

*Бойко О. В., кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри МПЗ ДВ Академії сухопутних військ  
імені гетьмана Петра Сагайдачного (м. Львів)*

## КРИТЕРІЇ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРА ЗА ЦІННІСНОЮ ТЕОРІЄЮ

*У статті автор визначає критерії лідерської компетентності офіцера на основі ціннісної теорії, яка вивчає світоглядні і морально-етичні позиції лідерів та їх послідовників.*

*В статье автор определяет критерии лидерской компетентности офицера на основе ценностной теории, которая изучает мировоззренческие и морально-этические позиции лидеров и их последователей.*

*In the article an author determines the criteria of leader competence of officer on the basis of the valued theory which studies world outlook and moral and ethics positions of leaders and his followers.*

В умовах підготовки та участі Збройних Сил (ЗС) України до миротворчої діяльності, у різноманітних міжнародних програмах з підтримки миру, важливу роль у забезпеченні їх бойової готовності та здатності виконувати завдання за призначенням відіграють високопрофесійні, компетентні військові фахівці, що займають лідерські позиції у військових частинах (з'єднаннях). Роль лідера на будь-якому рівні військового управління набуває вирішального значення при зіткненні військового колективу з перешкодами у виконанні поставлених завдань, складною критичною ситуацією або виникненні загрози, що потребує злагоджених і добре скоординованих рішень та дій.

Успішність військового колективу у досягненні цілей залежатиме також від організаційних здібностей його лідера. Нині мало хто сумнівається у тому, що лідерський ресурс, потенціал, спрямованість і компетентність командира (начальника) доповнює його формальні (офіційні) владні повноваження і покращує успішність реалізації ними управлінських функцій на будь-якій посаді. Будучи лідером командир військового підрозділу, з'єднання (частини) має можливість впливати на процеси самоорганізації особового складу, поєднувати індивідуальні і групові інтереси військовослужбовців, представляти і забезпечувати їх потреби у вищестоящих ланках військового управління. Це позитивно впливає на морально-психологічний клімат та емоційну атмосферу взаємовідносин військовослужбовців, сприяє вирішенню міжособистісних конфліктів в підлеглому структурному підрозділі.

Однією з основних складових успіху сучасного військового підрозділу вважається

система його цінностей, яка, перш за все, повинна бути соціально та гуманістично (морально-етично) спрямованою. Не так важливі вміння і навички командира (начальника) швидко приймати рішення в умовах складної обстановки, які можна як набути, так і втратити, а важливіша його непохитна віра у цінності, принципи, переконаність і впевненість у справі, яку виконує. Нажаль, у ЗС України віддзеркалені усі проблемні питання моральної деградації суспільства: присутні подвійні стандарти, суцільно потураються моральні норми і принципи поведінки, деякі рішення приймаються старшими начальниками аморально, процвітає нецензурщина, хамство, примітивізм тощо. Однак, поряд з постійно зростаючими вимогами командування до офіцерського корпусу щодо його лідерства у військових колективах, існує протиріччя між цими вимогами і реальним дотриманням етичних положень, що визначені у нормативних документах, таких як Кодекс честі офіцера [1].

Теоретичною основою нашого дослідження є результати вивчення лідерства вітчизняними науковцями (Я.Л. Коломінський, Р.Л. Кричевський, Є.С. Кузьмін, Б.Д. Паригін, А.В. Петровський, Л.І. Уманський та ін.).

У науковій літературі висвітлено окремі теоретико-методичні проблеми виховання військовослужбовців ЗС України. Концептуальні, змістові та технологічні аспекти покращення ефективності цього процесу у сучасних умовах розкриті у працях відомих педагогів: Г.П. Васяновича, А.В. Галімова, І.О. Грязнова, В.І. Маслова, В.М. Синьова, Г.Д. Темка, В.В. Ягупова. Над обґрунтуванням теоретичних і методичних аспектів морально-естетичного виховання в

ЗС України працювали вчені І.С. Колодій, Ю.М. Семенов та ін. Цікавими для нашого дослідження є наукові результати щодо морального виховання та соціально-етичних аспектів управління і менеджменту в арміях Заходу В.В. Мандрагелі.

У перелічених вище та ряді інших наукових дослідженнях проблема формування морально-етичних цінностей як основи лідерської компетентності майбутніх офіцерів у ВВНЗ розглядається лише частково як окремих компонентів всієї системи виховання військовослужбовців.

У нашій статті поставлено за мету обґрунтувати критерії лідерської компетентності офіцерів тактичної ланки управління на основі ціннісної теорії лідерства.

На основі підходів О.В. Євтіхова [2, с. 132-133] щодо еволюції теорій лідерства можна виділити такі сфери дослідження цього феномену:

1. Особистісна сфера – предмет соціопсихологічного аналізу. Вивчаються особистісні якості лідерів, лідерської “Я-концепції”, мотивів, потреб лідерів тощо (Е. Богардус, А. Джордано, Р. Канунго, Дж. Конжер, Г. Олпорт, Е. Хантер та ін.).

2. Ситуаційна сфера – предмет дослідження ситуаційних теорій. Включає в себе вивчення взаємозв'язку ефективності лідерства та умов його проявлення (середовища, соціально-психологічних, професійних тощо) Т. Адорно, Б. Басс, Ц. Джиб, М. Маскон, Р. Хауз, Ф. Хедуорі, Т. Хейлін, Ф. Фідлер та ін.).

3. Сфера поведінки і взаємодії – предмет аналізу поведінкових, транзактних, атрибутивних і мотиваційних теорій лідерства. У них досліджується поведінка лідера, його взаємодія з послідовниками, а також взаємні сприйняття і очікування у відношенні один до одного (К. Альдерфер, Д. Зіглер, К. Ерджіріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Р. Стогділл, Л. Хьелл та ін.).

4. Ціннісна сфера – нині є більше предметом філософського аналізу. Включає вивчення екзистенціальної філософії, світогляду, цінностей лідерів і послідовників та їх взаємозв'язок з процесом лідерства (Р. Грінліф, С. Кучмарські, Т. Кучмарські, К. Ходжкінсон, Г. Фейрхольм та ін.).

Автор наголошує, що цей напрямок є одним з найбільш перспективних у майбутньому дослідженні лідерства.

Коротко розкриємо зміст ціннісної теорії лідерства і на її основі визначимо основні критерії лідерської компетентності офіцера.

На нашу думку, одним з результатів прояву лідерської поведінки офіцерів тактичної ланки управління (на рівні взвод – рота (батарея) є самоактуалізація як “потреба у самовдосконаленні, в реалізації свого особистісного потенціалу” [3, с. 311]. Прагнення задоволення цих потреб у професійній діяльності спонукали до розвитку так званої ціннісної теорії лідерства у 1980-х – 1990-х роках.

Розкриваючи зміст ціннісного підходу щодо лідерства офіцерів – командирів військових підрозділів, ми вважаємо, що “ціннісний” лідер орієнтований, перш за все, на розвиток і підтримку у своєму військовому колективі цінностей, еталонів, стандартів етики і корпоративної культури, що сприяють самореалізації і особистісному вдосконаленню як всього особового складу, так і окремих військовослужбовців зокрема.

Зрозуміло, що задовольнити потреби високого рівня – самоактуалізації та самореалізації, військовослужбовець може лише сам. “Люди у процесі самоактуалізації всі, без винятку, залучені в якусь справу... Вони віддані цій справі, вона є чимось дуже цінним для них – це свого роду покликання” [4, с. 191]. Це не просте завдання, зазвичай цю потребу неможливо задовольнити повністю у військовому середовищі і це може призвести до психічного спустошення, внутрішньо особистісних конфліктів. Разом з тим, будь-який командир, як лідер військового підрозділу, зобов'язаний створювати умови для самореалізації підпорядкованих йому військовослужбовців і допомагати їм у цьому. Цим ціннісний підхід до лідерства офіцера тактичної ланки управління кардинально відрізняється від звичайного – “класичного” організаційного.

На нашу думку, становлення офіцера як лідера у процесі професійної діяльності обумовлено сформованістю у нього певної групи морально-психологічних та особистісних якостей і цінностей. Однак командири підрозділів тактичного рівня проявляють лідерську поведінку по-різному – у відповідності до їхніх індивідуальних особливостей, прагнень і мотивів. Крім того, у різних ситуаціях професійної діяльності офіцера і виконання завдань підпорядкованим підрозділом у його

командира будуть проявлятися не одні й ті ж самі якості і цінності. Вплив ситуаційних чинників іноді стає вирішальним при займанні офіцером позицій лідера у військовому колективі. Проте, ми стверджуємо, що основою лідерської компетентності командира взводу, роти (батареї) є його морально-етичні цінності та особистісні якості.

Наше твердження обґрунтовано результатами досліджень вітчизняних і зарубіжних учених в галузі військової лідерології, а саме: Д. Крендалла, Т.А. Колдїца, Д.М. Мелона, П.Дж. Свінея, що займаються вирішенням проблеми формування лідерства в процесі професійної підготовки військових фахівців; С. Ламберта, Р. Свайна – щодо компетентнісного підходу до підготовки військових фахівців; Д. Адаїра, Р. Джіннета, Г. Карфіа, К. Колена, Д. Мелоуна, М. Мерфі, Е. Пураєра, В. Розенбаха, Р.Л. Тейлора, Р.Л. Хюгеса та ін. – щодо філософії лідерства військовослужбовців.

Наприклад, в основі так званої “моделі” лідерства командира підрозділу середньої (тактичної) ланки управління ЗС США покладено його цінності, етичні стандарти поведінки та атрибути, які визначені у відповідних нормативних документах (статутах) [5, 6, 7].

Ціннісна теорія лідерства ґрунтується на сучасній концепції “стейкхолдерства” (від англ. *stakeholder* – той, хто володіє долею капіталу, підприємства). Цю концепцію обґрунтував Г. Фейерхольм [8] в основі якої є положення про те, що люди готові слідувати за тими, у кого є чому навчитися (лідерської поведінки, ефективній взаємодії з іншими, світоглядними та етичними позиціями тощо), це – команда послідовників лідера, буквально: ті, що підтримують основу.

Автори ціннісної концепції С. і Т. Кучмарські [9, с. 185-191] пов’язують процес лідерства з можливістю для всіх членів групи (організації), а не тільки для окремої людини, проявити свої лідерські здібності і вибудовують свою ціннісну модель на основі двох ґрунтовних положень.

По-перше, лідер (як окремий індивід) значно впливає на розвиток цінностей і норм поведінки окремих членів колективу (послідовників, професійної групи, команди, організаційної структури тощо) в цілому. Усе, що лідери роблять, кажуть, визначають з

цікавістю спостерігається, обговорюється та інтерпретується суб’єктами організаційно-лідерського процесу. Від лідерського впливу неможливо ухилитися або відкинути його. Він є сутністю лідера, яку він повинен усвідомлювати як факт і правильно використовувати для встановлення відповідних організаційних (колективних, командних, корпоративних) цінностей.

По-друге, лідерству, що ґрунтується на певних цінностях, можна, і більше того, необхідно навчатися у процесі діяльності. Лідерами стають не відразу. Лідерство розвивається у результаті накопичення професійного та життєвого досвіду, причому процес вивчення лідерства і навчання йому – безперервний. Автори ціннісної теорії підкреслюють, що найбільш ефективний шлях засвоєння лідерства здійснюється через діяльність і практику взаємодії індивідів один з одним.

Однак для цього міжособистісні взаємовідносини повинні бути достатньо розвинутими, організаційне оточення – відкритим і давати можливість для особистості (не тільки для лідера, керівника, але й для послідовників або підлеглих) соціально зростати і розвивати в собі лідерські якості.

Інтерпретуючи ціннісну теорію лідерства, визначимо на основі її положень критерії лідерської компетентності командира військового підрозділу.

1. *Рівень створення у військовому колективі позитивних міжособистісних взаємовідносин між військовослужбовцями.* Такі взаємовідносини не виникають у підрозділі самі собою – командирю підрозділу, як лідеру, необхідно прикладати зусилля для їх формування і підтримки. Перш за все, командирю, щоб стати дійсним лідером, треба мати бажання вступати у спілкування, комунікативну взаємодію і вибудовувати взаємовідносини з особовим складом. По-друге, лідеру військового підрозділу треба бути психологічно готовим виділити для цього як службовий, так і особистий час. По-третє, йому необхідно навчати всіх військовослужбовців таким взаємовідносинам методом особистого прикладу. Результатом, або показником створення позитивних взаємовідносин у військовому колективі буде більш злагоджена професійна діяльність особового

складу і сприятливий морально-психологічний стан та клімат у ньому.

2. *Рівень знання особистих цілей кожного суб'єкта лідерського процесу у військовому колективі.* Військовослужбовці будь-якого підрозділу з більшим бажанням беруть на себе індивідуальну і колективну відповідальність, якщо їх потреби і бажання, як мінімум, визнаються, а за можливістю – задовольняються. Тому командир-лідеру необхідно знати особисті цілі формально підпорядкованих йому військовослужбовців, щоб мати можливість управляти їх мотивацією і формувати на цій основі організаційні цілі.

3. *Рівень сформованості почуття гордості за належність до корпоративної військово-професійної групи.* Будь-якій людині властиво співставляти себе з групою. І чим успішніша група, тим більше бажання її членів з нею ототожнюватись. Формування і підтримка офіцером групових норм і цінностей, які поділяються всіма військовослужбовцями підпорядкованого йому підрозділу, розвиток в особового складу почуття корпоративності, взаємодопомоги буде сприяти зміцненню лідерських позицій командира.

4. *Рівень вирішення міжсуб'єктних та морально-етичних конфліктів у військовому підрозділі.* Конфлікт є природною складовою соціальної взаємодії у будь-якому військовому колективі. Так званий організаційний лідер зазвичай прагне попередити або уникнути конфлікту у своєму підрозділі. З позиції ціннісного командира-лідера необхідно сприяти розкриттю причин і змісту конфлікту та допомогти військовослужбовцям конструктивному його розв'язанні. Отже, конфлікт у військовому підрозділі може виступати засобом (каталізатором) розвитку як окремих військовослужбовців, так і військового колективу в цілому. Вольове втручання офіцера-лідера у конфлікт допускається лише у критичних ситуаціях, коли вони мають негативні наслідки для життя, здоров'я або морально-психологічного стану особового складу.

5. *Рівень підготовленості військовослужбовців підрозділу до лідерської поведінки та управлінської взаємодії.* Вагомість лідерської позиції командира підрозділу в основі своїй ґрунтується на сформованості морально-етичних цінностей,

корпоративної культури і професійної компетентності підпорядкованих йому військовослужбовців. Ціннісний командир-лідер зобов'язаний сприяти розвитку лідерської поведінки у всього особового складу. При цьому у центрі процесу навчання лідерству перебуває не сам офіцер, а підлеглий (послідовник) – військовослужбовець. Командир, як лідер, лише допомагає тому, хто навчається (сержанту, солдату) оволодівати професійними компетенціями і майстерністю у тій мірі, у якій військовослужбовець готовий прийняти їх. Через підготовку членів військового колективу відбувається і розвиток самого лідера підрозділу. На думку С. і Т. Кучмарські, навчання лідерським діям має три стадії:

– попередня стадія (відкриття або пізнання): до початку процесу підготовки, перш ніж повідомити нову інформацію, лідер визначає, що людині вже відомо – програма його підготовки повинна бути релевантна (доречна, відповідна) суб'єкту навчання;

– стадія навчання (засвоєння): нова інформація подається послідовнику (тому, хто навчається лідерським діям) у відповідності до тих методів навчання, які найбільше відповідають його рівню розвитку морально-етичних цінностей та професійних компетенцій;

– стадія застосування отриманих знань на практиці (закріплення): послідовнику (тому, хто навчається) надається можливість використовувати нові знання і здобуті компетенції; лідер отримує інформацію про те, наскільки ефективно пройшов процес навчання лідерським діям.

6. *Рівень заохочення ініціативності і поділу відповідальності військовослужбовців за їх дії і вчинки.* Командир-лідер надає можливість військовослужбовцям підрозділу проявляти ініціативні дії в професійній діяльності, що передбачає їх готовність прийняти відповідальність за результат, сприяє розвитку у них особистісних якостей і формування морально-етичних цінностей.

7. *Рівень згуртованості військового колективу.* Успішність діяльності особового складу підрозділу у значній мірі залежить від злагодженості дій окремих військовослужбовців. Тому згуртованість особового складу, вміння військовослужбовців працювати в команді, орієнтованість на підтримку і

## Питання педагогіки

взаємодопомогу один одному є важливими показниками ціннісного лідерства командира підрозділу.

8. *Рівень діалогічності спілкування лідера військового підрозділу.* Діалогічність взаємодії командира-лідера з особовим складом підрозділу, його відкритість до отримання будь-якої достовірної інформації сприяє формуванню у нього більш точного уявлення про реальність і передачу колективно-значущих норм і цінностей.

Отже, за ціннісною теорією С. і Т. Кучмарські лідерство командира підрозділу тактичної ланки управління можна обґрунтувати як безперервний процес, що проявляється у взаємовідносинах “лідер – послідовник”, у той час як роль безпосередньо офіцера-лідера полягає у засвоєнні вище означених ціннісних положень, або принципів, навчанні усього особового складу військового колективу

лідерським діям і поведінці, а також професійно-особистісному розвитку разом з ним.

Відповідно до запропонованих нами критеріїв лідерської компетентності офіцерів тактичної ланки управління на основі ціннісної теорії лідерства необхідно розробити методику їх оцінювання.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку можуть бути: інтерпретація результатів дослідження сформованості морально-етичних цінностей як основи лідерської компетентності у майбутніх офіцерів зс України, розробка та обґрунтування методики формування у них лідерської компетентності на основі суб’єктно-діяльнісного підходу у ввнз, вивчення та узагальнення досвіду формування і розвитку морально-етичних цінностей командира-лідера у професійній підготовці офіцерів іноземних армій.

## Література

1. Про затвердження “Кодексу честі офіцера Збройних сил України” : наказ Міністра оборони України від 31.12.1999 р., №412.
2. Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства : теория и практика. – СПб. : речь, 2007. – 238 с.
3. Психологічна енциклопедія / Автор-упорядник О.М. Степанов. – К. : “Академвидав”, 2006. – 424 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность. / А. Маслоу; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др., – 3-е изд. – СПб : Питер, 2003. – 352 с.
5. Army leadership: competent, confident, and agile. fm 6-22 (fm 22-100). – Washington : headquarters deepartment of the army, 2006. – 216 p.
6. Army leadership (ar 600-100). – Washington : headquarters deepartment of the army, 2007. – 22 p.
7. Мандрагеля В. В. Моральне виховання та соціально-етичні аспекти управління і менеджменту в арміях Заходу / Мандрагеля В. В. – К.: АЗСУ, 1997. – 222 с.
8. Лидер и лидерство [текст] : Исслед. лидерства в соврем. западной общественно-политической мысли / Е. В. Кудряшова. – Архангельск : изд-во помор. Междунар. пед. ун-та. им. М. Ломоносова, 1996 – 251 с.
9. Kuczumarski S., Kuczumarski Th. Values-based leadership – englewood cliffs, nj : prentice hall, 1995. – 304 p.