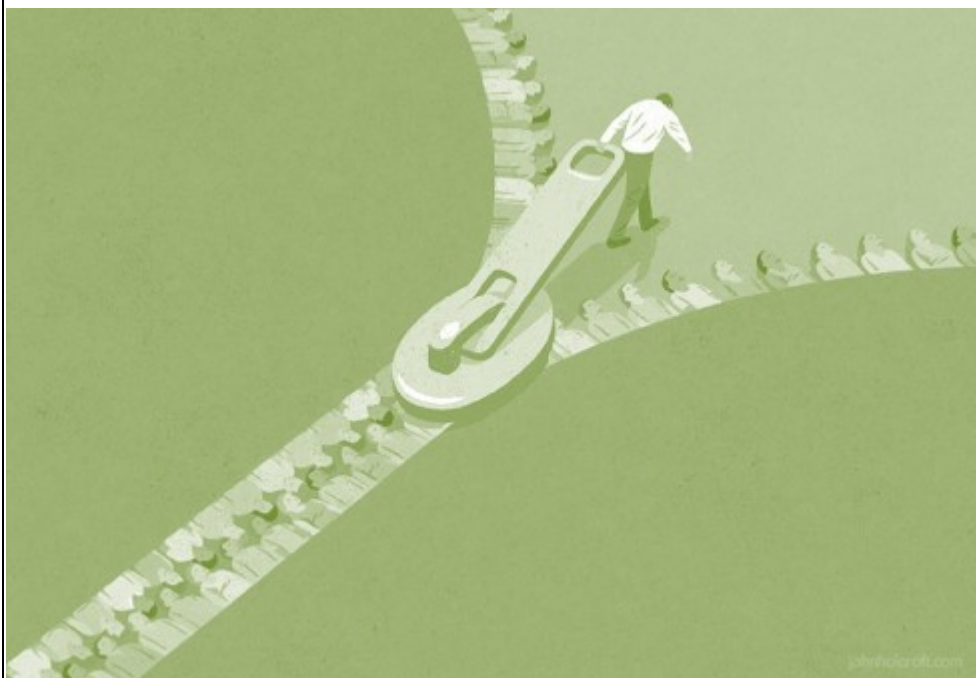




ВП 1-00(31).01

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА. ПОРАДНИК ДЛЯ ОФІЦЕРІВ ТА СЕРЖАНТІВ



СІЧЕНЬ 2020
ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:
обмежень для розповсюдження немає.
**ЦЕНТР МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

**ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ
ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА.
ПОРАДНИК ДЛЯ ОФІЦЕРІВ
ТА СЕРЖАНТІВ**

Військова навчально-методична
публікація командирам з
налагодження внутрішніх
комунікацій

СІЧЕНЬ 2020
ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:
обмежень для розповсюдження немає.
ЦЕНТР МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

ПЕРЕДМОВА

Військова навчально-методична публікація “Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник для офіцерів та сержантів” розроблена робочою групою офіцерів Центру морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України.

Цей порадник присвячений роз’ясненню сутності внутрішніх комунікацій командирів (начальників) з особовим складом, а також основним способам їх налагодження.

Усі питання, що стосуються цього порадника надсилати на таку адресу: 03113, м. Київ, провулок Артилерійський, 1А, Центр морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України, або ch_smpz@dod.ua (контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – 37-906).

Що таке внутрішні комунікації?

Однією з актуальних потреб людини є потреба в інформації. Теза: "хто володіє інформацією, той володіє світом" замінюється на тезу: "хто управляє інформацією, той перемагає та досягає успіху". Головним чинником, який впливає на досягнення успіху в бойовій обстановці є володіння й управління командирами та особовим складом оперативною, достовірною, правдивою інформацією в частині, що їх стосується.

Комунікація – це обмін інформацією між людьми та їх об'єднаннями в процесі взаємодії, діяльності та спілкування.

Внутрішні комунікації – це управління обміном цільової за змістом інформації в межах військової частини (підрозділу): між окремими військовослужбовцями, підрозділами, командирами та підлеглими тощо.

МЕТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА

- Задоволення інформаційних потреб особового складу (зокрема через систематичне командирське (бойове) інформування особового складу).
- Доведення цілей та завдань діяльності.
- Налагодження двостороннього зв'язку між керівництвом та особовим складом (зокрема, з використанням методики "Аналізу проведених дій", результатів роботи груп внутрішніх комунікацій тощо).
- Впровадження та дотримання військових традицій.
- Відзначення (схвалення) підлеглих.
- Забезпечення лідерства військовослужбовців.
- Удосконалення процесів і покращення результатів виконання завдань.

КЛАСИФІКАЦІЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА

За рівнями:

горизонтальні (командир роти – командир роти)

вертикальні (командир батальйону – командир роти)

діагональні (командир роти – начальник служби)

За стилем спілкування:

формальні (офіційні)

неформальні (особисті)

За суб'єктом спілкування:

міжособистісні (особа-особа)

групові (група-група)

публічні (звернення командира до всього особового складу)

організаційні (наказ командира по військовій частині)



За напрямком:

низхідні (командир взводу – сержанти)

висхідні (командир роти – начальник штабу батальйону)

За формою спілкування:

вербальні (словесні, голосом)

паравербальні (сила, темп, інтонації голосу)

невербальні (міміка, жести, постава)

За каналами спілкування:

усні

електронні

друковані (або письмові)

За способом доведення:

безпосередньо

опосередковано (за посередництва третьої особи)



Внутрішні комунікації являють собою певні **мережі**. Тип внутрішньо-комунікаційних мереж на пряму впливає на ефективність, успішність діяльності і лідерство командира (начальника), військової частини (підрозділу) в цілому.

ТИПИ ВНУТРІШНЬО-КОМУНІКАЦІЙНИХ МЕРЕЖ

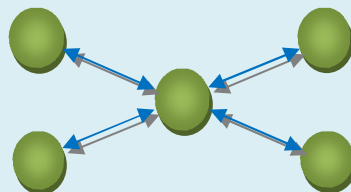
Первинні

«Лінійка»



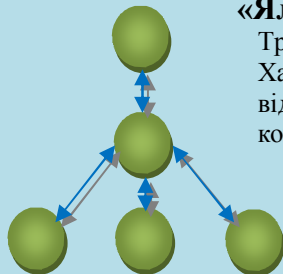
Не передбачає наявності комунікатора. Характеризується взаємозалежністю всіх учасників мережі.

«Зірка»



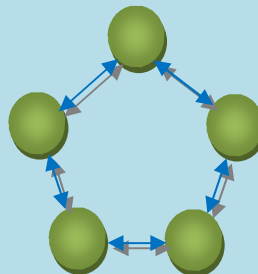
Характеризується залежністю від компетентності та авторитету комунікатора

«Ялинка»



Трирівнева мережа. Характеризується залежністю від особистих і фахових якостей комунікатора на другому рівні.

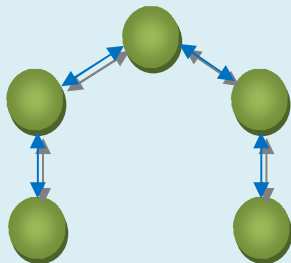
«Коло»



Не передбачає обов'язкової наявності формального комунікатора. Найбільш оптимальна мережа для формування сприятливого морального та психологічного середовища спільної діяльності.

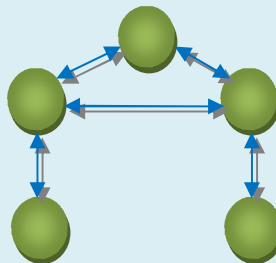
Вторинні

«Тент»



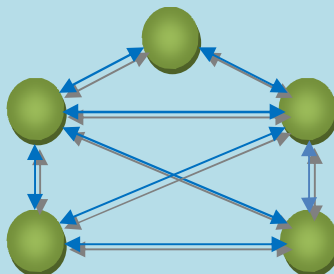
Стійка мережа. Неофіційні комунікації між представниками мінімальні.

«Намет»



Мережа ефективна, коли права і обов'язки старших та підлеглих чітко окреслені.

«Будинок»



Максимально ефективна мережа. Замкнута система з відкритими каналами комунікацій на всіх рівнях.

ПРИНЦИПИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА

Повага до іншої думки

Забезпечення та заохочення свободи вираження власної думки.

Правдивість і щирість

Відкрите доведення перевіреної та правдивої інформації. Уникнення розповсюдження чуток.

Жодних привілеїв

Відсутність привілеїв для окремих груп особового складу, їх рівноправність та можливість, у відведений для цього час, вільного спілкування з командиром (начальником) з дотриманням вимог субординації та взаємоповаги.

Часовий пріоритет

Своєчасність та лаконічність доведення інформації. Найгірше, коли військовослужбовці дізнаються про погані новини не від свого командира, а з повідомлень противника чи ЗМІ.

Точність і простота

Усі матеріали, призначені для внутрішніх комунікацій, повинні бути конкретними та доведені зрозумілою мовою.

Спостереження

Спостереження за поведінкою особового складу під час спілкування, для виявлення проблем всередині підрозділу (бойової команди, групи, розрахунку, екіпажу) та їх вирішення.

Регулярність

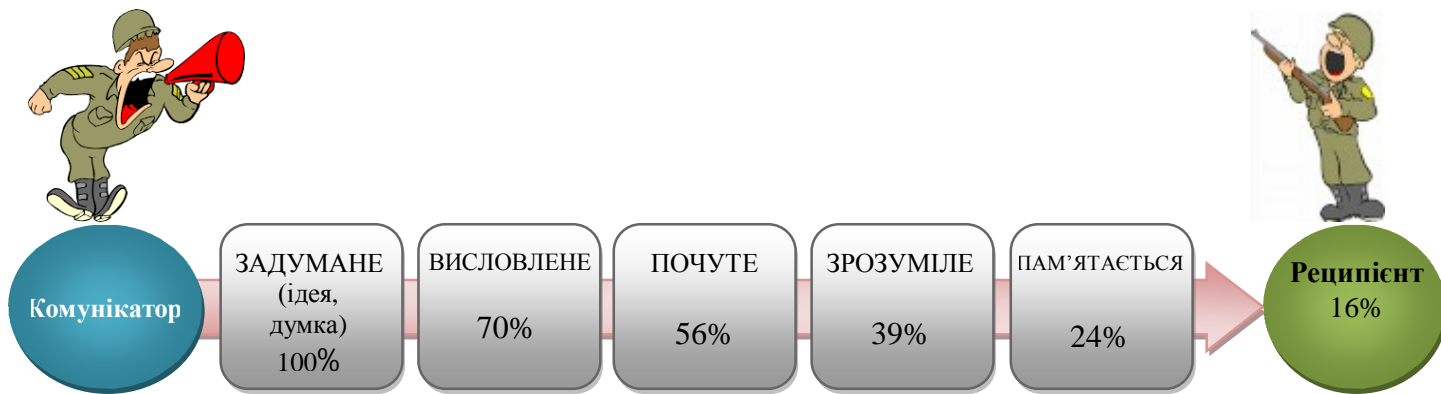
Внутрішні комунікації ефективні при безперервному функціонуванні.

Змістовність та цікавість

Внутрішні комунікації повинні розкривати сутність і зміст того, що відбувається та відповідати інформаційним потребам особового складу.



Потрібно враховувати, що передача або доведення інформації не завжди досягає мети та сприймається правильно:



Завжди існують певні **комунікаційні бар'єри**, які залежать як від індивідуальних особливостей військового лідера, так і від організації (умов) службової діяльності.

КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ



Отже, успіх командування, управлінської діяльності та лідерства залежить від того, чи змогли Ви налагодити ефективні внутрішні комунікації у підпорядкованій військовій частині (підрозділі).

Головне правило внутрішніх комунікацій військового лідера – це встановлення довірливих і лояльних відносин з підлеглими (послідовниками, побратимами). Комунікації з особовим складом повинні працювати у всіх напрямках – вертикально – знизу вгору, згори вниз і за горизонталлю. Але основним результатом цього процесу має бути наявність зворотного зв'язку і поінформованість людей.

Як військовому лідеру налагодити внутрішні комунікації?

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ

1. Подавайте особистий приклад

Якщо хочете налагодити нормальну внутрішню комунікацію з підлеглими (послідовниками) спілкуйтесь з ними на рівні, а не зверхньо. Висловлюйте особисті бачення проблем, шляхів їх вирішення, власних поглядів на речі. Не бійтесь визнавати перед підрозділом власні помилки.

2. Мотивуйте інформацією.

Особистий приклад – це добре. Але інколи потрібно докласти певних зусиль, щоб підлеглі якомога якісніше виконували поставлені завдання. Багато проблемних питань у військовослужбовців виникає саме тоді, коли вони не до кінця розуміють ЩО саме від них вимагається, ЧОМУ це потрібно, та ЯКА користь від цього. Як підрозділу, так і їм особисто. Чітка та зрозуміла всім військовослужбовцям мета завдання – обов'язковий елемент його ефективного виконання.

3. Спілкуйтесь постійно.

Комунікація має бути частиною Вашого розпорядку дня. Завжди починайте робочий день з **КОМАНДИРСЬКОГО ІНФОРМУВАННЯ** (порядок проведення описаний нижче). Ваші підлеглі повинні звикнути до того, що Ви і тільки Ви є для них джерелом актуальної і достовірної інформації (а не Інтернет, "експерти" чи ще хтось).

4. Вмійте слухати і чути.

Не цурайтесь питати у підлеглих, що їх турбує, які проблеми в кожного конкретного військовослужбовця, цікавтеся та надавайте значення його інтересам та поважайте його уподобання (світоглядні, культурні, релігійні, погляди на перспективи розбудови Збройних Сил та Вашого підрозділу зокрема, справи у сім'ях. Будь що).

5. Заохочуйте самостійність та розумну ініціативу підлеглих.

"Ініціатива в армії карається"? У деяких випадках, можливо, і так. Але мова йде про РОЗУМНУ ініціативу. Не бійтеся давати можливість підлеглим розкривати власний потенціал. Якщо дозволяють умови, час і немає ризиків. *"Не вказуйте людям ЯК робити. Кажіть їм ЩО робити, і нехай вони здивують вас своїми результатами"* – генерал ЗС США Дж. Паттон.

Після кожного завдання та з певною періодичністю організуйте неформальний **“АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ”** (порядок проведення описаний нижче).

6. Не перекладайте на офіцера морально-психологічного забезпечення всю відповідальність за цей напрям діяльності. Ніхто не має більшої зацікавленості у налагодженні ефективних внутрішніх комунікацій у військовій частині (підрозділі), ніж військовий лідер. Якщо Ви випадатимете з комунікаційного процесу – Ви втратите своє лідерство. Крім того, внутрішні комунікації мають бути налаштовані з урахуванням саме Вашого бачення, Вашого стилю спілкування та керівництва. Ніхто не відчуває цього у всіх тонкощах так як Ви. Офіцер морально-психологічного забезпечення повинен:

- надавати Вам пропозиції щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій;
- повідомляти Вам про потреби особового складу, зокрема інформаційні;
- забезпечувати Вас необхідними інформаційно-довідковими матеріалами для проведення командирського (бойового, цільового) інформування;
- надавати іншу консультативно-методичну допомогу з питань удосконалення роботи з підлеглими.

7. Використовуйте можливості високомобільних груп внутрішніх комунікацій, які періодично працюють у вашій військовій частині. Формат діяльності цих груп саме і передбачає надання Вам методичної та практичної допомоги у цьому напрямку.

8. З метою отримання достовірної інформації про нагальні проблеми та запити підлеглих, оперативного їх вирішення та запобігання виникненню негативного інформаційного фону навколо діяльності військової частини, **ініціативно формуйте** власні групи внутрішніх комунікацій у своїй військовій частині та організуйте їх роботу. Найбільшу ефективність продемонстрували групи, сформовані з представників кадрового, фінансового підрозділів та юридичної служби бригади під загальним керівництвом заступника з морально-психологічного забезпечення (представника структури МПЗ).

9. Пам’ятайте, що кожен з Ваших підлеглих командирів (начальників) має власне комунікаційне коло. Він, як і Ви, повинен **систематизувати роботу** в ньому. Від цього буде залежати злагодженість роботи всієї системи внутрішніх комунікацій військової частини.

10. Зверніть увагу на доцільність делегування Вами комунікації на певних напрямках іншим посадовим особам і робіть це виважено. Адже це може призводити до втрати її якості внаслідок недостатньої компетентності посадової особи, наявності індивідуальних комунікаційних бар’єрів тощо. Разом з тим, перевантаження Ваших власних комунікаційних каналів може ускладнити та навіть унеможливити процес обміну інформацією з людьми.

11. Застосовуйте самі та **впровадьте** в систему управлінської діяльності і лідерства підлеглих командирів (начальників) методики внутрішньо-комунікаційної роботи:

Командирське інформування

Інформаційна потреба людини не менш значуща за інші, такі як потреба у повітрі, їжі, воді, відпочинку та іншому. **Інформаційний голод** здатен паралізувати волю людини, перетворити її на безвольного спостерігача подій, що відбуваються навколо. Ще гіршою є ситуація, коли вакуум достовірної, вивіреної інформації заповнюється **чутками, плітками або ворожою дезінформацією**. Це є особливо неприйнятним, коли мова йде про військовослужбовця, тим більше, якщо він виконує завдання зі зброєю в руках.

З огляду на це, командир не має права плисти за течією в інформаційному потоці. Він сам повинен прокладати вірні шляхи і впевнено вести ними підлеглих. Саме **командир** має стати **лідером колективної думки** у військовій частині (підрозділі) для того, щоб сформувати згуртовану бойову команду, натхненну ентузіазмом самого лідера.

Отже, для реалізації цієї місії, у системі внутрішньо-комунікаційної роботи існує відповідна методика "**Командирського інформування**". Його сутність полягає не у звичайному доведенні інформації про події, що відбулись, а у власній інтерпретації найбільш значущих з них через призму певного **НАРАТИВУ** (англ. і фр. *narrative* — оповідь, від лат. *narrare* — розповідати). **Наратив** – це **інформаційна матриця подій** (фактів, явищ, проблем), **які викладаються послідовно у вигляді історії зі своїми причинно-наслідковими зв'язками** (минуле – сучасне – майбутнє, або: передісторія події – сама подія – імовірний розвиток).

Важливу роль у командирському інформуванні відіграють правильно підібрані **слова-індикатори**. Навіть ретельно вивірена за змістом та цілком позитивна інформація при доведенні може викликати відторгнення, якщо вона містить емоційні та негативно забарвлені слова (вирази): "на жаль", "поразка", "не вдалося", "ми вимушені, приречені" тощо. І навпаки, повідомлення негативного змісту не сприйматиметься надто гостро, якщо при цьому будуть використовуватись позитивні слова-індикатори: "впевнений", "переможемо", "підтримка", "за нами правда", "успішно", "результативно", "найкращі" тощо.

Командирське інформування не є лекцією або доповіддю і, як зазначено вище, не має на меті ознайомлення особового складу зі всіма подіями дня (тижня), тому не потребує значного часу і надмірних зусиль для його підготовки та проведення. Його результативність визначається й оцінюється за результатами оцінки морально-психологічного стану особового складу військової частини (підрозділу). За сучасним військовим досвідом виявлена залежність: чим більша поінформованість особового складу, тим кращий його морально-психологічний стан, вища довіра і повага до безпосереднього командира (начальника).

Рекомендується обрати для інформування 1-2 **значущі для певної категорії особового складу новини**, які являють (або можуть являти) для підлеглих **найбільший інтерес**, та викласти їх у своїй, **командирській інтерпретації у вигляді командирського НАРАТИВУ**. Якщо командирське інформування буде проводитись регулярно, з часом підлеглі сприйматимуть інформацію за наративом командира (військового лідера), або, принаймні, потребуватимуть його. А це і створить з вашого підрозділу команду одностайців, бойових побратимів, здатну виконати будь-які, навіть найскладніші завдання.

Аналіз проведених дій

Як удосконалити діяльність військової частини (підрозділу)? Що треба зробити для досягнення кращих результатів? Відповідь очевидна: **мотивувати** до цього особовий склад, регулярно **комунікуючи** з ним!

Відома нам з минулих часів і наразі найбільш широко розповсюджена система мотивування підлеглих спирається на **страх покарання**. Сутність її полягає у тому, що військовий керівник через категоричну оцінку дій підлеглих намагається спонукати їх до уникнення помилок, недоліків у роботі в майбутньому тільки за допомогою негативного стимулювання. При цьому, чим суттєвіші допущені підлеглим недоліки, тим вищим має бути ступінь приниження його гідності. Зазвичай, така "каральна" методика застосовується на службових нарадах та підведенні підсумків токсичними військовими лідерами.

Але страх – сумнівний мотиватор, який на психологічному рівні завжди викликає супротив і незадоволення. По-перше, він може забезпечити лише короточасний ефект (якщо взагалі це можна вважати ефектом), бо страх зникне відразу, коли у командира з'явиться інша "жертва". По-друге, приниження гідності людини ніколи не додавало поваги тому, хто ображає, а це – удар по авторитету командира та довірі до нього. І найголовніше: **страх пригнічує ініціативу**, прагнення до удосконалення: "краще нічого не робити взагалі, ніж зробити щось не правильно".

Отже, ця система мотивування не відповідає вимогам сьогодення.

З необхідністю модернізації системи мотивування особового складу стикнулися свого часу і в Збройних Силах США. За основу взяли інтерв'ю генерала Джорджа Маршалла, які він надавав після проведення бойових дій за часів Другої світової війни та "Розбір виконання завдання" методом зворотного комунікаційного зв'язку з підлеглими, який застосовувався до 1970 року для розбору тактичних навчань.

Під час створення професійної армії США на основі досвіду і методики генерала Дж. Маршалла сформували методику, яка отримала назву **"Аналіз проведених дій"** (After Action Review (AAR)). Вона зарекомендувала себе настільки ефективно, що знайшла широке застосування не тільки в арміях країн-членів НАТО, а й навіть у цивільному секторі: бізнесових та фінансових колах, у всіх провідних корпораціях світу.

Це перший і головний стандарт армій країн НАТО.

Аналіз проведених дій – це універсальний комунікаційний спосіб професійного обговорення результатів виконання певного завдання або завдань за певний період часу (день, тиждень, місяць). АПД є найбільш ефективним, якщо проводиться у неформальній обстановці.

Сутність АПД полягає у тому, що слово для розбору дій надається всім учасникам обговорення почергово, а військовий лідер виступає не "суддею на процесі", а лише посередником (режисером, модератором) обговорення. Це дозволяє всім учасникам заходу самостійно проаналізувати проведені дії в доброзичливій комунікаційній атмосфері.

Під час "Аналізу проведених дій" військовий лідер послідовно використовує **ТРИ ключових питання**, які обговорюються:

1). Що мало статися? Наприклад, що ми мали досягнути, яке завдання було поставлено?

2). Що насправді сталося?

(Що ми досягли? Як виконане завдання? Що вдалося? Що не вдалося? Чому?)

3). Що потрібно зробити, щоб стало краще? (Як вдосконалити діяльність?)

Лише за умови, що сам підлеглий встановить зв'язок між своїми діями, діями командира та результатами спільної діяльності підрозділу, сформується його внутрішня потреба в удосконаленні!

Крім того, під час АПД військовий лідер краще вивчає, розкриває риси і пізнає людей.

При проведенні АПД необхідно дотримуватися таких обов'язкових правил:

захід проводиться відразу після закінчення дій (виконання завдання, ситуації, події), поки підрозділ ще активний, а спогади свіжі;

слід уникати критики, приниження людей, порівняння дій одного підрозділу (військовослужбовця) з іншими, засудження, монологічності та тривалих у часі "розборів польотів", виявлення або призначення "крайніх";

у процесі обговорення повинні брати участь усі члени команди (підрозділу);

не знайомим з процесом учасникам треба надати інформацію про те, що й чому відбувається тощо.

Військовому лідеру, який проводить АПД слід запам'ятати, що цей захід використовується для сприяння відкритості та поліпшення якості розбору дій, **пошуку шляхів удосконалення** діяльності підрозділу в майбутньому, а **не для пошуку винних!**

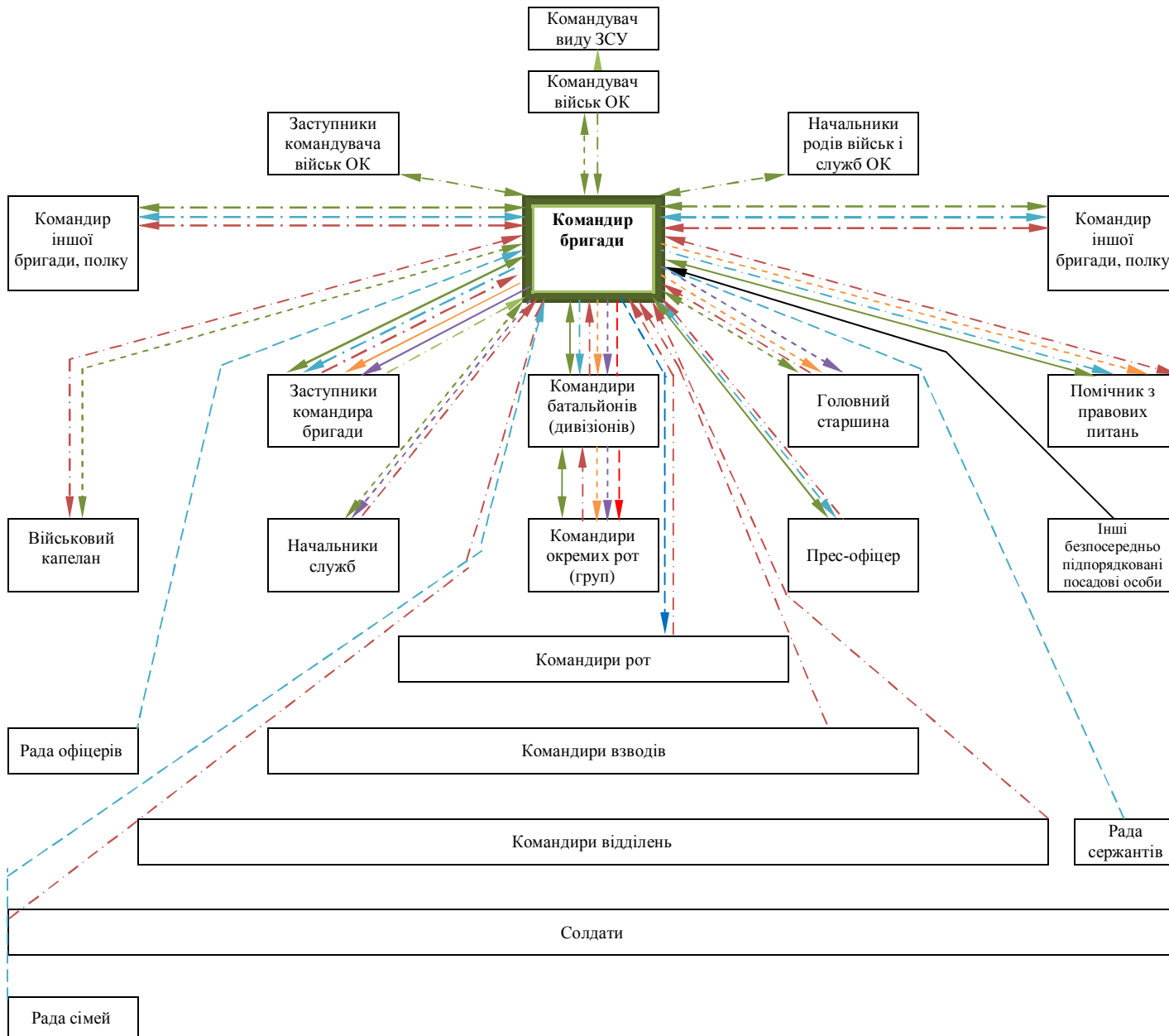
12. Побудуйте власну схему комунікацій. Це допоможе Вам зрозуміти, де є (або можуть виникнути) комунікаційні бар'єри, прогалини, як їх подолати. Також – визначити шляхи підвищення ефективності комунікацій (варіант такої схеми наведений нижче).

Безсистемність, неефективність внутрішніх комунікацій спричиняє поширення чуток, розповсюдження фейкової інформації, що може призвести до раптової втрати авторитету військового лідера та навіть фактичної втрати управління процесами. Як наслідок – це унеможливить досягнення успішного результату діяльності.

Не існує типової або ідеальної схеми внутрішніх комунікацій. У кожному конкретному випадку вона буде мати свою особливу конфігурацію залежно від Вашого стилю управління і лідерства, культури і етики поведінки, сформованості навичок комунікації тощо. Важливо не залишити поза увагою жоден об'єкт обміну інформацією, об'єкт впливу, визначити тематику, інтенсивність, час та характер спілкування з особовим складом. Крім того, слід пам'ятати, що будь-яка отримана у ході спілкування інформація потребує Вашого реагування, інакше сама комунікація втрачає сенс!

Отже, бажаємо Вам натхнення й успіхів у побудові ефективної системи внутрішніх комунікацій у підпорядкованій військовій частині (підрозділі)!

ЯК МОЖУТЬ ВИГЛЯДАТИ ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ КОМАНДИРА БРИГАДИ



УМОВНІ ПОЗНАЧКИ

За напрямками	
↔	прямий і зворотній зв'язок
→	односторонній зв'язок
За змістом	
— (green)	службові
— (blue)	загальні (громадські, суспільно-політичні, військові, технічні тощо)
— (red)	особисті
— (orange)	аналіз проведених дій
— (purple)	командирське (бойове, цільове) інформування
— (light blue)	навчання
— (red dashed)	підведення підсумків стану ВД
— (green dashed)	підготовка пропозицій зі службових питань за напрямками відповідальності
додайте свої варіанти	
За періодичністю	
— (solid)	щоденно
— (dashed)	щотижня
— (dash-dot)	щомісяця
— (dotted)	за потреби
додайте свої варіанти	
Визначте інші критерії і розкрийте їх	

