reikia siekti tikslo, kurio pasiekimas reikalauja įtempto darbo. Tokio tikslo nebuvimas – vienas iš pačių stipriausių stresų, sukeliančių skrandžio opą, infarktą, hipertoniją arba paprastai būklę, pasmerkiančią žmogų liūdnam vegetavimui.

Stresas gali atsirasti dėl tam tikro socialinio poveikio. Šiuo atveju apsaugos priemonės gali būti socialiniai pertvarkymai ir žmonių santykių pertvarkymas. Stresinės sąlygos taip pat gali būti tam tikrų reikalavimų ir apribojimų, kuriuos žmogui suformuoja darbas ir santykiai šeimoje, padarinyse. Be to, streso veikimas gali turėti vidinių priežasčių ir atsirasti kaip gyvybinių poreikių patenkinimo negalėjimas.

Kaip buvo minėta aukščiau, stresą apibūdina trys fazės: pavojaus, pasipriešinimo ir išsekimo. Emocionaliai pastovūs žmonės sugeba įveikti pavojaus fazę ir aktyviai stoti į kovą su stresiniais faktoriais. Emociškai nepastovius žmones iš karto apima nerimas, kuris po to pereina į baimę. Po pavojaus fazės tokie žmonės iš karto jaučiasi išsekę, pasmerkti ir patenka į neviltį.

Pagal turimus mokslinius duomenis, neigiamas streso poveikis šiuo laiku lemia, kad kiekvienais metais didelis skaičius žmonių pasitraukia iš gyvenimo. Dabar priimta skirstyti stresą į *emocinį* ir *informacinį*. Apie emocinį stresą mes kalbėjome aukščiau. Informacinis stresas susijęs su negalėjimu susitvarkyti su dideliu informacijos srautu.

Stresas gali atsirasti ne tik gamybinėse situacijose, bet ir šeimoje, ir kt.; ne tik vieno stipraus dirgiklio sąlygomis, bet ir smulkių nuolati-

nių neigiamų poveikių sąlygomis, sukeliančių žmogui nerimą, skriaudą, pavojų, grėsmę. Stresas susijęs su labai skirtingomis žmonių reakcijomis – nuo didelio aktyvumo būsenos iki visiško užsisklendimo.

Stresui pasireikšti didelės reikšmės turi žmonių individualūs skirtumai. Nėra dviejų žmonių, kuriems reakcijos į stresą pasireikštų visiškai vienodai, nes didelė stresų dalis inicijuojama ir atkurama pačių žmonių.

Dar romėnų filosofas Epiktetas kalbėjo, kad „žmonėms sugadina nuotaiką ne įvykiai, o tai, kaip jie į juos žiūri“. Jeigu poveikis ne interpretuojamas kaip pavojus arba iššūkis, tai jis netampa streso faktoriumi, t. y. didelį vaidmenį turi kognityvinės afektinės reakcijos, priskirtos poveikiams.

10.3. Žmogaus emocinis pastovumas streso faktorių poveikiui

Žmogaus emocinio pastovumo streso faktorių poveikiui, streso profilaktikos ir išėjimo iš jo tyrimo problema reikalauja nagrinėti emocijų reikšmę ir vaidmenį.

Emocijų pasireiškimo, jų prigimties ir ypatumų klausimas buvo keliamas dar antikos laikais. Sąvoką „žmonių aistros“, arba emocijos, mes randame Aristotelio, Zenono Efeskio, Platono ir kt., kurie nagrinėjo emocijų kategorijas kartu su jutimais, darbuose. Pažinimo priežastį Aristotelis matė jausme: „Nes ir dabar, ir anksčiau nustebimas paskatina žmones filosofuoti, be to, iš pradžių jis stebisi tuo, kas tiesiogiai sukelia abejojimą, o po to jie kelia reikšmingesnius klausimus, pavyzdžiui, apie Mėnulio, Saulės ir žvaigždžių padėties pasikeitimą, taip pat apie Visatos atsiradimą“. Emocijas Aristotelis nagrinėjo kaip motyvuojantį pagrindą ir jungiamąją grandį pažįstant vis sudėtingesnius objektus.

Didelis dėmesys nustebimo emocijos reguliavimo funkcijai buvo skirtas R. Dekarto darbuose. Jis rašė, kad siela, atsirandant nustebimo emocijai, atidžiai nagrinėja „...daiktus, kurie jai atrodo retais ir neįprastais“. Savo traktatuose R. Dekartas taip pat parodė, kad emocijos gali atlikti atminties funkciją. Šitą emocijų funkciją filosofai apibūdina šitokiu būdu: „Kiek kartų nežinomas mums daiktas bepasirodytų mūsų regėjimo lauke, mes visiškai nesaugome jo mūsų atminty-

je, jeigu tik vaizdinys apie ją nebuvo išsitvirtinęs mūsų smegenyse kokia nors aistra“. Tokiu būdu emocijos žmogaus elgsenoje padeda pažymėti atmintyje tai, į ką anksčiau nebuvo kreipta dėmesio.

Ypač ryški emocijų dinaminė vienybė pasireiškia mokymuose apie afektus, sukurtuose Dekarto ir Spinozos: „...Visų žmonių aistrų svarbiausias veiksnys yra tas, kad jie žmogaus dvasią skatina ir nuteikia norėti to, kam šios aistros parengia jo kūną“. „Noras, atsirandantis dėl pasitenkinimo arba nepasitenkinimo, neapykantos arba meilės juo stipresnis, juo didesni šie afektai“; „Siekis padaryti žalą tam, kurio mes neapkenčiame, vadinamas pykčiu“.

Emocijos, susijusios ir „lydinčios“ daugelį žmogaus gyvybinės veiklos pasireiškimų, prasiskverbia į kiekvieną psichinį procesą. Tai labai aiškiai reiškama darbuose, kuriuose tiriamas emocijų ir protinės veiklos vaidmuo. Be to, pažymėjo S. L. Rubinšteinas, „mes kalbame... ne tik apie tai, kad emocija yra vienybėje ir sąryšyje su intelektu arba mąstymas su emocija, o apie tai, kad pats mąstymas, kaip realus psichinis procesas, jau pats yra intelektualio ir emocinio vienybė“. Taigi emocijas priešpastatyti racionaliam pažinimui galima sąlyginai ir tik tada, kai mes išskiriame jame ypatingą jo žodinių loginį mechanizmą, kuris sutapatina vien tik objektyvios realybės vaizdus ir sąvokas apie ją.

Į aktyviai veikiančių emocijų procesą nurodo ir pačio termino „emocija“ (lot. Emovo – jaudinu, žadinu) kilmė. Yra daugybė žmogaus emocinės veiklos tyrimų, aiškinančių pačią sąvoką „emocija“. Visi autoriai turi omeny realybės atspindėjimo psichinę formą. Remdamasis savo koncepcijomis, kiekvienas iš jų kaip pagrindą kelia tokias (pagrindines) emocijų funkcijas:

- aktyvuojančią ar slopinančią, per santykius tarp motyvų, poreikių ir jų realizacijos galimybę;

- įvertinimo;
- veiklos psichinis reguliavimas;
- kompensavimo (informacijos, trūkstančios veiklai, papildymas).

Dauguma funkcijų, kurias atlieka emocijos, turbūt susijusios su jų centrinės grandies psichiniu reguliavimu žemiausiame psichikos vaizdo lygyje.

Įvairūs emocijų poveikiai žmogaus psichinėms funkcijoms, būsenoms ir veiklai nevienareikšmiai. Žinoma, teigiamos (steninės) emoci-

jos didina darbingumą, gerina organizmo bendrą būseną ir t. t. Bet neretai teigiamos emocijos gali turėti neigiamą vaidmenį. Dažnai pasikartojant šioms emocijoms, gali atsirasti: kontrolinės funkcijos ir kritinės reakcijos sumažinimas; motyvacija neteisėtai supaprastinti sudėtingas situacijas (problemas, užduotis); asmenybės hedonistinio ir egoistinio kryptingumo didinimo rizika. Nagrinėjant neigiamas (asteninės) emocijas, slegiančias subjekto psichinę veiklą, jo neadekvačias reakcijas, neretai lemiančias skirtingus nervinius psichinius organizmo sutrikimus, mes taip pat susiduriame su jų dvejopu poveikiu.

Kasdieniniai stebėjimai leidžia matyti neigiamų ir teigiamų emocijų poveikį žmogaus elgsenai ir veiklai. Pavyzdžiui, baimė, esanti biologiškai pateisinta, sudėtingose žmogaus socialinės elgsenos situacijose dažnai yra kliūtis tikslui pasiekti, bet gali mobilizuoti, paskatinti analizuoti, apibendrinti ir t. t.

Daugelio tyrinėtojų nuomonė sutampa, kad emocijoms daro poveikį ne tiek jų kokybė, kiek aktyvumas (aktyvacija). Didelis emocijų intensyvumas gali skatinti žmogaus jėgas ir mobilizuoti veiklai, bet gali paralyžiuoti subjekto aktyvumą. Emocijų intensyvumas dažnai lemia įvykių ir reakcijų į juos neadekvatų vertinimą, sukausto raumenis, nesugebėjimą matyti visos situacijos ir jos pasekmių, pareikalauja nepagrįstai didelių nervinės psichinės energijos sąnaudų ir t. t. Černobylio katastrofa su dar didesne jėga ir ryškumu patvirtina šią nuostatą. Apibendrinant galima apibūdinti kaip emocinio proceso „perteklinį efektą“. Tyrinėtojai šį reiškinį vadina hiperkompensacija. Taigi su tokiomis hiperkompensuojančiomis emocijomis mes susiduriame kritinėse situacijose (stresas, frustracija ir t. t.). Reikia skirti keletą svarbiausių priežasčių, kurios, esant labai dirgliems, paverčia emocijas besitęsiančiomis, ilgai trunkančiomis būsenomis, ir yra ligos pradžios priežastis:

- dirglumo biologinio optimumo įveikimas, dirglumo „uždarymas“ šiame lygyje ir jo perėjimas į chroninę būseną;
- vis plačiau įtraukiamos nervinės struktūros į pirminių be galo sujaudintų elementų funkciją;
- veržlus tonizuojančių hormonų kraujyje didėjimas, kas sudaro papildomą pirminių susijaudinusių nervinių elementų „suplakimą“ ir paverčia pataloginių emocijų tekėjimą chroniška forma, analogiška „ydingam ratui“;
- rafinuotų ir labai paplitusių šio pataloginio požievinio komplekso

signalinių ryšių su žmogaus aplinkinio pasaulio faktoriais per galvos smegenų tarpinį poveikį.

Stiprios emocijos gali lemti ir greitą, adekvatų subjekto reagavimą, ir veiklos efektyvumo didinimą. Tai būna, kai emociogeninis faktorius reikalauja iš subjekto griežtų ir ryžtingų veiksmų, neduoda jam laiko išanalizuoti ir įvertinti situaciją, t. y. reakcijos adekvatumas palaikomas intuicijos sąskaita. Emocijos negali pasiekti savo kritinės jėgos. Jei reikia mobilizuoti subjektą veiklai, jos realizuojamos esant didesnei emociškai įtampai žymiomis psichoenergetinėmis pastangomis, kas sudaro tam tikrą pavojų subjekto sveikatai. „Veiklos kainos“ (psichofiziologinių sąnaudų) didinimas sekina organizmo vidinius resursus, sukeldamas neišvengiamų pasekmių – susirgimo pavojų. Be to, veiklos rezultatai tam tikrą laiką gali neblogėti. Neigiamos būsenos atsiradimas ne visada iš karto mažina profesionaliai svarbių psichofiziologinių funkcijų rodiklius. Pavyzdžiui, esant stipriam veiklos motyvavimui, nerečiau stebimas atsakingiausių sistemų funkcionavimo rodiklių didėjimas nepriklausomai nuo būsenos. Aukštas ir žemas emocinio susijaudinimo lygiai gali dezorganizuoti veiklą.

Taigi, viena vertus, emocijos – tai kūrybinio aktyvumo reikalingas komponentas, susijęs su kliūčių, esančių poreikių patenkinimo kelyje, nustatymu. Bet, kita vertus, emocinio patvarumo (EP) sąvoka įgauna teisėtą teisę egzistuoti, nes emocinis susijaudinimas daugeliu atvejų pasireiškia kaip faktorius, dezorganizuojantis veiklą ir elgesį. Todėl patikimumo problema psichologijoje gali būti suprasta kaip „EP problema“.

Emocijų turinio ir vietos asmenybės struktūroje analizė, jų poveikis organizmo fiziologinėms sistemoms ir žmogaus veiklai leidžia padaryti tokias išvadas.

1. Subjekto emocinės reakcijos skatina įvairius psichofiziologinių charakteristikų pasikeitimus ir atvirkščiai.

2. Didžiausias veiklos produktyvumas pasiekiamas ne tada, kai nėra emocinio susijaudinimo arba jis nėra minimaliai svarbus, o optimalioje zonoje, kuri yra individuali.

3. Veikla emocinės įtampos sąlygomis apsunkinama, o emociogeninėmis sąlygomis stebimas jos visiškas dezorganizavimas. Esant tokioms emociogeninėms sąlygoms, skiriamos ir vadinamosios kritinės situacijos: veiklos pavojus asmenybės statusui, garbei, sveikatai, gyvybei, konfliktai. Gamybinė ir ekologinė katastrofos ir t. t.

Šiose situacijose emocijos pasirodo kaip faktorius, objektyviai trukdantis psichinės veiklos eigai. Reikalinga asmenybės savybė, užtikrinanti subjektui galimybę priešintis nepageidautinam emocijų poveikiui, yra EP. Kaip tik elgsenos pobūdis ir, svarbiausia, individualių skirtumų nustatymas leidžia kalbėti apie EP.

EP plačiu aspektu – tai gebėjimas valdyti savo emocijas, išlaikyti aukštą profesinį darbingumą, atlikti sudėtingą ar pavojingą veiklą be įtampos, nepaisant emociogeninių poveikių.

Emocinis patvarumas suskirstomas į emocinį-valingą, emocinį-motorinį ir emocinį-sensorinį patvarumą. Pirmoji sąvoka suprantama kaip asmenybės valingo valdymo savo gana stipriomis emocijomis laipsnis, antroji – asmenybės savybė, pasireiškianti psichomotorikos pažeidimu dėl emocijų poveikio, trečioji – asmenybės savybė, pasireiškianti sensorinių veiksmų pažeidimu.

Emocinį patvarumą galima konkrečiai nustatyti kaip asmenybės savybę, užtikrinančią harmoningą santykį tarp visų veiklos komponentų emociogeninėje situacijoje ir tuo pačiu padedančią sėkmingai atlikti veiklą.

Nustatant emocinį patvarumą, dažnai remiamasi parametrais, apibūdinančiais nervinę ir fizinę ištvermę, t. y. žmogaus sugebėjimas sėkmingai spręsti sudėtingas ir atsakingas užduotis įtemptomis emociogeninėmis sąlygomis.

Skirtingi autoriai siūlo nagrinėti EP kaip integratyvinę savybę, atspindančią dinامينius, tarpprocesinius santykius žmogaus psichikoje, susijusius su veiklos emociogeniniu pobūdžiu.

Emocinį patvarumą reikia suprasti, viena vertus, kaip blogą emociogeninių faktorių, darančių neigiamą poveikį žmogaus psichinei būsenai, nuovokumą, kita vertus, – sugebėjimas kontroliuoti ir sulaikyti atsirandančias astenines emocijas, tuo pačiu užtikrinant reikalingų veiksmų sėkmingą atlikimą.

Emocinis patvarumas – tai asmenybės vientisa charakteristika, užtikrinanti patvarumą frustracijoms didesnės psichinės įtampos situacijose, pakankamą psichinę ir socialinę adaptaciją, reikalingą protinio ir fizinio darbo lygi.

Taikant funkcijų sisteminės organizacijos principus, EP reikia nagrinėti kaip individo polisisteminę savybę, apibrėžiančią jo sudedamųjų dalių turinį ir ryšį, kuris sistemingai sąlygoja veiklos produktyvumą ir elgsio adekvatumą ekstremaliosiomis streso sąlygomis.

Ligonių tyrimai, atlikti JAV ir Didžiojoje Britanijoje, rodo, kad visi pacientai daugiau ar mažiau kenčia nuo negalavimų, kurių pagrindas yra „*neišgyventas stresas*“.

Įtampa, atsirandanti dėl streso, dažnai išsaugojama gana ilgai po to, kai sukėles jį veiksmas jau išnyko. Daugelis žmonių arba neatpažįsta streso simptomų, arba nežino, kokių būdu galima išsigelbėti nuo jo. Įtampa tarsi „apsigyvena“ mūsų asmenybėje ir niekaip apie save neprimena, kol su mumis kas nors atsitinka ir mes susergam.

Tyrinėtojai T. Cholmsas ir R. Reichas, dirbantys pagal JAV kariinių jūrų pajėgų užsakymą, nustatinėjo jūreivių susirgimo tikimybę per pusmetį. Šis tyrimas buvo susijęs su reikalingumu parinkti ekipažą atominiam povandeniniam laivui, kuris turėjo nusileisti po ledo dangą ilgam laikui. Dėl to buvo reikalingi duomenys, rodantys kiekvieno ekipažo nario susirgimo tikimybę, nes kiekvienas susirgimas galėjo atsiliepti viso darbo sėkmei arba laivo saugumui. Šių tyrimų rezultatai pateikti žemiau pagal *skirtingų gyvenimo įvykių (streso) sunkumo kategorizacijos skalę*.

Vyro ar žmonos mirtis	100
Skyrybos	73
Problemos, susijusios su turto dalijimu tarp buvusių sutuoktinių	65
Artimo šeimos nario mirtis	63
Teismo nuosprendis	63
Liga arba trauma	53
Santuoka	50
Darbo praradimas	47
Išėjimas į pensiją	45
Šeimos sveikatos problemos	44
Nėštumas	40
Seksualinės problemos	39
Rimtos problemos darbe	39
Finansinės problemos	39
Artimojo draugo mirtis	37
Sutuoktinių susipykimas	35
Problemos, susijusios su nekilnojamojo turto mokesčiais	31

Įtempti santykiai su vyro (žmonos) giminaičiais	29
Emocinė įtampa dėl to ar kito asmeninio laimėjimo	28
Žmonos grįžimas į darbą (išėjimas iš darbo)	26
Gyvenimo lygio pasikeitimas	25
Sunkumai santykiuose su vadovybe	23
Gyvenimo vietos pakeitimas	20
Poilsio režimo pasikeitimas	19
Miego režimo pasikeitimas	16
Nepalaikymas artimų santykių su šeima	15
Maitinimo režimo pasikeitimas	15
Kalėdiniai rūpesčiai	12
Susijaudinimai, susijęs su biurokratizmu	11

Tokios parinktos streso faktorių kategorijos. Žinoma, iš tikrųjų jų šiek tiek daugiau. Problemos esmė yra ta, kad *bendras sunkumo laipsnio rodiklis akumuliuojasi*. Žmonėms pateikiamas šis sąrašas, o jie turėjo pažymėti įvykius, kurie buvo reikšmingi jų gyvenime, po to reitingo skaičiai buvo sumuojami. Buvo padaryta išvada, kad tie, kurių ši suma viršijo 160, turi didelę galimybę vienaip ar kitaip sunegaluoti per šešis mėnesius. Testas buvo aprobuotas skirtingose sociokultūrinėse grupėse ir patvirtino savo pagrįstumą. Natūralu, kad gyvenimo įvykių, kurie gali būti stresiniais, sąrašą ir jų reitingo įvertinimus dėl konkrečios sociokultūrinės aplinkos reikia tikrinti.

Štai ne visai išsamus ligų, kurių pagrindinis sukėlėjas yra stresas, sąrašas:

- pakilęs kraujospūdis;
- koronarinė trombozė;
- migrena;
- šienligė ir kitos alergijos formos;
- astma;
- intensyvus niežėjimas;
- vidurių užkietėjimas;
- kolitas;
- reumatinis artritas;
- diabetas;

- odos susirgimai;
- depresija.

Pagal kokius požymius mes galime atpažinti besikaupiančią įtampą mūsų organizme, kol ji pasireiškia kuria nors liga?

Išvardysime besaikio streso fizinius pasireiškimus:

- apetito nebuvimas;
- nuolatinis persivalgymas (kaip besaikės įtampos padarinys);
- dažni virškinimo sutrikimai ir rėmuo;
- vidurių užkietėjimas arba viduriavimas;
- nemiga;
- nuolatinis nuovargio jausmas;
- padidėjęs prakaitavimas;
- nervinis tikas;
- nuolatinis nagų kandžiojimas;
- galvos skausmai;
- raumenų spazmai;
- šleikštulys;
- kvėpavimo sunkumai;
- apalpinimas;
- verksmingumas be priežasties;
- impotencija arba frigidiskumas (kas dažnai nutylima, nes „gėda prisipažinti“);
- nesugebėjimas ilgai pasilikti vienoje vietoje, įprotis nenusėdėti ramiai kėdėje;
- pakilęs kraujospūdis.

Išnagrinėsime *streso simptomus*, pasireiškiančius psichikos sutrikimu.

Nuolatinis dirglumas bendraujant su žmonėmis (netgi su tais, kurie apskritai normaliai bendrauja su kitais).

Jausmas, kad jūs nevisiškai susitvarkote su kasdieniniais rūpesčiais, jums atsiranda problemų darbe, su žmona (vyru), su jūsų šeima arba dar su kuo nors, su kuo iki šiol jūs susitvarkydavote labai sėkmingai.

Domėjimosi gyvenimu praradimas.

Nuolatinė arba kartkartėmis atsirandanti baimė susirgti.

Nuolatinis laukimas nesėkmės.

Jausmas, kad aš blogas, arba netgi neapykanta pačiam sau.

Sunku priimti sprendimus.
Jausmas, kad mano išvaizda nepatraukli.
Susidomėjimo kitais žmonėmis praradimas.
Nuolatinis vos sulaikomas pykčio arba itūžio jausmas.
Jausmas, kad jūs esate kitų žmonių nedraugiškumo objektas.
Humoro jausmo ir gebėjimo juoktis praradimas.
Abejingumas (darbui, namų darbams, išvaizdai, vienas kitam).
Ateities baimė. Dar ko nors baimė, jaučiama kaip fatališkai neišvengiama.

Asmeninio nepagrįstumo baimė. Neretai šis jausmas būdingas labai garbingiems žmonėms, t. y. neturi realybės pagrįstumo.

Jausmas, kad niekuo negalima patikėti.

Sumažėjęs gebėjimas koncentruotis.

Negebėjimas užbaigti vieną darbą, meta jį ir nepradedą kito.

Didelė atviros arba uždaros erdvės baimė arba vienumos baimė.

Egzistuoja ir kiti besaikio streso požymiai.

Streso gydymo praktikoje tradicinis būdas yra trankvilizatoriai ir antidepresantai. Bet jie turi šalutinį poveikį ir daro tą ar kitą griauinantį poveikį pacientų sveikatai.

Pati galingiausia ir dažnai ignoruojama išgelbėjimo nuo streso priemonė yra žmogaus sąmonė.

Pirmoji pagalba stipraus streso situacijoje.

1. Stipraus streso situacijoje nereikia priimti jokių sprendimų ar bandyti juos priimti (išimti sudaro situacijos, kai kalbama apie pačios gyvybės gelbėjimą, stichines nelaimes, avarijas ir kt.).

2. Paklauskite protėvių patarimo: suskaičiuokite iki dešimties.

3. Užsiimkite savo kvėpavimu. Lėtai įkvėpkite orą pro nosį ir kuriam laikui sulaikykite kvėpavimą. Iškvėpkite labai pamažu, sukonzentruokite dėmesį į kvėpavimą.

Tolesni įvykiai gali rutuliotis dviem keliais:

1) jeigu streso situacija užtinka jūs patalpoje:

a) *atsistokite*, jeigu galite, ir atsiprašęs išeikite iš patalpos. Pavyzdžiui, jūs visada turite galimybę išėiti į tualetą arba į bet kurią kitą vietą, kur jūs galėsite būti vienas (viena);

b) pasinaudokite bet koku atveju sušlapinti kaktą, smilkinius ir rankų arterijas šaltu vandeniu;

c) *apsidairykite* į šalis, netgi tuo atveju, jeigu patalpa, kurioje jūs esate, gerai jums pažįstama arba atrodo visiškai vidutiniškai. Perkeldami žvilgsnį nuo vieno daikto į kitą, mintyse išivaizduokite juos;

d) po to pažiūrėkite pro langą į dangų. Susikaupkite, ką matote. Kada jūs paskutinį kartą štai šitaip žiūrėjote į dangų? Nejaugi pasaulis ne puikus?!

e) prisipylę stiklinę vandens (arba pasisėmę saują), lėtai, susikaupe išgerkite ją. Sukoncentruokite savo dėmesį, ką jaučiate, kai vanduo teka gerkle;

f) išsitieskite, pražerkite kojas pečių plotyje ir iškvėpkite, pasilenkite, atpalaiduokite sprandą ir pečius, kad galva ir rankos laisvai pasiektų grindis. Įkvėpkite giliau, sekite savo kvėpavimą. Įkvėpkite kas vieną dvi minutes. Po to lėtai išsitieskite (atsitieskite atsargiai, kad neapsisuktų galva).

2) jeigu streso situacija užklupo jus kur nors ne patalpose:

a) *apsidairykite* į šalis. Pasistenkite pažiūrėti į aplinkinius daiktus iš įvairių pozicijų, mintyse vardykite viską, ką jūs matote;

b) įdėmiai apžiūrėkite dangų vardydami sau viską, ką matote;

c) suraskite kokį nors smulkų daiktą (lapelį, šakutę, akmenį) ir atidžiai apžiūrėkite jį. Daiktą apžiūrinėkite ne trumpiau kaip keturias minutes, išsiaiškinkite jo formą, spalvą, struktūrą, kad sugebėtumėte ryškiai išivaizduoti jį užmerktomis akimis;

d) jeigu yra galimybė išgerti vandens, pasinaudokite tuo – gerkite lėtai, išivaizduokite, kaip skystis teka per jūsų gerklę.

e) dar kartą patikrinkite savo kvėpavimą. Kvėpuokite lėtai, pro nosį; įkvėpkite, sulaikykite kvėpavimą, po to taip pat lėtai pro nosį iškvėpkite orą. Kiekvieną kartą iškvėpdami, koncentruokite dėmesį į tai, kaip atsilaisvina ir nusileidžia jūsų pečiai. Malonus jausmas? Pasimėgaukite juo!

Pirmajai pagalbai to visiškai pakankama. Tą dieną, kai žmogus atsidurs stipraus streso situacijoje, jam naudinga pabandyti užsiimti kokia nors paprasta veikla: išskalbti baltinius arba sutvarkyti butą, išplauti langą ir t. t. Nepakenks vidutinis sportavimas, pasivaikščiojimai, žodžiu, bet kokia veikla, reikalaujanti fizinio aktyvumo ir susikaupimo. Kai kuriems padeda skaitymas ir muzikinių kūrinių klausymasis.

Svarbiausia priemonė, nukreipta stresui įveikti, yra psichoterapi-

ja. Psichoterapeutų patarimai pacientams derinami su „protingo elgesio ir bendravimo“ rekomendacijomis, kurias iškėlė H. Seljė: nekryžiuoti iečių dėl menkniekių, nedraugauti su „sunkiais“, nesusivaldančiais žmonėmis, bendraujant vengti pasipūtimo ir nenuoširdumo, turėti interesų gyvenime, nedidinti liūdesio, „neregzti“ begalinių problemų, dažniau prisiminti savo gyvenimo malonius įvykius ir vengti nemalonių kolizijų ir t. t.

Su psichoterapeuto pagalba žmogus turi prisiimti atsakomybę už tai, kad elgtųsi adekvačiai streso situacijai, taip pat pakeistų savo pažiūrą į stresorius; suprastų, kokie stresoriai daro poveikį jam. Pacientas gali vengti, sumažinti arba modifikuoti streso reakciją.

Psichologai ir psichoterapeutai pagal elgesio tipą skirsto žmones streso situacijose į „mąstančius“ ir „reaguojančius“. Tik 15% žmonių iš pradžių mąsto, o po to veikia, 75% dažniausiai apima paniką, elgiasi beprasmiškai, dezorganizuojamai savo nenaudai.

Kita psichoterapeutinio poveikio sritis susijusi su laikysenos stereotipo modifikacijų pasirinkimu. Ji padeda *sąmoningai* sumažinti stresorių poveikį pirmiau, negu jie iškels jam streso situaciją.

Psichoterapiją galima laikyti tam tikrą išikišimą, nukreiptą į problemos esmę, esančią kognityvinėje arba afektyvinėje sferoje. Tai ne kas kita, kaip asmenybės vidaus konflikto sprendimas, kas dažniausiai yra streso priežastis.

Stresas duoda galimybę sutikti atsirandančius sunkumus „kovi- nės parengties“ būseną ir prisitaikyti prie naujų sąlygų.

Stresoriams pasikartojant, žmogus prisitaiko prie streso, stresori- nės reakcijos silpnėja. Tai gali reikšti, kad galima treniruoti psichikos stabilumą stresams.

Asmenybės galimybės ir poreikiai streso būsenų išankstiniam nu- statymui priklauso nuo mokymo, auklėjimo, amžiaus, susirgimų, far- makologinių priemonių poveikio ir t. t.

Streso profilaktika susijusi su tam tikrais sunkumais. Reikia turėti omeny šią aplinkybę, kad žmogus paprastai suvokia skirtumą tarp reikalavimų, kurie teikiami jam skirtingose situacijose, ir galimybės jas įvykdyti. Šio reiškinių suvokimo mechanizmo pakeitimas yra ga- linga streso valdymo priemonė. Šiuo atveju žmogaus suvokimą gali- ma pakeisti trimis kryptimis: teikiamo žmogui reikalavimo, galimy- bės įvykdyti jį ir įvykdyto reikšmingumo.

Įvykio reikšmės, jo įvertinimo pasikeitimas yra vienas iš svarbiausių sąmoningo streso valdymo būdų.

K. Jungas pabrėžė, kad daugiau kaip trečdalis jo pacientų kenčia ne nuo neurozės, o nuo gyvenimo beprasmiškumo ir tuštumo. Žmogui skirtas tam tikras terminas šioje žemėje ir reikia pasistengti būti laimingu šiandien, neatidedant rytojui. Yra aiškus ir išmintingas D. Karnegio posakis: „Nereikia pjauti pjuvenų!“

Amerikiečių psichoterapeutas U. Osleris šaukė *gyventi nūdienia die-na*: „Atribokite praeitį ir ateitį geležinėmis durimis! Gyvenkite hermetizuotose nūdieninėse sekcijose!“

Esant intensyviam ir ilgam streso poveikiui žmogaus elgesiui, jį sunku valdyti, o tai apsunkina mėginimus susitvarkyti su streso šaltiniu. Pavyzdžiui, socialinio ekonominio gyvenimo pablogėjimas mūsų šalyje šiais laikais gali kelti dar didesnę streso poveikį. Šiuo atveju tam tikro elgesio (šablonų) sukūrimas sumažins elgesio pažinimo įvertinimo jautrumą ir emocinį ryšį dėl susidariusios ir ilgai veikiančios situacijos. Tai turės psichologinės apsaugos pobūdį.

Stresą valdyti sugeba daugelis žmonių. Kaip buvo pažymėta aukščiau, atitrūkimas nuo streso situacijos yra viena iš priemonių išvengti streso (aktyvus poilsis, aktyvi veikla, kuri pašalina mintis apie priežastis, atvedusias žmogų prie streso, mėgstami užsiėmimai, psichiką reguliuojantys pratimai ir t. t.)

10.4. Psichologinių barjerų įveikimas įdiegiant inovacijas

Inovacijos (naujovės) būdingos bet kuriai visuomeniniai sistemai. Inovacinių reiškinių ir procesų suvokimas, inovacinės politikos nustatymas – svarbiausia visuomeninės ir ekonominės raidos, krizių ir sąstingio įveikimo valdymo sąlyga.

Paskutiniųjų metų tyrimai rodo, kad sėkmingas naujos technikos, naujų technologijų, naujų tarpasmeninių santykių dalykinių formų įdiegimas, valstybinio masto pertvarkymai ir t. t. susiję ne tik su laimėjimais; atsiranda ir tam tikros organizacinės, techninės, socialinės psichologinės problemos.

Iš socialinių psichologinių problemų labiausiai reikia išskirti kolektyvų psichologinių barjerų atsiradimo problemą, pasireiškiančią tarp bendradarbių (kartais ir tarp grupių) dėl naujovių.

Psichologiniai barjerai – tai psichologinė būseną, pasireiškianti žmogaus neadekvačiu pasyvumu, o tai neleidžia jam atlikti vieno ar kitų veiksmų. Psichologinių barjerų emocinis mechanizmas yra neigiami išgyvenimai ir nuostatos – baimė, gėda, kaltės jausmas, pavojaus nuojauta, prastas savęs įvertinimas, susijęs su užduotimi.

Socialinėje elgsenoje dažniausiai nagrinėjami komunikatyviniai ir prasminiai barjerai.

Prasminis barjeras (pran. barriere – kliūtis, užtvara) suprantamas kaip išsakyto reikalavimo, įsakymo prasmės, t. y. bendraujant partneriams, nesutapimas, sudarantis kliūtį jų savitarpio supratimui ir sąveikai.

Komunikatyvinis barjeras pasireiškia elepatijos (išgyvenimo kartu nebuvimu, tarpasmeninių socialinių nuostatų nebuvimu).

Psichologinį barjerą supranta kaip nuomonių, sąvokų, samprotavimų, laukimų ir emocinių išgyvenimų visumą, kai sąmoningai arba nesąmoningai, atvirai ar neatvirai pasireiškia negatyvus požiūris į inovacijų diegimą.

Kaip pagrindiniai psichologinio barjero parametrai nagrinėjami:
psichologinio barjero sudedamieji, t. y. faktorių, kuriais remiantis buvo atskleistas darbuotojų negatyvus elgesys, visuma;

psichologinio barjero mastas, t. y. darbuotojų dalis, kuriems buvo pripažintas šis negatyvus elgesys;

psichologinio barjero aukštis, t. y. negatyvaus elgesio laipsnis;

psichologinio barjero pobūdis, t. y. konkrečios darbuotojų negatyvaus elgesio pasireiškimo formos.

Psichologiniai barjerai trukdo asmenybei adaptuotis prie naujų išorinės aplinkos faktorių, juos sukelia asmenybės ir situacijos ypatumai.

Naujovės sėkmingas įdiegimas labiausiai priklauso nuo vykdytojų pasirėngimo įvaldyti šią naujovę, dirbti naujomis sąlygomis.

Gindamos asmeninius interesus, vienos lyties ir amžiaus socialinės grupės nuolat primeta savo taisykles, jei veikiama prieš jų valią: suaugusieji – vaikams, vyrai – moterims ir atvirkščiai; vidutinis sluoksnis – žemesniajam, mokslininkai – miesčionims ir t. t. Tuos, kurie atsako paklusti šioms taisyklėms, verčia deklasuotaisiais, pasmerkia. Eg-

zistuoja specialios operacijos, kurios priverčia žmogų perkelti nesutampančius su aplinkos nuostatomis išgyvenimus į pasąmonę, kas veda prie asmenybės savęs nuvertinimo ir prie gilaus konflikto. Bet tokiomis sąlygomis užtikrinamas visuomeninių santykių stabilumas.

Laisvė, kaip asmenybės pasaulėjauta, – sunki našta, ji verčia priimti sprendimus ir imtis atsakomybės. Laisvės atsisakymas sumažina kančias. Kova už laisvę yra kova prieš paveldėjimą, klano valdžios – prieš individualumą.

Viena iš operacijų, kuri formuoja socialinius barjerus, yra išjuokimas, kuris gali atlikti keletą svarbių vaidmenų. Pirmiausia, išjuokimas gali sukelti pavojų visiškai ar dalinai prarasti socialinį prestižą. Neretai tas, kuris nėra reikšmingas, negali būti kuo nors įgąsdintas, paprasčiausiai išjuokiamas. Šiuo atveju juokas – pranašumo suvokimas.

Antra, išjuokimas kartais yra kaip vidinis priešiškusas, transformuojamas kultūros. Juokingas tas, kuris prarado socialinį prestižą ir neteko visuomeninių ryšių apsaugos. Prarandama savigarba, kai išgyvenamas pažeminimas ir žmogus priverstas susitaikyti ir daryti viską, kas įsakyta. Kad žmogus palūžtų, reikia duoti jam suvokti ir pajusti savo asmeninę menkystę.

Trečia, juokas – tai ginklas prieš žinomą proto ir charakterio sąstingį, kurį visuomenė norėtų pašalinti, kad jos nariai būtų kaip galima lankstesni. Išjuokimas čia pasirodo kaip socialinė bausmė. Įprotis, apie kurį rašė dar Michelis Montenis „Bandymuose“, turi svarbų, bet ne visada teigiamą vaidmenį. „Bet įpročio galia ypač ryškiai stebima štai kur: jis sujungia mus ir daro pavaldžius sau, kad tik didelėmis pastangomis mums pasiseka išsilaisvinti iš jo pavaldumo ir gražinti sau nepriklausomybę, reikalingą tam, kad išnagrinėtume ir aptartume jo paliepimus.“

Juokas – jo socialinį reiškinį negali įvertinti tas, kuris jaučiasi vienišas, nes jam reikalingas atsakas. Tuo pačiu metu juokas kartais parodo neįautrumą (nurimsta susierzinimas, pyktis, pavydas, gailestis ir t. t.). Galima prisiminti anekdotų vaidmenį didėjant pavojui visuomenėje. Anekdotai visada buvo nukreipti į visuomeninio gyvenimo „skausmingus taškus“.

Kita operacija – socialinio statuso patikrinimas. Tiek aukštas, tiek ir žemas socialinis statusas turi savo privalumų ir trūkumų. Paprastai

privalumai ar trūkumai priskiriami žmogui tik po jo statuso nustatymo ir pagal jį. Tai dažniausiai atspindi poreikį pateisinti save, ginti asmeninę poziciją, kuri ir yra visos šios operacijos kriterijus.

Pasąmoninis savo statuso didinimas (kaip psichologinė gynyba) svetimo transformavimo sąskaita padeda pateisinti savo pasyvumą atsirandant barjerui veikloje, nenorą ją atnaujinti. Stebimas ir asmeninio statuso mažinimas, kai našta, susijusi su dideliu statusu, tampa nepakenčiama. Tuomet bėgimas į „minią“, jautimas savęs „visuomenės dalimi“, „sraigteliu“ padeda numesti atsakomybės sunkumą, duoda poilsį nuo sprendimų priėmimo būtinybės (ypač inovacijų, krizių situacijoje). Socialinių barjerų pavyzdys gali būti pažiūra į lyties statusą ar pažiūra į mokslą.

Moteris, turinti profesiją, dažnai neturi nei vyrų, nei moterų palankumo, nes ji neigia stereotipus, provokuoja vidaus konfliktą ir psichologinius barjerus socialinėje aplinkoje. Konfliktas tarp profesionalios karjeros ir moteriškumo išlaikymo būdingas amerikietiams. Moters profesinės diskriminacijos pagrindas yra žinoma lyties vaidmens stereotipizacija. Amerikoje manoma, kad rūpintis vaikais ir namų ūkiu turi moterys, o užsiimti technika – vyrai. Taip pat manoma, kad moterys per daug emocionalios ir silpnos atlikti tam tikras pareigas, todėl atsiranda stereotipinės nuomonės: „moteris su tuo niekada negalės susitvarkyti“, o jeigu ji – vadovas, savo darbo meistras, tai ji – „vyras su sijonu“. Lyties stereotipai veikia ne tik moterų atžvilgiu. Daug vyrų bijo parodyti savo palankumą namų ūkiui. O vyrai, turintys kino filmų herojų išvaizdą, dažnai linkę į neurozes, nes visuomenė (ypač moterys) verčia juos vaidinti dažnai nebūdingus jiems vaidmenis: drausolius, išradingus stipruolius, kilniaširdžius.

Psichologinis barjeras požiūryje į mokslą. Mes gyvename tikro informacinio sprogimo epochoje. Naujausių kartų kompiuteriai – tai paprastai ne maštantys žmonių padėjėjai, ne lokalinės reikšmės loginių operacijų greitintuvai, o kelias į naujos dirbtinės visuomenės „nervinės sistemos“ sukūrimą. Ji jau atsiranda naudojant asmeninius kompiuterius, naujausias komunikacijos priemones ir taikant žinias. Pavyzdžiui, šiuolaikinės ekspertinės sistemos, į kurias įdiegtos sukauptos profesionalios žinios, yra jau ne individualus, o kolektyvinis protas, socialinis intelektas. Informacija virsta paprasčiausia preke, pirkimo ir pardavimo

dalyku. Atsiranda atitinkama rinka: patentai, licencijos, pažangioji patirtis, algoritmai, kompiuteriniai žaidimai (jų apyvarta prilygsta tarptautinio turizmo apyvartai), elektroninis paštas, kompiuterinės knygos, pasaulinės bazės, kompiuterinės diskusijos, simpoziumai, konferencijos, bibliotekų elektroniniai katalogai ir kt.

Ši naujovė nustato požiūrį į informaciją kaip į kolektyvinį turtą, kas nuvertina asmenybę, mažina kiekvieno specialisto reikšmę. Aukštos kvalifikacijos gydytoją gali pakeisti ekspertinė sistema, kai reikia nustatyti diagnozes ir sudaryti tyrimų rezultatus. Tai gali būti psichologinio barjero priežastis.

Tyrinėtojas K. Genovas sudarė psichologinių barjerų, atsirandančių įdiegiant naują techniką arba naują technologiją, klasifikaciją ir išskyrė keletą barjerų, suskirstytų pagal reikšmės (sunkumo) laipsnį.

Nekompetentingumo barjeras sąlygojamas įdiegimo, susijusio su sunkumais dėl darbuotojų nepasitikėjimo savo jėgomis, kad sėkmingai susitvarkytų su darbu įdiegus naujovę. Dažniausiai šis barjeras susijęs su blogu parengimu, be to, žmogus nėra įsitikinęs, ar jis sugeba persikvalifikuoti, pakelti kvalifikaciją. Netvirtumas veda prie svyravimų, gali virsti pasyviu ar aktyviu pasipriešinimu naujovėms. Ji galima įveikti (užkirsti) supažindinant darbuotoją su naujovės įdiegimo reikalavimais ir išmokant jį dirbti naujovės įdiegimo sąlygomis iki jo įdiegimo.

Darbuotojų nekompetentingumo barjerui įveikti ypatingą vaidmenį turi vadovai. Kartu su naujos technikos ar technologijos įdiegimo projektavimu vadovai turi projektuoti, organizuoti ir užtikrinti žmogaus potencialo parengimą. Tokiu būdu bus užtikrintas ne tik profesionalus, bet ir psichologinis pavaldinių parengimas sėkmingam darbui naujovių įdiegimo sąlygomis.

Igūdžio, įpročio, tradicijos barjeras yra kitas iš eilės pagal reikšmę. Stebimas prisirišimas prie susiformavusio ir automatizuoto darbo būdo su technika. Dirbama be ypatingos įtampos, bet įpročiai, įgyti darbo procese, taip pat igūdžiai, suformuoti darbo, o be to, tipiški stereotipai praktikoje yra vidinė kliūtis, trukdanti žmonėms orientuotis naujoje aplinkoje, apsispręsti įdiegti naujovę. Šis barjeras daugiausia atsiranda žmonėms, turintiems didelį darbo stažą vienoje vietoje ir dirbusiems su tais pačiais žmonėmis. Neatsitiktinai jaunimas lengviau priima naujoves.

Idilės barjeras susijęs su kai kurių darbuotojų pasitenkinimu darbu, buitimi ir yra žmogaus socialinio aktyvumo psichologinis barjeras įdiegiant inovacijas. Šis barjeras pasireiškia kai kuriems vadovams, turintiems gerą materialinę padėtį ir gerą socialinę aplinką. Jie nebūna naujovės iniciatoriai ir nepalaiko jos: „Aš kuklus, man ir to, ką aš jau pasiekiau ar turiu, pakanka, nenoriu daugiau nieko iš gyvenimo“. Šis barjeras nelabai reikšmingas, bet dėl išplitimo ribų ir dėl savo poveikio efekto jis labai pavojingas. Dėl jo poveikio stiprėja psichinio užkrėtimo mechanizmo veikimas, sukeliantis kolektyvo nepasirengimą įdiegti naujoves.

Psichofizinio krūvio didinimo barjeras – normų, planinių užduočių didinimo, psichinio ir fizinio krūvių kėlimo baimė: „Ar sugebėsiu aš taip pat sėkmingai atlikti užduotis įdiegus naujoves“.

Kompensacijos barjeras atsiranda dėl subjektyvaus sunkumo išgyvenimo, susijusio su neįsitikinimu tuo, kad papildomos pastangos turės atitinkamą moralinę ir materialinę kompensaciją. Dažniausiai šis barjeras pasireiškia žmonėms, kurie siekia gauti daugiau negu duoda arba nors tiek pat. Plėtojantis rinkos santykiams, šis barjeras pasireiškia dažniau.

Apdovanojimo (intereso) barjeras pasireiškia bijant sumažinimo apdovanojimo po naujovės įdiegimo, kai nežinoma, koks apdovanojimo dydis ir būsimų pareigų rangas. Barjero variantai yra uždarbis, pareiga, postas, socialinis statusas. Šio barjero pagrindas yra žmogaus interesai.

Darbo vietos pakeitimo barjeras atsiranda dėl etatų mažinimo, perkėlimo į kitą darbą. Tolesnio darbo perspektyva, priemonės, užtikrinančios darbą, yra šio barjero įveikimo profilaktika.

Ženklo barjeras (firmos, įdiegėjo autoriteto, tikslingumo) – tai neigiamo požiūrio pasireiškimas į naujoves, nepakankamai autoritetingas arba tikslingas.

„Šefo“ barjeras – tai darbuotojų vadovybės kompetencijos ir organizacinių sugebėjimų perėmimas. Veikia autoriteto psichologinis mechanizmas. Jeigu jis yra, tai barjeras neatsiranda.

Partnerio barjeras – tai abejojimas arba netikėjimas kitų galimybėmis įdiegus naujoves.

Subjektyvių sunkumų ir jų sukeltų psichologinių barjerų, įdiegiant skirtingas inovacijas, charakteristikų ir priežasčių žinojimas duoda ga-

limybę keisti jų specifiką, taip pat surasti atitinkamas priemones jų profilaktikai ir įveikimui.

Psichologinio barjero įveikimas, įdiegiant naują, gali turėti *keletą stadijų*. Analizuojant perėjimo nuo individualaus policininkų darbo principo Didžiojoje Britanijoje 7-ajame dešimtmetyje (kai techninių priemonių ir automobilių buvo nepakankamai, viršininkas dažniausiai buvo vyresniuoju diktatoriumi, leidžiančiu įsakymus ir duodančiu komandas, bet neturinčiu realios galimybės kontroliuoti žmonių, policininkas dirbo „kojomis“ ir priėmė sprendimus „eigoje“, darbo apimtis priklausė nuo iniciatyvos ir sąžiningumo) prie grupinio metodo 10-ajame dešimtmetyje, B. Makenzis nurodo, kad žmonės *bijo permainų*, nes iš prigimties konservatyvūs ir nemėgsta, kai juos paklaidina, kas labai natūralu.

Permainos ardo ir užima laiko, todėl žmonėms reikia priprasti prie naujo.

Be to, reikia *pabrėžti* šį faktą, kad permainų *reikalingumą skatina laikas*. Niekados nereikia kalbėti apie tai, kad anksčiau padaryta buvo neteisinga, nes jie užsiminėjo tuo taip ilgai.

Pagrindinės stadijos:

1. *Neigimas* – iš to nieko neišeis (tai visiškai normali reakcija).
2. *Pyktis*, kad vyksta sutvarkyto griovimas. Žmonės jaučia diskomfortą, teikdami pirmenybę daryti tai, ką žino ir supranta.
3. *Ginčai*, kai žmonės bando priversti pakeisti savo pažiūras.
4. *Depresija* prasideda nuo šio fakto, kad permainos neišvengiamos ir kelio atgal nėra, suvokimo. Visiškai natūralu, kad tai turi kamuoti tuos, kas aktyviai priešinosi arba tikėjo, kad jos neįvyks.
5. *Integracija* – tai galutinis permainų pripažinimas, kai žmonės pradeda dirbti iš visos širdies, suvokdami tai, kad tikriausiai yra ir kai kurių teigiamų permainų. Pagrindinė užduotis yra greičiau pasiekti šią stadiją.

Reikia pažymėti, kad psichologinių barjerų, įdiegiant inovacijas, profilaktika ir įveikimas turi apimti visas visuomenės gyvenimo sferas, pirmiausia *švietimo sistemą*. Mokykla, paremta praeito amžiaus idėjomis ir technika, negali parengti vaikų ir jaunimo gyvenimui šiuolaikinėmis sąlygomis. Geriausiu atveju mokykla gali parengti moksleivius egzaminams, o ne gyvenimui su jo veržliais pertvarkymais ekonomikos ir technikos srityse ir t. t.

KLAUSIMAI

1. Kas yra ekstremalioji situacija?
2. Kas yra krizė, konfliktas, stresas, frustracija?
3. Kokius reikalavimus kelia valdymas ekstremaliosiomis situacijomis vadovo asmenybei?
4. Kokios yra rekomendacijos karinio vieneto vadui ruošiantis veikti ekstremaliosiomis situacijomis?
5. Į kokius etapus galima skirstyti bet kokią sudėtingą situaciją?
6. Kuo skiriasi stresas ir distresas?
7. Kokios yra atsakomosios reakcijos į stresą sukėlusį įvykį?
8. Kokie yra streso valdymo būdai?
9. Kokios yra psichologinių barjerų atsiradimo priežastys ir profilaktika?
10. Kas yra psichologiniai barjerai įdiegiant inovacijas?
11. Kokie psichologiniai barjerai atsiranda įdiegiant naują techniką arba naują technologiją?
12. Kokios yra pagrindinės permainų stadijos?

LITERATŪRA

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков. 1998.
2. Bandzevičienė R. Savireguliacijos ir streso įveikimas. Užsieniūmų vadovas. – V., 1979.
3. Bardinas S. Mokykimės valdytis. – V., 1979.
4. Beliajeva G. Psichohigieninė savireguliacija. – V., 1998.
5. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai. Antroji dalis / Paren-gė Puzinavičius B., V., – 2001.
6. Blažys J. Psichonervinė mūsų kareivių ir naujokų sveikata. – K., 1930.
7. Brenda R. Stresas. – V., 1999.
8. Ebneris J. Ar mokame bendrauti? – V., 1979.
9. Froidas Z. Kasdieninio gyvenimo psichoterapija. – V., 1992.
10. Justickis V., Navikas G. Bendravimo psichologija. Vadovėlis Policijos akademijos studentams. – V., 1995.
11. Karnegis D. Kaip įveikti stresą ir pradėti gyventi. – V., 1991.
12. Knezys S. Čėčėnijos karas. – V., 1997.
13. Koganas B. Stresas ir adaptacija. – V., 1981.
14. Krisčiūnas A. Psichikos ligos ir mes. – V., 1991.
15. Krisčiūnas A. Psichologinio karo mechanizmas // Karys. – 1996. Nr. 33.
16. Martišius V. Psichologijos metodai. Vadovėlis. – V., 1999.
17. Meška V., Juozulynas A. Streso malšinimas. – V., 1996.
18. Nervų sistemos bei psichikos ligos. Kada kreiptis į gydytoją ir kaip gydytis pačiam. – K., 1999.

Išvados

Baigiant mokomosios knygelės medžiagos dėstymą, dera dar kartą pabrėžti, kad karinių vienetų valdymo tobulinimas šiuolaikinėmis sąlygomis negali būti be pavaldinių kasdieninės veiklos valdymo. Tai vienas iš svarbiausių tolesnio karinės drausmės stiprinimo, karinių vienetų veiklos rezultatyvumo, vadinasi, ir jų kovinio parengimo, ir kovinių galimybių didinimo rezervų.

Pavaldinių kasdieninės veiklos valdymo mokslo pagrindų žinojimas sudaro sąlygas savarankiškam karininkų valdymo tobulinimui. Nekelia abejonių tai, kad tik tikslingai tobulinant savo kasdieninės veiklos valdymą, savikritiškai analizuojant ją, galima sėkmingai vykdyti šalies Krašto apsaugos ministerijos vadovybės reikalavimus nuolat tobulinti valdymą, ugdyti iniciatyvą ir puoselėti kūrybą.

Rengiant mokomąją knygelę buvo vadovautasi kvalifikaciniais reikalavimais Generolo Jono Žemaičio karo akademijos absolventams, patvirtintais LR krašto apsaugos ministro įsakymu.

Mokomosios knygelės sudarytojo pagrindinis tikslas buvo parodyti žmogaus svarbą atliekant karo tarnybą, svarbią ir atsakingą užduotį – ginti savo Tėvynę. Mokomosios knygelės sudarytojas tiki, kad skaitytojai supras, kad teisingas valdymo psichologijos žinių taikymas yra didžiulis rezervas pasiekti laimėjimų savo veikloje.

Mokomoji knygelė turi padėti Lietuvos karo akademijos kariūnams ir klausytojams perprasti žmogaus vaidmenį karinėje veikloje, duoti visiems krašto apsaugos sistemos vadams ir instruktoriams valdymo psichologijos žinių pagrindus ir pagelbėti jiems organizuojant ir vykdant karo tarnybos užduotis.

LITERATŪRA

1. Adamonis S. Partizanų karas (Strategija ir taktika). – K., 1997.
2. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков., 1998.
3. Bandzevičienė R. Savireguliacijos ir streso įveikimas. Užsienių vadovas. – V., 1979.
4. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – K., 1998.
5. Bardinai S. Mokykimės valdytis. – V., 1979.
6. Beliajeva G. Psichohigieninė savireguliacija. – V., 1998.
7. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai / Parengė Puzinavičius B., – V., 2001.
8. Bieliauskaitė R. Asmenybės psichologija. – K., 1993.
9. Blažys J. Psicho-nervinė mūsų kareivių ir naujokų sveikata. – K., 1930.
10. Brenda R. Stresas. – V., 1999.
11. Bulvičius V. Karinis valstybės rengimas. – V., 1993.
12. Ebneris j. Ar mokame bendrauti? – V., 1979.
13. Elgesio kultūra. – V., 1980.
14. Froidas Z. Kasdieninio gyvenimo psichoterapija. – V., 1992
15. Gestų kalba // Taip ir ne. – 1991, Nr.8.
16. Jacikevičius A. Siela, mokslas, gyvensena. Psichologijos įvadas studijų pradžiai. – V., 1995.
17. Jacikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. – V., 1995.
18. Justickis V., Navikas G. Bendravimo psichologija. Vadovėlis Policijos akademijos studentams. – V., 1995.
19. Kaffemanas R. Suvokimo psichologija. – Šiauliai, 1996.
20. Kaip vadovauti kariams. Patarimai ne tik jauniems vadams. – V., 2000.
21. Karių pedagogikos ir psichologijos pagrindai. – V., 1996.
22. Karnegis D. Kaip įveikti stresą ir pradėti gyventi. – V., 1991.
23. Karnegis D. Kaip išsiugdyti pasitikėjimą savimi ir paveikti žmones. – V., 1992.
24. Karnegis D. Kaip įsigyti draugų ir daryti įtaką žmonėms. – V., 1990.

25. Karužienė I. Kario etika kiekvienam. – K., 1998.
26. Karužienė I., Pranevičienė B., Vaitkevičius J. Švietimas ir sociometrija kariuomenėje. – K., 1997.
27. Kisinis E. Kario mokymas. – V., 2000.
28. Kue E. Įtaiga ir saviįtaiga. – V., 1998.
29. Knezys S. Čečėnijos karas. – V., 1997.
30. Koganas B. Stresas ir adaptacija. – V., 1981.
31. Krisčiūnas A. Psichikos ligos ir mes. – V., 1991.
32. Krisčiūnas A. Psichologinio karo mechanizmas // Karys. – 1996. Nr. 33.
33. Lauko kariuomenės valdymas/Parengė Vaičeliūnas A., Nalio-
tovas O., Grina G. – V., 1997.
34. Lietuvos Respublikos kariuomenės tarnybos statutas. – V., 1999.
35. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo
ir karo tarnybos įstatymas. – V., 1998.
36. Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstaty-
mas. – V., 1996.
37. Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymas. – V., 1996.
38. Martišius V. Psichologijos metodai. Vadovėlis. – V., 1999.
39. Маслоу А. Самоактуализация. Психология личности: Текс-
ты. М., 1982.
40. Meška V., Juozulynas A. Streso malšinimas. – V., 1996.
41. Military Leadership. Headquarters. Department of the Ar-
my. 1990.
42. Nervų sistemos bei psichikos ligos. Kada kreiptis į gydytoją ir
kaip gydytis pačiam. – K., 1999.
43. Padagienė A. Prieš akis – kritinio įvykio stresas // Sveikata. –
1997. – Nr. 4.
44. Polukordienė K. O. Kūno kalba // Taip ir ne. – 1991, Nr.8.
45. Паркинсон С., Рустомджи М. Искусство управления. –
М., 1997.
46. Пауэлл Т., Пауэдд Дж. Психотренинг по методу Хосе
Сильвы. – Санкт Петербург, 1996.
47. Потеряхин А. Л. Психология управления. – Киев. 1999.
48. Психология управления. Курс лекций. – Москва – Новоси-
бирск, 1997.

49. Psichologijos žodynas. – V., 1993.
50. Pulko, brigados (atskirojo bataliono) kasdieninės veiklos valdymas. – KAM, GI., 1998.
51. Razauskas R. Aš vadovas. – V., 1997.
52. Razauskas R. 365 vadovo dienos. – V., 1994.
53. Steiger R. Humaniškas vadovavimas. – V., 1998.
54. Suslavičius A. Socialinė psichologija. – K., 1995.
55. Suslavičius A., Valickas G. Socialinė psichologija teisėtvarkos darbuotojams. – V., 1998.
56. Tarasenko P. Kovotojo mokymas. – K., 1929; – V., 1998.
57. Štabo darbo organizavimo pagrindai – 99/Parengė Užkuraitis D., Kačergius J. – V., 1999.
58. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности. – М., 1999.
59. Vado atmintinė. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas/Parengė Samajauskas J. – V., 1997.
60. Vadyba/James A.F. Stoner., R. Edward Freeman., Daniel R. Gilbert, Jr. – K., 1999
61. Vijeikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. – V., 2000.
62. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика. Пер. с англ. М., 1991.
63. Zakarevičius P. Genezė. Dabartis. Tendencijos. – K., 1998.
64. Žemaitis V. Bendravimo barjerai. – V., 1996.