

*Василенко С. В., кандидат психологічних наук,
старший науковий співробітник, доцент кафедри
морально-психологічного забезпечення діяльності військ
НУОУ імені Івана Черняховського (м. Київ)*

АВТОРИТЕТ ТА ЛІДЕРСТВО КОМАНДИРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розкриваються сучасні погляди щодо змісту авторитету та лідерства командира (начальника). Дано визначення авторитету та лідерства, конкретизовані характерологічні відмінності командира та лідера. Визначені основні типи авторитету командира та специфічні якості лідера. З'ясовані напрямки здобуття командиром авторитету у військовому колективі та можливості поєднання якостей командира та лідера. Інформація призначена офіцерам структур по роботі з особовим складом та військовим психологам в якості інформативної бази.

Ключові слова: авторитет, лідерство, командир, військовий колектив.

В статье раскрываются современные взгляды относительно содержания авторитета и лидерства командира (начальника). Дано определение авторитета и лидерства, конкретизированы характерологические отличия командира (начальника) и лидера. Определены основные типы авторитета командира и специфические качества лидера. Выяснены направления завоевания командиром авторитета в воинском коллективе и возможности сочетания качеств командира и лидера. Информация предназначена офицерам структур по работе с личным составом и военным психологам в качестве информативной базы.

Ключевые слова: авторитет, лидерство, командир, воинский коллектив.

Успіх в управлінській діяльності залежить не стільки від сили влади, скільки від сили особистого авторитету командира (начальника). Є духовні цінності, без яких не може бути свідомого члена колективу, хорошого командира. До цих цінностей належить авторитет командира.

Авторитет – довіра, якою користується командир у підлеглих, вищого начальства і колег по роботі, а також визнання його як особистості, оцінка з боку колективу відповідності суб'єктивних якостей командира об'єктивним вимогам [4]. Авторитет варто розглядати як систему відносин, цінностей і результат роботи.

Авторитет командира пов'язаний із виконанням основних функцій відповідно до посади, підкріплюється особистими рисами і високими моральними якостями. У цьому розумінні варто розрізняти два джерела (статуси) авторитету: офіційний, обумовлений посадою (посадовий статус); реальний – фактичний вплив, реальна довіра і повага (суб'єктивний статус).

Командир (начальник), який користується авторитетом у підлеглих, позитивно впливає на них. До рішень авторитетного чи неавторитетного командира підлеглі ставляться по-різному. У першому випадку вказівка сприймається без внутрішнього опору, із готовністю, виконується, як правило, без додаткового адміністративного тиску. Розпорядження неавторитетного командира завжди викликають внутрішні переживання, а

недовіра до такого керівника обертається недовірою до його рішень.

Слід мати на увазі, що дбання про авторитет командира не тільки його особиста справа, а й вищого керівництва і того самого керівника одного рівня, і особливо підлеглих, які покликані його зміцнювати, оберігати та підвищувати. Зі свого командира вони мають брати приклад сумлінного ставлення до виконання обов'язків, організованості, чесності, скромності. Авторитет варто розглядати як чинник, який полегшує управління і підвищує його ефективність.

Лише командир, який користується повагою, довір'ям серед підлеглих, може ефективно впливати на колектив.

Одна із сторін психологічної сутності авторитету військового керівника особливо яскраво проявляється в екстремальних (особливих) умовах. Упевненість у правильності дій авторитетного керівника позбавляє людей в критичних ситуаціях від роздумів відносно правильності прийнятого рішення.

Авторитетний керівник володіє сугестивним (навіюючим) впливом. Ця сторона авторитету має велике значення у виховному процесі, коли необхідно вплинути на глибинні психічні утворення людини.

Г.В. Осовська відзначає, що формування авторитету починається з приходом військового керівника в колектив [2]. Перші його зустрічі з людьми і розпорядження часто мають вирішальне значення для формування авторитету, адже колектив завжди має обмежену інформацію

про керівника, якого призначають, і чекає зустрічі.

Оскільки зустріч залежить і від характеру інформації про нового керівника, то слід добре підготувати колектив до прийому та першого його сприйняття.

На жаль, ділова характеристика керівника рідко містить психологічні моменти. Було б добре, щоб до затвердження кандидата на посаду командира військової організації (установи, частини) розглядалось питання про ступінь психологічної сумісності кандидата з працюючими в колективі заступниками та іншими людьми, на яких він буде постійно опиратися.

Командиру слід з самого початку продумати тактику входження в колектив. Чи потрібно критикувати свого попередника і колектив в цілому в першому своєму програмному виступі чи ні?

У більшості випадків така критика особливо впливає негативно на розвинутий колектив. Вона говорить про зарозумілість нового командира і його нетактовність. Не вникнувши в справу, не вивчивши людей, на слух не можна критикувати організацію. Потрібно більше говорити про майбутнє, перспективи діяльності, говорити про реальні справи, а не займатися прожектами.

Колектив – це відмінний барометр. Він добре відчуває, якими мотивами керується керівник, – особиста слава, кар'єра чи інтереси колективу – і швидко відповідно реагує на його поведінку. Люди цінять уважне ставлення до себе та повагу. Завоювавши авторитет, не слід забувати, що його можна втратити в будь-який час.

Авторитет керівника формується ним самим у реальній поведінці й діяльності. Словами авторитет не створити, оскільки люди судять про керівника за його справами.

Дуже добре, якщо керівник володіє аутогенним тренуванням і вміє регулювати свій емоційний стан. У щоденній практиці можна використати пораду, взяту із пам'ятки керівникам однієї із зарубіжних фірм. В ній говориться що, прийшовши на роботу в поганому настрої, слід ходити з високо піднятою головою, міцно тиснути руку тому, хто вітається, і посміхатися. Насильно прийнята поза і посмішка через 10-20 хвилин змінить настрої на більш позитивний. Під цією рекомендацією лежать об'єктивні психофізіологічні закономірності [4].

Псевдоавторитет командира.

Зміцнюючи авторитет, командиру необхідно слідкувати за тим, щоб не подавляти, не

припинювати підлеглих, не сковувати їх ініціативи. Прийоми створення (формування) авторитету мають відповідати чинним у суспільстві нормам моралі й етики. Штучні прийоми не гарантують успіху, як наслідок, з'являється уявний або помилковий авторитет (*псевдоавторитет*). А.С. Макаренко [3] виділяв такі різновиди псевдоавторитету (які характерні і для командира):

1. *Авторитет відстані*. Проявляється в тому, що командиру здається, чим він "далі" від підлеглих, тримається з ними офіційно, рідше з ними бачиться – тим сильніший його вплив. Командир спеціально відгороджується від людей для того, щоб створити видимість важливості і недоступності його персоні.

2. *Авторитет доброти*. "Завжди бути добрим" – девіз такого командира. Цей тип псевдоавторитету формується через помилкове розуміння сутності чуйного ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю командира. Звідси негативні наслідки: послаблення волі, дезорганізація, позбавлення підлеглих перспектив росту тощо. Полегшені завдання псують навіть гарного підлеглого, тобто командир робить підлеглому "ведмежу" послугу.

3. *Авторитет педантизму*. Означає схильність командира вдаватися до опіки та жорсткого визначення всіх стадій виконання завдання підлеглими, тим самим "сковуючи" їх творчість та ініціативу.

4. Про *авторитет підкупу* можна вести мову в тих випадках, коли командир додержується правила: "Я тобі обіцяю щось, якщо ти зробиш це". За такого підходу службова діяльність здійснюється тільки через систему нестандартних стимулювань, а винагорода надається залежно від особистих примх командира.

5. *Авторитет резонерства*. Командир набридає підлеглим безкінечними, нудними й беззмістовними (тобто позбавленими сенсу) повчаннями.

6. *Авторитет чванства* будується на зарозумілості. Командир пишається й намагається всюди підкреслювати свої колишні або нинішні уявні заслуги. Такому керівникові здається, що ці "заслуги" забезпечують йому високий авторитет.

7. *Авторитет придушення* є самим жакливим і диким. І досі існує тип військових керівників, які думають, що авторитет може бути побудований на

страхові, і через це постійно залякують покараннями. Такі командири вдаються до погроз, "сіють" страх серед підлеглих. Вони помилково вважають, що такі прийоми зміцнять їх авторитет. Урешті-решт це позбавляє людей упевненості, ініціативи, породжує перестраховку та навіть нечесність. Але люди не можуть поважати, а тим більше любити тих, хто постійно здійснює над ними будь-який вид насильства, у тому числі психологічний і матеріальний. До того ж, дослідження психологів показують, що у людей, які працюють в умовах постійного нервового напруження, яке викликане страхом, продуктивність праці знижується на 40-60%, в них розвиваються серцево-судинні та інші захворювання.

Лідерство командира: визначення, зміст і характеристика.

Військові організації, що домоглися успіху, відрізняються головним чином тим, що застосовують більш динамічне й ефективне управління та лідерство. Синонімами до слів "управління" і "керівник" виступають слова "лідерство" та "лідер" відповідно.

Природа та визначення поняття "лідерство". Природу лідерства можна краще зрозуміти, якщо його порівняти з власне управлінням.

Бути командиром і лідером у військовій організації – не одне й те саме. Командир у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків із ними передусім використовує та покладається на посаду (основу влади). Лідерство як специфічний тип відносин управління засновується більше на процесі соціальної взаємодії в організації. Цей процес є набагато складнішим, вимагає високого рівня взаємозалежності учасників. На відміну від власне управління лідерство припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Отже, взаємини "командир – підлеглий", властиві традиційному управлінню, замінюються взаєминами "лідер – послідовник".

Так, якщо за приклад узяти командира бригади, то згідно із посадовими повноваженнями він є офіційним керівником (посада відкриває йому дорогу до лідерства).

Процес впливу на людей із позиції посади, яку він обіймає, називається *формальним лідерством*, однак у своєму впливі на людей командир бригади не може покладатися тільки на посаду. Це стає очевидним, коли з'ясовується, що один із

його заступників, який формально має менше влади, користується вищим авторитетом. Його поважають, підтримують, йому довіряють, вважають компетентним, розважливим, більш чуйним та людяним. Бути командиром ще не означає автоматично бути лідером у військовій організації, тому що лідерству значною мірою властива неформальна основа. Можна обіймати посаду, але не бути лідером у військовій організації. У вищеведеному прикладі в бригаді лідером скоріше буде вважатися заступник командира бригади, чим його безпосередній начальник – командир бригади.

Чи потрібно командирові бути лідером? Нехай кожен керівник, якого хвилює ця проблема, відповідь сам собі на питання: яким чином він волів би організовувати підлеглих на виконання завдань – користуючись тільки формальною владою чи розраховуючи ще й на свій ресурс лідера, який діє "без примусу"?

Процес впливу на інших людей через можливості й уміння або інші ресурси, необхідні людям, одержав назву *неформального лідерства*.

В основі неформального характеру лідерської позиції лежить використання особистої влади та джерел, що її живлять. Ідеальним для лідерства є використання ефективного сполучення обох основ влади: посадової та особистої. Сила та примус при лідерстві часто замінюються спонуканням і натхненням.

Отже, спробуємо дати визначення поняття "лідерство". Лідер (від англ. leader – провідний, очільник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній [4]. У цьому випадку взаємодія спрямована на спонукання людей до досягнення спільної мети. Важливо також наголосити, що управлінська взаємодія "лідер – послідовник" не обов'язково ґрунтується на ієрархії, як це має обов'язково місце у випадку взаємин "командир – підлеглий".

Лідерство, як і влада, – це потенціал людини. Як відомо, лідер має володіти "ефектом тяжіння", тобто мати яскраво виражену здатність до спілкування, встановлення міжособистісних контактів, уміти повести за собою людей.

Умовно таких людей можна поділити на ватажків, лідерів та аніматорів.

Ватажок – самий авторитетний член військового колективу, який вдало використовує здатність до сугестії та переконання. Він може нав'язати свої ідеї, підходи, погляди, позицію тощо.

Лідер – військовослужбовець, який користується визнанням, має авторитет серед окремих членів військового колективу або значної його частини, здатний захоплювати їх своїм прикладом, викликати імітацію та сугестію, у конкретних ситуаціях уміло використовувати переконання.

Аніматор – військовослужбовець, який володіє неабиякими особистими якостями, що проявляються ситуативно та короткочасно, підвищуючи його, роблячи "халіфом на годину".

В сучасних умовах за результатами аналізу праць вітчизняних та закордонних авторів [1; 3; 4] визначимо вісім основних якостей, якими мусить володіти лідер:

- здатність встановлювати й підтримувати систему взаємин із рівними собі людьми;
- здатність керувати підлеглими, долати усі перешкоди, труднощі і проблеми, які приходять разом із владою та відповідальністю;
- здатність вирішувати конфлікти й знімати стрес;
- вміння ефективно обробляти й оцінювати інформацію;
- уміння приймати нестандартні управлінські рішення за наявності неясних або сумнівних альтернативних варіантів дій, інформації та мети;
- здатність знайти оптимальний варіант в умовах обмеженого часу й нестачі інших видів ресурсів;
- мати хист підприємця – здатність йти на певний ризик у разі нововведень в організації;
- здатність до самоаналізу.

Таблиця 1.

Характерологічні відмінності командира та лідера

| Командир | Лідер |
|---|---|
| Призначається офіційно | Висувається стихійно |
| Має права й обов'язки | Може не мати прав й обов'язків |
| Має певну систему офіційно встановлених санкцій | Не має санкцій |
| Діє в зовнішньому середовищі та вирішує питання, пов'язані з офіційними відносинами | Обмежений внутрішніми відносинами |
| Несе відповідальність перед законом за стан справ у військовій організації | Не несе відповідальності за стан справ у військовій організації |
| Адміністратор | Інноватор |
| Доручає | Надихає |
| Працює за метою інших | Працює за власною метою |
| План – основа дій | Бачення – основа дій |
| Покладається на систему | Покладається на людей |
| Використовує доводи | Використовує емоції |
| Контролює | Довіряє |
| Підтримує рух | Дає імпульс руху |
| Професіонал | Ентузіаст |
| Приймає рішення | Перетворює рішення на реальність |
| Робить справу правильно | Робить правильну справу |
| Той, кого поважають | Той, який веде і якому довіряють |

Слід пам'ятати, що лідерство – це не управління. Управління виступає більш широким, інтегративним поняттям, яким позначають цілеспрямований вплив на систему або окремі процеси, що відбуваються в її надрах, з метою зміни її стану або надання їй нових властивостей та якостей. Поняття управління відноситься як до технічних, так і до соціальних систем. Можна зауважити, що керівництво – це завжди управління, проте не всяке управління можна назвати керівництвом.

Управління зосереджує увагу на тому, щоб люди робили усе правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні вчинки. Різниця між лідером і командиром визначається за багатьма позиціями (табл. 1) [4].

Сутність лідерства, таким чином, полягає в тому, що послідовники визнають лідера тільки в тому випадку, коли він довів свою компетентність і цінність для них. Лідер отримує владу від послідовників і для її підтримки він повинен надавати їм

можливість задовольняти свої потреби. У відповідь послідовники задовольняють потребу лідера у владі над ними і надають йому необхідну підтримку.

Відомо багато якостей, властивих визнаному лідерові і всі вони дуже різні.

Далекоглядність. Лідерові потрібно вміти визначати цілі і пояснювати їх зміст іншим.

Розважливість. Цю якість важко визначити або виміряти, але вона безсумнівно, властива лише визнаному лідерові.

Уміння об'єктивно оцінити якості своїх підлеглих і зробити все, щоб вони могли в повній мірі застосувати їх у спільній справі.

Енергійність. Управління виснажує фізично, розумово і душевно, не в останню чергу тому, що лідер цілком перебуває під владою своїх ідей. Витривалість – запорука успішного лідерства.

Рішучість. Оскільки лідер прокладає нові шляхи в бізнесі і приймає на себе весь можливий ризик, то саме він частіше, ніж хто інший, зазнає поразки у своїх починаннях. Тому важливо вміти встати після поразки, а кожну невдачу розглядати як частину навчання.

Послідовність. Це своєрідний показник, що визначає успішного лідера. Уміння керувати багато в чому залежить від передбачуваності методів управління, поглядів і манери ухвалення рішення. Ті, кому успіх закрутив голову, забувають про це - і відносини лідера з колегами ускладнюються його мінливістю й непослідовністю, особливо при високих темпах росту організації. Справедливість. Поняття гарних відносин з людьми, можна трактувати по-різному. Але варто підкреслити, що справедливість і послідовність взаємозалежні: наприклад, якщо лідер очікує від підлеглих віддачі в роботі, що гарантує їм місце у фірмі, то набагато важливіше, щоб це правило стосувалося усіх без винятку. Справедливість, з якою лідер вирішує подібні питання, має величезний вплив на моральний клімат у колективі.

Твердість. При необхідності лідерові доводиться діяти твердо. Твердість – це не обов'язково жорстокість або нечутливість. Моральні та етичні принципи лідера становлять важливу частину його впливу на організацію, і якщо більшість співробітників вважає ці принципи розумними, будь-які дії

лідера будуть сприйняті ними у сприятливому світлі.

Самопізнання. Багато лідерів настільки ексцентричні та егоїстичні, що іноді нагадують скоріше політика або революціонера, але це може убити найкращі наміри лідера домогтися довіри своїх співробітників. Тому для лідера надзвичайно важливі такі риси, як уміння зрозуміти причини того, що він робить, оцінити свої переваги та недоліки, робити висновки як з успіхів так і з невдач.

Особисті здібності. Лідер повинен уміти говорити і слухати. Йому варто навчитися встановлювати і підтримувати коефіцієнт корисної дії співробітників. Лідерові потрібно знати мотиви людей, знати як заохочувати і як при необхідності зробити їм зауваження. І, нарешті - але не в останню чергу - він повинен відчувати, коли втручатися а коли краще залишитися осторонь, іншим словом, уміти передавати іншим частину своїх повноважень.

Командиру бажано бути лідером, але *він може й не бути ним*. Якщо командир і лідер військової організації не є однією й тією ж особою, то їх взаємодія може сприяти ефективності управління й гармонізації взаємин у цій військовій організації або ж, навпаки, набувати конфліктного характеру, що врешті-решт визначається рівнем розвитку і зрілості військового колективу.

Ефективний командир не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їх основні характеристики знаходяться як би в різних вимірах. Командир – це людина, яка спрямовує, керує роботою інших і несе персональну відповідальність за її результати. Хороший командир вносить порядок і послідовність у виконання роботи. Свою взаємодію з підлеглими він будує більше на фактах і в межах установленої мети. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у військовослужбовців, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

Командири, як правило, займають пасивну позицію щодо досягнення мети. Частіше всього вони змушені орієнтуватися на кимось установлену мету та практично не використовують її для проведення змін. Лідери ж самі встановлюють цілі і використовують їх для зміни ставлення людей до справи.

Командири схильні розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення та використання необхідних ресурсів для того,

щоб підтримувати організаційну ефективність. Лідери домагаються цього ж або більшого завдяки розробленню бачення майбутнього та шляхів його досягнення, вони не вникають при цьому в оперативні деталі й рутину.

Командири надають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують свої стосунки відповідно до тих ролей, які підлеглі виконують у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття і реалізації рішень. Це зумовлено тим, що командири бачать себе певною часткою військової організації або членами особливого соціального інституту. Лідери обирають і тримають військовослужбовців, які розуміють і поділяють їх погляди й ідеї, враховують потреби військовослужбовців, сприйняті ними цінності та емоції, схильні до використання емоцій та інтуїції, завжди готові викликати у своїх послідовників сильні почуття, наприклад, любов та ненависть. Повагу до себе вони не співвідносять з тим, що є членами певної військової організації.

Контролюючи поведінку підлеглих і реагуючи на кожне відхилення підлеглих від плану, лідери будують свої стосунки з ними на довірі, мотивуючи та надихаючи їх. Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здібності й уміння, командири концентрують свої зусилля на прийнятті рішень. Вони намагаються знайти шляхи вирішення проблеми, однак рішення часто

приймають на підставі попереднього досвіду. Лідери, на відміну від військових командирів, постійно намагаються знайти нові, неоднозначні, неординарні шляхи вирішення проблеми. А головне, після того, як проблема ними вирішена, лідери беруть на себе ризик і тягар виявлення нових проблем, особливо в тих випадках, коли існують можливості для одержання відповідної винагороди.

Як впливає з наведених характеристик командира (начальника) і лідера, на практиці ми майже не зустрінемо ідеального дотримання цих двох типів взаємин управління. Дослідження вчених показують, що значна кількість командирів має лідерські якості. Проте зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше.

Таким чином, сучасна наука управління (це притаманно і військовій сфері) все більш послідовно виявляє тенденції до соціологізації та психологізації. В сучасних умовах пошук шляхів активізації людського фактора і врахування соціально-психологічних особливостей підлеглих є вирішальною умовою підвищення ефективності діяльності військового колективу.

Отже, напрямок подальших досліджень полягає у визначенні напрямків підвищення якості управлінської діяльності командирів (начальників) шляхом формування та розвитку у них лідерських якостей.

Література

1. Основи управління та прийняття рішень у військовій справі: навч. посіб. / Кол. авт.: В.С. Полікашин, С.Ю. Поляков, Ю.В. Полікашин, Ф.Ф. Мисик. – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2009. – 112 с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г.В. Осовська. – К.: "Кондор", 2003. – 556 с.
3. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. Л. Винокуров. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
4. Стасюк В.В. Психологія управління військами: [підручник] / Василь Васильович Стасюк. – К.: НУОУ, 2013. – 574 с.

Vasilenko S. V., candidate of psychological sciences, associate professor

AUTHORITY AND LEADERSHIP OF COMMANDER ARE IN MODERN TERMS

In the article modern looks open up in relation to maintenance of authority and leadership of commander (chief). Determination of authority and leadership is given, the characterological differences of commander (chief) and leader are specified. Maintenance of imaginary authority of commander is exposed and his varieties are certain. The basic types of authority of commander and specific qualities of leader, possibilities of their combination, are certain. Maintenance of psychological constituent of authority of commander and order of including of commander are specified in a collective. Directions of conquest are found out by the commander of authority in a military collective and possibility of combination of qualities of commander and leader. Influence of extreme (special) terms of professional activity is also specified on authority of military leader. Information is intended to the officers of structures on work with a personnel and military psychologists as an informing base.

Keywords: authority, leadership, commander, military collective.