

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВИХОВАННЯ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ

УДК 355/359,07 (075.8)

### МИСТЕЦТВО ВІЙСЬКОВОГО МЕНЕДЖЕРА І ПІДЛЕГЛИХ ЩОДО ПРИХОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЛОВОМУ (СЛУЖБОВОМУ) СПІЛКУВАННІ

А.І. Куртов, О.Б. Нікітюк, В.С. Полікашин  
(Харківський університет Повітряних Сил ім. І. Кожедуба)

*Розглянуті питання ефективного управління підлеглими військовим менеджером з використанням прихованих методів в діловому (службовому) спілкуванні.*

#### *приховані методи в діловому (службовому) спілкуванні*

**Постановка проблеми.** Керуючи підлеглими, військовий менеджер інколи відчуває їх опір під час виконання поставлених завдань, або при спілкуванні, для досягнення своєї мети. У цьому випадку військовий менеджер може застосовувати два види управління:

- 1) відкрите – застосовувати владу – знайти способи змусити підлеглого виконувати необхідне;
- 2) приховане – замаскувати керуючі впливи таким чином, щоб вони не викликали заперечення підлеглого або створити умови, при яких він сам дійде необхідного рішення.

Отже, в подальшому військовому менеджеру варто більше уваги приділяти у повсякденній роботі з підлеглими застосуванню вищезазначених методів і засобів спілкування в службовий та позаслужбовий час.

**Аналіз літератури.** У зв'язку з низьким рівнем підготовки (освіченості) і самосвідомості військовослужбовців, як і раніше, існують грубі методи управління ними: наказ, відкритий тиск і примус. Більш м'які методи, зокрема – приховане управління, дають кращий ефект [1]. Як людина, як особистість, як індивідуальність підлеглий може в деяких питаннях не поступатися військовому менеджеру, а інколи й перевершувати його. Тому і військові менеджери, і підлеглі в принципі зацікавлені в більш гнучких методах управління. В існуючій літературі питання

прихованого управління підлеглими практично не розглянуті, хоча ми знаємо, що у діловому (службовому) спілкуванні приховане управління – звичайна річ. Військовий менеджер замість впливу владою може управляти підлеглим непомітно, створюючи ілюзію повної самостійності. Інколи і підлеглі приховано управляють своїми начальниками.

**Мета статті.** Застосовувати приховане управління після провалу відкритого не рекомендується, тому що підлеглий легко розгадає намір військового менеджера.

Приховане управління військовий менеджер повинен застосовувати тоді, коли передбачає опір підлеглому відкритому управлінню. Для дотримання балансу влади необхідно забезпечити рівність впливу військового менеджера на підлеглих і підлеглих на військового менеджера.

Різниця полягає лише в тому, що військовий менеджер може впливати на підлеглих як відкрито, так і приховано, а підлеглі на військового менеджера тільки приховано. У статті розглядаються методи прихованого управління, які використовуються військовим менеджером в роботі з підпорядкованим особовим складом у повсякденній діяльності, при спілкуванні (у взаєминах).

**Основний матеріал.** Влада і дотримання її балансу для ефективного управління підлеглими або військовим колективом військовому менеджерів необхідні. Влада – це здатність і можливість впливати на діяльність, поведження людей за допомогою декількох засобів: волі, авторитету, права, насильства [1].

Особу (будь то менеджер або підлеглий), яка приховано здійснює управління, будемо називати ініціатором, а особу, на яку поширюється прихований вплив, – адресатом.

*Основні поняття прихованого управління. Альтруїстичне і маніпулятивне управління.* Під прихованим управлінням об'єктом розуміють такий керуючий вплив на нього з боку суб'єкта, при якому істинна мета управління маскується суб'єктом, приховується від об'єкта впливу [1].

Майже в кожному людському суспільстві (колектив, родина, компанія друзів) є особа, яка приховано впливає на інших, і ті підкоряються їй. Приховане управління проводиться поза волею адресата, воно припускає можливу незгоду останнього з тим, що пропонується (інакше ініціатору немає сенсу приховувати свої наміри).

*Альтруїстичне і маніпулятивне приховане управління.* Чи морально приховано керувати іншою людиною? Це залежить від ступеня моральності ініціатора. Існує певне етичне обмеження на використання маніпуляції – вона стає аморальною в тому випадку, якщо:

- використовується в особистих цілях військового менеджера;
- насильство над особистістю перевищує той рівень, що диктується специфікою виконання завдання.

Маніпуляцією називаємо приховане управління об'єктом проти його волі, що приносить суб'єктові однобічну перевагу або вигоду за рахунок об'єкта. При цьому суб'єкт управління називається маніпулятором, а об'єкт – жертвою.

Приховане управління може носити не тільки маніпулятивний, аморальний (егоїстичний), але і цілком моральний характер. Наприклад, дружина за допомогою жіночих хитрощів може відучити чоловіка від будь-якої шкідливої звички (пристрасть до спиртного, паління); військовий менеджер, батько, педагог інколи замість прямого примуса діє методами прихованого управління, і це приносить певну користь. Таке приховане управління називається альтруїстичним. Альтруїзм (від франц. altruiste – альтруїст, від лат. alter – іншої) – безкорислива турбота про благо інших людей, протилежний за змістом егоїзму [2].

Таким чином, приховане управління може бути альтруїстичним і маніпулятивним.

На рис. 1. наведені результати обох типів прихованого управління [3]. Як видно з рис. 1, різні типи прихованого управління дають і діаметрально протилежні результати: альтруїстичне управління запобігає конфліктам, а маніпулятивне – є само джерелом конфліктів.

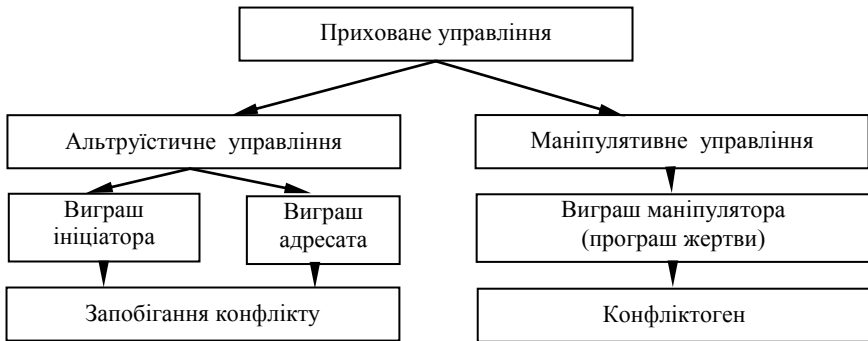


Рис. 1. Результати прихованого управління

Збір інформації про адресата здійснюється з метою виявлення мішеней впливу і принад.

Мішені впливу – це ті риси особистості адресата, його слабкості, потреби і бажання, на які впливає ініціатор, щоб підштовхнути адресата до дії у власних інтересах [3].

Універсальна схема прихованого управління подана на рис. 2.

Як приклад мішені можна навести ганебну «прописку» в армії. Слабкості потенційної жертви є для маніпулятора бажаною знахідкою, тому що робить жертву беззахисною. Головна мета «прописки» – установити

підпорядкування новоприбулих «дідам», тобто військовослужбовцям попередніх призовів.



Рис. 2. Універсальна схема прихованого управління

Проаналізувавши історичну літературу, можна навести такий приклад «мішені».

Олександр Македонський був не тільки наймогутнішим полководцем, але й видатним психологом. Розпочавши похід проти персів, молодий цар вступив у Малу Азію і зайняв місто Гордіон. Там у храмі Зевса стояв візок, до дишла якого, за легендою, фригійський цар Гордій прив'язав ярмо, причому дуже складним вузлом [4]. Легенда свідчить, що той, хто його розв'яже, стане володарем світу. Олександр Македонський узявся розв'язувати цей вузол та, коли переконався, що це йому не під силу, вихопив меч і розрубав його.

Цей вчинок увійшов в історію. І не випадково. Це було знакове дійство. Воно повинно було показати македонським воїнам, що їх полководець перемаже, яку б боротьбу він не розпочав.

Мішенню впливу на своїх підлеглих полководець обрав природну потребу воїнів почувати себе у безпеці (з удачливим воєначальником воїни почували себе впевненіше та комфортніше).

Саме віра у воєначальника і його талант є однією зі складових перемоги. У бою при Гавгамелах Арбелах армія Македонського відважно атакувала вдсятеро переважаючого супротивника – і перемогла.

Принади – це те, що полегшує ініціатору досягнення своєї мети, допомагає привернути увагу адресата до вигідної для нього сторони справи й одночасно відвернути її від істинної мети ініціатора.

Так, видатний американський президент Ф. Рузвельт часто користувався такою принадою [4]. Готуючись до розмови, Ф. Рузвельт дізнавався про хобі майбутнього співрозмовника, ознайомлювався з цим предметом захоплення, щоб можна було підтримати розмову на цю тему. Наприклад, колекціонера марок він просив «проконсультувати» його, які марки варто подарувати племінникові – починаючому філателісту. Після зацікавленої розмови «консультант» був настільки прихильний до Ф. Рузвельта, що переконати його з основного питання зустрічі було неважко.

Атракція (від латинського *attraho* – притягую до себе) має на меті створити умови для впливу ініціатора на адресата у потрібному ініціатору напрямку: викликати до себе довіру адресата; приспати пильність, відвернути його увагу від мети ініціатора.

Спонукування адресата до дії є зазвичай результатом всіх описаних дій (мішень + принада + атракція), але може досягатися і спеціальними засобами (наприклад, введенням у транс; наданням помилкової інформації; прийомами переконання і психологічним тиском).

Виграш ініціатора – досягнення мети прихованого управління. Розглянемо рис. 2 на прикладі рибної ловлі. Мішень впливу – потреба риби в їжі. Принада – хробак, насаджений на гачок. Атракція досягається створенням умов – вибір часу і місця, тишею, прикормом (кидає дрібний корм, щоб підманити рибу ближче до хробака або черв'яка).

Другий приклад. Лисиця, героїня відомої байки І.А. Крилова, що вимагає сир у Ворони, навіть не може бути названа ошуканкою. Вона ж не говорить Вороні: кинь мені сир, а я тобі кину сирокопченої ковбаси. Вона просить її заспівати. Мішенню впливу на Ворону є її марнославство, принадою – легкість досягнення мети (усього лише заспівати), атракцією – улесливі слова.

У ряді конкретних випадків окремі блоки універсальної схеми (рис. 2) можуть бути присутніми не явно. Наприклад, інформація може бути заздалегідь відома ініціаторові, а атракція створена сформованими заздалегідь відносинами.

*Захист від маніпуляції.* Оскільки будь-яке приховане управління, у тому числі і маніпуляція, здійснюється за одною моделлю (рис. 2), то, незважаючи на всі розходження між конкретними маніпуляціями, можна створити надійний захист від них. Універсальна блок-схема захисту від маніпуляції подана на рис. 3.

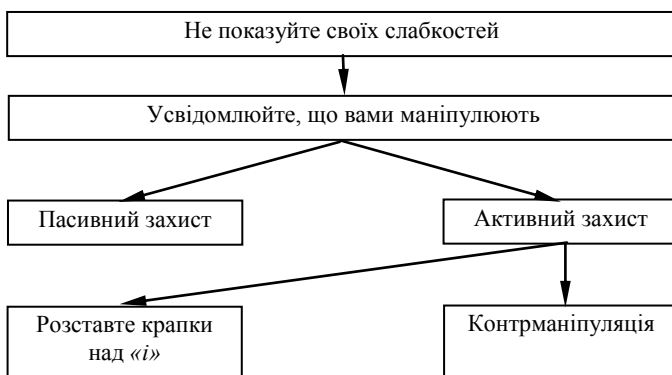


Рис. 3. Універсальна блок-схема захисту від маніпуляції

Щоб позбавити маніпулятора можливості знайти мішені впливу і принади, необхідно насамперед не показувати своїх слабостей. Ознакою маніпуляції є почуття незручності: не хочеться щось робити, говорити, але інакше незручно, будете «погано виглядати». Досить сказати собі: «Маніпуляція!» Це діє як осторога, і усвідомлення цього цілком достатньо, щоб узяти себе в руки і подумати про захист.

*Пасивний захист.* Пасивним захистом рекомендується скористатися у таких випадках: коли ви не знаєте, що робити, як відповісти маніпуляторіві, а також якщо не ризикуєте зіпсувати відносини з ним. Не говоріть нічого. Зробіть вид, що не розчули, не зрозуміли, почніть розмову про щось інше. Єдине, що при цьому потрібно, – виявити витримку.

*Активний захист.*

*Розставте крапки над «і».* Скажіть, що вас турбує в пропозиції маніпулятора.

Зміст *контрманіпуляції* – зробіть вигляд, що не розумієте, що вами намагаються маніпулювати, почніть зустрічну гру і завершіть її раптовим питанням або зміною теми, що показує маніпуляторіві, хто в дійсності володіє ситуацією.

Приховане управління в службових відносинах має на меті:

- зробити іншого (інших) знаряддям виконання своїх задумів;
- перекласти на іншого частину своєї роботи;
- уникнути власної відповідальності, зокрема, переклавши її на іншого (інших);
- самотвердитися за рахунок іншого (інших);
- розв'язати свої психологічні проблеми, у тому числі внутрішньо особистісні конфлікти;
- додати формату взаємин потрібного вигляду (наприклад: дистанцію, ступінь довіри і т.д.);
- домогтися більш комфортних умов.

Цей перелік охоплює більшість розв'язуваних задач прихованого управління. Ці задачі можуть реалізуватися як начальниками, так і підлеглими.

**1. Методи мистецтва військового менеджера з альтруїстичного прихованого управління підлеглими.** Розглянемо деякі методи мистецтва військового менеджера альтруїстичного прихованого управління підлеглими.

*А. Метод прихованого управління «Доручення складного завдання».*

Інколи виникає потреба доручити підлеглому завдання, яке не входить в його прями обов'язки. Воно може бути дуже складним, дуже терміновим і неприємним.

Військовий менеджер може зменшити опір підлеглого декількома «за»:

- наданням деяких пільг незадовго до того, як дати доручення;
- щедрою похвалою або компліментами на початку розмови;
- викликом, якщо має справу з честолюбним підлеглим.

*Б. Метод прихованого управління «Бажані ситуації».* Вченими встановлено, що найкраще підлеглий виконує те, що він вважає за потрібне, а не те, що наказує начальник. Тому оптимально, щоб підлеглий сам прийняв рішення, яке відповідає задуму начальника.

Метод бажаних ситуацій полягає в тому, що військовий менеджер створює ситуацію, у якій підлеглий самостійно прийде до потрібного рішення.

Цей метод вимагає високої культури військового менеджера, знання підлеглих.

*В. Метод прихованого управління «Компліментів».* У менеджменті встановлено правило: «Говоріть якнайчастіше компліменти підлеглим». Приказка менеджерів: не похвалиш – не поїдеш.

Деякі військові менеджери сумніваються, що так треба робити. По-боюються «захвалити», «перехвалити» підлеглих. При цьому не враховують кілька важливих обставин.

1. У країнах СНД, у тому числі й в Україні, в період адміністративно-командної системи склався крен у бік «жорсткого» поводження з підлеглими. Виявляється це, по-перше, в тому що не прийнято хвалити, по-друге, у значній перевазі застосування покарань над заохоченнями. Наукою й експериментами встановлено, що заохочення є значно кращим стимулом щодо виконання завдання.

При традиційно жорсткому поводженні з підлеглими небезпека «перехвалити» є сильно перебільшеною.

2. Нагадаємо, що в основі гарного компліменту повинен лежати факт. Тобто основу компліменту має створити сам підлеглий. Для того, щоб одержати компліменти, треба їх заробити.

Люди люблять одержувати компліменти, люблять похвалу. Це задовольняє їх потреби в позитивних емоціях. Ось чому методи заохочення краще стимулюють виконання завдання, ніж покарання.

*Г. Метод прихованого управління «Мистецтво критики: зціляти не раничи».* Критика є гострою зброєю у взаєминах людей. При всій її необхідності не слід забувати, що критика, особливо якщо вона безцеремонна, боляче ранив самолюбство підлеглого. При цьому людина може бути настільки вибита з колії, що стає непрацездатною. Критика може призвести до конфлікту. Щоб уникнути цього, необхідно виконувати певні правила.

Якщо підлеглий провинився, то він очікує, що начальник буде до нього не тільки строгим, але і справедливим.

А оскільки багато провинених шукають насамперед об'єктивні і поважні для себе причини і не схильні звинувачувати себе, то, якщо їх не вислухати, створюється враження несправедливої критики. Тому військовий менеджер у такій ситуації повинен:

- 1) вислухати пояснення підлеглого;
- 2) зберегти рівний тон;
- 3) перш ніж критикувати, знайти, за що похвалити підлеглого;
- 4) критикувати вчинки, а не підлеглого;
- 5) не шукати «цапа – відбувайла»;
- 6) шукати разом рішення, а не обвинувачувати підлеглого;
- 7) не критикувати при свідках;
- 8) не акцентувати увагу на допущених промахах, необхідно переходити відразу до пошуку виходу з ситуації, яка утворилася;
- 9) поставити себе на місце підлеглого, щоб легше зрозуміти, як уникнути помилок, не наносючи йому душевних страждань.

*Д. Метод прихованого управління «Прихованого зауваження».* Зауваження, як і будь-яка критика, може призвести до конфлікту. Досвідчені військові менеджери намагаються послабити конфліктну складову зауваженням.

На нараді двоє підлеглих розмовляють, думаючи, що начальник, виступаючи не помічає цього.

Військовий менеджер застосовує у своїй промові такі слова: «Коли я вчився у військовому університеті (академії), то професор, який проводив заняття, побачивши, що хтось не слухає, голосно сказав: «Гей, ви, базіки!» (Ці слова військовий менеджер теж сказав голосно, після паузи.) Після чого ніхто не ризикував відволікатися. Почувши це, наші базіки також припинили розмови.

Таким чином, достоїнство порушників не було принижено (адже зауваження відносилось як би не до них). Але їх поведження військовий менеджер змінив у потрібному йому напрямку.

*Е. Метод прихованого управління «Управління недбайливим підлеглим».* Управління недбайливим підлеглим може здійснюватися, наприклад, методом Сократа. Цей метод полягає у ланцюжку питань, що дозволяють привести підлеглого до потрібного рішення.

Наприклад, потрібно дати доручення підлеглому, який (це відомо з досвіду) буде сперечатися, доводити, що ця задача не входить до його обов'язків, і т.п. Можливо, наприклад, такий варіант діалогу:

Начальник: Ви були на нараді з питання про...?

Підлеглий: Так був.

Начальник: Ви, звичайно, звернули увагу на пункт четвертий рішення?

Підлеглий: Так, а що?

Начальник: Цей пункт прямо адресується вам: потрібно зробити... (дається доручення і визначається термін).

Логіка питань, що послідовно ставляться, така: після кожної відповіді звужується число ступенів волі відповідаючого, адже, відповідаючи



на кожне питання, підлеглий визначає свою позицію, стає бранцем попередніх відповідей.

У розглянутому прикладі недбайливий підлеглий, можливо, просто ухилився від наради або читав на ній детектив (цієї можливості не виключає начальник). Але сказати «ні» він не зважиться, а сказавши «так», він відрізає собі шляхи до відступу. У більш складних ситуаціях може знадобитися більша кількість питань закритого типу, щоб привести підлеглого до потрібного рішення.

**2. Методи мистецтва військового менеджера з маніпулятивного прихованого управління підлеглими.** Розглянемо деякі методи мистецтва військового менеджера з маніпулятивного прихованого управління підлеглими.

*А. Метод маніпуляції «Розпливчастість обіцянок».* При працевлаштуванні нового співробітника військовий менеджер обіцяє йому надалі підвищення за умови успішного виконання їм своїх обов'язків. Військовослужбовець приступає до виконання своїх обов'язків, демонструючи сумлінність і працездатність. У відповідь на це керівництво постійно збільшує його навантаження, розширюючи коло його обов'язків, але про підвищення – ні слова. Військовослужбовець починає ставити питання про підвищення, але його дорікають у нескромності.

Якби не розпливчасто сформульована умова підвищення, то поводження військового менеджера виглядало б відвертою оманю. Для керівника, що піклується про свою репутацію, подібний трюк неможливий. Тому військовий менеджер змушений був вести більш тонку гру, для чого вводить умову «гарної роботи», критерії якої чітко не визначені. Саме ця невизначеність є мішенню впливу. Принада тут – обіцянка просування по службі.

*Б. Метод маніпуляції «Обіцяного три роки чекають».* До військового менеджера на прийом прийшов військовослужбовець (підлеглий) зі скаргою, що він дотепер живе в дуже поганих умовах зі своєю великою родиною. Півроку тому начальник пообіцяв йому виділити службову квартиру через 2 – 3 місяці. Розуміючи, що цього разу простою обіцянкою не обійтись, військовий менеджер розіграє цілий спектакль: викликає заступника, який займається питаннями житла, і вимагає відповіді про те, що зроблено по даному питанню. У присутності військовослужбовця влаштовує заступнику гучний рознос і вимагає вирішити питання протягом 1 – 2 місяців. Відпустивши заступника, проникливо просить військовослужбовця потерпіти ще трошки.

Тут добре проглядаються два напрямки маніпулятивного впливу:

1) прагнення відкласти рішення питання і підвищити поступливість військовослужбовця; 2) другий напрямок у свою чергу може бути поділено на ряд задач. Військовому менеджерові необхідно, по-перше, зняти

з себе відповідальність за інших, по-друге, переконати відвідувача, що він на його боці, по-третє, продемонструвати, що з питання приймають-ся міри і, по-четверте, дати надію на його швидке вирішення.

Мішенню впливу начальник вибрав довіру підлеглого, яка спочатку була відсутня. Сам «спектакль» послужив принадою. В результаті військовослужбовець (підлеглий), прийшовши вимагати, пішов як прохач, оскільки, позбавлений переваги над порушником договору, змушений тепер підкорятися статусній перевазі свого начальника.

*В. Метод маніпуляції «Ну що, попався?!» і «Є три кандидатури».* Начальник розповідає: «Коли я був начальником відділу кадрів, то неодноразово використовував такий засіб. Командування мені звичайно повідомляло, кого вирішено підвищити в посаді. Сам же кандидат на посаду цього не знав. Мені доручалося поговорити з ним, оформити відповідне подання на офіційне затвердження.

Запрошував я цього щасливчика і говорив:

– Є три кандидатури, у цьому числі і ваша. Я – за вас і буду відстоювати саме вас.

Якщо за обранцем могли бути якісь грішки, то запитував:

– Ну що, попався?!

Думаючи, що я обізнаний, він починав виправдовуватися, викладав усі свої гріхи (якщо вони були, розуміється). Після чого я йому їх «відпускав» і обіцяв «зам'яти справу». В результаті, через якийсь час, майже всі призначені при мені військові менеджери вважали себе зобов'язаними саме мені. Я ж, коли потрібно, міг вразити командування своєю поінформованістю.

Цей начальник зробив блискучу кар'єру. І вважає, що уміння маніпулювати, було однією з причин цього.

Мішенню впливу була непоінформованість військових менеджерів – висуванців. Причина цього – «кулуарна» практика прийняття рішень. Принада – бажання пройти всі етапи добору на вищестоящу посаду.

*Г. Метод маніпуляції «Розрахуємося потім».* Військовий менеджер пропонує підлеглому поїхати у відрядження для вирішення термінового питання. Грошей у касі військової частини зараз немає, отже, їхати потрібно (поки) за свій рахунок – начальник обіцяє оплатити витрати на відрядження пізніше. Підлеглий знає, що «пізніше» може тривати півроку (рік), інфляція за цей час «з'їсть» значну частину оплати. Але військовий менеджер не випадково викликає саме цього підлеглого: в цьому місті у підлеглого близькі родичі, він буде радий їх відвідати. Згода отримана.

Як мішень впливу військовий менеджер вибирає одне з заохочень активності – потребу побачитися з родичами. Без наявності скритої мішені будь-який підлеглий відмовився б їхати фактично за свій рахунок. Принадою є надія, що ця поїздка до родичів буде відшкодована.

*Д. Метод маніпуляції «Потурбуйтеся про своє майбутнє».* Начальник вищого військового навчального закладу (ВВНЗ) або науково-дослідного інституту (НДІ) періодично, після поїздок до м. Київ в Міністерство оборони України, на службовій нараді попереджав керівників підрозділів: «Треба ще раз звернутися до питання про структуру ВВНЗ, НДІ» – і обводив уважним поглядом присутніх. Усі (або майже усі) внутрішньо «стискалися» – адже в зміненій структурі підрозділу їх посади могло і не виявитися.

Мета маніпуляції – тримати командирів підрозділів у стані невеликої залежності від волі начальника ВВНЗ, НДІ. Після таких нарад підлеглі ставали більш поступливими до вимог начальника. Мішень впливу – страх позбутися посади, а може і зовсім роботи. Принада – повідомлення про настрої в міністерстві щодо фінансування програм ВВНЗ, НДІ.

*Є. Метод маніпуляції «Розташування в просторі».* Зустрічаються військові керівники, які прийом відвідувачів обставляють маніпулятивним чином. Одні начальники ставлять стілець для відвідувачів так далеко від свого столу, що відвідувач, від одного цього, відчуває недостатню значущість і себе, і своєї справи. А це і є метою маніпулятора (військового керівника). Деякі начальники, навпаки, бажаючи продемонструвати співрозмовнику прихильність і доброзичливість, виходять із-за столу, сідають поруч – за столом засідань або в крісла; пригощають чаєм або кавою, пропонують палити.

Є й більш витончені методи прихованого впливу. Наприклад, посадивши відвідувача в глибоке крісло перед столом, здавалося б, створюється комфорт. На практиці ж – хазяїн кабінету одержує психологічну перевагу, оскільки дивиться на відвідувача зверху вниз. А слова, що йдуть зверху вниз, сприймаються як більш значні. Опиратися ж «знизу нагору» набагато складніше.

Останню обставину майстерно використовував ще Сталін. Ведучи нараду, засідання, він не сидів поруч з усіма, а проходжувався. При цьому спрацьовував ще один феномен: особа, що контролює більший простір, сприймається як більш значуща. Мішенями впливу є зазначені психологічні фактори.

*Е. Метод маніпуляції «Маніпулювання зборами (нарадою)».*

*1. Застосування фактору часу.* При проведенні наради використовують такі прийоми:

– коли люди квапляться додому після роботи, то готові проголосувати за будь-яке рішення;

– після двох годин напруженої роботи без перерви 90% учасників втрачають здатність до опору рішенням, що нав'язуються.

Виходячи з цих обставин, потрібні рішення відносяться на кінець зборів (наради), коли більшість з нетерпінням очікують його закінчення.

2. *Нейтралізація опозиції.* Опір головному на зборах (наradі) рiзко слабшає, якщо:

– головного опозиціонера посадити поруч з головуючим, можна й у президію (нападати на особу, що сидить поруч, незручно );

– іншим супротивникам, по можливості, перешкодити сісти разом, розосередивши їх (разом вони почувають силу, порізно – слабкість). Мішенями впливу служать зазначені психологічні закономірності.

3. *Напрямок перебігу зборів (наради).* Загальний настрій і спрямованість обговорення можуть регулюватися головуючим за допомогою такого прийому – наданням слова «потрібній» людині, що своїм емоційним виступом додасть обговоренню бажаний для керівництва напрямок.

*Ж. Метод маніпуляції «Як відповісти на критику, не розкриваючи рота».* Йде нарада. Виступаючий критикує головуючого. Йому самому виправдовуватися незручно. Це принижує його статус (у народі говорять: «Виправдується – отже винуватий»). Але залишати без відповіді критику означає визнати справедливність. Треба, щоб відповів хто-небудь інший. Головуючий майже завжди знайде такого серед присутніх. Часто в залі є вічний опонент виступаючих. Допоможе знайти незгодного з оратором і знання невербальних проявів: міміки, поз, мови жестів. Уважне спостереження за слухачами підкаже, хто не згодний з виступаючим. Треба цьому слухачеві (або «вічному опоненту») якимось поворушитися і головуючий відразу говорить: «Зараз, зараз я дам вам слово!» (начебто той його просив). Відмовитися незручно, тим більше що сказати є що. Мішень впливу – «незручно відмовитися». Принада – є що сказати. Так ведучий наради відповідає на критику чужими вустами.

3. *Метод маніпуляції «Нарада як засіб маніпуляції».* Говорять, що нарада – це колективне ухилення від персональної відповідальності. Якщо рішення прийняте конкретним керівником, то він і несе за нього відповідальність. Але якщо рішення прийнято нарадою, то відповідає нарада, тобто персонально ніхто. Мета даної маніпуляції – ухилення від відповідальності. Мішень впливу – сформована практика колективної безвідповідальності.

1. *Метод маніпуляції «Ухилення від відповідальності».* Підлеглий приходиться з питанням, яке сам не може вирішити. Начальник, щоб не видати свого небажання вирішити його, починає поступово «розпикати» підлеглого – корити за існуючі та уявні недоліки. Той, нарешті, вибухає, переходить на підвищені тони, ображається. Розв'язка з'являється негайно: «Навчіться спочатку тримати себе в руках – тоді і приходьте».

Мішень впливу в даній ситуації – запальність підлеглого. Керівник знає цю слабкість і використовує її. Принадою служить зауваження начальника.

**3. Підлеглі приховано управляють і маніпулюють військовим менеджером. Мистецтво військового менеджера захисту від маніпуляції.** На початку статті показано, що не тільки військовий менеджер

керує підлеглими, але і підлеглі – військовим менеджером. Мета в них збігається. Однак є дві істотні особливості.

1. Приховане управління – це, власне кажучи, єдиний для підлеглих засіб керувати військовим менеджером.

2. У бажанні керувати своїм начальником підлеглому приходится діяти вкрай обережно, оскільки усвідомлення військовим менеджером, що ним керують, може мати негативні наслідки для підлеглого.

Приховане управління начальником може мати три напрямки:

1) нейтралізація його недоліків як керівника (недостатній професіоналізм, негативні риси характеру, нестаток культури);

2) досягнення особистих вигод, які не зашкоджують роботі і керівнику;

3) отримання особистої вигоди, яка шкодить роботі, колегам, керівнику.

Останній випадок є маніпуляцією.

Розглянемо деякі методи прихованого управління і маніпуляції військовим менеджером підлеглими і мистецтво захисту від маніпуляції.

*А. Метод маніпуляції «Через голову начальника».* Вищестоящий начальник часто дає доручення підлеглому, минаючи його безпосереднього начальника. Тому підлеглий відмовляється виконувати деякі доручення останнього, посилаючись на термінове завдання вищестоящого керівництва. Безпосередній начальник почуває себе ображеним. Завжди неприємно одержувати відмову від підлеглого. Не менше його турбує і те, що він не упевнений, чи завжди підлеглий дійсно зайнятий роботою на вищестоящого начальника, або він іноді прикривається цим? Іноді він не застає підлеглого на робочому місці, той залишає записку, що його відпустив вищестоящий начальник. Пасивний захист тут марний, тому саме через відведену йому пасивну роль безпосередній начальник страждає. Контрманіпуляція неможлива, тому що вона є конфліктною, а сваритися з начальством – собі дорожче.

Залишається розставити *крапки над «і»*: поговорити з вищестоящим начальником, у яке положення той його поставив. І попросити всі доручення давати йому самому або через нього. (Між іншим, так вказано в Статуті Збройних Сил України (ЗСУ) і правилах ділової етики). Від такого порядку дій вищестоящий начальник не постраждає, а безпосередній начальник поверне свій статус керівника і контроль над підлеглим.

Мішенню впливу тут є схильність вищестоящого начальника до порушення вимог Статуту ЗСУ і правил ділової етики. А принадою – «зручність» прямого звертання безпосередньо до виконавця.

Ця маніпуляція цікава тим, що показує небезпечно визначений непрофесіоналізм вищестоящого начальника (у плані роботи з кадрами). Жертвою є третя особа – безпосередній начальник. Поводження підлеглого є маніпулятивним.

Якби він не мав наміру зловживати відношеннями, що склалися, то відповідно до Статуту ЗСУ, вчасно проінформував би безпосереднього начальника про отримані завдання від вищестоящего начальника і погодив би з ним графік роботи і свої відлучки.

Втім, якщо вищестоящий керівник починає свої неетичні дії цілком усвідомлено, щоб досадити безпосередньому начальнику, тоді маніпулятор – він.

*Б. Метод маніпуляції «Дрібні послуги».* Інколи деякі підлеглі роблять начальству дрібні послуги: дістають дефіцитну запчастину; привозять з відрядження, відпустки невеликий презент; у день його народження або інше свято поздоровляють його особисто.

Усе це подається як щирий прояв поваги. Оскільки подібні дрібні послуги систематично повторюються, то створюють у начальника відчуття залежності від такого підлеглого, особливо якщо останній діє таємно, ненав'язливо. І борг цей зазвичай повертається підвищенням по службі або окладу, престижними відрядженнями і т.п.

Приймаючи подібні «залицання», начальник потрапляє в положення, коли великий вплив на його рішення спричиняє виникаюче почуття подяки.

Пріоритет почуттів у подібних ситуаціях прямо продемонстрований І. Бабелем у його оповіданні «Конарміи». Він згадує про одного офіцера, який зробив при штабі блискучу кар'єру, не маючи здібностей до військової справи. Офіцер цей пристосувався складати вітальні вірші. І на всіх ювілеях, іменинах, «обмиваннях» нової посади або звання він догждав винуватцю урочистостей своїми віршами. Це було єдиним «двигуном» його стрімкої кар'єри.

Мішенню впливу є марнославство начальника. А принада «організується» підлеглим у залежності від ситуації.

*В. Метод маніпуляції «Молодий, та ранній».* Молодий офіцер, що має малий досвід роботи, але отримав фахову освіту, активний у роботі, через деякий час, набувши досить високого рівня практичної підготовки, просить керівництво дозволити йому скласти кваліфікаційний іспит. Безпосередній начальник його підтримує, однак колеги, що мають більший стаж роботи, звертаються до більш високого керівництва зі скаргою, обвинувачуючи претендента на підвищення в тому, що він використовує для просування по службі свої особисті відносини з начальником. Безпосередній начальник, за їх твердженням, в усьому допомагає. В цьому випадку пропонується ввести більш чіткі критерії присвоєння певної кваліфікації, у яких більше значення надавалося б стажу роботи.

Мішенню впливу ті, хто скаржиться, обрали відсутність чітких критеріїв просування офіцерів по службі. Як наслідок – вирішення цих питань за розсудом керівництва. Принада – добрі стосунки між молодим офіцером і начальником.

Захист від подібної маніпуляції полягає в усуненні мішеней, тобто у встановленні єдиних правил і умов просування по службі.

*Г. Метод маніпуляції «Як ти, так і я».* Військовий менеджер звертається до підлеглого з проханням про вихід на службу в позаслужбовий час. Підлеглий, пам'ятаючи про те, як начальник у минулому несправедливо, на його думку, з ним повівся, відмовляє йому в цьому проханні. В результаті – зірване виконання завдання.

Цей приклад демонструє важливість неформальних відносин між військовим менеджером і підлеглим. Неможливо у вигляді формальних розпоряджень визначити все те, що повинні виконувати підлеглі для забезпечення нормального функціонування військової організації. Тому необхідно, щоб військовослужбовці йшли назустріч один одному, а таке відношення може існувати тільки за умовами взаємності. Неможливо формалізувати настільки складну область діяльності, як управління людьми.

Мішенню впливу є залежність військового менеджера від відношення до нього підлеглих. Принадою послужило забуття начальником цієї обставини.

Захистом від подібних маніпуляцій є встановлення добрих партнерських відносин між керівництвом і персоналом. Партнерство – це вулиця з двостороннім рухом, і про це варто пам'ятати і військовим менеджерам, і підлеглим.

*Д. Метод маніпуляції «Тримати паузу».* Начальник підрозділу повідомляє літньому підлеглому – фахівцю, що за призначенням в підрозділ прибуває молодий офіцер і потрібно забезпечити його роботою і ввести в спеціальність. Літній підлеглий, розуміючи, куди хилить начальник підрозділу, мовчить. Начальник говорить далі, що в літньому віці важко виконувати все зростаючі навантаження. Літній підлеглий продовжує мовчати, усім видом показуючи образ, – адже його неодноразово заохочували як кращого за фахом.

Нарешті начальник підрозділу прямо заявляє, що місце треба звільнити для молодого офіцера. Але, зважаючи на заслуги фахівця, його не відправляють на пенсію, а надають посаду з меншою відповідальністю.

Отже здійснюється пасивний захист: спочатку за допомогою мовчання літній підлеглий – фахівець змусив начальника озвучити вже прийняте ним рішення, а потім за допомогою того ж мовчання («уз'яв паузу – тримай») дістав у начальника обіцянку, що буде компенсовано втрату посади.

Мішенню впливу літній підлеглий інстинктивно обрав психічний автоматизм: ми звикли, що нам відповідають. Відсутність відповіді створює дискомфорт, і, прагнучи піти від цього, той, хто говорить, йде на поступки.

Принади в даному випадку не потрібні – не підлеглий, а начальник підрозділу зацікавлений у продовженні розмови. У прийнятті конструктивного рішення зацікавлені обоє. В результаті досягнуто компроміс.

*Є. Метод маніпуляції «Начальник нас розсудить».* Старший інженер вимагає від молодшого за посадою звільнити місце за комп'ютером для виконання роботи. Не бажаючи поступатися, молодший починає голосно доводити, що йому потрібно ще час, щоб закінчити свою роботу. Суперечка досягає вух начальника підрозділу, який втручається і дає час молодшому закінчити роботу.

Мета маніпуляції молодшого – не скаржачись офіційно (щоб не бути донощиком), залучити начальника на свій бік. Відбувається опора на силу – авторитет і владу начальника.

Мішенню впливу є одна з соціальних функцій військового менеджера – бути регулятором відносин у військовому колективі. Принадою послужила голосна суперечка, залучення уваги потрібної людини (начальника).

**Висновки.** Розглянувши всі зазначені основні поняття і методи прихованого управління (в діловому (службовому) спілкуванні) на прикладах, можемо з впевненістю зробити висновки – при управлінні підлеглими військової менеджер у першу чергу повинен ефективно управляти і приймати рішення в складних ситуаціях, керуватися нестандартними підходами у взаємовідносинах між всіма категоріями військовослужбовців, найбільш повно використовувати ініціативу і творчий потенціал підлеглих, згуртовувати військові колективи.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Кноринг В.И. Теория, практика и искусство управления.* – М.: НОРМА – ИНФРА, 1999.
2. *Военный энциклопедический словарь.* – М.: Воениздат, 1983.
3. *Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах.* – М.: ПРОСПЕКТ, 2005.
4. *Карнеги Дейл. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Как развивать уверенность в себе и влиять на людей путем публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жить.* – М.: ООО «Евро – пресс», ООО «Медицина», ЗАО «Славянский дом книги», 2002. – 432 с.

Надійшла 5.04.2006

**Рецензент:** кандидат військових наук, доцент І.М. Майборода,  
Харківський університет Повітряних Сил ім. І. Кожедуба.

---