

## АВТОРИТЕТ ТА ЛІДЕРСТВО КОМАНДИРА: ВИЗНАЧЕННЯ, ЗМІСТ

*У статті висвітлюється характерологічна сутність таких складових психологічного портрету командира (військового начальника) як авторитет (псевдоавторитет) та лідерство. Інформація призначена офіцерам структур по роботі з особовим складом та військовим психологам в якості інформативної бази.*

*Ключові слова: командир, авторитет, псевдоавторитет, лідерство.*

*В статтє освещается характерологическая сущность таких составляющих психологического портрета командира (военского начальника), как авторитет (псевдоавторитет) и лидерство. Информация предназначена офицерам структур по работе с личным составом и военным психологам в качестве информативной базы.*

*Ключевые слова: командир, авторитет, псевдоавторитет, лидерство.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Успіх у військовій управлінській діяльності залежить не так від рівня посади та сили влади, як, перш за все, від сили особистого авторитету командира. Є духовні цінності, без яких не може бути хорошого командира. До цих цінностей належить авторитет командира та його спроможність бути лідером у військовому колективі. І навпаки, військовий керівник, який не має належного авторитету та неспроможний бути лідером, не зможе організувати життєдіяльність підпорядкованого йому військового колективу належним чином.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Через актуальність та новизну проблеми сучасна наука чималі зусилля приділяє дослідженням сутності поняття авторитету як керівника взагалі, так і військового керівника-командира, їх спроможності бути лідером серед підлеглих. Ці питання у своїх публікаціях розглядають, зокрема, такі вітчизняні науковці як Р.А. Алавердов [1], В.Г. Михайловський [2], А.Я. Кібанов [3], В.С. Полікашин, С.Ю. Поляков, Ю.В. Полікашин, Ф.Ф. Мисик [4], П.П. Ткачук, О.В. Бойко, О.М. Керницький, О.В. Копаниця, А.В. Луньков, А.М. Романишин [6]. Водночас, попри достатню кількість досліджень у цій галузі поки що не здійснено чітких спроб провести дослідження умов поєднання понять “авторитет” та “лідерство” в особі військового керівника.

Тому метою даної статті є висвітлення характерологічної сутності таких понять, як авторитет (псевдоавторитет) та лідерство, в якості складових психологічного портрету командира (військового начальника).

Перш за все, 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. 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), та реальний – фактичний вплив, реальна довіра і повага (суб’єктивний статус) [2].

Командир, 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 є не тільки його особистою справою, а й завданням вищого керівництва, 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 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 справедливо відзначає, що формування авторитету починається з приходом військового керівника в колектив [5]. 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.

На жаль, службова характеристика військового керівника рідко містить психологічні моменти. З цього приводу видається доречним, щоб до затвердження кандидата на посаду командира військової частини (установи, організації) досліджувалось питання про ступінь психологічної сумісності кандидата з працюючими в колективі заступниками та іншими людьми, на яких він буде постійно спиратися.

Авторитет військового керівника формується ним самим у реальній поведінці й діяльності. Словами авторитет не створити, оскільки підлеглі судять про командира за його справи та вчинки.

При цьому, зміцнюючи авторитет, командирі необхідно слідкувати за тим, щоб не подавляти, не принижувати 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 виділяв такі різновиди псевдоавторитету (які є характерними й для сучасних командирів):

1. *Авторитет відстані*. Проявляється в тому, що командир здається, чим він “далі” від підлеглих, тримається з ними офіційно, рідше з ними бачиться – тим сильнішим є його вплив на них. Командир спеціально відгороджується від підлеглих 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 чужого ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю командира. Звідси негативні наслідки: послаблення волі, дезорганізація, позбавлення підлеглих перспектив росту тощо. Полегшені завдання псувають 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 жахливим і диким. І досі існує тип військових керівників, які думають, що авторитет може бути побудований на страхі, 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 [3, 4].

Військові організації, які домоглися відчутного успіху серед інших частин за якістю процесу навчально-бойової підготовки особового складу, відрізняються

головним чином тим, що їх командири застосовують більш динамічне й ефективне управління та своє лідерство. Синонімами до слів “управління” і “керівник” виступають слова “лідерство” та “лідер” відповідно.

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 діяльність 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” [6].

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'ясується, 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 вищенаведеному прикладі в бригаді лідером скоріше буде вважатися заступник командира бригади, чим його безпосередній начальник – командир бригади.

Чи потрібно командирові бути лідером? Нехай кожен читач-керівник, якого хвилює ця проблема, відповідь сам собі на питання: яким чином він волів би організувати підлеглих на виконання завдань – користуючись тільки формальною владою чи розраховуючи ще й на свій ресурс лідера, який діє “без примусу”? А ми спробуємо надати орієнтири для відповіді на це питання.

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 формальної (посадової) влади за наявності лідерства часто замінюються спонуканням і натхненням.

Ми пам'ятаємо, що лідер (від англ. leader – провідний, очільник) – це особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі, за якою група визнає право приймати рішення щодо дій у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній. 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'язкове 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.

Учені визначають 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 [5].

При цьому слід завжди пам'ятати, що командир:

## Питання психології

- призначається офіційно;
- має права й обов'язки;
- має певну систему офіційно встановлених санкцій;
- діє в зовнішньому середовищі та вирішує питання, пов'язані з офіційними відносинами;
- несе відповідальність перед законом за стан справ у військовій організації;
- є адміністратором;
- доручає завдання (наказує його виконати);
- працює за метою інших;
- покладає план в основу дій;
- покладається на систему;
- використовує доводи;
- контролює;
- підтримує рух;
- є професіоналом;
- приймає рішення;
- має робити справу правильно;
- має бути тим, кого поважають, тоді як лідер військового колективу, перш за все:
- визначається стихійно;
- може не мати прав й обов'язків;

- може не мати можливості накладення санкцій;
- обмежений внутрішніми відносинами;
- не несе відповідальності за стан справ у військовій організації;
- є інноватором;
- надихає;
- працює за власною метою;
- покладає бачення в основу дій;
- покладається на людей;
- використовує емоції;
- довіряє;
- дає імпульс руху;
- є ентузіастом;
- перетворює рішення на реальність;
- робить правильну справу;
- той, який веде і якому довіряють.

Порівнявши ці дві типологічні характеристики, кожен з командирів може спроектувати можливість свого становлення в якості лідера військового колективу, отримавши більш чітке розуміння щодо тих принципових ознак лідерства, які йому вдасться втілити саме у собі.

## Література

1. Алавердов Р.А. Управление человеческими ресурсами организации / Р.А. Алавердов. – М.: Синергия, 2012. – 656 с.
2. Военная дидактика: Учебник – 2-е изд., переработ./ Под общей ред. В.Г. Михайловского. – М.: ИД “Куприянова”, 2010. – 503с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.
4. 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.
5. Методологическая школа управления (комплект из 8 книг) / Сборник. – М.: Альпина Паблшер, 2012. – 1614 с.
6. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект). Навчальний посібник / За ред.: кан. іст. наук, професора П.П. Ткачука. – Львів: ЛІСВ, 2010. – 187 с.

*Stasyuk V. V., doctor of psychological sciences, professor*

### **COMMANDER AUTHORITY AND LEADERSHIP: DEFINITION, CONTENT**

*The essence of character such components psychological portrait of the commander (military manager) as authority (false-authority) and leadership are described in the article. The basic sources (statuses) of authority of commander (chief) are exposed, their origin and displays is found out. Specified influence of extreme terms of military-professional activity on forming of authority of military manager, and also basic qualities of personalities of leader and plenary powers of posts of commander. The types of false-authority and their signs are exposed, and also the concepts of formal and informal leadership, possibility of their association a successful military leader, are specified. Information is intended the officers of structures on work with a personnel and psychologists of soldieries as an informing base. Information is intended the officers of structures on work with a personnel and psychologists of soldieries as an informing base.*

*Keywords: commander, authority, false-authority, leadership.*