



ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ (у т.ч. ШТАБНІ ПРОЦЕДУРИ НАТО)

Змістовий модуль № 1 Теоретичні основи військового управління

Заняття № 7 Влада, авторитет та лідерство командира

НАВЧАЛЬНІ ПИТАННЯ ЛЕКЦІЇ

№ З/П	НАВЧАЛЬНЕ ПИТАННЯ
1.	Розуміння лідерства та сутність процесу лідирування
2.	Влада командира, форма влади та баланс влади.
3.	Авторитет командира та зміст авторитету командира
4.	Лідерство командира, зміст та характеристика



1. Основи управління та прийняття рішень у військовій справі: навч. пос. / 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. пос. для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. – К.: "Кондор", 2003. – 556 с.
3. Стасюк В.В. Психологія управління військами: [підручник] / Василь Васильович Стасюк. – К.: НУОУ, 2013. – 574 с.

Лідерство: що це таке і кого називають лідером?

У психології та соціології **лідерство** визначається приблизно як вид соціального впливу в групі з розрахунком на досягнення загальних цілей.

Відповідно, **лідер**-людина, що має цей вплив. У найпростішому форматі **лідерство** представлено в тваринному світі: в кожній зграї є ватажок, який забезпечує їй безпеку і веде за собою.

Базові риси лідерства:

здатність до прийняття відповідальних і складних рішень, готовність нести за них належну відповідальність;

турбота про інтереси людей, а не про особисту вигоду;

здатність вести за собою людей на абсолютно добровільних засадах;

володіння харизмою і природною силою впливу;

наявність довіри до лідера з боку групи і сильного авторитету;

уміння визнавати помилки і бажання брати відповідальність за поразки на себе, шукати в цьому особисті промахи.

1. Емпіричне розуміння лідерства та сутність процесу лідирування

*Лідерство як
центр групових
процесів*

*Лідерство як вияв
особистісних рис*

*Лідерство як
мистецтво
досягнення
злагоди*

*Лідерство як дія й
поведінка*

*Лідерство як
інструмент
досягнення цілі
або результату*

*Лідерство як
взаємодія*

*Лідерство як
уміння
переконувати*

*Лідерство як
здійснення впливу*

*Лідерство як
відносини влади*

*Лідерство як диференціація
ролей*

*Лідерство як ініціація або
запровадження структури*

Лідер – це той, хто перетворює співслужбовців (незалежно від того, підлеглі вони чи ні) на людей, які співпрацюють з ним через переконання, повагу, авторитет.

Лідерство (лідирування)

– це процес впливу на особовий склад через визначення цілі, напрямку її досягнення та мотивацію з метою виконання поставленого завдання та покращення військової організації



Розвиток лідера

– це узгоджений, тривалий та цілеспрямований процес, що базується на військових цінностях та має на меті перетворити командирів на компетентних впевнених лідерів, здатних на рішучі дії



Три напрями концепцій лідерства:

1. **Концепції**, в яких обґрунтовується перевага фактору рис особистості.

2. **Концепції**, в яких вирішальним фактором вважається ситуація.

3. **Концепції**, в яких поєднуються особистісні і ситуаційні фактори.





Лідер

— той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає. Член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем. ... неформальне лідерство — це процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів.

2. Влада командира, форма влади та баланс влади.

Вплив — це будь-яка поведінка одного індивіда, що змінює поведінку, ставлення, відчуття тощо іншого індивіда



Влада — це можливість впливати на поведінку інших



Авторитет — заслужена довіра, якою користується командир у підлеглих, вищого управління та колег по роботі.



В умовах військової організації влада тільки частково визначається ієрархією. Обсяг влади в цій ситуації визначається не рівнем формальних повноважень, а мірою залежності від іншої особи.

Рівень впливу наділеної владою особи

К на особу П

дорівнює мірі залежності особи

П від особи К

Баланс влади командира та підлеглих

БАЛАНС ВЛАДИ КЕРІВНИК ВЛАДИ

ПІДЛЕГЛІ



Форми впливу

Переконання

Навіювання

Залучення до участі

ФОРМИ ВЛАДИ

Влада, заснована на примусі

Підлеглий вірить, що командир має можливість карати таким чином, що це зашкодить задоволенню якоїсь нагальної потреби, або взагалі може завдати якихось інших неприємностей

Влада, заснована на винагороді

Підлеглий вірить, що командир має можливість задовольнити нагальну потребу або доставити задоволення

Законна влада Підлеглий вірить, що командир має право давати розпорядження, а його обов'язок — підкоритися йому. Він виконує розпорядження командира, оскільки традиція вчить, що покора принесе користь підлеглому

Еталонна влада (влада прикладу) Характеристики або властивості командира настільки привабливі для підлеглого, що він хоче бути таким же, як командир

Експертна влада Підлеглий вірить, що командир має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу

КЕРІВНИЦТВО = ЛІДЕРСТВО?

ГРУПИ ВІДМІННОСТЕЙ МІЖ КЕРІВНИЦТВОМ І ЛІДЕРСТВОМ:

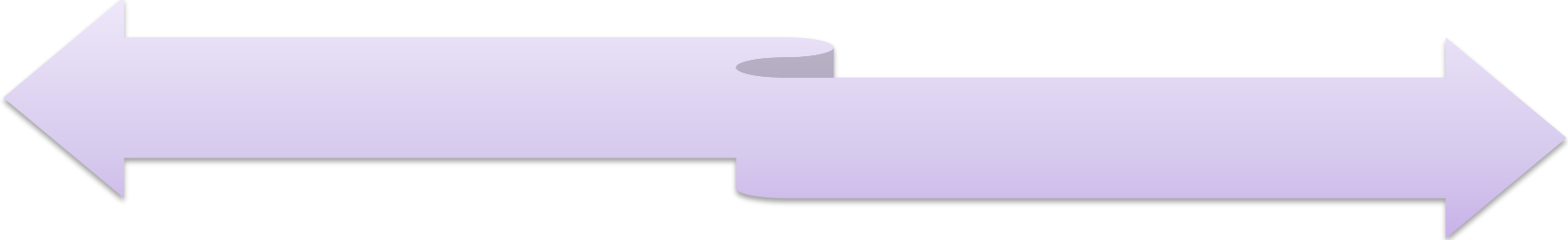
Функціональні Керівництво є організаційне атрибутом функціонування офіційної структури. Воно передбачає організацію діяльності групи з метою вирішення поставлених перед нею завдань, у чому, власне, й полягає її призначення

Умови виникнення та припинення Керівник, зазвичай, призначається офіційно або обирається. Офіційні права та обов'язки керівника знімаються при звільненні його від займаної посади. Лідерство виникає природним чином в процесі взаємодії людей

Джерела влади Керівник наділяється відповідними офіційними правами, пов'язаними з організацією діяльності підрозділу щодо вирішення поставлених перед нею завдань. Лідер не має формалізованих офіційних прав, його влада заснована на авторитеті та підкріплюється встановленими в підрозділі нормами

АВТОРИТЕТ

— заслужена довіра, якою користується командир у підлеглих, вищого командування та співслужбовців



Розрізняють два джерела (статуси) **авторитету**: **офіційний**, обумовлений посадою (посадовий статус); **реальний** – фактичний вплив, реальна довіра і повага (суб'єктивний статус).

ПСЕВДОАВТОРИТЕТ

Авторитет відстані

Проявляється в тому, що командиру здається, чим він "далі" від підлеглих, тримається з ними офіційно, рідше з ними бачиться – тим

си́лніший його вплив

Авторитет педантизму

Означає схильність командира вдаватися до опіки та жорсткого визначення всіх стадій виконання завдання підлеглими, тим самим "сковуючи" їх творчість та

Авторитет підкупу

можна вести мову в тих випадках, коли командир дотримується правила: "Я тобі обцяю щось, якщо ти зробиш це

Авторитет доброти

"Завжди бути добрим" – девіз такого командира.

Цей тип псевдоавторитету формується через помилкове розуміння сутності чуйного ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю

Авторитет

придушення

є самим жахливим. І досі існує тип військових керівників, які думають, що авторитет може бути побудований на страхові

Авторитет резонерства

Командир набридає підлеглим безкінечними, нудними й беззмістовними (тобто позбавленими сенсу)

Авторитет

чванства

будується на зарозумілості. Командир намагається всюди підкреслити свої колишні або нинішні уявні заслуги. Такому керівникові здається, що це забезпечує йому високий авторитет

4. Лідерство командира, зміст та характеристика

Офіцер-лідер –

це людина, яка вказує шлях, веде за собою, зберігає єдність команди (колективу) і турбується про кожного військовослужбовця під час виконання спільних завдань з досягнення мети.

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.

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

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.

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 повноважень

Не має офіційних повноважень

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

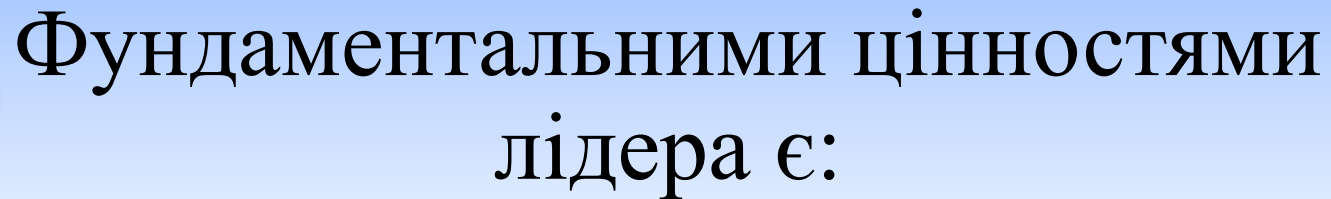
Перетворює рішення на реальність

Робить справу правильно

Робить правильну справу

Той, кого поважають

Той, який веде і якому довіряють



Фундаментальними цінностями
лідера є:

*Єдність,
Вірність,
Відповідальність,
Неупередженість
Професіоналізм*



Військові лідери повинні бути живими прикладами реалізації тріади: «Будь, Знай, Дій»

Формувати в себе такі риси:
*адаптованість, кмітливість,
гнучкість, відповідальність і
стійкість*

БАЗОВІ ЦІННОСТІ, ЩО ЛЕЖАТЬ В ОСНОВІ ВІЙСЬКОВОЇ ТА СЛУЖБОВОЇ ЕТИКИ

Зовнішній вигляд

Інтелект

*Лідерські
компетенції*

*Здатність до
розвитку*

Досягнення цілей

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 фактору і врахування соціально-психологічних особливостей підлеглих є вирішальною умовою підвищення ефективності діяльності військового колективу



Завдання на самостійну роботу

1. Вивчити навчальний матеріал, який був викладений.
2. Підготуватися до контрольного опитування на наступному занятті з вивчених питань.

