

УДК 37.216.9

DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.65-1.19>**А. М. Цвер**кандидат педагогічних наук,
доктор кафедри педагогіки

Вищої школи міжнародного і регіонального співробітництва імені Зигмунта Гльєгера

ПРОБЛЕМА ЛІДЕРСТВА В ПІДГОТОВЦІ КОМАНДНОГО СКЛАДУ В КРАЇНАХ НАТО

Статтю присвячено аналізу концепції лідерства, яка в більшості західних програм навчання військовослужбовців є основоположною та ґрунтується на філософії лідерства. Зазначено, що, переступаючи поріг військового закладу, студенти мають різний рівень навичок підготовки, досвіду та лідерських якостей, а під час навчання вони збагачуються, розвиваються та зміцнюються періодичним дублюванням усіх командних посад. Командно-інструктивний персонал доступний практично впродовж усього дня, він надає консультації та допомогу в проблемах, пов'язаних із навчанням, а також з особистих питань. Студенти готуються виконувати функції радників під час подальшої служби у військових частинах. Із цією метою вони вивчають консультативні принципи та відповідні методи переконання на основі спеціально розроблених сценаріїв.

Аналіз проблеми лідерства в освітніх програмах показав, що вона висвітлюється різнопланово. У західних військових навчальних закладах студенти зобов'язані пройти один або два курси керівництва. Їх тематика дуже складна за своєю побудовою і стосується таких наукових дисциплін, як психологія, соціологія, педагогіка, організація та управління, право, професійна комунікація, етика, частково також історія та політологія. Нами конкретизовано, що знання соціально-психологічних основ поведінки людини відіграє важливу роль у розвитку навичок лідерства. Психологія як наука про поведінку людини має багато чого запропонувати теперішнім та майбутнім лідерам. Незалежно від рівня техніки чи озброєння, людина назавжди залишиться найважливішою частиною збройних сил, що є достатньою підставою для вивчення психології кандидатами в командири.

Вивчення літератури з цього питання та спостереження за функціонуванням збройних сил провідних країн Заходу дає змогу стверджувати, що навички лідерства є найважливішим елементом підготовки командного складу, що визначає їх подальшу кар'єру. Як ретельне ознайомлення з інструментами спеціальних знань, так і формування керівників є основним завданням усіх типів ВНЗ.

Ключові слова: лідерство, військовослужбовець, керівництво, військове керівництво, військова освіта.

Постановка проблеми. У країнах НАТО, де переважає англійська мова, терміни «керівництво» та «керівник» вживаються поряд із термінами «командування» та «командир» чи «лідер».

Лідерство (керівництво) можна визначити як мистецтво, науку чи дар, за допомогою якого людина має змогу та привілей керувати думками, планами та діями інших людей таким чином, щоб здобути та підтримувати їхню покірність, довіру, повагу та лояльну співпрацю [1, с. 1].

Сучасне розуміння поняття лідерства базується на наукових засадах і в основному не збігається з думкою, що здатність до лідерства є вродженою. На це питання є багато поглядів. Одні кажуть, що лідером треба народитись, інші – що лідерству можна навчитися, наприклад, вивчаючи життя та походи великих полководців (вождів). На думку значної групи експертів із цієї проблеми, лідерство може бути зведене до набору правил, які – якщо належним чином їх освоїти – дадуть змогу кожному ефективно управляти іншими. Часто лідерство ототожнюється з процесом управління. Також є прихильники думки, яка зво-

дить лідерство до категорії характеру та морального розвитку.

Кожен із варіантів, представлених вище, має свої переваги, але жоден не дає відповіді на важливе для військової освіти питання: як найкраще навчати та вчитися лідерства. Тому можна припустити, що одні люди краще, а інші меншою мірою володіють якостями, загальновідомими як «природна здатність до керівництва». Тут важливий талант.

Є багато способів вибору (виокремлення) лідерів. Одні призначаються начальниками, інших із сильними рисами характеру обирають колеги (товариші по службі), деякі наполегливою працею піднімаються вгору під впливом індивідуальних, внутрішніх прагнень. Система отримання звань характерна для силових структур. Специфіка сил військової служби певним чином полягає в необхідності переміщення людей з одного організаційного підрозділу в інший таким чином, що дає змогу мінімізувати перерви, необхідні для адаптації в нових умовах. Як правило, збройні сили побудовані з подібних структурних елементів, а це

означає, що, наприклад, артилерійська батарея в одному полку працює аналогічно іншому такому підрозділу. Подібність організаційних принципів, операційних процедур та обов'язків осіб на посадах, пов'язаних із керівництвом на різних рівнях, дає змогу розробляти стандарти, яким мають відповідати всі військові керівники. Володіючи такими стандартами, військові навчальні заклади знають, до чого треба прагнути в процесі підготовки кандидатів на майбутніх командирів.

Професійні збройні сили в демократичній державі ставлять високі вимоги до потенційних військових, особливо до тих, хто прагне до командних посад. Командування з самого початку функціонування збройних організацій є їхнім фундаментом, а його якість – визначальним фактором перемоги чи поразки. Хороший командир має, насамперед, бути лідером – керівником і авторитетом в очах солдатів. У сучасній та професійній армії формування лідерських компетенцій персоналу стає необхідністю. Лідерство – це фактор, що суттєво впливає на рівень підготовки військових підрозділів та їх моральний стан, що накладається на ефективність виконання завдань, задля яких вони були створені.

Професійні інструментальні знання, вмиле командування (лідерство) – це умова перемоги на сучасному полі бою. Тому варто замислитися над тим, як розуміється лідерство і яке місце воно посідає в навчальних програмах західних військових закладів, – аналіз та уточнення цих питань є метою статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначимо, що наукова проблема формування лідерства та лідерських компетенцій у програмах західних військових закладів США ще не знайшла розв'язання як на науково-теоретичному, так і методико-технологічному рівнях. Зокрема, в Україні В. Афанасенко, І. Біжан, М. Деменко характеризують здатність військового фахівця професійно вирішувати певні військово-професійні завдання й виконувати конкретні службові обов'язки як військовою кваліфікацією. Російський дослідник О. Єфремов пропонує загальну структуру військово-професійної компетентності.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз проблеми формування лідерства та лідерських компетенцій у програмах західних військових закладів.

Виклад основного матеріалу. Армія не належить до демократичних інститутів. Напрями діяльності та завдання визначаються командами, штабами та начальниками різних рівнів командування. Вибір керівництва не застосовується в армії, тому що неможливо уявити, наприклад, голосування – обговорення наказу на полі бою. У збройних силах боротьба за лідерство не має бути дозволеною, оскільки його можуть виграти особи, які найменше здатні до цього (наприклад,

найсильніші, найхитріші, що прагнуть влади). З цієї причини система призначення керівників є дуже важливим елементом військової організації.

Концепція лідерства в більшості західних програм командного навчання стосується елементів усіх цих шкіл підготовки. Переступаючи поріг військового закладу, студенти мають різний рівень навичок підготовки, досвіду та лідерських якостей – під час навчання вони збагачуються, розвиваються та зміцнюються. Під час перебування у військовому закладі студенти періодично дублюють усі командні посади. Командно-інструктивний персонал доступний практично весь день, а також вранці по суботах та неділях. Він надає консультації та допомогу з проблем, пов'язаних із навчанням, а також з особистих питань. Студенти готуються виконувати функції радників під час подальшої служби у військових частинах. З цією метою вони вивчають консультативні принципи та відповідні методи переконання на основі спеціально розроблених сценаріїв [2].

Вступною темою для військового керівництва є філософія лідерства. Його завдання – ознайомити студентів з основними поняттями, як-от лідерство, управління і керівництво. Основою є засвоєння 14 рис та 11 принципів керівництва, які самі по собі є етичним компасом майбутнього командира [3].

Лідерство в освітніх програмах висвітлюється різнопланово. У західних військових навчальних закладах студенти зобов'язані пройти один або два курси керівництва [4, с. 35, 50, 53, 70–74, 119, 286, 516–518]. Їх тематика дуже складна за своєю побудовою і стосується таких наукових дисциплін, як психологія, соціологія, педагогіка, організація та управління, право, професійна комунікація, етика, частково також історія та політологія. Є думка, що не можна бути хорошим лідером без глибокого знання, принаймні, з цих кількох соціальних (гуманістичних) предметів.

Знання соціально-психологічних основ поведінки людини відіграє важливу роль у розвитку навичок лідерства. Психологія як наука про поведінку людини може багато чого запропонувати теперішнім та майбутнім лідерам. Незалежно від рівня техніки чи озброєння людина назавжди залишиться найважливішою частиною збройних сил, що є достатньою підставою для вивчення кандидатами у командири психології [5, с. 92].

По суті, лідерство – це мистецтво впливу на поведінку людини. Сила її залучення та впливу суттєво залежить від інтелектуальних здібностей і харизми людей, які їх здійснюють. Найкращі воєначальники здатні викликати емоції, які стимулюють людей до активних дій. Вони здатні використовувати свою особистість для натхнення уяви своїх прихильників, зосереджувати їх навколо чогось і вести їх у процесі досягнення поставлених цілей,

які часом здаються неможливими. Надихати та мотивувати, приймаючи різні форми, не є головним секретом лідерства, але є його частиною, яку неможливо зрозуміти без знання психології.

Завдання соціології – підготувати лідера до роботи з групою, адже лідерство – це більше, ніж взаємодія з окремими людьми. Соціальна група створює абсолютно нову якість порівняно з окремими особами, які її складають. Лідер відповідає численним потребам та сподіванням своїх членів. Воєначальник має належним чином формувати та конкретизувати цілі соціальної групи, сформованої його підлеглими, маючи змогу адаптувати свою поведінку до динаміки групи. Для цього потрібні знання її структури, принципів функціонування, взаємодії між її членами, їх основних очікувань та потреб, способів отримання задоволення тощо – для чого, власне, соціологія є надзвичайно корисною [6, с. 57–66].

Педагогіка допомагає керівникові зрозуміти, як самостійно здобувати знання, як він має навчати своїх підлеглих, спілкуватися з ними, їх консулювати, підтримувати високу дисципліну та моральний дух. Педагогіка, що належить до ліберальної традиції в освіті, найкраще підходить для цієї ролі, прагнення якої можна виразити так: виховувати критичну самостійність, сприяти високим інтелектуальним стандартам, дати міцний фундамент знань, розвивати творчість та індивідуальність [7, с. 22].

Ефективне лідерство має базуватися на теорії організації та управління, але не може на цьому зупинитися. Управління полягає в оптимальному використанні людських і матеріальних ресурсів і фокусується, головним чином, на пошуку розумного консенсусу [8, с. 131–132]. Винахідливість, сміливість у мисленні та прийнятті рішень, креативність та оригінальність є визначальними факторами хорошого керівника [9, с. 62].

Динамічна світова політика вступає в нову фазу, в якій основні джерела міжнародних конфліктів можуть мати (і здебільшого мають) культурний характер. Тому можна зробити висновок, що кандидати в лідери мають володіти глибокими філософськими та релігійними знаннями, що лежать в основі інших культур і цивілізацій [10, с. 25, 49]. З цієї причини присутність у навчальних програмах багатьох військових закладів, наприклад, американських, англійських, скандинавських чи голландських, обов'язкових курсів з історії цивілізації та політології стає цілком зрозумілою. Попит на ці предмети збільшується через посилення участі збройних сил окремих країн у миротворчих місіях у різних гарячих точках світу. Чим краще лідери розуміють соціальні, ідеологічні та політичні умови, в яких працюють їхні установи чи організації, тим легше їм буде досягти поставлених цілей [11, с. 137].

Необхідно також згадати етичний аспект лідерства – чотири якості, які лідери намагаються прищепити своїм послідовникам та підлеглим: слухняність, довіра, повага та лояльна співпраця. Відсутність будь-якої з них може повністю перекреслити всі зусилля у формуванні воєначальника.

Ефективний військовий має завжди показувати особистий приклад. Найкраще, що він може зробити, – це показати, як бути хорошим підлеглим. Керівник знає свої завдання та розробляє плани, необхідні для їх ефективного виконання. Він добре себе знає, постійно вдосконалюється і несе повну відповідальність за свої дії незалежно від їх фіналу. Він послідовний та гнучкий, здатний адаптуватися до мінливих реалій та забезпечувати максимально належну реалізацію задач у будь-якій ситуації.

Військовий повністю розуміє свої зобов'язання перед підлеглими і знає, яке вони мають значення для досягнення цілей певного організаційного підрозділу. Він розвиває почуття обов'язку у підлеглих і здобуває їхню вірність, ставлячись до кожного з них суб'єктивно – як до людини, а не об'єктивно, заохочуючи їх висловлювати власну думку, надаючи пропозиції. Він прагне, щоб підлеглі розуміли завдання, які їм належить виконувати, щоб вони були належним чином підготовлені, діючи, як команда. Він знає можливості команди, якою керує, і ставить завдання, відповідні до її потенціалу.

Найважливішою рисою західного військового є добросовісність, саме тому командир-офіцер має бути чесним і щирим. Лідер – це людина, на яку завжди можна покластися. У будь-яких умовах він демонструє велику душевну та розумову наполегливість (витривалість), дисциплінованість та мужність (не плутати з бравадою). Змінюючи посаду, він може без вагань вказати, що люди, з якими він розлучається, стали кращими, тому що він керував ними.

Проблема ефективного керівництва у Збройних силах Північноатлантичного альянсу (НАТО) має особливе значення. У доктрині Альянсу передбачалося, що найбільш ефективний спосіб досягнення успіху на сучасному полі бою – це правильне формування системи та командного процесу. Формування компетентностей воєначальників є одним із пріоритетів у процесі підготовки та вдосконалення командного складу.

Підсумовуючи, ефективного воєначальника можна охарактеризувати так:

- подає приклад іншим;
- знає свої обов'язки;
- формулює цілі та розробляє плани їх реалізації;
- знає себе і вдосконалює свою майстерність;
- несе повну відповідальність за свої дії;
- є стабільним і гнучким у роботі;
- поводить себе відповідально і розвиває цю рису у своїх підлеглих;

- ставиться до кожного підлеглого як до суб'єкта;
- надає підлеглим необхідну інформацію,
- заохочує підлеглих подавати пропозиції та коментарі;
- дбає, щоб кожне завдання було правильно зрозуміле, контрольоване та реалізоване;
- навчає своїх підлеглих командної роботи;
- використовує свій підрозділ згідно з його можливостями [12, с. 9–10].

Висновки і пропозиції. Підготовка військових керівників неможлива без звернення до звернення до суспільних (гуманітарних) наук. У західних військових навчальних закладах вони, як правило, становлять 20% навчальних програм у підготовці кандидатів у воєначальники-офіцери, і все ж є загальна думка, що їхня роль у навчальному процесі недостатньо розкрита, а отже, управлінська кваліфікація командирів є невідповідною [13, с. 24, 10]. Загалом можна констатувати, що основними якостями воєначальника є чесність, надійність, співпраця, вірність, самовідданість, переконаність, ініціативність, розумність, креативність, рішучість, наполегливість та витривалість, самодисципліна, моральна та фізична сміливість.

Вивчення літератури з цього питання та спостереження за функціонуванням збройних сил провідних країн Заходу призводять до висновку, що навички лідерства є найважливішим елементом підготовки командного складу, що визначає їхню подальшу кар'єру. Як ретельне ознайомлення з інструментами спеціальних знань, так і формування керівників є основним завданням усіх типів ВНЗ, які навчають кандидатів у професійні солдати (командири) в арміях країн НАТО.

Список використаної літератури:

1. *Fundamentals of Naval Leadership*. Naval Institute Press. Annapolis 1987 (1991). S. 1.
2. Por. United States Marine Corps (USMC), Basic Officer Course (BOC), The Basic School (TBS), Marine Corps Combat Development Command (MCCDC), Student Handout, Counseling Program, Dec 95.
3. Cechy przywództwa to: uczciwość, wiedza, odwaga, zdecydowanie, rzetelność, inicjatywa, takt, prawość, entuzjazm, wojskowe zachowanie, wytrzymałość, bezinteresowność, lojalność, sprawiedliwość. Zasady przywództwa: bądź biegły taktycznie i technicznie, znaj siebie i poszukuj sposobów samodoskonalenia, znaj swoich marines i troszcz się o ich pomyślność, dbaj by byli dobrze poinformowani, dawaj przykład, upewnij się że zadanie jest zrozumiałe, nadzorowane i wykonane, ćwicz swoich marines jako zespół, podejmuj rozsądne decyzje w odpowiednim czasie, rozwijaj poczucie odpowiedzialności u swoich podwładnych, wykorzystuj swój oddział zgodnie z jego możliwościami, ponos odpowiedzialność za swoje działanie – por. *Military Leadership*. Headquarters. Department of the Army. Washington. DC. 1990.
4. Zob. m.in.: A. Brauzzi: *L'Accademia dal 1943 al 1981*. "Rivista Marittima" 1981, nr 7, s. 53; *Core Course Compendium*. USNA, Annapolis 190, s. 70-74; D. Ehrhardt: *Offiziersausbildung an der Marineschule Mürwik*. „Marine-Rundschau” 1980, nr 9, s. 516-518; B. O'Konor: *The Selection and Training of Midshipmen and Officers in the Royal Swedish Navy*. „Marine-Rundschau” 1982, nr 6, s. 286; J. M. Porter: *Manpower, Training and Education in the Royal Navy: Now and the 1990s*. „Transactions of the Institute of Marine Engineers” (C), 1984, vol. 96, s. 35; *Studiegids*. Koninklijk Instituut voor de Marine, Den Helder 1994, s. 50 i nast.; *United States Coast Guard Academy. 1992–1993 Catalogue of Courses*. New London 1992, s. 119.
5. Zob. L.A. Broedling: *The Psychology of Leadership*, [in:] J.H. Buck, L.J. Korb : *Military Leadership*. Sage Publications, Beverly Hills. 1991 (2007). P. 92.
6. Por. *Fundamentals of Naval Leadership*, op. cit. S. 57–66.
7. Por. B.C. Schmidt: *Educational Innovation for Profit*. „Wall Street Journal”. 1992. № 5. S. 22.
8. Por. A. Zaleznik: *The Leadership Gap* [in:] R.L. Taylor, W.E. Rosenbach: *Military Leadership*. Westview Press, Boulder 1992 (2008). S. 131–132.
9. Por. D.M. Keithly: *The Forgotten Element of Leadership*. *USNI Proceedings*. 1995. № 12. S. 62.
10. Por. S.P. Huntington: *The Clash of Civilizations? Foreign Affairs*. 1993. № 3. S. 25, 49.
11. Por. J.M. Kouzes, B. Z. Posner: *The Credibility Factor: What People Expect of their Leaders*. [in:] R.L. Taylor, W.E. Rosenbach: *Military Leadership*, op.cit., s. 137.
12. Por. *Fundamentals of Naval Leadership*, op. cit., s. 9–10.
13. Zob. np.: W.P. Mack, T.G. Paulsen: *The Naval Officer's Guide*. Naval Institute Press. Annapolis 2003 (2016), s. 24; J.G. Hunt, J.D. Blair: *Leadership on the Future Battlefield*, [in:] J.G. Hunt, J.D. Blair: *Leadership on the Future Battlefield*. Pergamon-Brassey's, Washington 1985 (2005), s. 10.

Tver A. The problem of leadership in educating commanders in NATO countries

The article deals with the analysis of the concept of leadership, which in most Western military training programs is fundamental and based on the philosophy of leadership. It is noted that crossing the threshold of a military institution, students have different levels of training, experience and leadership skills, and during

training they are enriched, developed and strengthened, with periodic duplication of all command positions. The instructional staff is available practically throughout the day, providing advice and assistance on training and personal issues. Students are prepared to serve as counselors during further military service. To this end, they study advisory principles and appropriate persuasion methods based on specially designed scenarios.

An analysis of the problem of leadership in educational programs has shown that it is covered in various ways. In Western military education, students are required to complete one or two leadership courses. Their subject matter is very complex in its construction and concerns such disciplines as psychology, sociology, pedagogy, organization and management, law, professional communication, ethics and partly also history and political science.

We concretize that knowledge of the social and psychological foundations of human behavior plays an important role in the development of leadership skills. Psychology, as the science of human behavior, has much to offer to present and future leaders. Regardless of the state of the art or the weaponry, a person will forever remain an essential part of the armed forces, which is a sufficient basis for studying the psychology of candidates for commanders.

Studying the literature on the subject and observing the functioning of the armed forces of the leading countries of the West leads to the assertion that leadership skills are the most important element in the preparation of command staff, determining their future career. Being thoroughly acquainted with the tools of special knowledge and forming leaders is the main task of all types of universities.

Key words: *leadership, military, leadership, military leadership, military education.*