УДК 159.99.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ КОМАНДИРА ПО**

**ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА**

**ВРЕМЕНИ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

**Зелепукин И.А.**

*Военная академия, zampolitrtb@mail.ru*

**Статья посвящена проблеме успеш­ности деятельности заместителя командира по военно-политической работе в современных условиях цейтнота, влияющем на когнитивные процессы и групповую динамику личного состава подразделений, стресса, совместной импровизации и интуиции, умению формировать свое видение будущего и ярко «нарисовать» его для своих подчиненных, а также проявлению групповой креативности.**

**Ключевые слова:** цейтнот, видение, импровизация, интуиция, заместитель командира по военно-политической работе, личный состав

**ACTIVITIES OF THE DEPUTY COMMANDER MILITARY-POLITICAL WORK**

**IN CONDITIONS OF DEFICIT TIME AND UNCERTAINTY**

**Zelepukin I.A.**

*Military Academy, zampolitrtb@mail.ru*

**The article is devoted to the problem of successful of the activities of the deputy commander for military-political work in modern conditions of time pressure, affecting cognitive processes and group dynamics of unit personnel, stress, joint improvisation and intuition, the ability to form your vision of the future and vividly "draw" it for your subordinates, as well as the manifestation of group creativity.**

**Key words**: time pressure, vision, improvisation, intuition, deputy commander for military-political work, personnel

Рост темпа изменений и неопределенности среды в современном обществе, в особенности в воинском подразделении, требует от коллектива способ­ности эффективно работать над сложными задачами, в условиях кризиса, недостатка информации, постоянного дефицита времени и других ресурсов. Военнослужащим подразделений становится все труд­нее удерживать в поле своего внимания конечную, объединяющую их цель. Кроме того, возможности планирования деятельности все более ограничены, личному составу и руководителям приходится действо­вать интуитивно, спонтанно и творчески, импровизируя на ходу. Этими факторами объясняется растущий интерес исследователей к групповой работе в условиях стресса, импровизации, интуиции, к видению и групповой креативности.

Из научной литературы, известно, что при дефиците вре­мени возрастают количественные показатели работы, тогда как ка­чество снижается, внимание фокусируется на решении жизненно важных проблем, возрастает тенденция к упрощенным схемам принятия решений.

При дефиците времени активность личного состава сдвигается с поддержания отношений на выполнение задачи, возрастает коли­чество сделанного, тогда как качество снижается. Цейтнот(недостаток времени) может улучшить качество и скорость решения при верном изначальном подходе или ухудшить их - при изначально ошибочном подходе. Группа все больше внимания уделяет информации, подтвержда­ющей или не подтверждающей изначально принятую позицию, тогда как нейтральная информация все меньше принимается к рас­смотрению. При этом нормативная конформность в коллективе возрас­тает, он легче приходит к соглашению. Как и личность, коллектив может приспособиться к деятельности при вы­соком уровне стресса, однако ее эффективность снижается, если уровень стресса продолжает расти.

Таким образом, закон Йеркса-Додсона, который гласит, что при росте активации индивидуальная производитель­ность сначала повышается, а затем падает, применим и к совмест­ной деятельности в условиях стресса.

Одним из факторов успеш­ности деятельности заместителя командира по военно-политической работе в условиях цейтнота является уверенность его в своих силах - вера в то, что личный состав способен справиться с задачей в более короткие сроки без потери качества. Так, напри­мер, при сдвиге сроков выполнения поставленной задачи на более раннее время, личный состав, который верит в свои силы, справляется с за­дачей быстрее, чем тот, который обладает более широким набором ресурсов, но считающий, что ему не справиться с задачей за более короткий срок.

Скорость и качество групповой работы подвержены эффекту «втягивания», т.е. зависят от первоначальных временных условий решения за­дачи. Если в начале совместной деятельности дефицит времени отсутствует, ее участники могут «настроиться» на медленную и творческую работу, так что при росте дефицита времени, в усло­виях стресса, они будут работать медленнее, но более качественно, чем те группы, которые с самого начала испытывали нехватку вре­мени.

Другой подход к исследованию совместной деятельности в условиях дефицита времени предложил А. Круглянский со сво­ими коллегами. По их мнению, стресс повышает потребность членов груп­пы в определенности, простых и окончательных решениях. Возрастает стремление к единству мнений и предпочтений, групповое давление и конформность. Если члены группы уже выработали очень устойчивые предпочтения, то стресс приводит к их еще большему «замораживанию» и тем са­мым ‒ к снижению готовности соглашаться с другими мнениями. В противном случае стресс побуждает группу к установлению едино­гласия за счет более сильного давления на меньшинство или за счет роста конформности меньшинства. Оба этих процесса приводят к сосредоточению власти в руках нескольких наиболее влиятельных членов группы, что проявляется в асимметрии процессов общения внутри группы.

Возрастает и влияние лидеров на установление правил коммуникации. В целом стресс приводит к «зашориванию группового разума», т.е. к от­торжению непопулярных в коллективе точек зрения, к ориентации на авторитарное лидерство и сложившиеся групповые нормы.

Растущий дефицит времени и необходимость постоянно отвле­каться на решение сиюминутных задач существенно ограничивает способность заместителя командира по военно-политической работе и рядовых военнослужащих удерживать в по­ле своего зрения отдаленные цели совместной деятельности, а также прогнозировать будущее. Поэтому в условиях роста неопределен­ности и ускорения изменений все более важным для управления совместной деятельностью становится умение заместителя командира по военно-политической работе фор­мировать свое видение будущего и ярко «нарисовать» его для сво­их подчиненных, способность предвидеть развитие ситуации и действовать на опережение.

Впервые термин «видение» как обозначение образа будущего появляется в конце 1960-х годов XX в. в зарубежной литературе, посвященной теории управления и лидерству. Видение нередко по­нимается как цель, определяющая, «кто мы есть», и мотивирующая людей как очертания возможного будущего, которые их воодушевляют и дают им возможность видеть себя в широком контексте долгосрочных целей, как буду­щие принципы, ценности и пути их достижения.

В теории лидерства видение часто рассматривается как когнитив­ный феномен: интуитивная способность обрисовать или предста­вить будущее, часто используемая: руководителями, но не осозна­ваемая ими; интуиция, преобразующая цель в действие; концепция будущего; мысленный образ будущего процесса, группы или организации; гипотетическая когнитивная схема, объединяю­щая в себе представления об идеальном образе действий.

Образ будущего играет важную роль в процессе самоотождествления последователей с харизматическим лидером, повышающим их само­оценку и уверенность в силах своего коллектива.

Как показывают исследования, потребность в лидерском видении возрастает во время бурных изменений, неопределенности и коллективных рисков. Позитивное видение будущего, формируемое харизматичным заместителем командира по военно-политической работе, дает возможность подчиненным повысить свою само­оценку и поддерживает их позитивную идентичность.

Видение будущего заместителем командира по военно-политической работе тесно связано с его способностью анализировать прошлое ‒ свое собственное, своих подчиненных и своего подразделения. Отношение к своему прошлому лежит в основании, видения будущего.

Анализ прошлого своего подразделения (воинской части) увеличивает протяженность временной перспективы, однако такой анализ большинство заместителей командиров по военно-политической работе проводит крайне редко или вовсе не проводит, ссылаясь на свою загруженность более важными задачами и на отсутствие времени. По-видимому, существует и обратное влияние видения будущего на представления о прошлом. Например, эмпирические исследования показывают, что особенности постановки цели руководителем, обладающим лидерскими качествами, и его усилия по форми­рованию приверженности видению будущего среди своих подчиненных могут существенно влиять на восприятие результатов совместной деятельности ее участниками, на осмысление совместных дости­жений и неудач.

Лидерское видение входит в число компетенций, связанных с управлением представлениями военнослужащих о прошлом, настоящем и будущем. К таким компетенциям относят следующие:

1. сжатие времени ‒ способность приближать про­шлое и будущее к субъективному настоящему личного состава и внеш­них заинтересованных сторон выполнения деятельности;
2. формирование образа будущего ‒ способность постоянно удер­живать и корректировать в воображении картину конечного результата деятельности, создавать будущее в воображении личного состава;
3. способность дробить будущее деятельности на мелкие, связанные друг с другом, более управляемые части;
4. полихронность ‒ способность одновременно думать о разных делах, отслеживать параллельно идущие процессы, увязывать друг с другом в разные по масштабу циклы разные их стадии;
5. интуитивное предвидение будущего с опорой на отрефлексированный опыт прошлого;
6. подытоживание прошлого ‒ способность резюмировать и оценивать сделанное личным составом, выхватывать из истории деятельности подразделения или воинской части возможности для будущего.

При организации и управлении совместной деятельностью заместитель командира по военно-политической работе стал­кивается с задачами, которые требуют различных темпоральных (учета времени) компетенций и различной настройки в восприятии, переживании и организации времени.

Для успешности совместной деятельности в условиях высокой неопределенности и дефицита времени сегодня требуется не «замо­раживание» мышления и поведения личного состава, а прямая его противо­положность ‒ спонтанность и коллективное творчество.

Пристальное внимание различных руководителей и исследова­телей к теме импровизации в деятельности вызвано, как минимум, двумя основными факторами.

Во-первых, в современных условиях развития общества и государства, а деятельность военнослужащих неразрывно с ними связана, кон­курентные преимущества оказались связанными со способностью различных организаций постоянно вырабатывать нестандартные, творческие, инновационные решения. От «охоты за головами» они перехо­дят к формированию творческой среды, стимулирующей обмен знаниями и креативность команд.

Во-вторых, возросла неопреде­ленность организационной среды, поэтому руководителям различного уровня все чаще приходится действовать по ситуации и полагаясь на интуицию - при недостатке информации, без надежных прогнозов и даже без какого-либо предварительного планирования.

Согласно Карлу Вику, одному из наиболее влиятельных сегодня организационных психологов, импровизация представляет собой стратегию поведения, ориентированную на здесь и сейчас. Использующий ее заместитель командира по военно-политической работе сосредоточивает усилия не столько на попытках спрогнозировать события и учесть все воз­можные сценарии, сколько на углублении своего понимания осуществляемой деятельности, овладении широким репертуаром навыков и стилей поведения, на развитии ‒ способности быстро оценивать ситуацию, доверии к своей интуиции и на непрерывном поиске возможностей сократить издержки.

В импровизации стирается граница между замыслом и действи­ем, драматургом и актерами, композиторами и исполнителями. Осо­бенно удачным является определение, предложенное музыкальным теоретиком Полом Берлинером: «Импровизация ‒ это переработка созданных ранее содержания и формы в соответствии с неожиданны­ми идеями, которые рождаются, оформляются и пересматриваются непосредственно в ходе исполнения, придавая ему уникальность».

В зависимости от степени дефицита времени (потребность в спонтанности) и степени неопределенности (нестандартность ситуации, требующая творческого подхода), можно выделить три типа импровизации:

* 1. интерпретация;
	2. экспериментирование (исследовательская импровизация);
	3. собственно импровизация.

При интерпретации или «приукрашивании» личный состав сталкивается с необходимостью быстро отреагировать на неожиданно изменив­шиеся условия деятельности, но при этом организационная среда является достаточно определенной. Планирование невозможно ‒ на него нет времени, а затягивание действий может привести к ис­чезновению открывшейся возможности или к серьезному ухудшению ситуации. Спонтанность здесь оказывается высокой, тогда как кре­ативность низкая: на действия личного состава влияет предшествующий опыт и сложившиеся правила. Поэтому деятельность военнослужащих в таких условиях напоминает приукрашивание, ин­терпретацию, незначительное видоизменение уже имеющихся «за­готовок». Примером такой импровизационной деятельности может явля­ться организация проведения различных мероприятий, выполняемых в кратчайшие сроки и основанных на учете той реакции, которую они вызвали у целевой аудитории в предыдущие периоды деятельности.

При экспериментировании основной проблемой, является не цейтнот, а высокая неопределенность. Планирование невозможно не потому, что на него нет времени, а потому что заместителю командира по военно-политической работе не хватает информации о положении дел и развитие ситуации непредсказу­емо. Поэтому оптимальной стратегией оказывается метод проб и ошибок, когда личный состав анализирует свои собственные действия и на ходу вносит необходимые коррективы. Свободная импровизация наиболее востребована в тех случаях, когда планирование невозможно, так как для этого нет ни времени, ни достаточной информации. Примером такой кризисной ситуации является пожар, разгоревшийся в национальном парке североамериканского штата Монтаны в августе 1949 г. Когда огонь подобрался к пожарной команде, ее капитан Вагнер Додж вместо того, чтобы тушить его водой, разжег вокруг себя и своих людей собственный заградительный огонь и лег на землю. Быстро распространявшийся пожар «перепрыгнул» через импровизиро­ванный островок искусственного огня, оставив В. Доджа целым и невредимым, тогда как остальные члены команды, бросившиеся бежать, погибли. Такой нестандартный способ борьбы с огнем был известен индейцам, но В. Додж о нем ничего не знал, для него это было чистой импровизацией.

Импровизация невозможна без «минимальной структуры», т.е. минимума стабильности и организации. Только когда все тщательно подготовлено, когда все отработано, тогда можно начинать импровизировать.

Необходимыми условиями совместной импровизации являются баланс сотрудничества и соперни­чества (стремление показать высший класс), готовность личного состава к риску, доверие членов коллектива друг к *другу,* «минимальная структура», т.е. необходимый минимум правил совместной деятельности, домашних заготовок и общеиз­вестных клише, на которые личный состав подразделения может опереться при развертывании импровизации. Опыт успешной коллективной импровизации позволяет личному составу быть бо­лее гибким в непредвиденных ситуациях, быстрее учиться на собст­венном опыте и опыте других, испытывать чувство самореализации, повышающее мотивацию к совместной деятельности и выполнению поставленных задач.

Как показывают исследования, далеко не всякая импровизация является эффективной и приводит к требуемому результату. Можно выделить некоторые факторы, способствующие эффективной импровизации в совмест­ной деятельности: лидер, поддерживающий и развивающий членов команды; разделенное лидерство, т.е. способность членов команды брать на себя и передавать друг другу роль лидера в соответствии с требованиями ситуации; способность членов команды преодоле­вать стресс, связанный с непредсказуемостью коллективной импро­визации.

Одним из важнейших условий способности заместителя командира по военно-политической работе и личного состава успешно действовать в условиях высокой неопределенности явля­ется их доверие к собственной интуиции. Не случайно в последнее десятилетие роль интуиции в деятельности стала одной из наиболее популярных тем в современной организационной психологии.

Несмотря на большое количество работ в этой области, общепринятого определения понятия интуиции до сих пор не сло­жилось. Интуицию рассматривают как:

бессодержательное знание, формирующееся на уровне интенций, без осознания путей этого формирования;

объединение воспринимаемых фактов и предшествующего опыта;

спонтанное пони­мание ситуаций, приходящее на основе ее сходства с предыдущим опытом;

непосредственное знание, полу­ченное без помощи рассудка;

способность человеческого мозга к получению знания на телесном, эмоциональном и менталь­ном уровнях без осознанного, рационального анализа информации, на подсознательные, бессознательные, сверхсознательные процессы.

Согласно другому определению, интуиция - это процесс неосознаваемой, целостной переработки информации, вхо­де которого суждения выносятся на основании правил и знания, которые остаются недоступными рассудку и кажутся истинны­ми, несмотря на то, что человек не может их обосновать.

Одним из наиболее емких определений можно считать формулировку Э. Дейна и М. Прэтт: «эмоционально окрашенные суждения, формирующиеся посредством быстрой и неосознаваемой смены целостных ассоциативных образов.

Роль интуиции в современных условиях деятельности российской армии растет вместе с уровнем неопределенности и дефицитом времени. Наиболее сущест­венную роль интуитивное принятие решений играет в тех случаях, когда развитие ситуации трудно предсказуемо. Интуиция лежит в основе творчества как способности к неосознаваемому преобра­зованию информации. Например, интуиция часто помогает врачам правильно определять заболевания и спасать человеческие жизни.

Хотя традиционно считается, что интуитивный стиль характерен для руководителей Востока и Азии, эмпирические исследования этого не подтверждают: наиболее склонны к интуитивному стилю менеджеры из стран Западной и Северной Европы, тогда как руково­дители развивающихся стран и арабского мира более аналитичны.

По мнению большинства авторов, развитие навыков интуиции вполне возможно, но лишь косвенным путем. Интуиция «работает» более эффективно, если ей не ставят прямую цель. Эмоции являются своего рода «пусковым крючком» интуиции, равнодушие же ее сдерживает. Переживая происходящее, мы как бы расставляем эмоциональные метки в памяти. Благодаря этим мет­кам - наш мозг, наше бессознательное получает потом быстрый доступ к нужным фактам без помощи сознания. С этой точки зрения, предвидение развития событий в совместной деятельности может облегчаться острым переживанием происходящего.

Вместе с тем некоторые эмоции могут блокировать интуицию. Обнаружено,что позитивные эмоции, хорошее, приподнятое на­строение повышают способность к интуитивным суждениям и ас­социативному мышлению, а негативные эмоции (гнев, страх, тре­вога) ‒ подавляют интуицию. Ссора с сослуживцем, досада на подчиненных, неудача - все это способно снизить умение заместителя командира по военно-политической работе предвосхищать развитие ситуации.

Таким образом, в условиях недостатка информации и постоянного дефицита времени, способ­ности эффективно выполнять сложные задачами проявляются не в самих знаниях, умениях или навыках, а в том насколько быстро и легко заместитель командира по военно-политической работе и личный состав могут действо­вать интуитивно, спонтанно и творчески, импровизируя на ходу. От этих способностей зависит качество выполнения деятельности в современных условиях, ее успешность и уровень достижений.

**Список источников**

1. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. 248 с.
2. Рогов Е.И. Организационная психология: учебник и практикум для вузов. М.: во Юрайт, 2024. 509 с.
3. Стрелков Ю.К. Феномен времени в исследованиях транспортного труда // Проблемы фундаментальной и прикладной психологии профессиональной деятельности / Под ред. В.А. Бодрова и А.Л. Журавлева. М.: ИП РАН, 2009. С. 200-221.

**Spisok istochnikov**

1 Zhuravlev A.L., Nestik T.A. Psixologiya upravleniya sovmestnoj deyatel`nost`yu: Novy`e napravleniya issledovanij. – M.: Izd-vo «Institut psixologii RAN», 2010. 248 s.

2 Rogov E.I. Organizacionnaya psixologiya: uchebnik i praktikum dlya vuzov. M.: vo Yurajt, 2024. 509 s.

3 Strelkov Yu.K. Fenomen vremeni v issledovaniyax transportnogo truda // Problemy` fundamental`noj i prikladnoj psixologii professional`noj deyatel`nosti / Pod red. V.A. Bodrova i A.L. Zhuravleva. M.: IP RAN, 2009. S. 200-221.