

Вищий навчальний заклад «Український Католицький Університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра державного управління

«Магістр»

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

Магістерська робота

на тему:

«Дослідження характеру лідера у військовому підрозділі»

Виконав: студент VI курсу,

напряму підготовки (спеціальності)

281 «Публічне управління та
адміністрування»

Стеців Я. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Лапшина І.А.

(прізвище та ініціали)

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА..... | 9 |
| 1.1. Визначення лідерства. Відмінність лідерства від управління..... | 9 |
| 1.2. Роль лідерства у світі та Україні у контексті глобальних викликів XXI століття..... | 15 |
| 1.3. Особливості військового лідерства..... | 18 |
| Висновки до розділу | 25 |
| РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ «LEADERSHIP BASED ON CHARACTER» :..... | 26 |
| 2.1. Концепція «Leadership based on character»..... | 26 |
| 2.2. Дослідження військового лідерства в Україні на основі концепції «Leadership based on character»..... | 32 |
| 2.3. Аналіз результатів дослідження..... | 39 |
| Висновки до розділу..... | 43 |
| РОЗДІЛ III ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ..... | 45 |
| 3.1. Пропозиції щодо виховання військових лідерів нової якості..... | 49 |
| 3.2. Допоміжні елементи для заохочення лідерів до розвитку лідерських якостей у собі..... | 77 |
| Висновки до розділу | 83 |
| ВИСНОВКИ..... | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 88 |
| ДОДАТКИ..... | 96 |
| Додаток А..... | 97 |
| Додаток Б | 107 |
| Додаток В..... | 111 |

ВСТУП

До сьогодні існує думка, що лідерами стають винятково завдяки вродженій харизмі, проте досвід багатьох успішних світових політичних лідерів, а також керівників провідних компаній показує, що лідерські здібності можна набути та розвинути. Наприклад, Гарі Трумен був позбавлений харизми, проте це не завадило йому стати одним з найефективніших президентів в історії США [57].

На сучасному етапі розвитку людства лідерство застосовують у різних сферах життя. У багатьох західних країнах світу первинні лідерські навички починають розвивати ще у школі. Існує безліч вправ та ігор, які спрямовані на формування і розвиток лідерських навичок у учнів та студентів. В університетах викладаються курси лідерства, які є обов'язковими для всіх. Провідні світові компанії докладають великих зусиль та витрачають величезні кошти на освітні лідерські програми для своїх працівників. Закордонні дослідження показують, що світову фінансову кризу 2007 року у глобальному обсязі, можна було уникнути, завдяки ефективному лідерству осіб на ключових посадах [64, с. 1-6].

Лідерство посідає важливе місце також у військовій сфері. Під час виконання завдань, пов'язаних з ризиком для життя і здоров'я, військові потребують сильного лідера, який здатний повести у бій за собою підрозділ. В умовах військового середовища особливість лідерства полягає у великій відповідальності лідера за життя людей і успіх виконання місії. Для набуття необхідних лідерських знань та навичок в країнах-членах НАТО існує ефективна система підготовки військових лідерів. В сержантських школах, навчальних центрах та військових академіях виховують майбутніх лідерів, формують характер воїна та прищеплюють почуття відповідальності за підлеглих. Після завершення військової кар'єри, вони продовжують займати лідерські посади в бізнесі, публічній політиці, або у сфері освіти. Одним із таких прикладів є генерал у відставці Стенлі МакКрістал, який командував

об'єднаним командуванням спеціальних операцій США в Іраку. Сьогодні генерал МакКрістал є викладачем лідерства в Єльському університеті та засновником консалтингової компанії McChrystal Group.

Неоціненний лідерський досвід та навички здобуті під час служби стають унікальним інструментом у цивільному житті.

До початку війни в українській армії, поняття лідерство майже не застосовувалось. На відмінну від армій країн-членів НАТО, українська армія використовувала визначення командир. У ході вишколу, акцент робився зазвичай на формуванні у особового складу думки, що є призначена особа і всі повинні виконувати її вказівки та команди.

Однак, дуже часто, призначений командир, який не мав лідерських якостей, швидко втрачав авторитет серед підлеглих та не міг вести за собою підрозділ. Особливо гостро це проявилось під час перших бойових зіткнень весною 2014 року. На полі бою, коли умови вимагають від лідерів приймати рішення швидко та розсудливо, проявились усі негативні сторони старої системи підготовки військових командирів. Принципи, за якими здійснювалась підготовка підрозділів, суттєво відставали від викликів сьогодення, що призводило до прийняття командирами хибних, необдуманих рішень, відсутності злагоджених командних дій та, як наслідок, загибелі особового складу.

Не даремно армії провідних країн світу приділяють велику увагу розвитку лідерських якостей усьому підрозділу, а не лише призначеним командирам. Численні навчання і тренування, спрямовані на прищеплювання та розвиток в процесі тренувань кожному учаснику лідерських якостей, розкриття потенціалу та вмінь працювати в команді, для того щоб у вирішальний момент, кожен зміг стати лідером, прийняти рішення, яке стане запорукою успіху всієї місії і найголовніше, врятує життя решти команди військового підрозділу.

У магістерській роботі розглянемо особливості військового лідерства в Україні, зосередимо увагу на основних відмінностях

лідерства у військових добровольчих та регулярних підрозділах, проаналізуємо трансформацію військового лідерства за час бойових дій на сході України.

Також, за результатами досліджень визначимо причини більшої ефективності лідерами добровольчих формувань порівняно з кадровими командирами регулярних підрозділів та доведемо необхідність створення і впровадження нової системи підготовки бойових підрозділів на основі розвитку лідерських якостей кожного члена команди за аналогом курсу BUD/S. Саме ці дії, на нашу думку, підвищать рівень лідерських якостей серед військових, покращать систему підготовки та зміцнять оборонні функції держави.

Новизна магістерської роботи: До початку російської агресії в Криму та на Донбасі, військовому лідерству приділялося дуже мало уваги. Стара радянська система підготовки, яка була отримана у спадок військовими України, показала свою неефективність та невідповідність викликам сьогодення в перші ж дні війни. Нестандартне мислення лідерів добровольчих формувань влітку 2014 року показало їхню здатність надихати підлеглих, вправно управляти підрозділом в бою та здобувати авторитет серед підлеглих, як на полі бою, так і в місцях дислокації після виконання завдань.

Натомість, строга, вертикальна військова ієрархія Збройних сил України, виявилася неефективною, що заставляє задуматись над створенням нової системи підготовки військових лідерів. Тому новизною роботи є дослідження створення ефективної системи виховання військових лідерів та надання пропозицій за результатами досліджень, особистого досвіду та на основі вивченого досвіду армій країн-членів НАТО.

Актуальність магістерської роботи: Локальні та збройні конфлікти, які спалахують по всьому світу, зумовлюють уряди країн, мати боєздатні, сучасні, ефективні збройні сили. Одним із визначників

та ключових характеристик боєздатності армії є лідерство у військових підрозділах. Саме тому, ефективна система підготовки та виховання військових лідерів виходить на перший план в умовах загроз безпеці у XXI столітті.

Враховуючи особистий досвід лідерства під час участі в Антитерористичній операції (АТО) на сході України, побачив низку проблем та недоліків у старій системі лідерства, яка була сформована в радянський період та функціонує досі в Збройних силах України (ЗСУ).

Мета магістерської роботи: Метою магістерської роботи є дослідження характеру лідера у військовому підрозділі та надання пропозицій, щодо розвитку військового лідерства в Україні.

Об'єкт дослідження: характер та особистий емоційний добробут лідерів у військових підрозділах України.

Предметом магістерської роботи є взаємозв'язок характеру та особистого емоційного добробуту лідерів у військових підрозділах України.

Методи дослідження:

В основу дослідження покладено модель лідерства «Leadership based on character» (Лідерство засноване на характері), що розроблена дослідниками Ivey Business School. З метою перевірки валідності обраних методів та уникнення суб'єктивізму отриманих результатів, було проведено глибинне опитування 30 військових лідерів з використанням психометричного тесту «оцінки лідерського характеру — LCIA-360» та особистого добробуту.

У рамках магістерської роботи також були використані результати дослідження Центру лідерства УКУ, працівники якого провели 30 глибинних інтерв'ю з військовими лідерами - 15 – з представниками Збройних Сил України, 15 – із представниками добровольчих формувань. Поряд з цим було опитано 15 представників сфери бізнесу і державної служби. Окрім якісного методу дослідження, в магістерській

роботі використано методи порівняння, аналізу, синтезу, узагальнення, аналогія, абстрагування.

В роботі використано також системно-структурний, формально-логічний, порівняльно-правовий та історичні методи дослідження. Висновки і пропозиції в магістерській роботі ґрунтуються на вимогах формальної логіки стосовно визначеності, несуперечливості, послідовності і обґрунтованості міркувань.

У першому розділі магістерської роботи розглянуто теоретичний матеріал, що стосується поняття лідерства та критично проаналізовано теорії лідерства. Розглянуто теорія та методи досліджень лідерства та проаналізовано відмінність лідерства від управління. Наведено приклади системи відбору та підготовки військових лідерів за досвідом армії США та розкрито проблематику військового лідерства в Україні.

У другому розділі проведено аналіз за методологією «Leadership based on character», що ґрунтується на дослідженні та визначенні кількісних показників чеснот лідерів та їх особистому емоційному, соціальному, соціальному добробуті. Проведено кореляцію взаємозв'язку характеру лідера з особистим добробутом, а також проаналізовано і порівняно ці показники у військових та цивільних лідерів.

У третьому розділі обґрунтовано наявність кризи військового лідерства та з'ясовані можливі причини, що її спричинили. Базуючись на результатах дослідження обґрунтовано доцільність розробки комплексної стратегії розвитку військового лідерства у Збройних силах України. Надання пропозицій, щодо розробки стратегії, базується на трьох компонентах: 1) результатах дослідження характеру військового лідерства, 2) особистому лідерському досвіді і розумінні стану справ військового лідерства в Україні з середини, 3) аналізі світової практики армій провідних країн. Розробки системи стимулів для військових

лідерів з метою заохочення до розвитку та вдосконалення власних лідерських якостей.

Загальна кількість сторінок основного тексту магістерської дипломної роботи складає 85 сторінок; у роботі використано 7 рисунків; 5 таблиць; 3 додатки; 94 джерела літератури.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА

1.1. Визначення лідерства. Відмінність лідерства від управління

Що таке лідерство? Хто такий ефективний лідер? Як покращити лідерство? Людство почало цікавитись темою лідерства ще з часів Платона. Проте навіть сьогодні організації по цілому світу скаржаться на дефіцит ефективного лідерства. Частково це пояснюється кризою довіри в сучасному суспільстві, що бере початок ще з революції раціоналізму у XVIII столітті. В епоху просвітництва Вольтер та інші видатні філософи стверджували, що людина спроможна вершити свою долю за допомогою розуму, тобто діяти раціонально. У XIX столітті раціоналізм дав розвиток ще двом напрямкам філософської думки: вірі у прогрес і вірі в досконалість людини. Ці дві думки визнавались досить довго, однак наприкінці XIX столітті з появою Зігмунда Фрейда та Макса Вебера, віра західної людини в раціональність і прогрес була повністю знищена ними та дала початок сучасній гонитві за лідерством [60].

На початку XX столітті віра в силу розуму і людську здатність постійно розвиватися дуже похитнулась. З практичних та теоретичних причин, люди почали активно цікавитись темою лідерства. В 1920-х роках проведено перші серйозні дослідження, в результаті яких з'явилася перша теорія лідерства — теорія рис особистості, яка спробувала визначити, які якості притаманні ефективним лідерам. Психологи намагались визначити, що є спільним у ефективних лідерів, проводячи різноманітні тестування та оцінюючи керівників організацій. Але визначити цього так і не вдалося, оскільки всі подальші дослідження показали, що ефективні лідери мають іноді кращий, а іноді гірший набір якостей і здібностей за середньостатистичну людину [60].

У сучасному суспільстві, лідерство стрімко розвивається отримуючи нові виклики. Один із відомих американських вчених у сфері лідерства Ральф

Стогділл висловлювався про лідерство наступним чином: “Існує майже стільки ж визначень лідерства, скільки людей, які намагалися його визначити” [66, с. 312].

Зазвичай ефективними лідерами вважають тих, хто здатен об'єднати навколо однієї мети людей, надихнути на рух вперед до цієї мети, змусити команду повірити у власні сили, створити відчуття довіри.

Лідери, які вміють надихати людей, покладаються на своє внутрішнє відчуття, щоб визначити правильний момент для демонстрації своїх недоліків чи навпаки унікальності. Ми кажемо про таких людей, що вони добре “відчувають ситуацію”, тобто здатні правильно збирати і тлумачити інформацію про відносини між людьми. Такі лідери відчувають на інтуїтивному рівні, що саме відбувається в їхньому колективі, не потребуючи роз'яснення подробиць від безпосередніх учасників подій [60].

На думку Деніела Гоулмена, співголови Консорціуму з досліджень важливості емоційного інтелекту в управлінні при Ратгерському університеті, всі ефективні лідери мають спільну особливість, а саме високий рівень так званого емоційного інтелекту. У своїй роботі він доводить, що саме емоційний інтелект є необхідною умовою успішного лідерства. “Людина може мати найкращу освіту, аналітичний склад розуму і фонтанувати цінними ідеями, але все одно не стане відмінним лідером, якщо має низький рівень емоційного інтелекту”. У своїх дослідженнях Д. Гоулмент вивчав вплив емоційного інтелекту на виконання робочих обов'язків, аналізуючи також, як він пов'язаний із продуктивністю праці, особливо у керівників, як проявляється у сфері трудових відносин, як виявити його ознаки в інших і в самому собі. Гоулмент виділив п'ять основних складових емоційного інтелекту: самосвідомість, самоконтроль, мотивація, емпатія та комунікабельність. Важко не погодитись з ним, оскільки всі перелічені складові, дійсно повинні бути присутні в ефективного лідера [58].

Лідерство не базується лише на характері чи таланті. Найкращі керівники можуть мати цілком різні характери, світогляди, цінності, переваги

та недоліки, вважає Пітер Друкер. У своїй статті він говорить, що для більшої ефективності, лідери повинні дотримуватись восьми правил: що треба зробити? Що добре для компанії? розробляти план дій; брати на себе відповідальність за прийняті рішення; брати відповідальність за взаємодію між працівниками; зосереджуватись на можливостях, а не проблемах; проводити продуктивні зустрічі; думати та говорити, використовуючи займенник “ми”, а не “я”. Він вважає, що керуючись цими правилами, лідери матимуть необхідну інформацію для прийняття правильних рішень, зможуть реалізувати їх на практиці і побудувати чітку систему відповідальності у своїй організації [57].

Відомий дослідник та вчений з лідерства, викладач Лондонської школи бізнесу Р. Гоффі, стверджує, що лідерам варто шукати спосіб завоювати прихильність людей і пробудити в них бажання працювати заради досягнення корпоративних цілей. Поставивши більшості лідерам запитання ”Чому люди мають обрати вас за лідера?” з’являється лише страх у серцях більшості керівників. І не безпідставно.

На думку Гоффі, лідер не досягне жодних значущих результатів без команди прибічників, яких не так просто знайти у теперішній високо конкурентний час. Хіба що дійсно він є сильним лідером, що здатен завойовувати людські серця, розум та душі. Як це зробити? “Звісно, для цього необхідно мати принципи, внутрішній запал, силу та вміння мислити стратегічно, а також володіти наступними чотирма якостями: Покажіть, що ви теж людина, іноді проявляючи свою слабкість; старайтесь більше покладатись на свою інтуїцію, довіряючи внутрішньому чуттю щодо людей з якими працюєте; будьте чуйними, але суворими зі своїми підлеглими.

Проявляйте турботу по відношенню до них і їхньої роботи, але рівно настільки, наскільки це необхідно для високої продуктивності; наважуйтесь наголосити на тому, що ви унікальні та відрізняєтесь від інших. Комбінуючи ці якості, лідер зможе виробити моделі поведінки для різних ситуацій. Роберт Гоффі стверджує, що більшість лідерів зможуть досягти вершин і без цих

якостей, проте за вами піде небагато людей і ваша організація не доб'ється того максимуму, на який здатна [60].

“Лідерство та управління” - це два різні поняття, але більшість людей не розуміють відмінності між ними. У лідерстві немає нічого містичного і загадкового. Воно не стосується харизми та інших екзотичних якостей особистості. Лідерами стають не лише обрані. Лідерство не обов'язково важливіше за управління, і це взагалі не тотожні поняття, вважає Джон Коттер. На його думку лідерство та управління — дві окремі системи дій, які доповнюють одна одну. Кожна має свою функцію і характерні види діяльності. Але обидві системи необхідні для досягнення успіхів в сучасному все більш складному та мінливому світі.

Безліч досліджень показують, що більшість великих організацій мають багато управлінців, але мало лідерів. Сучасні тенденції розвитку лідерства, показують, що цим організаціям треба розвивати у своїх працівників здатність до лідерства. Більшість світових компаній, вже давно займаються пошуком людей з лідерським потенціалом і надають їм кар'єрні можливості, щоб максимально швидко розкрити їхній потенціал. Проте, розвиваючи у своїх працівників здатність до лідерства, керівники організацій мають пам'ятати, що сильний лідер за слабого керівного складу — це не краще, а іноді навіть гірше, ніж навпаки.

Отже, запорукою успіху буде складний баланс між сильним лідерством та ефективним управлінням. Вміння управляти полягає у спроможності долати труднощі, що виникають на шляху діяльності та розвитку організації. Мистецтво управління складається з теорії та методики, які у світі почали розробляти у ХХ столітті, коли почали з'являтися перші великі організації. Без грамотного управління у великих організаціях з'являється хаос і вони припиняють своє існування. А ефективний управлінець знає, як побудувати структуру і систематизувати всі процеси та збалансувати якість і прибутковість продукції.

Натомість мистецтво лідерства полягає у здатності правильно та вигідно для організації скористатися змінами. Вагомість лідерства збільшується, зокрема, через високу конкуренцію і нестабільність сучасного світу. У військовому середовищі, лідерство відіграє ще більш вагомішу роль, оскільки від лідера та його дій, залежить життя людей та успіх виконання поставленої місії. У мирний час армія може залишатися в нормальному бойовому стані, якщо існує грамотне управління на всіх щаблях ієрархії з лідером на найвищому рівні.

Однак, під час військової місії, армія потребує ефективних лідерів на всіх рівнях. До сьогодні ще ніхто не вигадав спосіб, як треба керувати людьми, щоб вони самі кидалися в бій. Але існує безліч прикладів, коли військовий підрозділ на чолі якого є лідер, який може мотивувати та надихнути підрозділ, стрімко і натхненно йде в атаку та успішно виконує бойові завдання. Дві різні функції — здатність долати труднощі та здатність адаптуватися до змін — і визначають види діяльності, які властиві управлінню та лідерству.

Розглянемо основну відмінність між управлінням і лідерством, які викладені у статті Джона Коттера, викладача лідерства Гарвардської школи бізнесу наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Різниця між управлінням та лідерством в організації за Джоном Коттером

| | Управління | Лідерство |
|---|--|--|
| Планування і складання бюджету та визначення курсу. | Забезпечує передбачуваність, досягнення планомірних результатів. | Впроваджує зміни, а отже визначає напрямок цих змін. Використовуючи індуктивний підхід, здійснює пошук закономірностей і взаємозв'язків. В результаті виробляється не детальний план, а курс на досягнення результатів у формі загального бачення та комплексних стратегій для його реалізації. Приклад: Як правило, жорстка конкуренція у розвинених галузях |

| | | |
|---|---|--|
| | | промисловості сповільнює розвиток компанії. Проте Лу Герстнер подолав цю тенденцію в American Express, успішно виробивши бачення компанії з динамічним розвитком. Новий напрям розвитку, який він розробив, полягає не лише у проведенні рекламної кампанії, він був результатом фундаментального дослідження ринку і конкуруючих організацій. |
| Організація робочого процесу і підбір персоналу та згуртування людей. | Завдання менеджера полягає у підборі відповідної людини для відповідної роботи. Система будується таким чином, що всі заплановані результати досягаються точно і ефективно. | Лідери ж здійснюють пошук людей, які поділяють їхнє бачення майбутнього компанії. Лідери приділяють основну увагу комунікації. Вони повинні змусити велику кількість людей, як в середині організації, так і поза нею повірити в нове майбутнє і проявити ініціативу для реалізації цього бачення. |
| Контроль виконання роботи і вирішення проблем та мотивація і натхнення. | Менеджер прагне полегшити працівникам виконання рутинної роботи. | Оскільки подолання перешкод у процесі досягнення змін потребує енергії, лідери грають на таких почуттях співробітників, як відчуття приналежності, ідеалізм і самооцінка. Приклад: Працюючи у відділі паперової продукції компанії Procter & Gamble Річард Нікологі любив повторювати: «Кожен з нас є лідером» - дозволяючи таким чином трудовому колективу відчувати відповідальність за свою роботу. Такий підприємницький підхід вкоренився у компанії, і прибутки зросли. |

Закінчення таблиці 1.1.

Порівнюючи управління та лідерство у військовій сфері, на мою думку, ключовою відмінністю є наявність у лідера військового підрозділу не лише

набору навичок, для ефективного менеджменту у спокійних ситуаціях, а й набору чеснот, які дозволяють йому надихнути підлеглих іти в бій, “заразити” ідеєю, яка вмотивовує ризикувати життям заради цієї ідеї. Весною 2014 року, коли Росія відкрито окупувала півострів Крим та окремі райони Донбасу, лідерства, на жаль, бракувало більшості військовим командирам, регулярної армії України.

На це були свої об’єктивні причини, адже найвище політичне керівництво держави, яке замінило попередню владу, що втекла, дуже довго не наважувалось приймати рішення, яким чином застосовувати армію. У зв’язку з цим, більшість військових командирів, також очікували наказів, що призводило до втрати часу та невдач. Також гостро відчувалось наслідки неефективної системи підготовки військових командирів, у якій лідерству не приділялось належної уваги, натомість акцент робився на управлінню. Це частково пояснює, чому лідери добровольчих формувань значно переважали у ефективності кадрових командирів на початку військового конфлікту в Україні.

1.2. Роль лідерства у світі та Україні перед глобальними викликами ХХІ століття

На економічному форумі у Давосі 2016 році, де активно обговорювалася четверта індустріальна революція, більшість учасників відкрито заявляли про потребу світу у нових лідерах і новій якості лідерства.

Така стурбованість є не безпідставною, адже події останніх десятиліть у світі, промовисто свідчать про це. Та мова йде не лише про лідерство, але й про нову суспільну угоду, глобального характеру, яка характеризуватиметься співвідповідальністю кожного за світ та спільні блага у ньому. Але без наявності сильних, харизматичних, здатних повести за собою людство, нових лідерів, будь-яка угода так і залишиться теоретичною конструкцією. Тому потреба в лідерстві стає все гострішою і все частіше обговорюється в політичних та бізнесових колах по всьому світу. Хоча парадоксальним є той

факт, що такі заяви звучать з уст осіб, які відносяться до світової еліти та вивели його з ХХ століття та провели у ХХІ столітті. Суспільна угода споживачів західного світу, про яку було детально описано у статті В. Турчиновського [67], призвела до формування суспільств з масовим споживанням матеріальних благ, що виходять далеко за межі потреб для існування і формуванням відповідної системи цінностей та установок.

Споживчий попит задовольняє пропозиція у поєднанні з рекламою, маркетингом та одночасним динамічним розвитком сучасних технологій. Однак, поряд з розвитком, з'явилися і проблеми, які вже тепер приходиться вирішувати людям ХХІ століття. Світова економічна криза 2007 — 2009 років, надмірні викиди в атмосферу шкідливих речовин, глобальне потепління, зростання бідності та голоду, збільшення рівня світового океану, тероризм, війни та інші глобальні проблеми змушують задуматись сучасних лідерів.

Україна, у зв'язку з географічним розташуванням, завжди була в епіцентрі глобальних геополітичних процесів у Європі. Та після революції Гідності, вона стала епіцентром глобальних течій світового масштабу, які зіткнулися на майдані Незалежності. Проявивши свою волю та накресливши свій вектор розвитку в локальному контексті, Україна дала чіткий сигнал світу, що є самостійною країною і спроможна відстоювати свою незалежність.

Однак, Росія з цим змиритись, очевидно, не збирається, тому постійно намагається всіляко дискредитувати Україну, а також зберегти вплив на політику та економіку. Натомість, країни західного світу, не поспішають активно втручатись в конфлікт, створюючи видимість дій у вигляді санкцій та публічних висловлювань у стурбованості, свідомо стають співруйнівниками системи колективної безпеки в світі, заради теперішнього збереження власного комфорту.

В такій ситуації, тиск із заходу та агресія зі сходу у поєднанні з внутрішніми проблемами, такими як війна, корупція, економічна криза,

брудна політична боротьба, серйозно дезорієнтовують українців та створюють простір для популізму і маніпуляцій з боку політичних сил. Намагаючись швидко знайти прості відповіді на складні питання, українці постійно потрапляють у пастку брехливих обіцянок та розділення суспільства на частини, що вкрай небезпечно в умовах війни з Росією. Про це промовисто свідчать результати першого туру виборів Президента 2019 році.

Однак, розпочатий процес руйнування старої конструкції мислення українців, після майдану, залишає оптимістичні сподівання на завершення спорудження фундаменту, для нової суспільної угоди, в центрі якої, буде повага до людини та її прав. Але критично важливим фактором для формування такої угоди в умовах постійної боротьби за існування, для України буде зміна лідерів в політиці, громадському секторі, бізнесі та в інших сферах суспільного життя, що дозволить сформувати нові еліти в країні з цінносними складовими. Та не варто буде розраховувати лише на нових лідерів. Без праці кожного українця, самопожертви і усвідомлення відповідальності за країну, спільні блага та передачу спадку для майбутніх поколінь, Україна і надалі залишатимемось “егоїстичним суспільством громадян однієї держави”.

Останнім базовим принципом для формування нової суспільної угоди в Україні, має стати повага кожного громадянина до прав інших, одночасно з розумінням важливості виконання своїх громадянських обов’язків, демонструючи приклад іншим. Цей громадянський обов’язок повинен проявлятися більшістю українців в усвідомленні співвідповідальності один-за-одного та за майбутнє не лише своє, але й нащадків. Початком цієї свідомості, на мою думку, є вибори в країні та участь у них кожного громадянина.

Формування нової суспільної угоди в Україні — це процес, який точно не буде простим, але він залежатиме від спроможності нових лідерів об’єднуватися, навколо спільної мети та спільно рухатись до неї. Насамперед — це буде боротьба за людські серця та мізки, які добряче обробила

радянська та російська пропаганди. Але, якщо відтягувати цей процес надалі, то Україна так і буде балансувати на межі існування, залишаючись лиш ласим шматком, для зовнішніх та внутрішніх ворогів.

Підсумовуючи зазначене вище, можна стверджувати, що від здатності України та її нових лідерів протистояти російській агресії, спроможності зміцнити обороноздатність, посилити економіку та підвищення впливовості громадського суспільства в Україні, залежатиме мир і спокій у всій Європі та світі.

1.3. Особливості військового лідерства

Увагу питанням військового лідерства у арміях провідних країн світу почали приділяти дуже давно. Ще в часи Другої Світової війни американський генерал Паттон, був дуже здивований, коли в одній із розмов з радянським командувачем Жуковим, почув від нього фразу про те, що немає ніякого сенсу обмінювати “важливих” німецьких полонених на своїх солдат, оскільки, мовляв з них уже воїнів не буде. Це частково пояснює такі великі втрати Радянського Союзу у цій війні. Але також це демонструє наявність лідерських чеснот у Паттона та відсутність у Жукова. Показавши підлеглим їх важливість та цінність, такий лідер, як Джордж Паттон стає прикладом для наслідування в очах сотень лідерів, військової ієрархії управління.

В Україні, яка отримала у спадок від Радянського Союзу, систему підготовки командирських кадрів, що базувалася на концепції вираженій у словах Жукова, у потрібний момент просто не знайшлося особи, схожої на американського генерала Паттона. В час, коли добре підготовлені російські польові командири з підтримкою регулярних військ успішно захоплювали територію України, схиляючи на свій бік місцевих жителів, захоплюючи адміністративні будівлі, підприємства, території військових частин, українська армія просто не знала, що робити та куди рухатись. Кволі дії армії

були пов'язані не лише з відсутністю ефективного лідерства серед військових командирів.

Погане забезпечення, насичена агентурна мережа російських агентів у вищих штабах, зрадники серед своїх, розгубленість нової політичної влади, важке економічне становище та зволікання світової спільноти потужно вплинули на дії військових. Як тоді пояснити діаметрально — протилежну ситуацію серед добровольчих формувань, які також не мали належного забезпечення?

Не варто забувати про потужну підтримку суспільства добровольцям, яке консолідувалося в одному пориві бажання дати відсіч ворогу. Але все ж таки досі ніхто не може спростувати думки, про те, що добровільні формування були ефективнішими через наявність серед них харизматичних лідерів, яких визнавали всі підлегли. Це люди, які, як правило, до початку бойових дій, ніякого відношення до армії не мали. Емпіричні спостереження показують, що у більшості випадків це власники бізнесу, керівники фірм, лідери футбольних фанатичних рухів, сотники майдану, лідери суспільної думки, громадські активісти, ветерани Афганістану, або просто особи, що за рахунок своїх морально-ділових якостей змогли об'єднати навколо себе групу осіб та змусили повірити у правильність своїх рішень та дій.

У регулярному війську, яких підготувала стара система, де центральною фігурою у підрозділі був призначений командир, часто з числах тих, хто сподобався командирів рівнем вище, або мав набір формальних атрибутів, що дозволяли зайняти командирську посаду, таких лідерів було обмаль. А на топ посади дуже часто призначали і з корупційною складовою. Все це відбувалося під впливом загальносуспільної думки, що армія непотрібна і потрібно скорочувати видатки на неї. Інколи доходило до абсурдних речей, коли на посади у вищі штаби призначали за наявності житла у Києві.

Однак не можна стверджувати, що ефективних військових лідерів з твердим характером в українській армії на початок Антитерористичної

операції (АТО) не було. Такі лідери звичай ж були. І одним із них був Вадим Сухаревський, який безперечно увійде в новітню українську історію, як командир підрозділу, який здійснив перший постріл по противнику в бойових діях на Сході України. 13.04.2014 році, відбувся перший бій в якому українські воїни відбили атаку російської диверсійно-розвідувальної групи терориста І. Гірка. Це відбулось не за наказом, а навпаки - всупереч йому, адже наказ був «вогнь не відкривати». Вадим Сухаревський – офіцер, воїн, який взяв на себе відповідальність і став першим українським військовослужбовцем, який відкрив вогнь по ворогу під час Антитерористичної операції (АТО).

У квітні 2014 року Вадим Сухаревський - командир 3-ї роти 80-ї аеромобільної бригади, отримав наказ разом із своїм підрозділом висунутись в бік Слов'янська, де розпочиналась Антитерористична операція. В той самий час, неподалік села Семенівка, відбувся напад російських терористів на групу спецпідрозділу «Альфа» Служби безпеки України (СБУ). Вадим зі своїми побратимами знаходився поряд, побачивши, як бойовики відкрили вогнь по українських спецслужбовцях, поранили кількох і почали наближатись до них щоб взяти у полон, офіцер прийняв рішення вступити в бій, порушивши наказ командування, але проявивши рішучість, холонокровність та розсудливість, врятував життя бійців. Твердий характер та ефективне лідерство Вадима - врятувало інший підрозділ від загибелі в умовах, коли ніхто не наважувався зробити перший постріл.

До цього епізоду, українські військові ще жодного разу не відкривали вогнь по противнику, адже командування української армії, наказувало не відкривати вогнь першими, щоб не провокувати противника. Підрозділ Сухаревського, теж отримав наказ - ні в якому разі без команди не відкривати вогнь. У час масової дезорганізації, хаосу та відсутності сталого лідерства у вищих щаблях військового керівництва, він чітко усвідомлював, що які б не були команди зверху, та відповідальність за загибель побратимів лежатиме на ньому.

Тому В. Сухаревський дав команду своєму підрозділу висунутись на бойових машинах вперед, і сам зайняв місце кулеметника в першій машині. Вогонь на ураження російських терористів він вирішив відкрити сам, щоб вся відповідальність за це рішення була повністю на ньому. Цей приклад демонструє лідерство в основі якого лежить характер, проявлений лідером у критично-важливий для цього час. Без перебільшення можна стверджувати, що лідерські якості Сухаревського під час першого бою українських військових, суттєво вплинуло більш глобальніше та морально розв'язало руки іншим підрозділам української армії.

По-перше, терористи отримали чіткий сигнал, що в українському війську є лідери, які можуть приймати рішення та віддавати накази, коли цього вимагає ситуація. В першу чергу — це створило психологічний тиск на них, адже до цього випадку терористам абсолютно спокійно вдавалось захоплювати важливі об'єкти та значну територію нашої країни.

По-друге, це надало рішучості та впевненості командуванню, бо в період, коли попереднє вище політичне керівництво — втекло, а нове, ще не було сформовано, військове командування не наважувалось брати на себе відповідальність. Наслідком цієї безвідповідальності стала безперешкодна анексія Росією Криму.

По-третє, рішучі дії лідера Вадима Сухаревського демонструють важливість характеру лідера у відповідальний момент, адже ефективні управлінці добре себе проявляють у повсякденній діяльності, але коли середовище стає непередбачуваним та мінливим, то характер лідера відіграє вирішальну роль у прийнятті правильних рішень, що доводить даний епізод.

Але щоб такі ситуації ефективного лідерства в українській армії набули системного вигляду, потрібно вивчати не лише вітчизняний, але й найкращий іноземний досвід.

Досвід армії США показує, що військовим лідером може стати кожен, хто докладе зусиль. Багато науковців притримуються думки, що лідерство —

це не вроджений дар, який дається не усім. Доведено, що у сприятливому середовищі, де можна максимально розкрити свій потенціал, будь-яка особа може стати лідером. Американський досвід показує, що в складних умовах, лідери проявляють свої якості найкраще і тоді вся команда починає працювати на них, довіряючи та підтримуючи. Спеціальні навчальні курси та програми, завданням яких є створити стресову ситуацію та у ході випробувань відібрати не лише вправних воїнів, а й знайти серед них справжніх лідерів.

Одним із таких навчальних курсів є шестимісячна програма Центру підготовки сил спеціальних операцій Військово-морських сил Сполучених Штатів Америки (далі ВМС США) - “Базова підводна справа на витривалість для ВМС США” - BUD/S, яку повинні пройти всі, хто хоче долучитися до “Морських котиків”. Упродовж трьох етапів майбутні воїни інтенсивно фізично тренуються, особлива увага надається підводному плаванню і бою на суші. Під час цих занять оцінюють бойову готовність. На кожному етапі завдання суворі й виснажливі — і фізично, і психологічно. Спершу курсантам доводиться пробігати кілометр за кілометром по мокрому піску в чоботях; долати смуги перешкод на час; плавати у відкритих водах крижаного Тихого океану; долати труднощі, керуючи маленькою і нестійкою надувною шлюпкою в бурхливих водах.

Всі нормативи обмежені часом та включають: біг шість із половиною кілометрів по пляжу за двадцять вісім хвилин та плав трьох кілометрів у відкритих водах за сімдесят п'ять хвилин. Якщо курсантам не вдається виконати норматив, або дотриматись чітких інструкцій, як, наприклад, залізних правил щодо чистоти в кімнаті, то їх зазвичай карають, змушуючи намочитись і покритись піском, тобто забігти у холодну воду, після чого покачатися у піску.

Також існує один із способів санкцій за порушення умов випробувань. “Тренування колодою”, під час якого курсанти повинні

довго утримувати дерев'яні балки над головою. Або “тортури прибоєм” - в ході якого курсанти зобов'язані витримати, лежачи обличчям догори на березі, удари крижаного прибою протягом півтори години з невеликими перервами на кілька хвилин, щоб не відбулось переохолодження.

В середині першого етапу навчання, розпочинається “пекельний тиждень”: п'ятиденне посилене інтенсивне тренування, під час якого на сон відводиться лише чотири години. На другому етапі курсанти тренуються бойовому підводному плаванню відкритого (зі стисненим повітрям у балонах) та закритого типу (лише кисень з атмосфери). За умовами випробувань, учасники повинні витримати підводні напади, а також знімати, ремонтувати і складати водолазне спорядження під водою, не маючи доступу до кисню. Триматись п'ять хвилин на поверхні води з тридцяти кілограмовим спорядженням і пропливати п'ятдесят метрів під водою, лише раз вдихнувши повітря. В ході цього етапу, досвідчені інструктори супроводжують курсантів та пильно слідкують за їхнім станом, завжди готові реанімувати їх, адже велика кількість солдат просто втрачають свідомість на зворотному шляху, намагаючись доплисти не виринаючи з води. Кандидати мають пройти “перевірку потопельника”, під час якого їх зі зв'язаними руками і ногами кидають у глибокий басейн, де вони повинні дістати предмети з дна - зубами.

Під час третього етапу основна увага приділяється веденню бою на суші. На острові Сан-Клементе, курсанти вивчають поведження зі зброєю, тактику близького бою, безпарашутне десантування, використовуючи при цьому справжні боеприпаси та вибухівку. В ході цього етапу, курсанти повинні вміти швидко орієнтуватись на незнайомій місцевості, вміти патрулювати, володіти базовими техніками рейду, атак із засідок та мінуванню об'єктів. Курс

завершується повномасштабним випробуванням з імітуванням справжніх воєнних дій [62, с.136-138].

Програма BUD/S вважається однією із найскладніших випробувань у збройних силах, бо за статистикою зі ста шістдесяти курсантів у кожній групі близько дев'яносто вилетить до закінчення курсу, більшість з яких упродовж кількох перших тижнів. Однак, мета курсу полягає не в тому, щоб відібрати м'язистих, витривалих воїнів.

Справжнє завдання програми BUD/S полягає у формуванні команд на основі міцної довіри один-до-одного, які пізніше стануть монолітним військовим підрозділом, здатними виконувати надскладні завдання у будь-якій частині світу. У нормативах курсу мало завдань, які учасники виконують самостійно. З першого дня інструктори розподіляють курсантів на команди по п'ять-вісім учасників. Склад цих команд залишається незмінним протягом шести місяців. Наприклад, підводне плавання — передбачає обмін водолазним спорядженням, виконання парних місій з одним балоном повітря на двох. Орієнтування у нічний час — тренування з імітацією підричних робіт у безпросвітній темряві глибоких вод, коли пара водолазів без GPS навігатора наосліп долає кілометр за кілометром, рухаючись по пам'яті. Один плавець тримає годинник, інший компас. Вони спілкуються лише за допомогою постукувань та потисків.

Формування команд під час курсу здійснюється не на готовності чітко виконувати накази, так як наприклад це відбувалося в українській армії до початку війни, а на довірі серед її членів і на їхньому вмінні адаптуватися у малих групах. Наприклад, якщо хтось один не втримає рівноваги під час тренування колодою, то балка впаде у всіх. Або, якщо не вся команда працює, то шлюпка перевернеться, а за невдачі карають інструктори. Навіть “тортури прибоєм” - легше пережити, тримаючись за руки і відігріваючи один-одного [62, с.140-141].

Військовий підрозділ із добре підготовленими бійцями, детальними інструкціями і продуманою стратегією може ефективно виконати план, і поки середовище залишатиметься відносно статистичним, то шанси на успіх доволі високі. Але команда, яку об'єднує довіра і спільна мета, значно сильніша. Така команда може своєчасно реагувати на динамічні зміни в реальному часі. Використовуючи принцип формування команди лідерів, програма BUD/S має на меті максимально розвинути лідерські якості у кожного члена команди, щоб у критичний момент, кожен зміг прийняти рішення та вплинути на хід місії.

Висновки до розділу

Перший розділ магістерської роботи присвячено теоретичним засадам лідерства. Проаналізовано відмінність управління від лідерства та особливості лідерства у різних сферах життя людства. Проведений аналіз різноманітних досліджень та праць науковців і експертів у сфері лідерства, показано, що не існує універсального визначення лідерства. Також наголошено на вагомому значенні лідерства при пошуку відповідей на складні виклики ХХІ столітті. Наведено приклади важливості лідерства у формуванні нової, альтернативної до “угоди споживацтва” “суспільної угоди співвідповідальності за суспільні блага” у зв'язку з вичерпністю природніх земних запасів ресурсів.

Спростовано думку, що лідерські якості у людини з'являються лише при народженні. Зосереджено увагу на дефіциті лідерства в українському суспільстві та світі, що призвело до світової економічної кризи 2007-2009 років, анексії Криму та війни на Донбасі.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ «LEADERSHIP BASED ON CHARACTER»

2.1. Концепція «Leadership based on character»

Дослідження причин світової економічної кризи 2007 року, яка призвела до найдовшої глибокої глобальної рецесії з 1930-х років, показали, що катастрофи можна було уникнути, принаймні у глобальному масштабі. Група дослідників у складі Мері Кроссан, Жерарда Сейтса та Джефрі Ганза, які є працівниками Інституту лідерства імені Яна Ігнатовича бізнес школи в Айві (Канада) прийшли до висновку-теорії, в якій йдеться про те, що людина маючи сучасну

освіту, будучи компетентною, обіймаючи керівну посаду та будучи абсолютним лідером у своїй сфері, у відповідальний момент кризи може ухвалити хибне рішення, допустивши фатальну помилку. У ході обговорень з численними фокус-групами, бізнесовими середовищами, політичними лідерами, дослідники намагались акцентувати увагу на характері лідера. Більшість опитуваних в ході дослідження, підтвердили важливість характеру лідера та його вплив у прийнятті складних рішень.

На думку Ральфа Стогділла, дослідника лідерства: «Лідери в одній ситуації не обов'язково можуть бути лідерами в іншій ситуації» [66, с.312]. Це залежить від ситуацій та обставин.

Д. Бартон, керівник глобальної консалтингової компанії McKinsey, підняв питання про характер в Ivey. Він вважав, що: «коли ми думаємо про лідерство, до нашого випускного класу в школі, то занадто багато зосереджуємось на тому, що роблять лідери, але не думаємо, ким вони є» [64, с.2-3].

В результаті опитування дослідники виявили три основні види невдач - це недостатній рівень компетентності, відданості та лідерського характеру. Крестан, Сейц і Гандц встановили, що компетенції відображають те, що може виконати лідер, як професіонал, відданість показує рівень докладених зусиль, які при цьому приділяє лідер, а характер впливає на кінцевий результат прийняття рішень лідером.

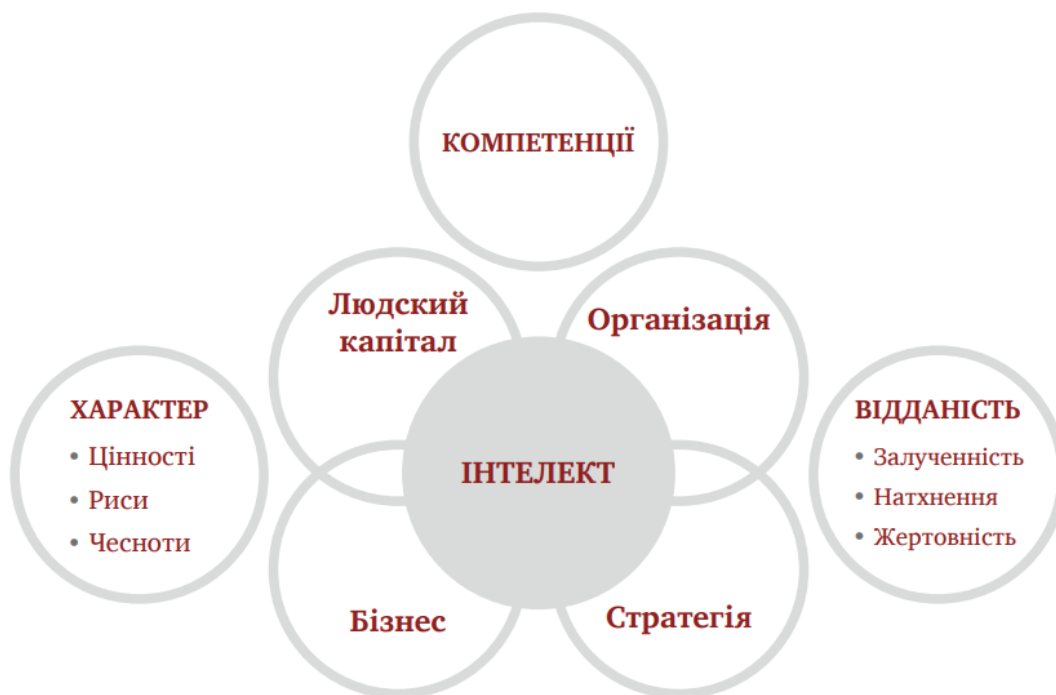
Згідно із дослідженнями, які були проведені Ian Ilnatowycz Institute for Leadership, лідер незалежно від сфери своєї діяльності - (військової, бізнесу, NGO чи державний сектор) повинен володіти певним набором рис характеру, серед яких справедливість, хоробрість, гуманність, смиренність, зваженість, підзвітність, колаборація, драйв, розсудливість, цілісність та критичне судження.

Сучасна система освіти та корпоративний сектор, здебільшого, роблять ацент на розвиток компетенцій та навиків у своїх працівників, нехтуючи при цьому розвитком рис характеру, котрі формують справжнього лідера. Gerard Seijts у своїй книзі ‘Good leaders learn’ наголошує на тому, що люди спроможні розвивати свої риси, а лідерство - це не вроджена особливість людини, це характеристика, яку ми можемо розвивати і виховувати у собі.

На сьогодні більшість навчальних курсів по всьому світу, не мають програми, яка передбачала б розвиток цих якостей на яких наголошують дослідники з Ian Ihnatowycz Institute for Leadership [64, с.2-4].

Давайте розглянемо більш детально дану концепцію, щоб зрозуміти її структуру та зміст.

Концепція «Leadership based on character» [64, с.2-4] *Рисунок 2.1*



Концепція «Leadership based on character» включає у себе три головні складові:

1. Компетенції:

- Людські.
- Організаційні.
- Стратегічні.
- Бізнес компетенції.

2. Відданість:

- Жертовність.
- Залучення.
- Прагнення.

3.Характер:

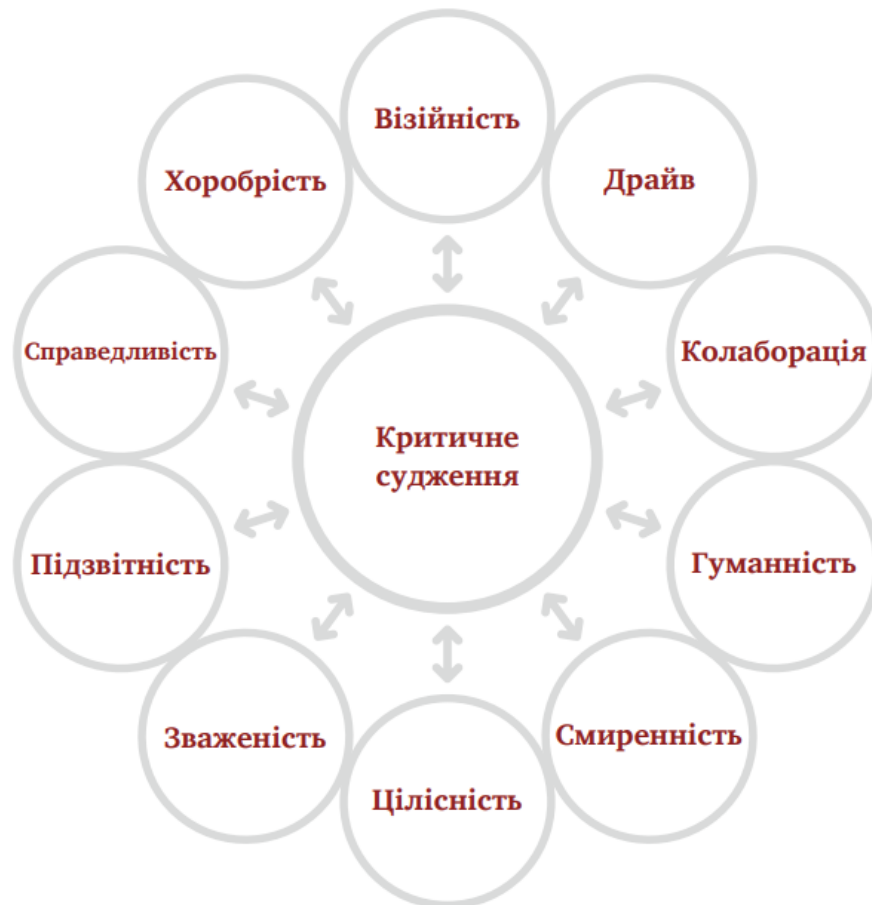
Цінності - джерело мотивації діяльності. Вони багато в чому визначають трудові дії працівників, їх трудову поведінку, а значить, і результати роботи організації. Цінності людей значною мірою визначають цінності організації та в цілому її культуру.

Риси — набір динамічних, упорядкованих індивідуально психологічних особливостей, які формуються в процесі життєдіяльності людини і виявляються в її діяльності та суспільній поведінці: у ставленні до колективу, до інших людей, до праці, навколишньої дійсності та до самої себе [11, с. 233].

Чесноти - це позитивні моральні якості людини. Чеснота є рисою або властивістю, яка вважається морально-доброю та оцінюється, як основа моральних законів, принципів і цінностей. Персональні чесноти є характеристикою етичних цінностей особи. Відповідно до концепції, характер лідера включає 11 рис, які наведені у Рисунку 2.2. [64, с.9].

Рисунок 2.2.

Чесноти (11 чеснот) концепції «Leadership based on character» [64, с.9]



У відповідності до концепції «Leadership based on character»:

Смиренність (Humility) – це вміння вибачати, дослухатись до думки інших. Не демонструвати свою зверхність над підлеглими, клієнтами і т. ін. Здатність контролювати своє «єго». Це може бути і в контексті прийняття невідворотних ситуацій - смиренно їх приймати. Не витрачати зайві сили та ресурси на рішення та дії, що потрібно “відпустити”. Визнавати свої помилки та рухатись вперед не шукаючи крайніх, враховуючи інтереси інших [64, с.80-93].

Зваженість (Temperance) – надає лідеру відчуття спокою, в якому він може прийняти правильні рішення без поспіху та паніки, що дасть довгостроковий успіх. Навіть коли лідера переповнюють емоції, страх і збентеженість, він зберігає холонокровність у рішеннях і діях, не поспішаючи, йдучи на необдумані ризики [64, с.104-115].

Підзвітність (Accountability) – готовність лідера звітувати перед підлеглими, що збільшує авторитет та додає почуття поваги в колективі

один-до-одного та до лідера зокрема. Лідер бере відповідальність за свої власні та командні помилки, за власні дії і рішення, навіть якщо вони були провальними. Об'єктивне обговорення лідером проблем та шляхів їх вирішення зі всією командою, створюючи атмосферу, вільну для дискусії, уникаючи підвищеного, агресивно-карального тону. Лідер своїми вчинками дає зрозуміти, чому в певній ситуації вчинили так, а не інакше [64, с.127-139].

Цілісність (Integrity) – лідер робить те, у що вірить, про що думає, він принциповий та послідовний. Прозорий та чесний, насамперед, перед собою та своїми колегами. Слова не розходяться з ділом. Якщо бачить несправедливість, чи реагує на це? Чи допускає лицемірство в певних обставинах щодо власних проступків або ж своїх підлеглих? [64, с.93-104].

Справедливість (Justice) – готовність лідера йти на великі ризики задля збереження справедливості в колективі, навіть коли це означає ризикувати власними ресурсами або становищем. Готовність лідера будувати справедливі взаєностосунки в своїй організації [64, с.115-127].

Хоробрість (Courage) – хоробрість, відважність може уособлювати багато речей. Лідер має запалювати та показувати приклад своїм підлеглим у стійкості та у вмінні відстоювати свою точку зору, права та певні привілеї для свого колективу від вищого керівництва, відстоюючи інтереси своїх підлеглих. Він повинен мати хоробрість відстоювати ту ж справедливість, все те, що в балансі надасть додаткових вмінь справжньому лідеру [64, с.139-150].

Візійність (Transcendence) – вміння бути «над ситуацією», бачити цілісну картину теперішнього і майбутнього. Робити «zoom out», і розуміти повну картину того, що відбувається, і прораховувати на декілька кроків свої дії та вчинки свого колективу. Обрати правильний

напрямок руху і повести за собою групу. Добре, коли лідер може навчити своїх підлеглих та схилити робити такі кроки [64, с.150-162].

Драйв (Drive) – пристрасть до того, що робить лідер, внутрішнє джерело енергії, яке допомагає «запалювати» колектив ідейністю та ініціативністю [64, с.43-55].

Колаборація (Collaboration) – вміння лідера співпрацювати у команді та з іншими лідерами і командуванням. Побудувати команду, злагодження між командами, колективами та підрозділами. Часом він повинен наважитись відкинути власні амбіції, щоб спільними зусиллями дійти до мети [64, с.55-67].

Гуманність (Humanity) – лідер має гуманно ставитись як до свого колективу, так і щодо інших. Зберігати людяність навіть у найважчих ситуаціях і бути у цьому прикладом для своїх підлеглих. Лідер є сильний волею, добрий з вмінням співпереживати та демонструвати гуманність у своїх вчинках повсякчас [64, с.67-80].

Критичне судження, розсудливість (Judgment) – у цій моделі являється центральною чеснотою, адже саме вміння критично оцінити ситуацію, допомагає визначити, яку з вище наведених чеснот, треба застосувати та посилити, а яку нейтралізувати та приборкати [64, с.162-175].

2.2. Дослідження на основі концепції «Leadership based on character»

Попередні дослідження, що проводились в Україні щодо валідації цієї моделі в реаліях нашої країни, показали, що існують різні гіпотези цього дослідження, в тому числі існування кореляції між зазначеними 11 чеснотами та психологічним та емоційним добробутом. Одне із досліджень Центру лідерства УКУ, показало що існує позитивна кореляція між зваженістю та психологічним і емоційним добробутом та

негативна кореляція між драйвом та психологічним і емоційним добробутом цивільних лідерів (рисунок 2.3.).

Дослідження характеру у цивільних лідерів

Рисунок 2.3.

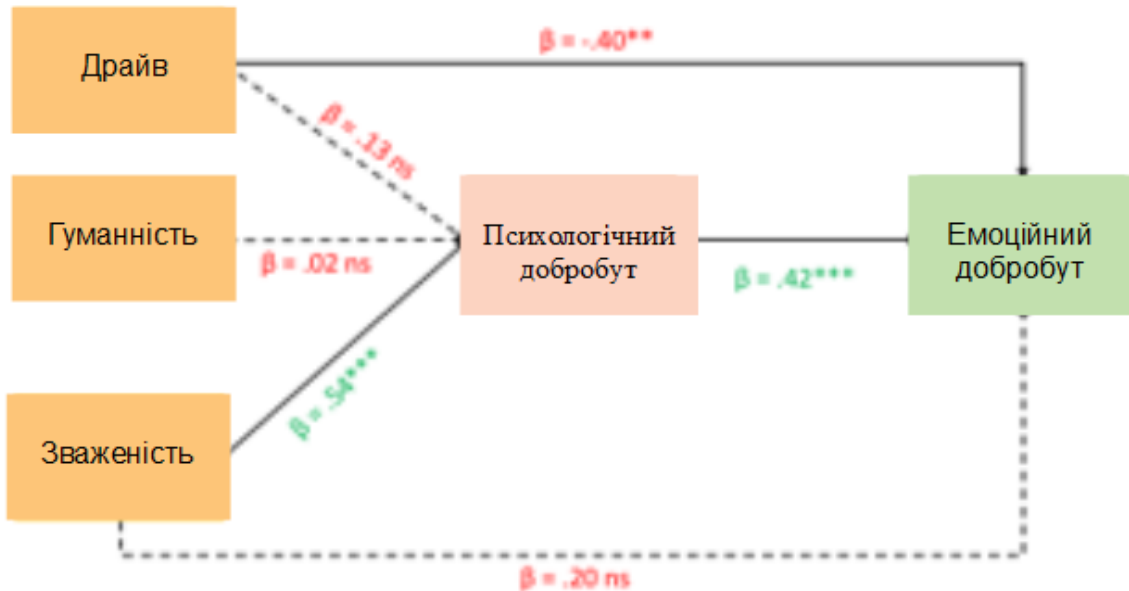


Рис. 2.3. Дослідження цивільних лідерів

В ході аналізу результатів, за допомогою коефіцієнту кореляції Пірсона, який дозволяє встановити взаємозв'язок між чеснотами цивільних лідерів таких як драйв, колаборація, смиренність, гуманність, цілісність, відвага, зваженість, підзвітність, візійність, справедливість і критичне судження та відповідно їхнім емоційним, соціальним та психологічним благополуччям виникла гіпотеза, щодо позитивної кореляції між зваженістю та психологічним і емоційним добробутом у військових лідерів.

Мета цього дослідження полягала у верифікація моделі в українському військовому контексті та виявлення особливостей та характеристик лідерського характеру в Україні. В ході дослідження, було проведено 30 глибинних інтерв'ю з військовими лідерами, яких ознайомили з моделлю 'Leadership based on character', що була

розроблена дослідниками Ivey Business School (Канада). Кожному респонденту ставили п'ять обов'язкових запитань:

- Ми ознайомили Вас із концепцією 'Leadership based on character', що Ви про неї думаєте? Як Ви ставитесь до моделі лідерства, де визначальним є характер людини?

- Чим є для Вас лідерство?

- Чи можете Ви пригадати ситуації, коли у Вас проявлялась одна із цих чеснот, що допомогло прийняти правильне рішення чи обрати правильну модель поведінки?

- Що здійснило визначальний вплив на Вас як на лідера? Чи був у Вас якийсь особливий досвід, який навчив Вас бути лідером?

- Що було найскладнішим у процесі становлення Вас як лідера або становлення кращим лідером? Яким речам було вчитись найскладніше?

Після перших двох питань дослідники пропонували респондентам розкласти 11 чеснот моделі у пріоритетності для них, відранжирувавши їх від -3 до +3, де -3 означає, що риса зовсім не важлива для лідера, а +3 – критично важлива. Після цього проводилось обговорювання кожної з цих чеснот та виставленої респондентом, оцінки за неї, для того, щоб розкрити значення кожної для лідера. В кінці інтерв'ю кожен опитуваний заповнював опитувальник на визначення, персонального відчуття емоційного, соціального та психологічного благополуччя. Під час опитування, дослідники використовували опитувальник, який складався з наступних запитань та стверджень з можливістю їх оцінити від 1 до 5 балів :

- Наскільки Ви зараз щасливий?
- Наскільки Ви зараз зацікавлений у житті?
- Наскільки Ви зараз задоволений?
- Ви зробили значний внесок для суспільства?
- Відчуття приналежності до спільноти (соціальна група, громада, місто).
- Наше суспільство стає кращим місцем для людей.

- Люди здебільшого добрі.
- Спосіб у який функціонує суспільство має сенс для вас?
- Мені подобається більшість складових моєї особистості.
- Добре справляюсь з більшістю обов'язків мого щоденного життя.
- У мене є теплі та довірливі стосунки.
- Мій досвід спонукає мене зростати та ставати кращою людиною.
- Впевнено виражаю свої думки та ідеї.
- Моє життя є цілеспрямованим та наповнене сенсом.

Під час інтерв'ювання, кожен учасник за допомогою Q-sort методу ранжував 11 рис характеру лідера та давав характеристику кожній із чеснот. Для об'єктивності отриманих результатів, дослідники Центру лідерства УКУ також застосували метод зовнішньої оцінки респондентів, шляхом прослуховування інтерв'ю та ранжування рис характеру двома особами, котрі не брали участі у проведенні інтерв'ювання. В результаті було проведено співставлення відповідей респондентів та їх оцінку оточуючими людьми.

Якісні методи дослідження ми вирішили доповнити кількісним методом.. Було проведено оцінку відмінностей результатів та перевірку валідності обраних методів під час дослідження, встановлено ризики суб'єктивності з використанням психометричного тесту “оцінки лідерського характеру — LCIA-360” та особистого добробуту з подальшим аналізом результатів.

В ході дослідження за допомогою електронної онлайн google-форми, було проведено опитування 30 військових лідерів, яким ми пропонували провести самооцінку щодо себе самих, як лідерів. Самооцінка відбувалась за шкалою від 1 до 5, під час якої лідер повинен був оцінити себе за 61 питанням-твердженням психометричного тесту “оцінки лідерського характеру — LCIA-360”.

Наприклад для отримання кількісного показника візійності, лідерам ставились запитання наступного характеру:

- беру на себе відповідальність для обґрунтування рішень, дій і результатів;
- виконую те, що потрібно навіть у складних ситуаціях;
- охоче беру на себе відповідальність за свої рішення, дії та пов'язані результати;
- беру на себе цілковиту відповідальність за вирішення складних проблем.

Для отримання кількісного показника у лідерів драйву:

- активно намагаюся дружньо усунути розбіжності;
- активно підтримую розвиток і збереження позитивних відносин між людьми.

Для отримання кількісного показника у лідерів колаборації:

- залишаюся відкритим до зміни особистих поглядів при зміні обставин;
- визнаю та ціную глибокі зв'язки з іншими на всіх рівнях в організації та суспільстві;
- визнаю та ціную глибокі зв'язки з іншими на всіх рівнях в організації та суспільстві.

Для отримання кількісного показника у лідерів гуманності:

- відстоюю свої переконання та цінності, стикаючись із викликами;
- демонструю впевненість у своїх здібностях, рішеннях і діях;
- демонструю рішучість та готовність доводити справи до кінця.

Для отримання кількісного показника у лідерів смиренності:

- терплю і витримую складні умови;
- завершую проекти, незважаючи на перешкоди, труднощі чи знеохочення на своєму шляху;
- ідентифікую потребу в дії та вживаю негайних заходів без прохання про це.

Для отримання кількісного показника у лідерів цілісності:

- підходжу до викликів з енергією та пристрасстю;
- постійно виконую роботу якісно та вчасно;

- маю та дотримуюся високих стандартів роботи;
- приношу у роботу стійкий рівень енергії та життєздатності;
- відчуваю обставини інших і пристосовуюся до них, щоб дозволити їм працювати якнайкраще.

Для отримання кількісного показника у лідерів зваженості:

- добровільно враховую та ціную точку зору інших, навіть якщо вона відрізняється від своєї власної;
- демонструю чутливість до цінностей, почуттів і переконань інших;
- надаю можливості іншим виправити свої помилки, щоб мати змогу вдосконалюватися й розвиватися;
- демонструю щедрість щодо тих, у кого менше влади;
- користуюся будь-якою нагодою навчитися від когось іншого;
- ставлюся до нового досвіду відкрито, зацікавлено та без осуду;
- виражаю щиру вдячність за роботу інших;
- дозволяю своїм досягненням говорити самим за себе;
- ретельно вивчаю інші точки зору, рішення та дії як вправу для особистого розвитку та навчання;
- ставлюся до інших з гідністю, особливо коли вони надають відгуки;
- визнаю, як моя поведінка може вплинути на інших.

Для отримання кількісного показника у лідерів підзвітності:

- визнаю, коли роблю помилки;
- постійно приймаю рішення та поводжуся в спосіб, що точно відображає мої особисті цінності й переконання;
- прагну бути чесним і правдивим із собою.

Для отримання кількісного показника у лідерів справедливості:

- поводжуся в спосіб, що відповідає організаційній політиці та практиці;
- демонструю високі особисті та професійні моральні стандарти;
- залишаюся відкритим і чесним у своєму спілкуванні з іншими;
- змінюю плани, рішення та дії відповідно до нової інформації чи змінних обставин;

- вміло аналізую факти та використовую логічні міркування для вирішення проблем;
- вирішую складні багатогранні проблеми;
- враховую складність ситуації, коли формулюю рішення проблем;
- використовую ретельний аналіз і логічне обґрунтування, щоб оцінити ідеї, рішення та результати.

Для отримання кількісного показника у лідерів хоробрості:

- приймаю ясні та своєчасні рішення за наявності належної кількості інформації;
- швидко схоплюю основні питання складних проблем;
- демонструю високі особисті та професійні моральні стандарти;
- розумію, розробляю та реалізую дієві рішення в різних ситуаціях;
- застосовую належну процедуру та відповідні стандарти для всіх;
- зводжу особисті упередження до мінімуму, коли приймаю рішення;
- постійно ставлюся до інших справедливо;
- забезпечую відповідність реагування та результатів обставинам;
- демонструю глибоке усвідомлення несправедливостей, які трапляються всередині та поза організацією;
- приймаю речі такими, як вони є, не дозволяючи своїм емоціям вирватися назовні.

Для отримання кількісного показника у лідерів критичного судження:

- зберігаю спокій в емоційно напружених ситуаціях;
- можу впоратися з розчаруванням і роздратуванням, не розгнівавшись, схвилювавшись чи стривожившись;
- завершую роботу дисципліновано, ретельно й обережно;
- контролюю сильні емоції, як-от гнів чи розчарування, особливо в складних ситуаціях;
- ціную інновації запроваджені конкурентами;
- демонструю здатність подавати оригінальні та інноваційні ідеї, продукти та підходи;

- ділюся своїм баченням можливості вдосконалення організації в майбутньому;
- стимулююся та мотивуюся розумними ідеями та впливами;
- знаходжу позитивні моменти в ситуаціях, коли інші його не знаходять;
- демонструю сильну життєву цілеспрямованість.

Також, в ході цього опитування ми пропонували респондентам, провести самооцінку на предмет визначення особистого соціального, емоційного та психологічного благополуччя. Для цього респондент повинен був відповісти на 14 запитань-тверджень, вибравши твердження, яке відноситься до нього особисто, як лідера (таблиця 2.1).

Таблиця

Опитувальник для визначення особистого добробуту лідерів 2.1.

| | Ніколи | Дуже рідко | Іноді | Досить часто | Постійно, якщо не завжди | Відмовляюсь відповідати |
|---|--------|------------|-------|--------------|--------------------------|-------------------------|
| Щасливий/а | | | | | | |
| Зацікавлений/на у житті | | | | | | |
| Задоволений/на | | | | | | |
| Зробив/ла значний внесок для суспільства | | | | | | |
| Відчуття приналежності до спільноти (соціальна група, громада, місто) | | | | | | |
| Наше суспільство стає кращим місцем для людей | | | | | | |
| Люди здебільшого добрі | | | | | | |
| Спосіб у який функціонує суспільство має сенс для вас | | | | | | |
| Мені подобається більшість складових моєї особистості | | | | | | |
| Добре справляюся з більшістю обов'язків | | | | | | |

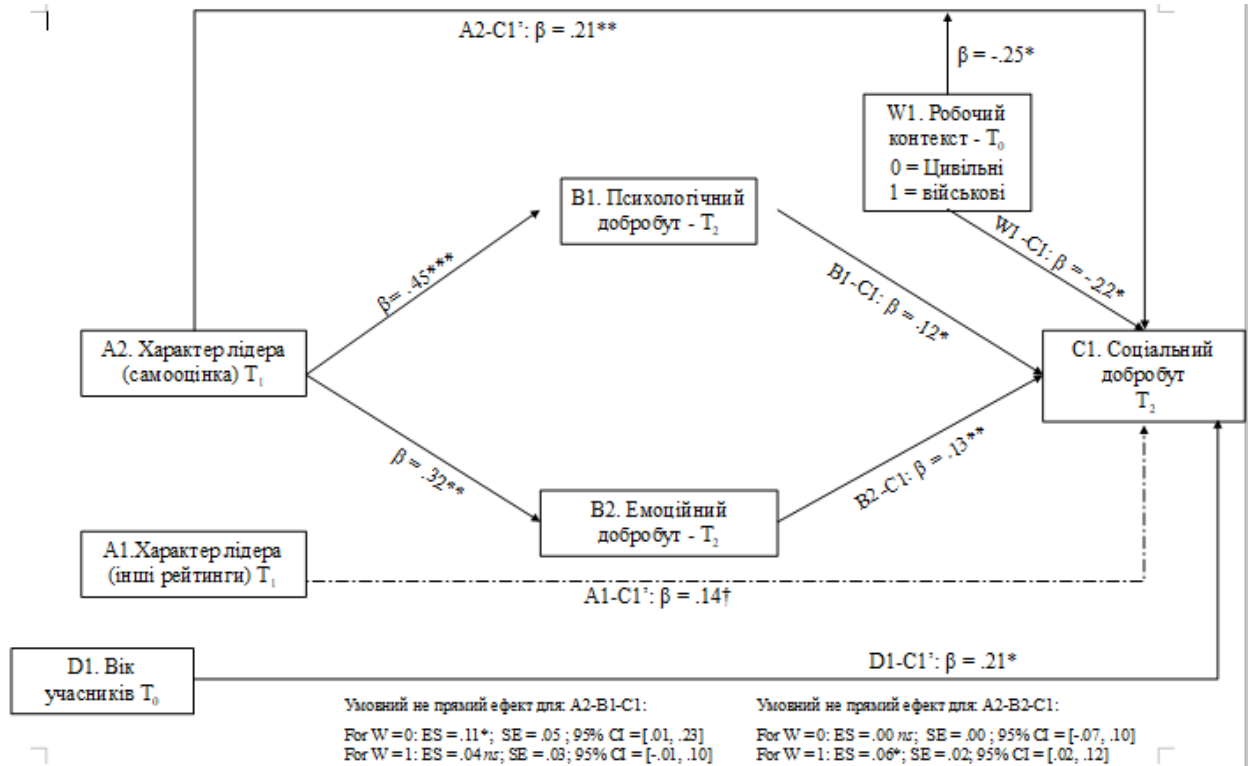
| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| мого щоденного житті | | | | | | |
| У мене є теплі та довірливі стосунки | | | | | | |
| Мій досвід спонукає мене зростати та ставати кращою людиною | | | | | | |
| Впевнено виражаю свої думки та ідеї | | | | | | |
| Моє життя є ціле направленим та наповнене сенсом | | | | | | |

Закінчення таблиці 2.1.

Для об'єктивності отриманих результатів під час дослідження, застосовувався метод зовнішньої оцінки респондентів, шляхом прослуховування інтерв'ю з військовими лідерами, які проводив Центр лідерства УКУ, двома особами, що не брали участі в проведенні інтерв'ю. Їх завданням було проведення кількісного оцінювання рівня прояву рис характеру в респондента за шкалою від 1 до 6. В результаті було проведено співставлення відповідей респондентів та їх оцінку оточуючими людьми.

2.3. Аналіз результатів дослідження

Аналіз результатів дослідження, щодо взаємозв'язку характеру лідера та особистого добробуту засвідчує, що вагомий вплив на військових лідерів має емоційна складова ($\beta = .32^{**}$), а у цивільних — психологічна ($\beta = .45^{***}$). Це добре видно на рисунку 2.4.



Таким чином стає зрозумілим, що для того щоб підвищити соціальний добробут військових лідерів, потрібно розвивати емоційний інтелект. Військові лідери не відчують, що роблять щось важливе. Не переконані, що їхній вклад в розвиток суспільства дійсно вагомий і суттєво впливає на зміни в країні.

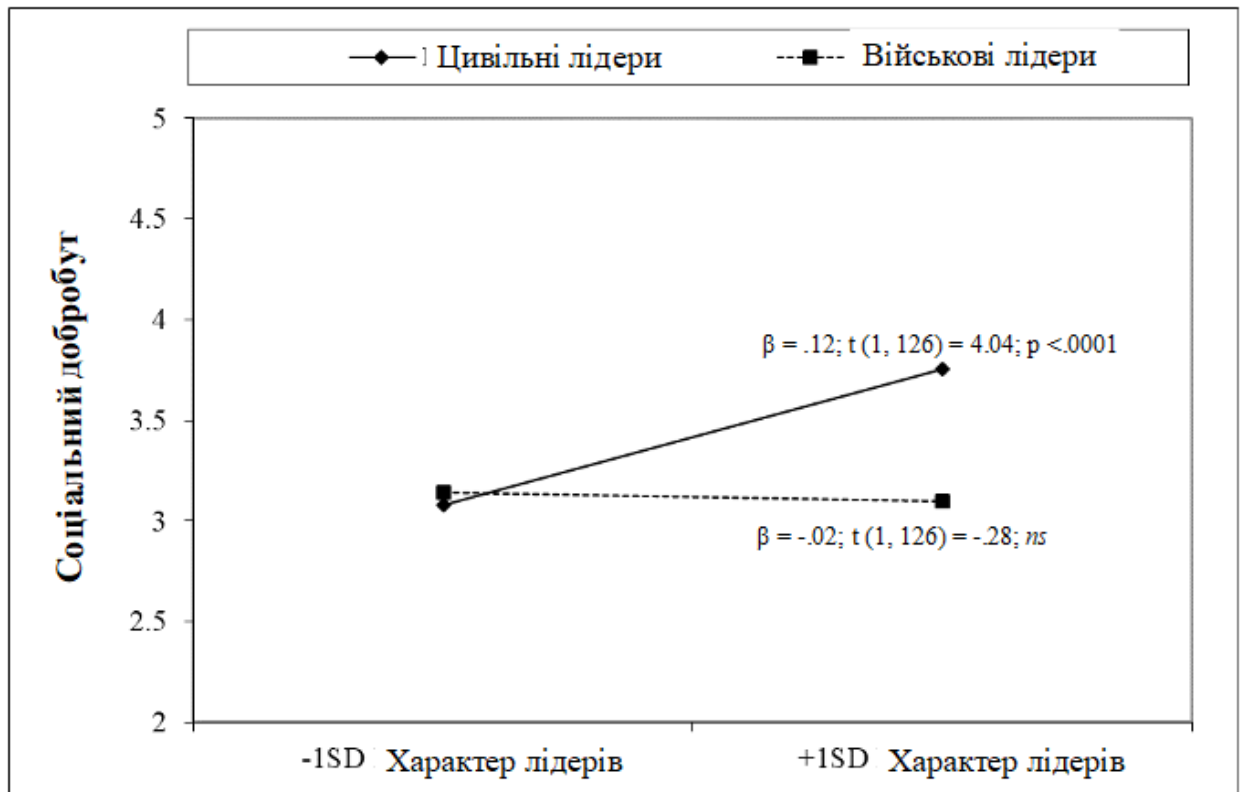
Нічого дивного у тому, що у військових лідерів переважає емоційна сторона характеру, яка є домінуючою. Тобто, що військові лідери більше у порівнянні з лідерами з державного сектору та бізнесу, сприймають особистий добробут, через емоційну сторону свого характеру. Це пов'язано з і специфікою діяльності, адже військові лідери виховуються на патріотизмі, повазі до товаришів по службі, виконанні почесної місії — служіння батьківщині та захисту свого народу.

В свою чергу, все це спрямовано на сприйняття особистого добробуту військовими лідерами, через емоційний компонент свого характеру. Тому приналежність до певного середовища, робить емоційну сторону характеру вагомою.

Але справжнє здивування викликали результати, які наведені на рисунку 2.5.

Дослідження характеру військового лідерства

Рисунок 2.5.



Результати дослідження, які наведені на рисунку 2.5. показують, що розвиток характеру не сильно впливає на соціальний добробут у військових лідерів $\beta = -.02$; $t(1, 126) = -.28$; *ns* і навпаки сильно впливає на цивільних лідерів $\beta = .12$; $t(1, 126) = 4.04$; $p < .0001$.

Такі результати, викликають подив, адже багато респондентів з числа військових лідерів в якісних дослідженнях наголошували на важливості твердого непохитного характеру у військового командира, як одного із головних лідерських атрибутів. Погоджувались, що риси характеру треба постійно розвивати, та що це позитивно впливатиме на їхній соціальний добробут.

Однак, провівши кількісне дослідження, результати засвідчують протилежне. Тому ми прийшли до висновку, що розвиток усіх описаних в концепції «Leadership based on character» чеснот одночасно, дасть слабкий ефект в покращенні соціального добробуту військових лідерів.

І звертати увагу на розвиток таких чеснот, як гуманність та смиренність, які в моделі відповідають за емоційну сторону характеру у військових лідерів.

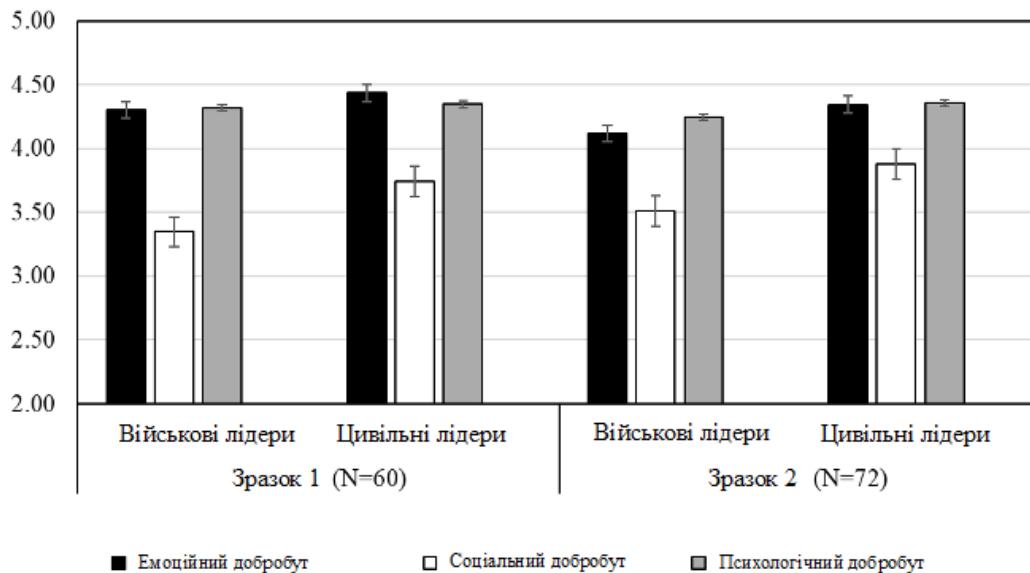
Такі результати можуть свідчити, що військові лідери втрачають бажання та мотивацію служити в армії, через відсутність гордості за себе і свій підрозділ, Збройні сили. Вони не можуть змиритися з тим, що повертаючись на ротацію, або у відпустку додому, спостерігають картину, де їх ровесники веселяться, відпочивають з друзями, живуть безтурботним життям.

Непоодинокі випадки відмови безкоштовного проїзду у громадському транспорті, відмові у отриманні пільг та привілеїв. Відсутністю змін в країні, мародерство в Укроборонпромі, спекуляцію політиками темою війни, посттравматичний синдром та багато іншого є наслідком зниження рівня особистого соціального добробуту у військових лідерів. Все перелічене вище негативно впливає на емоційний стан військових лідерів та їхній соціальний добробут.

В таблиці 2.4. наведено порівняння результатів якісного та кількісного дослідження, де співставлені результати мало відрізняються від минулорічних, що свідчить про те, що валідність обраних методів попереднього дослідження є вірною і суб'єктивність дослідження мінімальна. Результати кількісного дослідження свідчать, що показники соціального добробуту у військових лідерів незначно зросли і майже не змінились у цивільних.

Порівняння результатів дослідження

Таблиця 2.4.



Таким чином наша гіпотеза не підтвердилась. Однак, думка про те, що саме емоційний інтелект є важливішим ніж характер для військових лідерів, змусила задуматись над причинами та пошуком шляхів їх вирішення.

Результати дослідження наштовхнули на думку, що для того, щоб покращити соціальний особистий добробут військових лідерів та військове лідерство в цілому, потрібно подивитись на це питання більш ширше. В країнах-членах НАТО вже давно зрозуміли, що лідерство неможливо замінити ніякою технологією та сучасним озброєнням. Питанням розвитку лідерства у цих країнах займаються комплексно. Існують цілі стратегії, комплексні програми, що мають на меті покращувати та розвивати військове лідерство в армії.

В Україні комплексно цьому питанню приділяється недостатньо уваги. З огляду на це пропоную дорожню карту розвитку військового лідерства в Україні, яка описана в третьому розділі цієї магістерської роботи. Метою цієї дорожньої карти є, з метою підґрунтя, для створення та впровадження стратегії розвитку військового лідерства.

Висновки до розділу

У другому розділі магістерської роботи було проведено кількісне дослідження за методологією «Leadership based on character»,

відповідно до якої виділяють 11 основних чеснот характеру лідерів: візійність, драйв, колаборація, гуманність, зваженість, справедливість, хоробрість, цілісність, смиренність, підзвітність та критичне судження, а також вплив цих рис характеру на особистий добробут військових лідерів.

Здійснено перевірку валідності обраних методів та перевірено ризику суб'єктивності результатів попередніх дослідників лідерства з використанням психометричного тесту “оцінки лідерського характеру — LCIA-360” та особистого добробуту лідерів.

Проведено порівняння результатів дослідження з попереднім дослідженням лідерства за методологією «Leadership based on character» та виявлено незначну відмінність результатів якісного та кількісного дослідження характеру лідерства.

Виявлено зв'язок між емоційним та соціальним добробутом у військових лідерів, а також психологічного з соціальним у цивільних. За результатами дослідження військового лідерства, зроблено припущення щодо причин погіршення соціального добробуту військових лідерів, через емоційне сприйняття та можливі шляхи вирішення проблеми. Обгрунтовано доцільність покращення емоційного інтелекту у військових лідерів через створення та запровадження стратегії розвитку військового лідерства, що сприятиме комплексному вирішенню браку лідерів у війську.

За результатами дослідження, що для того, щоб розпочати процес створення стратегії розвитку військового лідерства, необхідно створити дорожню карту, основи якої описати в третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ III

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ

Результати дослідження чітко вказують на те, що лідери у військових формуваннях України не задоволені своїм соціальним добробутом. Більшість з них заявляли, що це попри низку проблем, пов'язано також з відсутністю цілісної картини своєї кар'єри, можливостей, перспектив, стимулів для особистого розвитку та підпорядкованого військового колективу. Респонденти стверджують, що вважають лідерство дуже важливим компонентом армії у XXI столітті. Вони переконані, що на сьогоднішній день в українській армії існує брак ефективних лідерів та лідерства в цілому. Тому, на їхню думку цьому питанню потрібно приділяти більше уваги, адже втрачається дорогоцінний час, можливості розвитку та використання кадрового потенціалу, який набув досвід лідерства на початку Антитерористичної операції, коли відбувались найактивніші бої, а це неприпустимо в умовах постійної загрози відкритої війни з боку Росії.

В Україні розвиток лідерського потенціалу у державних службовців через професійну підготовку, виражено у низці документів та програм. На жаль, доводиться констатувати у військовому лідерстві таких програм недостатньо. Слід зазначити такі нормативні документи як: Стратегія державної кадрової політики на 2011-2020 роки (проект від 12 серпня 2010 року); Положення про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» (проект); Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011-2015 роки (проект від 21 травня 2010 р.); Цільова комплексна програма реформування системи підготовки кадрів для державної служби, підвищення кваліфікації державних службовців та формування кадрового резерву (проект від 8 липня 2010 року); Концепція формування та розвитку вищого корпусу державної служби (проект) та

Національна доктрина розвитку освіти (Указ Президента України № 347/2002). Всі ці нормативні документи та програми зосереджені на розвиток та підготовку лідерів у державному секторі.

І хоча військова служба є особливим видом державної служби, та система підготовки військових лідерів має свою специфіку, яка суттєво відрізняється від підготовки лідерів державного управління, тому потребує комплексного підходу. Попри те, що Збройним силам України вже двадцять п'ять років і п'ятий рік триває неоголошена війна на сході України, до сьогодні не існує комплексної стратегії підготовки та розвитку лідерів різних рівнів для військових органів військового управління, військових частин та підрозділів.

Цей факт негативно впливає на розвиток армії та Національну безпеку в цілому. Особи, які мають бойовий лідерський досвід, масово звільняються з військової служби, ідучи працювати найманими працівниками. В результаті, держава втрачає потужний лідерський кадровий потенціал, якого нагально потребує українська армія та економіка сьогодні. У зв'язку з цим триває затяжна криза та брак ефективного лідерства в українському війську, що не може не позначатись на особистому соціальному добробуті сучасних військових лідерів.

На думку респондентів, яких ми опитували, відсутність комплексної системи розвитку військового лідерства створює управлінський вакуум та формує у військових лідерів хибне відчуття впевненості, готовності управляти підпорядкованим підрозділом, що як мінімум негативно впливає на ефективність роботи, а як максимум до загибелі підпорядкованих воїнів.

Досвід армій провідних країн світу показує, що стратегія розвитку лідерства структуризує, систематизує та дає потужний імпульс розвитку військового лідерства у війську та загалом в країні, адже більшість з них зосереджені на розвитку лідерства і супроводу лідера з моменту потрапляння на військову службу, до звільнення та швидкої адаптації в суспільстві. Позитивно позначається на бажанні лідерів самовдосконалюватись, постійно

тренуватись зі своїми підлеглими та підвищувати свої професійні навички і вміння — чітка система розвитку лідерства, яка працює комплексно над покращенням лідерства в цілому.

Ці стратегії, які формують систему розвитку лідерства, покликані використати по-максимуму лідерський потенціал і в цивільному житті, щоб колишній успішний військовий лідер вчора, став лідером у цивільному житті - сьогодні, адже уряд витрачає великі кошти на його підготовку і тому, намагається залучити військових лідерів до розвитку економіки, державного управління, чи бізнесу в країні. Саме тому розробка та впровадження стратегії розвитку військового лідерства в Україні є актуальною та необхідною.

Вивчивши досвід США (Сполучених Штатів Америки), стає зрозуміло, що питанню військового лідерства приділяється багато уваги. Не випадково у 2013 році, після закінчення активної фази військової операції в Іраку, було прийнято Стратегію розвитку лідерства у Збройних Силах (Leader Development Strategy). Ця стратегія призначена для досягнення розвитку професійного та особистісного потенціалу керівного складу та ефективної підготовки лідерів усіх рівнів, а розвиток лідерства визначено фундаментальною стратегічною метою.

Цей фундаментальний документ визначає мету, принципи та напрямки формування лідерства. В ній зазначено, що «армія США формує лідерів для нашої нації» – такими словами починається Стратегія розвитку лідерства армії США. «Розвиток лідерів є конкурентною перевагою, якою володіє армія, і в цьому аспекті вона не може бути заміщена технологією, або замінена на високо розвинуту операційну систему чи озброєння» – йдеться далі в Стратегії, – “Розвиток лідерства є фундаментом нашої армії, і особливо її бойової підготовки”. На даний момент ми знаходимось поза балансом, зважаючи на виклики з якими ми зіткнулись та досвід, що ми отримали під час ведення бойових дій за останні 12 років [21, с.188].

Стратегія розвитку лідерства армії США - допоможе армії, збалансувати три основні компоненти розвитку лідерів: практичну підготовку, освіту і досвід та саморозвиток. Стратегія Розвитку Лідерства (ALDS) спрямована на впровадження нового бачення і керівництва щодо цілей, шляхів і засобів для розвитку військових лідерів усіх рівнів, які беруть участь у плануванні, підготовці, виконанні і оцінці об'єднаних місій та наземних операцій для адекватної відповіді на виклики XXI століття» [21, с.189].

Стратегічними пріоритетами для розвитку лідерства у Збройних сил США у XXI столітті на забезпечення яких спрямована програма розвитку лідерства визначено десять головних місій, зазначених у Sustaining U.S. Global Leadership (Підтримка глобального лідерства у США) Priorities for 21st Century Defense (Пріоритети для 21-го століття):

- захищати національні інтереси США;
- протидіяти тероризму та незаконним збройним конфліктам;
- знизити рівень агресії в світі;
- нарощувати потужність, незважаючи на виклики та проблеми;
- проводити постійний облік зброї масового ураження;
- ефективно діяти в кіберпросторі і в космосі;
- забезпечити надійне та ефективне ядерне стримування;
- захищати батьківщину та надавати підтримку цивільній владі;
- забезпечувати стабілізуючу присутність;
- проводити стабілізаційні операції та операції з придушення повстань;
- керувати наданням гуманітарної допомоги, здійснювати допомогу у ліквідації наслідків стихійного лиха [21, с.189].

«Створюючи команди, що складаються з всебічно розвинених осіб, ми вдосконалюємо армію» – йдеться далі у Стратегії розвитку лідерства. Згідно Стратегії розвитку лідерства, talent management (управління талантами) доповнює розвиток лідерського потенціалу військовослужбовців [21, с.189].

Керівник має враховувати індивідуальні таланти кожного офіцера та здійснювати кадровий розподіл персоналу відповідно до знань, вмінь, особливостей поведінки та загального потенціалу, яким володіють підлегли.

В Стратегії зазначено, що: «армія прагне розвивати лідерів і максимально використовувати кожного військовослужбовця та цивільного працівника на основі розвитку талантів, якими вони володіють, що формуються на базі практичного досвіду, шляхом розширення їх світогляду, отримання і підвищення рівня цивільної та військової освіти і задоволення їх інтересів» [21, с.189-190].

3.1. Пропозиції щодо виховання військових лідерів нової якості

Американський досвід демонструє ґрунтовну всеохопність питань розвитку військового лідерства та демонструє позитивні результати, як в близькій так і середньо та довгостроковій перспективі. Саме тому пропозиції щодо вдосконалення та покращення військового лідерства пов'язані з розробкою дорожньої карти, метою якої є розпочати розробку стратегії розвитку військового лідерства в Україні, сформуванню структури, надати якісні пропозиції щодо навчання та виховання військових лідерів, спираючись на досвід армій провідних країн світу, запропонувати систему стимулів до заохочення розвитку та покращення і вдосконалення лідерських якостей у собі.

Для того, щоб майбутня стратегія розвитку військового лідерства дійсно дала потужний імпульс розвитку військового лідерства та стала фундаментом для навчання і виховання лідерів нової якості, потрібно розглядати це питання максимально широко. Також важливо проаналізувати основні недоліки теперішньої системи розвитку військових лідерів, для того щоб зробити правильні висновки та надати дієві, ефективні пропозиції.

Теперішня система розвитку та підготовки військових лідерів, дісталась українській армії у спадок від армії Радянського союзу.

Основними характеристиками даної системи є закритість та слабка підзвітність. Ключові рішення приймаються одноосібно, що створює багато ризиків, від корупції до нераціонального використання кадрових та матеріальних ресурсів.

До ключових характеристик теперішньої системи розвитку військових лідерів можна віднести низьку етичність, всеохопний патронаж та взаємозв'язки ("блат" при призначенні на посади), мінімальний парламентський та громадський нагляд, обмежена комунікація в середині системи (обмін досвідом, ефективними практиками, тощо), довіра заснована на особистісних зв'язках, відсутність зовнішнього контролю.

Безперечно, всі негативні характеристики, які перелічені вище, роблять цю систему малоефективною і не дозволяють адекватно реагувати на нові виклики та загрози Національній безпеці країни. Така система продукує неефективних лідерів, що виховують подібних собі, нездатних управляти та вести за собою підпорядковані військові колективи.

Нова система розвитку військового лідерства, повинна відповідати вимогам сьогодення та іти в ногу із розвитком суспільства. Тому до ключових пріоритетів нової системи повинні увійти принципи: колегіального прийняття рішень, низьких корупційних ризиків, формування етичного середовища з базовими цінностями (добросовісності, професіоналізму, відданості), ефективної внутрішньої і зовнішньої комунікації, значним парламентським та громадським наглядом, довірою, заснованою на професіоналізмі, управлінням якістю виконаних робіт та сильним зовнішнім контролем. Лише в такому середовищі, в Україні розпочнеться розвиток військового лідерства нової якості.

Першим етапом формування стратегії розвитку військового лідерства повинна стати розробка дорожньої карти за допомогою якої

можливе формування фундаментальної стратегії розвитку військового лідерства в Україні. Для того, щоб майбутні лідери, які виявили бажання проходити військову службу і мають необхідні формальні та неформальні атрибути для цього, чітко розуміли напрямок свого розвитку, кар'єрні можливості, перспективи та пріоритети, необхідно чітко та послідовно прописати усі кроки дорожньої карти. Формування лідерів проходитиме у декілька етапів: набір особового складу; оцінювання; формування; призначення; просування по службі та розподілення, підтримання та розвиток кращих лідерів: створення ситуацій, які потребують більшої відповідальності та повноважень [21, с.201].

Розглянемо кроки та їх зміст, запропонованої дорожньої карти стратегії розвитку військового лідерства в Україні:

Дорожня карта розвитку військового лідерства, на нашу думку, повинна мати наступні етапи:

- відбір лідерів;
- оцінювання;
- формування;
- призначення;
- просування по службі та розподілення;
- підтримка та розвиток кращих лідерів;

Відбір є важливим кроком дорожньої карти, адже він дозволяє відсіяти кандидатів, що не володіють необхідними рисами характеру, не мають належного рівня освіти, або ж достатнього досвіду для того, щоб стати лідером. Основними характеристиками відбору старої системи є маніпуляція процедурами, обрання осіб, які не декларують наявний конфлікт інтересів, вплив на членів конкурсної комісії, фальсифікація даних про кваліфікацію та наявний досвід роботи.

В основу відбору запропонованої дорожньої карти, повинно увійти створення постійної робочої групи з розвитку системи відбору, обов'язками якої буде розробка:

- розробка концепцій і стратегій;
- норм та стандартних операційних процедур;
- дорожніх карт, щодо відбору лідерів різних рівнів;
- планів дій;
- рекомендацій;
- розробка критеріїв для членів органу, що ухвалює рішення.

Формування колегіального органу, що ухвалює рішення, обов'язками якого буде розробка:

- норм робочої групи;
- підготовку членів робочої групи;
- критеріїв для членів робочої групи.

Оцінювання полягає в об'єктивній оцінці лідерів, що дозволить володіти реальним станом справ, щодо рівня їх розвитку та ефективності, дасть зрозуміти, чи правильно рухається вся система загалом. Зворотній зв'язок є важливим для керування процесом формування лідерства. Процес формування лідерства повинен завжди бути під контролем та оцінюватися. Результати повинні обговорюватися керівництвом із залученням лідерів та особового складу. Офіційний та неофіційний зворотній зв'язок повинен надавати додаткову оцінку успішності формування лідера [21, с.194].

Теперішня система оцінювання, характеризується відсутністю чітких критеріїв для оцінювання, маніпуляцією процесом оцінювання та непрямим впливом на кар'єрний розвиток, недостатньою поінформованістю кадрової служби про ефективність робочого процесу, шахрайство з преміюванням за високі досягнення, неконтрольовані премії, часто на основі секретних наказів, наявністю фіктивних

працівників та військовослужбовців, недостатньою комунікацією між менеджментом та підлеглими.

До основних принципів оцінювання нової системи, повинні увійти принципи:

- результативності — баланс співвідношення кількості та якості;
- ефективного прозорого внутрішнього аудиту — для прийняття управлінських рішень та планування;
- відповідності внутрішнім та зовнішнім вимогам і нормам;
- запобігання ризикам — чіткі критерії оцінювання.

Формування військового лідера – це постійний, цілеспрямований, поступовий та узгоджений процес, що ґрунтується на цінностях, який має на меті перетворити військовослужбовців на компетентних впевнених лідерів, здатних на рішучі дії [21, с.195].

До негативних сторін теперішньої системи формування військових лідерів можна віднести наступні:

- планування професійного розвитку підігнане під конкретних осіб, провайдерів, тренінгів;
- просування менш обдарованих кадрів, для того щоб зберегти більш кваліфікованих “під боком”.

В основу формування нової системи розвитку військових лідерів в Україні, повинно увійти чіткий розподіл завдань освітньо-виховного процесу за напрямками:

Освіта і підготовка:

- традиційна освіта;
- дистанційна освіта.

Етика та поведінка:

- формування та розвиток цінностей;
- закладення принципів;
- вивчення етичних норм поведінки та взаємовідносин;
- створення кодексу честі та поведінки;

- створення комітету з питань етики.

Внутрішній аудит:

- комплаєнс;
- результативність;
- ефективність;
- запобігання ризикам.

Призначення на посади військових лідерів - це важливий процес, який проводиться з метою розподілу лідерів на відповідні посади в ієрархії військового управління у відповідності до рівня знань, компетенцій, мислення та здатності управляти підпорядкованим підрозділом.

Теперішня система призначень є неефективною та характеризується прийняттям рішень, що підтримують приватні інтереси — це стає невід’ємною частиною організаційної культури.

Призначення “не тих людей не на свої місця”, як наслідок — неякісне лідерство, слабкий менеджмент, низькі результати та мотивація.

Базовими принципами запропонованої дорожньої карти є:

- створення системи розподілу лідерів відповідно до морально-ділових якостей, здібностей та бажання бути лідером;
- розробка кар’єрної мапи;
- здійснення кадрового аудиту;
- розробка профілів посад.

Просування по службі та розподілення військових лідерів — це важливий процес дорожньої карти системи розвитку військового лідерства, який покликаний створити структуру кар’єрного зростання лідера у взаємодії з необхідною сукупністю стимулів, для вмотивування до вдосконалення та професійного зростання, а також планування особистого просування по посадах.

Теперішня система характеризується:

- нераціональною структурою чинів та військових звань;
- відсутністю єдиних чітких стандартів для підрозділів;
- нераціональною організацією;
- суб'єктивними пріоритетами за напрямками роботи;
- суб'єктивними вимогами до персоналу.

Основними принципами даного кроку дорожньої карти нової системи розвитку військового лідерства є:

- безперервний аналіз поточної ситуації системи просування та розподілення військових лідерів;
- ефективне планування набору та розподілу лідерських кадрів;
- розвиток та розподіл згідно існуючих потреб в армії;
- розробки системи мотивації та вдосконалення лідерства;
- створення програми адаптації після розподілу лідерів.

Підтримка та розвиток кращих лідерів – це узгоджений, тривалий та цілеспрямований процес, що базується на військових цінностях та має на меті перетворити військовослужбовців на компетентних впевнених у собі лідерів, здатних на рішучі дії [21, с.190].

Негативними сторонами теперішньої системи є суб'єктивність пріоритетів, суб'єктивні кадрові політики та нераціональне коротко, середньо та довгострокове планування лідерських кадрів.

Фундаментом для підтримки та розвитку, відповідно до запропонованої дорожньої карти стане запровадження конкретних цілей за трьома блоками:

Традиційна освіта

- запровадження обов'язкової сертифікації військовослужбовців;
- створення курсів підготовки за спеціальностями;
- реорганізація вищих військових навчальних закладів;

Дистанційна освіта:

- запровадження лекцій та тренінгів для офіцерського складу оперативної-тактичної ланки;

- запровадження онлайн-тестування для рядового та сержантського складу;
- створення електронної бази обміну досвідом ведення бойових дій в АТО/ООС (Антитерористичної операції, операції Об'єднаних сил).

Визначення чітких процедур:

- потреби та вимоги до персоналу;
- ієрархія звань;
- органіграма;
- спеціалізація;
- вимоги до організаційної оптимізації.

Сталий розвиток лідера, досягається через постійний синтез практичної підготовки, освіти і досвіду, здобутих у процесі професійної підготовки та навчання в освітніх установах, під час участі в операціях та в процесі саморозвитку [21, с.190].

Умови формування лідерів пов'язані цілеспрямованим процесом, тобто тоді, коли людина прагне до самовдосконалення і вкладає певні зусилля, коли начальник підтримує її формування та коли соціально-психологічний клімат організації є позитивним і націлює на навчання. Навчання, яке спрямоване на формування лідера, вимагає знання концепції лідерства, володіння досвідом використання цих знань на практиці та зворотній зв'язок.

Офіційні документи, такі як атестаційні картки та службові характеристики надають можливість лідерам вивчати особовий склад. Процес навчання відбувається за умови наявності можливості для особового складу застосовувати свої знання на практиці, виконувати важкі завдання.

У кінці навчального процесу учасники повинні отримати відвертий зворотній зв'язок. Такі умови сприяють розвитку самоосвіти,

формуванню середовища та встановленню сприятливого для навчання клімату [21, с.200-201].

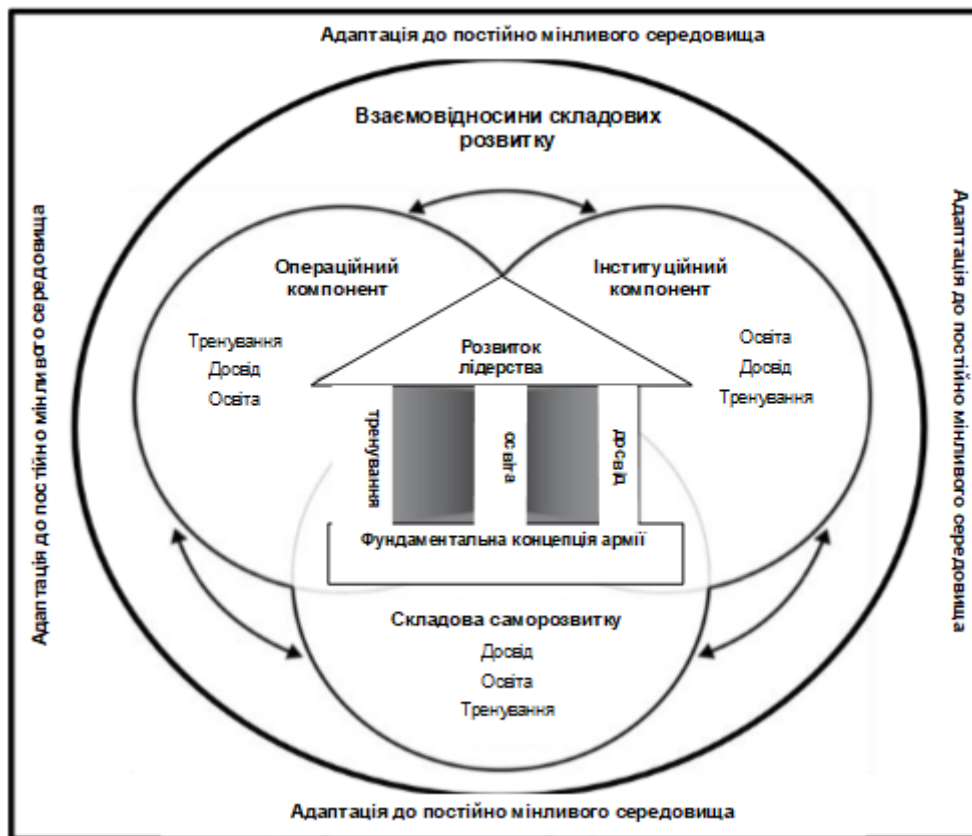
Однак є ризики суб'єктивності наданих відповідей та формальності відповідей під час зворотнього зв'язку від лідерів, тому потрібно залучати особовий склад до проведення самоаналізу, що посилить відповідальність та підвищить об'єктивність результатів під час навчання.

Все частіше лідери повинні брати на себе більше повноважень та обов'язків у межах прямого, організаційного та стратегічного рівнів. Військове лідерство є унікальним, тому що збройні сили готують своїх власних лідерів від найнижчих до найвищих рівнів. Сучасні виклики вимагають від лідерів належного професійного розвитку та готовності, при необхідності брати на себе більше обов'язків [21, с.201].

В такому випадку, система розвитку лідерства повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін і мінливостей, що все більше притаманні сучасному полю бою у воєнних конфліктах ХХІ століття.

Розглянемо модель розвитку військового лідерства, яка створена на основі моделі, що функціонує в армії Сполучених Штатів Америки (Рис.3.1)

Модель розвитку військового лідерства *Рисунок 3.1.*



Лідерство – це процес впливу на людей, через визначення цілей та напрямку, а також через мотивацію з метою виконання завдань та покращення організації [21, с.195]. Формування лідера досягається через постійний синтез знань, умінь та навичок, здобутих в процесі підготовки та навчання всередині свого виду збройних сил, наприклад сухопутних військ (інституційний компонент), під час участі у бойових операціях (операційний компонент) та в процесі саморозвитку (складові саморозвитку) [21, с.195].

Лідерські знання здобуваються під час наполегливої підготовки в ході навчальних занять, навички формуються в процесі тренувань, шляхом багаторазових повторів певних дій, а вміння з'являються у поєднанні перших двох та зроблених правильних висновків лідером, щодо причин невдач та перемог, як в ході навчання так і під час участі підрозділу у бойовій місії.

Тому військові лідери постійно працювати над своїм саморозвитком та удосконалюватися відповідно до вимог роду військ у якому проходять службу, займаної посади та обраного фаху.

Сьогодні ключова складова формування лідера фокусується на професіоналізмі лідерів та професіоналізмі, керованого ними особового складу. Наявність трьох взаємозалежних компонентів: операційного, інституційного та саморозвитку позитивно сприятиме розвитку лідерства в Україні та стимулюватиме лідерів розвивати лідерські якості в собі [21, с.195].

Формування лідерства повинно відбуватися через постійне виявлення стійкого інтересу з боку начальників та особового складу до формування лідерів. Стійкий інтерес передбачає прагнення особового складу, лідерів розвивати своїх підлеглих, а також передбачає їхнє залучення у цей процес. Лідер розвиває своїх підлеглих, звітує про результати процесу формування та несе за це відповідальність. Лідери повинні звертати увагу на свій розвиток, оскільки колектив та структура змінюється через діяльність та самовдосконалення.

Формування лідера буде ефективним тільки тоді, коли всі учасники чітко усвідомлять мету і завдання процесу, звівши основну мету до пошуку відповідей на три запитання, наприклад: ЩО? ЩО І ЧОМУ? ЯК? Що повинно було відбутись? Що насправді відбулось і чому? Як покращити отримані результати, або закріпити досягнення? [21, с.194].

Таким чином, керівництву вдасться досягти стабільного розвитку, адже особовий склад та лідери, постійно проводитимуть моніторинг поточної ситуації, через простий, але ефективний самоаналіз, що підвищить стимул до саморозвитку та змусить співпереживати весь колектив за поразки і невдачі кожного.

Базовими принципами розвитку лідерства є: створення належного навчального середовища для формування лідера; володіння лідером

інформацією про підлеглих та їхні сім'ї. Лідери повинні знаходити баланс між процесом формування лідерства та вимогами військових структур [21, с.194].

Як показують результати досліджень, особистий соціальний добробут військових лідерів, досягається через емоційну частину характеру. Таким чином, знання лідерами особистих сімейних потреб особового складу та приділення уваги їх вирішенню, може позитивно посприяти на добробут самих лідерів, адже будь-якій людині притаманно пишатися собою за зроблену хорошу справу. Приділяючи увагу сімейним потребам особового складу, лідер проявляє повагу та небайдужість, що однозначно отримає зворотню позитивну реакцію.

Таким чином, загальна атмосфера у підрозділі покращиться, а лідер залишиться задоволений собою, адже зміг допомогти підлеглим у проблемній ситуації, що дуже важливо в умовах постійного стресу бойової обстановки.

Програми формування лідера підрозділу дозволяють збалансувати необхідні для формування можливості з метою реалізації цілей особистості та організації щодо розвитку. Командири відповідають за підготовку і формування лідера. Вони здійснюють планування, підготовку, забезпечують виконання та оцінюють підготовку і розвиток лідера. Командири і лідери повинні включати формування лідера в плани підготовки або програми формування лідера. Програми формування лідера, розроблені індивідуально, з урахуванням різнобічних аспектів є найефективнішими. При розробці програм, потрібно брати до уваги рівень компетентності особистості, характер та відповідальність [21, с.208].

Під час формування планів, лідери повинні стежити за унеможливленням двоякого тлумачення його змісту, адже завжди існуватиме загроза формалізму та втрати мотивації. Також лідери повинні стежити за рівнем розвитку кожного бійця, для того щоб

рівномірно розподіляти навантаження та давати ввідні, щоб інтерес до навчання постійно зростав, а слабші та сильніші члени підрозділу надавали взаємодопомогу один-одному.

Організаційний план формування лідера повинен містити мету і керівні вказівки, які зазначені у плані вищого органу. Плани повинні відповідати концепції збройних сил, стратегії і керівним вказівкам щодо формування лідера. Плани формування лідера містять вказівки для підлеглих підрозділів, але при цьому практичні заходи і час їх проведення визначаються цими підрозділами самостійно відповідно до їх призначення. У залежності від типу і розміру організації (підрозділу) плани будуть відрізнятися. Наприклад, бригада має більший спектр для вибору лідерів для спеціальних завдань (призначень), ніж батальйон, оскільки має більше можливостей і більшу кількість лідерів.

Підрозділ резерву має менше часу на підготовку, планування і проведення злагодження підрозділу, тому в них можна проводити більше заходів саморозвитку і виховання. Підрозділи, що передані в підпорядкування або розосереджені підрозділи мають менше штатних засобів для проведення спеціальних заходів, але можуть використовувати можливості інших установ, наприклад, військових університетів.

Саме військові університети, повинні стати флагмани у формуванні військових лідерів, адже саме там прививаються первинні лідерські якості, які потім позитивно проявляються у бойових батальйонах та бригадах армії.

Командир відповідає за формування лідера підрозділу відповідно до керівних документів. Відповідальність командира можна перевірити в ході організаційної програми перевірки [21, с.208].

Розробка плану розвитку військового лідера — це дуже важливий процес, адже воно включає в себе розуміння ситуації, передбачення бажаного результату, планування ефективних шляхів досягнення цього

результату. План формування лідера є специфічним, тому що результати повинні вирішувати як цілі організації, так і індивідуальні цілі, а також короткострокові і довгострокові цілі. У довгостроковій перспективі плани не повинні залежати від часу перебування командира в підрозділі, чи особового складу в частині. У перебігу формування лідера план буде змінюватися [21, с.208].

Ефективний план формування лідера, повинен становити ядро підрозділу, що поєднує в собі знання, досвід, найкращі методики та практики армії, які сформовані на основі постійного процесу збору інформації лідерами та її аналізі, задля руху вперед.

Щоб провести формальне оцінювання, від командирів вимагається розуміння розуміння цілісної картини всього процесу (комплексної програми формування військового лідера). Таким чином, планування комплексної програми формування лідера починається з оцінювання. Лідери отримують інформацію з різних джерел. Джерела поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх джерел інформації відноситься: огляд стратегії формування лідера у збройних силах (дорожньої карти); план операції; керівні вказівки; зустріч з особовим складом посадових осіб, які відповідають за добробут у підрозділі: капеланом, юрист-консультантом, головним інспектором та іншими; огляд керівних документів вищого штабу, що стосуються програм формування лідера; ознайомлення з результатами попередніх перевірок. Внутрішні джерела інформації включають: результати оцінювання виконання основних завдань; результати навчань та застосування підрозділів; результати виконання оперативних заходів та підготовки; заходи, що плануються; дослідження клімату в колективі; загальне оцінювання та доповідь щодо отриманих заявок з підрозділу; список та довідки про кваліфікацію особового складу; особиста оцінка рівня освіти і досвіду підлеглих; активність в соціальних мережах; інші фактори [21, с.209].

Важливим завданням лідера в процесі оцінювання є вміння вивести підлеглих на відверту щирі дискусію у неформальній обстановці, що зменшить тиск фактору підлеглості та підвищить щирість висловлювань особового складу, а також забезпечить лідеру максимальну об'єктивність причин невдач та перемог в ході виконання завдань, або тренувань. Для цього лідерам потрібно постійно розвивати ораторські здібності в собі та спілкуватися з підлеглими, демонструвати впевненість, повагу та небайдужість до них і їхніх потреб.

Усвідомлення лідером поточної ситуації є критично важливим елементом розвитку військового лідерства, адже лідер кожної організації несе відповідальність, яка на нього покладається, а саме: за виконання завдання; покращення організації; підготовку особового складу до виконання поставлених завдань; підготовку особового складу до виконання подальших обов'язків та інших завдань. На відміну від плану підготовки підрозділів, план підготовки лідерів стосується довготривалих індивідуальних цілей та цілей організації.

Короткостроковими цілями для особового складу є покращення можливостей особового складу виконувати завдання; для підрозділів – виконання завдань підрозділу. Довгостроковими цілями для особового складу є підвищення можливостей особового складу щодо виконання завдань поза межами поточної посади; для підрозділів – вдосконалення організації [21, с.209].

Далекоглядність лідерів у процесі формування лідерства, повинно відповідати загальній стратегії розвитку, але водночас бути здатним, до пошуку шляхів переходу від однієї посади на вищу, щоб відбувалось постійне професійне зростання та розвиток кар'єри військових лідерів.

Планування починається із чіткого усвідомлення кінцевої мети, що допомагає визначати основні заходи програми підрозділу. Усі лідери з широким світоглядом, чітким баченням і бажанням розвивати інших, себе, групи є найважливішими елементами успішного виконання

програми формування лідера. Нижче наведено фактори, що враховуються при розробці структури плану.

Фази лідерського циклу в підрозділі поділяються на: прибуття; входження в колектив; перебування на посаді; призначення на інші посади в підрозділі; переведення в інший підрозділ.

Під час кожної фази військові лідери повинні демонструвати бажання навчатись, професійно зростати, розвивати характер та знаходити мотивацію для себе. Групові програми та вправи, які створюються для розвитку військового лідерства, можуть системно та позитивно вплинути на досягнення цих цілей. Це такі програми як: програма розвитку сержанта; підготовка дошки пошани солдатів та сержантів; професійний розвиток сержантського складу; професійний розвиток молодших офіцерів; професійний розвиток офіцерів; група управління; семінари для формування цивільного лідера; програма формування комбінованого лідера.

План розвитку лідера розробляється на основі таблиці стимулів навчання і формування. Розробляється графік заходів, який містить оцінку діяльності та консультації з професійного розвитку. Лідер обирає найкращий метод для опису програми формування лідера, наприклад, річний план, квартальний план з особливими заходами, або план на основі тематичних заходів. План повинен відповідати загальному розкладу підрозділу з урахуванням заходів підготовки, важливих заходів вищого штабу та інших важливих подій [21, с.209-210].

Після завершення розроблення плану лідер передає план у підрозділи для управління підготовкою програми та її виконанням. У залежності від рівня підрозділу лідери будуть переглядати плани формування лідерів підлеглих підрозділів. Група лідерства встановлює, керує та визначає цілі та окреслює умови індивідуального розвитку. Розвиток окремого лідера залежить від зацікавленості у розвитку як

себе, так і інших. Кожен окремий лідер вирішує, як навчатися, рости і розвиватись у професійному плані. Індивідуальний план є частиною плану формування лідера підрозділу. Індивідуальний план краще розробляти разом керівнику з підлеглими. Виконання плану можна контролювати шляхом доповідей, брифінгів, оглядів. Лідери повинні переконатись, що виконання плану впливає позитивно на процес розвитку особистості. План може бути переглянутим, оновлюватися, оцінюватися в залежності від ситуації [21, с.210].

Лідери здійснюють оцінку виконання плану відповідно до визначеної кінцевої мети. У результаті оцінки можна визначити чи вдало були закладені цілі, або їх потрібно удосконалити. Лідери повинні оцінювати такі показники як оцінка діяльності, професійне зростання, індивідуальні плани формування, клімат в колективі. Оцінка лідера по формуванню інших проводиться шляхом огляду його формальної і неформальної діяльності. Формування лідера – постійний процес, який проходить в межах повсякденної діяльності. Розвиток лідерських якостей важливий для всіх категорій: від рядового складу до офіцерів. Цей процес визначає довгострокові цілі, короткострокові цілі, кар'єрний розвиток та поточні цілі організації [21, с.210].

Оцінювання програм формування лідера впливає на процес розвитку лідерства. Розробка формальних і неформальних параметрів (індикаторів) оцінювання формування лідера відіграє важливе значення. Ці параметри можуть бути різними в залежності від підрозділу і можуть бути оформлені в якості таблиці (схеми) з позначенням результатів формування лідера. Мета – виявити прогрес і спрямувати зусилля на ті напрями, які потребують більшої уваги. Такі результати можна доводити під час брифінгів з основних питань підготовки підрозділу [21, с.211].

Кожна особа має потенціал, щоб стати лідером. Найбільш цінним для військових – досвід бойових дій (виконання завдань на посаді), для

цивільних – робота у підрозділі. Лідери заохочують розвиток і навчання підлеглих в повсякденній діяльності, при цьому намагаються щодня вивчати щось нове. Самовдосконалення може відбуватися будь-якої хвилини, тому це важливий аспект для розвитку підрозділу. Основні напрями формування спрощують і розширюють формальну діяльність формування лідера, яка у війську полягає в оцінюванні, консультуванні, коучінгу, вихованні (настанові), розширення світогляду та злагодження колективу. Кращі результати формування лідера досягаються за умови вибору правильного та ефективного методу навчання. Визначаються такі напрями формування лідера:

- визначення умов формування лідера. Лідери особисто моделюють поведінку, яка сприяє формуванню лідера, заохочують щоденне навчання, застосовують принципи швидкого навчання та знайомляться з лідерами в організації;

- зворотній зв'язок (інформація від підлеглих про дії лідера). Необхідно забезпечити можливості для спостереження, оцінювання, зворотного зв'язку. Чим швидше надійде така інформація, тим краще для формування лідера;

- сприяння у навчанні. Лідерів слід використовувати як рольову модель в організації. Слід заохочувати виховання, підготовку, відгуки, навчання. Вчитися в інших лідерів – ефективний і дієвий метод формування лідера;

- створення можливостей. Слід змінювати призначення на посади для ускладнення виконання завдань лідерами. Розсудливо приймайте рішення щодо обрання лідера і заміни його на посаді. Здійснюйте заходи формування лідера у повсякденній діяльності. Оцінюйте результати [21, с.211].

Український досвід показує, що досить дієвим методом є використання в ході тренування, певної частини підпорядкованого особового складу в якості противника, завданням яких буде підіграш

основним силам підпорядкованого підрозділу. Такий метод допоможе підвищити зацікавленість під час тренування, а також дозволить лідеру, розвивати лідерство у молодших командирів, ланкою нижче.

Для того, щоб військові лідери зростали в ціннісному та етичному середовищі, потрібно належні умови для формування військових лідерів. Визначення умов формування лідера починається зі створення середовища, яке сприяє формуванню лідера і є необхідною умовою цього процесу. Потрібно використовувати час у повсякденній діяльності для формування лідерських якостей і професійного зростання. Від того як лідер діє в напруженій обстановці, або в несприятливих обставинах можна визначити що є важливим для організації.

Призначення лідера та пріоретизація ресурсів також свідчать про те, що є важливим. Лідери створюють навчальну обстановку шляхом заохочення підлеглих долати ризиковані ситуації, розвиватися і проявляти власну ініціативу. Лідери отримують знання від підлеглих, особливо тих, хто має унікальні здібності, вміння, досвід, цілі. Потрібно враховувати інформацію від підлеглих, рекомендації та поради. Хороші лідери підтримують підлеглих, що в свою чергу сприяє створенню позитивного клімату для навчання [21, с.212].

Однак втручання лідерів у навчальний процес, повинно бути мінімальним, адже це не дозволяє проявляти розумну ініціативу підлеглим і негативно впливає на розвиток лідерства в цілому.

Стенлі МакКрістал — американський генерал, називав цей процес у формуванні лідерства, принципом садівника. Тобто, він стверджував, що лідери, які знаходяться на високих посадах, не повинні надмірно втручатися у процес прийняття рішень лідерами ієрархією нижче, адже це створює звикання та унеможлиблює розвиток розумної ініціативи молодшими командирами. Він порівняв старших лідерів з садівником, який посадивши дерево, не стоїть біля нього, поки не з'явиться на

ньому плід, а лише постійно поливає та підживлює його, щоб воно росло і правильно розвивалось. Так і старші лідери, які в силу свого досвіду та знань, повинні наглядати і надавати поради молодшим лідерам, контролюючи процес, але не намагаючись самостійно приймати рішення за них.

Отже, ефективний лідер: сприяє розвитку, сприяє навчанню, заохочує навчання на помилках, сприяє впровадженню інновацій, розумно ризикує і заохочує ініціативу в питаннях дисципліни, заохочує прийняття рішення. У критичній ситуації потрібно враховувати реакцію лідера. Його поведінка – це суттєва інформація про довіру і цінності.

Досвідчені лідери використовують таку техніку для створення середовища для їх формування: бути присутнім (спостереження, але не втручання). Це надає лідеру підтримку, довіру, впевненість та сприяє креативності, використанні непрямих підходів.

Лідер починає з опису спостережень, розповідей про позитивні та негативні сторони, пояснень що потрібно змінити, а що йде правильно.

Протилежним до прямого підходу є контроль за кожним кроком, чисельні вказівки щодо виконання. Загальні принципи, які сприяють ефективному навчанню вказані в таблиці 3.1. [21, с.212].

Таблиця 3.1

Принципи заохочення до навчання військових лідерів [21, с.212]

| Принципи | Як принципи впливають на заохочення розвитку |
|---------------------------------|---|
| Орієнтація на проблему/завдання | Ті, хто навчаються, залучаються до розв'язання реальних проблем. Інтелектуальні здібності розвиваються в ході навчання, що впливає на лідера і діяльність підрозділу. |
| Активація | Наявні знання використовуються як основа для нових знань. |
| Демонстрація | Нові знання демонструються тому, хто навчається. |
| Використання | Той, хто навчається, використовує нові знання. Повторення і практика в різних ситуаціях сприяють засвоєнню знань. |
| Інтеграція | Нові знання інтегруються у знання того, хто навчається. |

Можливості, які створюють труднощі для того, хто навчається, і забезпечують навчання, сприяють розвитку для виконання завдань за призначенням в бойових умовах, а також у формуванні підрозділів.

Навчання краще проходить в обстановці максимально наближеній до реальної, коли знання, якими володіє той, хто навчається, пов'язані з предметом навчання, демонструються нові знання і вміння, а отримані знання можна відпрацювати практично. Цілеспрямоване навчання починається коли ті, хто навчаються, зацікавлені в тому, щоб отримати нові знання і покращити свою діяльність. Такі дії практично вдосконалюються в повсякденній діяльності [21, с.213].

Лідери в ході навчання свого підрозділу, повинні постійно створювати цікаві реалістичні сценарії та залучати засоби імітації, що підвищує зацікавленість особового складу, постійно працювати у високому темпі. Досвід підрозділів Збройних сил України, засвідчує, що процес навчання та тренування із залученням різноманітних засобів імітації, значно підвищує ефективність під час виконання бойових завдань, формує довіру до лідера, покращує мікроклімат та розвиває тактичне мислення, що важливо в умовах сучасного бойового середовища, яке постійно змінюється та трансформується.

Ефективне формування лідера передбачає налагодження особистих взаємовідносин з підлеглими. Лідери можуть спілкуватися з

підлеглими у формальній і неформальній обстановці, що дозволяє краще знати особливості кожного, його досвід. Важливим є створення атмосфери довіри між підлеглим і лідером. Важливим завданням для лідера є створення середовища, яке сприятиме формуванню лідерських якостей. Тому, потрібно, щоб підлеглі прийняли лідера у свою команду. Вони повинні довіряти лідеру, який дає їм поради і консультації, а також сприяє їхньому успіху. Частиною консультування та отримання зворотної інформації з питань професійного розвитку є допомога у розробленні індивідуальних планів підлеглих.

Система супроводження кар'єри лідера - забезпечує центральне місце для розробки і супроводження індивідуальних планів розвитку у перебігу проходження військової служби у збройних силах.

Причини заохочення до формування лідера: підтримання і покращення поточної діяльності організації; покращення діяльності збройних сил у довгостроковій і короткостроковій перспективі; добробут кожного лідера [21, с.213].

З власного досвіду можу стверджувати, що для досягнення довіри лідером у підлеглих, потрібно бути завжди послідовним, незважаючи на обставини. Тобто нести відповідальність за сказане та знаходити баланс між заохоченням та покаранням для підлеглих, адже кожен член команди перш за все людина, яка постійно аналізує вчинки лідера та робить відповідні висновки. Тому потрібно намагатись ставитись однаково до всіх, не виділяючи нікого, щоб заробити авторитет та довіру, які позитивно вплинуть на лідерство в підрозділі та покращать мікроклімат в цілому.

Зворотній зв'язок є важливим елементом в процесі формування військового лідера. Лідерам потрібно вивчати та спостерігати за підлеглими і отримувати від них інформацію (зворотній зв'язок). Використання чисельних методів оцінювання та зворотній зв'язок дозволяють отримати чітку картину про особу та створюють кращі

можливості для формування. Здатність лідера надавати зворотню інформацію підлеглим значно сприятиме формуванню лідерства. Вчасно отримана інформація забезпечить більш ефективну діяльність лідера.

Зворотній зв'язок включає планування, спостереження, проведення спостереження й оцінювання. Досвідчений лідер приділяє значну увагу щоденному спілкуванню зі старшими лідерами, оскільки вони також спілкуються з підлеглими. Не потрібно чекати на офіційну зустріч для отримання зворотної інформації. Дозволяється проводити аналіз відразу після спостереження за поведінкою лідера.

Щоденний неформальний зворотній зв'язок (можливо у формі діалогу з підлеглим) дозволяє усвідомити сильні сторони підлеглого і на що потрібно зосередити увагу для його формування. Важливо провести розбір поведінки або діяльності підлеглого за фактом, що дозволить вчасно і ефективно спрямувати їхнє подальше формування. Важливо спланувати те, яким чином лідер доведе результати спостереження до підлеглих. Техніка двосторонньої комунікації для доведення результатів спостереження може мотивувати підлеглих розпочати діяти таким чином, щоб покращити діяльність лідера і підрозділу. Перед початком тренування лідери повинні пояснити яким чином буде здійснюватися зворотній зв'язок у підрозділі. Лідерам потрібно пояснити підлеглим, що такий зворотній зв'язок сприятиме розвитку підрозділу.

Послідовність надання результатів спостереження: окреслення ситуації (вибір ситуації для спостереження за діями лідера і її озвучення); проведення самооцінки; роз'яснення ситуації і досягнення консенсусу; пояснення свого бачення ситуації, яка склалася. Важливо усвідомити як буде діяти в майбутньому підлеглий, як краще уникнути проблем і використати наявні можливості. Можна виділити такі кроки:

підбадьорювання – показати сильні сторони; додаткові поради для обміну інформацією [21, с.214].

Поглиблене навчання полягає у встановленні умов забезпечення обміну інформацією та порадою що є ключовими аспектами для формування лідера. Практичні дії для посилення навчання підвищують ефективність формування лідерів. У даному розділі мова йде про те, як діалог може покращити взаєморозуміння. Практичні підходи до поглибленого навчання містять у собі формування рольових моделей лідера, наставництво, вивчення ситуації під керівництвом викладача, індивідуальне і групове навчання. Такі заходи не проводяться за розкладом, але є потужним елементом підготовки у перебігу повсякденної діяльності.

Оскільки лідери мають різні вміння і досвід, тому найкращий спосіб навчатися – це навчатися безпосередньо у підрозділі з використанням наявних ресурсів. Позитивні рольові моделі показують поведінку лідера, яку інші будуть імітувати. Керівники (навчання) повинні визначити рольові моделі для кожної ключової посади (наприклад, командир роти або сержант взводу), та, за бажанням, визначити рольові моделі, які потребують спеціальних вмінь, які інші лідери повинні вдосконалити. Лідери мають розподілити ресурси за рольовими моделями відповідно до обов'язків. Крім того, вони повинні створити можливості, щоб залучити менш досвідчених осіб до навчання.

Наставництво (виховання) допомагає формувати лідера під час його діяльності. Наставництво – це добровільні стосунки з метою формування особистості, які існують між особою, що має більший досвід, і особою з меншим досвідом, що характеризуються взаємною довірою і повагою. Наставник – це лідер, який допомагає особі, яка потребує розвитку певних якостей, вмінь і компетенцій, у визначенні особистих, професійних і кар'єрних цілей. Наставництво може

проводитися в будь-яких умовах, однак, краще, щоб особи не перебували в підпорядкуванні один одного. У цьому випадку існує різниця між роллю наставника і роллю лідера, який розвиває, консультує, навчає та інструктує підлеглих.

Наставництво в цілому допомагає покращити діяльність особи, сприяє позитивному духовному настрою, персональному і професійному розвитку, кар'єрному зростанню.

Наставництво допомагає підвищенню рівня самооцінки; розвитку впевненості і заохочення до розвитку; отримання порад; отримання більшого розуміння про військову службу, і того, що необхідно для досягнення успіху і розвитку; задоволення кар'єрою та більша ефективність діяльності. Переваги наставництва для організації (підрозділу): більша відповідальність перед організацією; вищі показники діяльності за рахунок розуміння того, що потрібно робити та як необхідно до цього йти; формування лідера.

Вивчення ситуації під керівництвом (викладача, командира) – це передовий метод, яким користуються досвідчені лідери для надання допомоги підлеглим у навчанні. Це можуть бути такі способи як коучінг (консультування), психологічне консультування та наставництво. Методика навчання під керівництвом: позитивне підкріплення; відкрите опитування; різнобічні погляди; опитування з визначенням шкали (від 1 до 10); аналіз причини і наслідку; відновлення після помилок; використання досвіду [21, с.214-216].

Перед початком спостереження за підлеглим, лідери повинні ознайомитися з показниками діяльності. Подія, в ході якої відбувається спостереження, записується (час, дата, місце, завдання та підлеглий, який спостерігається в цій ситуації). Вказуються інша інформація (за необхідністю). Лідери роблять записи про побачене відразу після завершення, або в ході заходу.

Лідери визначають рівень компетенції підлеглого, потім роблять висновки і надають рекомендації. Потім ця інформація доводиться підлеглому (тій особі, за діями якої спостерігали) і вказуються його сильні сторони, чи відповідали його дії стандартним вимогам і на що потрібно звернути увагу в подальшому розвитку. Після цього з підлеглим можна провести відкрите опитування, щоб з'ясувати як дії лідера вплинули на виконання завдання і на результати підлеглого [21, с.216].

Коучінг (консультування) проводиться для того, щоб покращити певні особисті якості особи. Коуч (консультант) дає можливість зрозуміти особистий рівень діяльності та направляє дії на наступний рівень. Важливе завдання коуча – визначити рівень, який можна досягнути і надати пораду особі або групі як це зробити. Компоненти коучінгу: встановлення контакту; збір та аналіз інформації; вирішення проблемних питань; фокусування уваги; визначення цілей; планування розвитку; підтримка діяльності. Навчання, професійне читання та запис отриманого досвіду. Процес формування лідера в організації передбачає постійний пошук можливостей для отримання знань і розвитку [21, с. 216].

Створення можливостей для формування або використання наявних можливостей формують необхідне середовище для розвитку організації, в основі якого лежать спільні цінності, сподівання та напрями навчання.

Лідери сприяють створенню позитивного середовища шляхом забезпечення позитивного клімату, в якому відбувається процес навчання кожного учасника. Відбір і перевірка лідера займає важливе місце у формуванні системи лідерства. Створення можливостей для формування лідера включає: створення складних ситуацій; відбір лідерів; планування послідовності заміни на посаді лідера; супроводження протягом кар'єри [21, с.216-217].

Створення складних ситуацій, дозволяє отримати досвід, наблизений до умов бойового середовища військової операції. Досвід – це засіб розвитку. Досвід у складних ситуаціях за умов напруженості, новизни, невизначеності, певних труднощів збільшує інтерес і підвищує мотивацію. Чим складнішою є ситуація, тим більший досвід отримує лідер та як наслідок зростає його рівень розвитку. Для того, щоб визначити чого потрібно навчити підлеглих спитайте їх, які три вміння вони бажають розвинути, щоб покращити свої результати і результати підрозділу [21, с.217].

Призначення на лідерську посаду не відбувається автоматично, а є привілеєм. Тому це досить складний вибір. Кожний крок у відборі та перевірці на посаду лідера повинен звужувати число кандидатів. Алгоритм відбору включає такі кроки: перелік потенційних посад на перспективу; визначення основних характеристик, якими повинен володіти лідер; створення списку кандидатів у взаємодії з вищими інстанціями, приданими і підлеглими підрозділами, за необхідності; відбір кандидатів в ході перевірки; обрання кандидата і його призначення [21, с.217].

Просування по службі — це інструмент заохочення до розвитку лідерських якостей та індивідуальної майстерності в руках керівників. З власного досвіду можу стверджувати, що підлеглим лідерам потрібна мотивація, адже втрачається інтерес брати на себе відповідальність за підпорядкований підрозділ і з'являється бажання самоусунутись, адже на будь-якого лідера, створюється додатковий тиск, який повинен бути виправданим та мати свої переваги.

Планування послідовності заміни на посаді дозволяє підвищити конкуренцію між лідерами військового підрозділу.

Лідери вищих ланок систематично планують ротацію підлеглих в підрозділі, тому підготовлені і кваліфіковані лідери повинні бути готові до виконання обов'язків на вакантних посадах, при цьому вищих за

попередні, а менш ефективні лідери отримують можливості для вдосконалення. Можливість переміщення на посаді мотивує лідера до розвитку.

Усвідомлення перспектив кар'єрного росту і часові показники формування лідера є важливими елементами планування переміщення. Лідер повинен мати уявлення про те, на яких посадах в перспективі він бажає проходити службу (бажано не менше 2-3 наступні посади). У питаннях переміщення потрібно організувати взаємодію з кадровим органом [21, с.217].

Розвиток і управління кар'єрою — дозволяє сформувати додаткові стимули до військової служби у військових лідерів. Кожна особа повинна розуміти та активно залучатися до управління своєю кар'єрою, в той час як керівники повинні вивчати можливості кар'єрного зростання підлеглих і сприяти їхньому розвитку для просування по службі. Лідери можуть обговорювати з підлеглими планування професійного розвитку [21, с.217-218].

Як показує досвід армій провідних країн світу, обговорення кар'єрних перспектив, дозволяє керівництву усвідомлювати бажання лідерів та рівень їхньої рішучості, задля досягнення цієї мети. Це посилює рівень довіри між керівництвом та лідерами, що дозволяє отримати реальну картину, щодо кар'єрних намірів лідерів, розвіявши будь-які ілюзії, а також непорозуміння в майбутньому. Тому керівники в українській армії, повинні все частіше застосовувати цей метод, задля покращення системи лідерства.

Динамічне середовище, в якому сьогодні існує світ, вимагає створення такого балансу, який би забезпечував гармонію між професійним обов'язком та особистим життям. У цьому питанні важливе місце посідають такі аспекти як постійне навчання і самовдосконалення (саморозвиток).

Типові елементи моделі планування кар'єри такі: проведення самооцінки і визначення сильних сторін і необхідних напрямів розвитку; вимірювання можливостей і вибір цілей для самовдосконалення; розробка плану самовдосконалення; виконання плану, подолання перешкод та оцінка прогресу (рівня розвитку) [21, с.218].

Керівники повинні використовувати усі можливості підготовки військових лідерів. Підготовка проводиться з метою вдосконалення лідером вміння виконувати завдання в різних навчальних та бойових ситуаціях. Від лідера в значній мірі залежить успіх виконання чи невиконання завдання підрозділом. Тому, важливе місце у формуванні лідерських якостей посідає підготовка в ході навчань. Керівники повинні навчити лідерів спостерігати за своїми діями та оцінювати як вони впливають на виконання завдання підрозділом.

Обмін інформацією між лідером і керівником – це складний, але вкрай важливий елемент підготовки в перебігу навчань. Специфічне завдання лідера під час планування і виконання завдання полягає у тому, щоб спостерігати за підлеглими. Деякі лідери не зовсім компетентні в цьому, але вони можуть отримати досвід і в подальшому розвивати і удосконалювати свої здібності. Вивчення ситуації під керівництвом (викладача) використовується тоді, коли лідер, за яким спостерігають, відповідає за навчання, а ті, хто керують, надають йому допомогу (підтримку). Цей метод є ефективним для підготовки лідера до дій в сучасних операціях [21, с.218-219].

Результати нашого дослідження, зокрема показали, що причина неефективного лідерства у армії пов'язана з відсутністю чіткого бачення лідерами своєї кар'єри з усіма можливостями та перспективами. Не в останню чергу це пов'язано з відсутністю належної комунікації та конструктивного діалогу між лідерами та керівництвом, яке слабо орієнтуються у потребах своїх лідерів.

Керівництво часто робить надмірний фокус на збільшенні грошового забезпечення лідерів, а це є хибною думкою, адже лідери заявляють, що окрім цього потребують професійного розвитку та зростання, бажанням бути залученим в процес здійснення великої місії — захисту Батьківщини. Тому діалог між керівництвом та лідерами, допоможе вирішити ці проблемні питання та забезпечить керівників достатнім об'ємом інформації, щодо справжніх потреб лідерів.

3.2. Допоміжні елементи для заохочення лідерів до розвитку лідерських якостей у собі

Лідером може бути кожен, хто відповідно займаній посаді, або через надані йому повноваження надихає та впливає на людей з метою досягнення організаційних цілей. Лідери повинні мотивувати людей як і в межах вертикалі управління, так і поза нею, щоб виконати завдання, або прийняти рішення на користь підрозділу (організації) [21, с.195].

Військові лідери, в силу взятої на себе відповідальності, надихають та впливають на людей, допомагають у досягненні поставлених цілей. Лідери мотивують людей як всередині, так і за межами військового товариства; вони спрямовують власну діяльність, мислення та приймають рішення для забезпечення, найбільш якісних результатів професійної діяльності та розвитку військової організації [21, с.190].

Для того, щоб розвиток лідерства відбувався системно і на усіх рівнях, необхідно чітко окреслити та сформулювали вимоги до розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців усіх рівнів.

На рисунку 3.2 показано модель вимог до лідерів в армії, яка ілюструє очікування щодо розвитку лідерського потенціалу кожного військового керівника.

до лідерів [21,
Рисунок 3.2



Ця модель узгоджує бажаний результат діяльності з розвитку лідера та практики підбору персоналу з загальним набором характеристик, які найбільше цінуються в армії. Він охоплює основні вимоги та очікування щодо лідерів на всіх рівнях військового управління. Запропонована модель формує вектор розвитку лідерства та складається з лідерських атрибутів і лідерських компетенцій. Лідерські атрибути – це очікувані в армії, характеристики лідера – лідерські якості та відповідні знання, якими лідери повинні беззаперечно володіти.

Компетенції – це лідерські навички та поведінка, які можна сформувати та розвинути в процесі здобування освіти та професійної підготовки. Поєднання лідерських компетенцій та атрибутів призводить до довіри між лідером та підлеглими, довіри, яка ґрунтується на організаційному підході та ефективній роботі в команді.

Лідерські атрибути включають в себе характер, зовнішні якості та інтелект військовослужбовця і цивільного співробітника. Характер розкривається через прийняття базових цінностей, демонстрацію емпатії (розуміння поглядів, почуттів та вірувань інших людей),

дотримання норм та правил військової і службової етики та військової дисципліни.

Зовнішній вигляд визначає враження, яке справляє лідер на оточуючих, позитивне враження допомагає йому швидше знайти прибічників для наслідування. По зовнішньому вигляду можна визначити рівень військової виучки та професійної підготовки, фізичну форму, наскільки лідер є впевненим в собі та стійким до зовнішніх впливів.

Інтелект впливає на те, наскільки вдало лідер вирішує завдання, знаходить вихід із складних ситуацій. Він поєднує в собі розумові здібності, здатність до обґрунтованих суджень, критичне та інноваційне мислення та вміння підтримувати продуктивну міжособистісну взаємодію.

Лідерські компетентності – це комплекс професійних вимог, що висуваються до військового лідера з боку керівництва. Вони поєднують в собі здатність вести за собою, здатність до розвитку та здатність до досягнення цілей.

«Вести за собою» містить в собі п'ять складових: направляти особовий склад, встановлювати довіру (важлива умова для створення позитивного середовища), поширювати власний вплив на підлеглих, бути прикладом для наслідування та підтримувати ефективну комунікацію.

«Здатність до розвитку» розкривається через створення позитивного середовища, самопідготовку та самовдосконалення, розвиток підлеглого персоналу та сприяння його професійному зростанню.

«Досягнення цілей» – це компетенція, що спрямована на досягнення визначених результатів і стосується дій, що виконуються з метою вчасного та якісного виконання завдання.



Досягнення цілі – це по суті, мета лідерства, воно забезпечується завдяки визначенню пріоритетів, інтегрованому поєднанню чіткої постановки завдань, делегування повноважень, забезпечення необхідними ресурсами, підвищення ефективності роботи, забезпечення зворотного зв'язку, виконавській майстерності та вчасному реагуванню [21, с.191-193].

Модель вимог до формування лідерства[21, с.195-196] *Таблиця 3.2.*

Модель вимог до формування лідерства відображає, що саме очікують від лідерів та показує як різні види лідерів взаємодіють. Мета цієї моделі полягає в узгодженні діяльності щодо формування лідерів, діяльності щодо управління особовим складом та системами. Загальноприйнята модель систематизує різні вимоги та очікування до лідерів на всіх рівнях лідерства. Модель вимог до формування лідерства, що зображена таблиці 3.3. є одним із компонентів загальної моделі формування військового лідерства в Україні.

Лідерські атрибути – це внутрішні характеристики лідера. Характер – це атрибут лідера, який показує якою є людина, у що вірить і як вона діє. Співпереживання – це сприйняття та розуміння поглядів, почуттів та вірувань інших. Лідери за характером повинні бути щирими та позитивними. Якщо характер відноситься до внутрішньої ідентифікації лідера, то зовнішній вигляд – це атрибут, який вказує на те, як інші бачать лідера; інтелект показує на скільки добре лідер володіє здібностями та знаннями необхідними для розумової діяльності та співпраці з іншими. Лідерські компетенції – це групи взаємопов'язаних дій, які висуваються до лідера, а здатність вести, формувати себе та інших та досягати цілей організації.

Лідерські компетенції можна розвинути. На рівні безпосереднього лідерства, лідери повинні володіти базовими компетенціями. Лідери, які займають посади організаційного та стратегічного рівня повинні вміти вести за собою особовий склад за допомогою наявних компетенцій [21, с.196-197].

Лідерські атрибути впливають на те, як особа поводить, та як вчиться у своєму середовищі. Як вже зазначалося раніше, лідерські

атрибути – це характер, зовнішній вигляд та інтелект. Ці атрибути охоплюють цінності та особливості його характеру; зовнішній вигляд лідера, манеру поведінки та манеру спілкування; здатність використовувати розумовий потенціал та соціальні навички лідера з метою ведення особового складу за собою.

Атрибути мають вплив на вчинки лідерів. Лідер повинен мати гарний характер, солідний вигляд та “живий” розум, щоб виконувати ключові компетенції з більшою ефективністю.

На лідерство впливає характер та особистість лідера. Високі моральні якості – це головний показник характеру лідера, який вимагає від лідерів приймати правильні, законні та моральні дії. Лідери, які непорушно притримуються чинного законодавства, статутів та вимог підрозділу є авторитетом для своїх підлеглих і підвищують довіру до себе. Високі моральні цінності, які виступають частиною самовизначення лідерів, дозволяють лідерам впроваджувати стандарти, для наслідування для своїми прибічниками.

Особистість – це Я-концепція, тобто як людина себе визначає. Лідери, які є прикладом для наслідування, ототожнюються із роллю лідера та сподіваннями, які покладаються на лідера. Вони охоче беруть на себе відповідальність, яка зазвичай покладається на лідера та одночасно виконують завдання, які на нього покладаються. Лідери повинні бути впевненими в своїх силах, оскільки лідери, які невпевнені у собі, можливо, нечітко усвідомлюють свою особистість.

Зовнішній вигляд, враження, яке справляє лідер, допомагають знайти прибічників для наслідування. Враження – це поєднання зовнішнього вигляду лідера, манери поведінки, вчинків та манери спілкування, характеру та інтелекту лідера. По зовнішньому вигляду можна визначити рівень військової та професійної підготовки, загальний стан фізичної підготовки, на скільки людина є впевненою в собі та стійкою.

Інтелект впливає на те, наскільки вдало лідер вирішує завдання, знаходить вихід із складних ситуацій, наскільки успішно приймає рішення та веде інших за собою. Люди відрізняються своїм інтелектуальним потенціалом та способом мислення. Не існує правильного способу мислення та прийняття рішення. Кожен лідер повинен знати свої слабкі та сильні сторони, щоб користуватися ними відповідно. Кмітливість лідерів дозволяє пристосовуватися до змін та пристосовувати ситуацію до динаміки операцій. Критичне та інноваційне мислення – це здатність, яка дозволяє лідеру адаптуватися до змінної ситуації, а також дозволяє обрати з вже готових рішень найкраще. Це ключовий атрибут, який дозволяє трансформувати знання у розуміння та підвищує якість виконання завдань [21, с.197-198].

Висновки до розділу

В третьому розділі магістерської роботи обгрунтовано доцільність впровадження стратегії розвитку військового лідерства в Україні, як одного із основних складових Національної безпеки країни. Запропоновано розпочати роботу з дорожньої карти розвитку військового лідерства. Подано порівняльну характеристику теперішньої системи військового лідерства та основні переваги і їх позитивний ефект, при впровадженні нової дорожньої карти розвитку військового лідерства в Україні за наступними кроками: відбір; оцінювання; формування; призначення; просування по службі та розподілення; підтримка та розвиток кращих лідерів.

Критично проаналізовано недоліки кожного з цих етапів теперішньої системи розвитку лідерства та переваги запропонованої дорожньої карти розвитку військового лідерства в Україні.

За основу запропоновано взяти модель розвитку військового лідерства, яка функціонує у Сполучених Штатах Америки (США). В основу цієї моделі входить три складових розвитку лідерства: інституційний компонент; операційний компонент та саморозвиток.

Запропоновано впровадити формування лідерства на основі лідерських атрибутів та компетенцій. Надано пропозиції щодо впровадження системи стимулів для покращення системи розвитку лідерства та заохочення до розвитку лідерства у собі.

ВИСНОВКИ ДО МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

В першому розділі магістерської роботи, проведено огляд теоретичної бази лідерства, від появи терміну лідерства до його розвитку, вивчення цього питаннями провідними дослідниками та вченими світу, а також формування та розвиток різноманітних програм розвитку лідерства.

З'ясовано, що існує багато різноманітних підходів до вивчення цього питання та визначення поняття лідерства. Встановлено, що початок розвитку лідерства дали два видатних вчених Арістотель та Платон, які вже в давні

часи наголошували на важливості цього питання та вагомість для розвитку людства.

В ході аналізу виявлено, що в епоху відродження, Вольтер задав нові думки розвитку лідерства: віру у прогрес і віру в досконалість людини. Однак, Фрейд та Вебер розвінчали ці думки, довівши протилежне і таким чином давши початок сучасній гонитві за лідерством.

В ході аналізу також встановлено, що на початку ХХ століття, було проведено перші серйозні дослідження лідерства, метою яких було виявлення типового набору рис особистості лідерів, в результаті чого, з'явилась перша теорія лідерства — теорія рис особистості. Однак дослідження не увінчались успіхом, бо результати тестувань та опитувань показали, що ефективні лідери мають іноді кращий, а іноді гірший набір якостей і здібностей за середньостатистичну людину.

Вивчення праць сучасних дослідників у сфері лідерства, показало, що переважно вчені використовують різні підходи та методики, щодо вивчення лідерства, але більшість з них сходиться до думки, що лідери повинні вміти об'єднувати навколо себе людей, надихати команду рухатися вперед до мети, змусити людей повірити у власні сили, створювати відчуття довіри та демонструвати впевненість і тверді переконання вірності спільній справі. Підкреслено, що немає єдиного визначення лідерства, адже існує стільки ж визначень, скільки дослідників, які намагались його сформулювати. Спростовано думку, що лідерство — це вроджені якості людини і доведено, що їх можна формувати та розвивати в процесі життя.

Окремої уваги в ході вивчення теоретичної бази лідерства, заслуговують такі закордонні вчені: Деніел Гоулмен, який у своїх дослідженнях виділив п'ять основних складових емоційного інтелекту: самосвідомість, самоконтроль, мотивація, емпатія та комунікабельність.

Пітер Друкер, який вважає, що для більшої ефективності, лідери повинні дотримуватись восьми правил: що треба зробити? Що добре для компанії? розробляти план дій; брати на себе відповідальність за прийняті

рішення; брати відповідальність за взаємодію між працівниками; зосереджуватись на можливостях, а не проблемах; проводити продуктивні зустрічі; думати та говорити, використовуючи займенник “ми”, а не “я”.

Роберт Гофрі, який притримується думки, що лідерам варто шукати спосіб завойовувати прихильність людей і пробуджувати в них бажання працювати заради досягнення корпоративних цілей.

Також в першому розділі магістерської роботи, проведено порівняння лідерства та управління за моделлю Джона Коттера, який визначив і довів принципову різницю між цими поняттями.

Наголошено на важливості лідерства у формуванні нової суспільної угоди в Україні та світі. Виділено основні виклики для людства та роль лідерства у вирішенні основних сучасних глобальних проблем.

Акцентовано увагу на особливості військового лідерства, а також його роль та вплив на безпеку у світі і Україні.

Приведено приклади ефективного лідерства, військовослужбовцями Збройних сил України та його вплив на хід Антитерористичної операції в глобальному контексті.

Проаналізовано сучасні практики розвитку військового лідерства в армії США та описано програму BUD/S і її позитивний вплив на покращення лідерства, під час виконання бойових операцій за призначенням.

В другому розділі магістерської роботи, зроблено акцент на дослідженнях причин світової економічної кризи, яка завдала значних збитків багатьом країнам світу. Визначено основні причини та встановлено, що її можна було уникнути, а також той факт, що вирішальний вплив на прийняття фатальних рішень, провідними лідерами світу, мав слабо розвинений характер.

Описано концепцію «Leadership based on character», яку розробили дослідники Інституту лідерства імені Яна Ігнатовича бізнес школи в Айві (Канада) та яка взята за основу, для проведення дослідження в Україні.

Зосереджено увагу на структуру даної концепції в основу якої входять три компоненти: компетенції; відданість та характер. Відповідно до концепції, зроблено акцент на характері лідерів та наголошено на 11 основних рисах: смиренності, розсудливості, хоробрості, драйві, зваженості, колаборації, гуманності, підзвітності, цілісності, справедливості та критичному судженні, а також їх взаємозв'язок з особистим, емоційним, психологічним та соціальним добробутом.

Проведено кількісне дослідження за даною методологією з використанням психометричного тесту “оцінки лідерського характеру — LCIA-360” та особистого добробуту лідерів, в результаті якого встановлено зв'язок між емоційним та соціальним добробутом у військових лідерів, а також психологічного з соціальним у цивільних.

Зроблено припущення щодо причин погіршення соціального добробуту військових лідерів, через емоційне сприйняття та можливі шляхи вирішення проблеми.

Обгрунтовано доцільність покращення емоційного інтелекту у військових лідерів через створення та запровадження стратегії розвитку військового лідерства в Україні.

В третьому розділі магістерської роботи проведено аналіз можливих причин погіршення особистого соціального добробуту.

Запропоновано новий погляд на вирішення проблеми кризи військового лідерства в Україні. Обгрунтовано доцільність застосування комплексного підходу, щодо покращення добробуту військових лідерів та системи лідерства в цілому.

Здійснено аналіз “Стратегії розвитку лідерства у збройних силах США” та надано пропозиції, щодо впровадження дорожньої карти стратегії розвитку військового лідерства в Україні.

Визначено структуру, основні кроки, цілі та завдання, які спрямовані на підвищення ефективності військового лідерства, а також

можливі ризики, при впровадженні (імплементациї) дорожньої карти запровадження стратегії розвитку військового лідерства в Україні.

Запропоновано допоміжні елементи та систему стимулів, для заохочення лідерів до розвитку лідерських якостей у собі.

Отже, таким чином в результаті магістерської роботи, доведено роль військового лідерства та його важливість в питаннях Національної безпеки країни, а також потребу в комплексному підході до пошуку шляхів подолання кризи військового лідерства в українській армії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амброз С. Эйзенхауэр. Солдат и президент. Пер. с англ. — М.: Книга, лтд., 1993 – 328 с.
2. Антоніо Менегетті. Психологія лідера / Антоніо Менегетті. – ТЕРРАВИВА ІНВЕСТ. – Вид-во 1-е, 2018. – 282 с.

3. Аристотель. О душе / Аристотель; [предисл. В. Сережникова; пер. и прим. П. С. Попова]. — М. : Соцэкгиз, 1937. — 179 с.
4. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования [текст] / Дэниел Белл; [пер. с англ. В.Л. Иноземцева] – М.: Academia, 1999. – 788 с.
5. Бойко О. Офіцер-лідер – дійсна потреба чи черговий міф? [Електронний ресурс] / О. Бойко. – Режим доступу: <http://gurt.org.ua/blogs/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%B3%20%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE/811/> - Назва з екрану.
6. Великолепов М.М. Вогонь заради перемоги – М.; Воєніздат, 1977,– 223 с.
7. Вести! Боротися! Перемагати! / Навч. посіб. ГШ ЗС України, «Дух Америки». К. : 2017. – 136 с.
8. Військова психологія та лідерство в Україні: проблеми та виклики впродовж циклу розгортання бойових дій. /Навчальний посібник. – Захист Патріотів. – 2018. – 263 с.
9. Гострі кігті орла. Сили спеціальних операцій США. Історія та сучасність / Монографія. Наш формат. К. : 2010. – 400 с.
10. Грин, Роберт 33 стратегії війни / Роберт Грин ; пер. с англ. Е. Я. Мигуновой. — М. : РИПОЛ класик, 2007.— 672 с.
11. Грищенко І. М. Шляхи удосконалення програми розвитку лідерства в системі підготовки керівних кадрів / І. М. Грищенко // Підготовка фахівців у галузі знань “Державне управління” : вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6-7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2014. – 316 с. – С. 233.
12. Дж. Віллінк 12 рис ефективного лідера від котиків США / <https://newssky.com.ua/12-ris-efektivnogo-lidera-vid-komandira-morskih-kotikivsha/> - Назва з екрану.

13. Застеляйте ліжку / Пер. з англ. Т. Заволоко. – К. : Видавнича група КМ-БУКС, 2018. – 128 с.
14. Зоран Комар. Психічна стійкість воїна. К.: CoreIntegra 2017. – 184 с.
15. Искусство войны: Антология военной мысли / [сост., подгот. текста, предисл., комент. Р. Светлова]. – СПб. : Амфора. ТИД Амфора, 2009. – 542 с.
16. Клаузевиц К.фон. О войне. В 2 т. : [текст] /К. фон Клаузевиц.— М. : ООО «Издательство АСТ»; СПб.: TerraFantastica, 2002. — Т. I. – 558 с.
17. Клименко В.В. Психофізіологічні механізми праксису людини : монографія / В.В Кліменко. – К.: Видавничий Дім «Слово», 2013. – 640 с.
18. Кові Стівен. Спершу найважливіше! Жити, любити, вчитися, залишити слід / Кові Стівен, Меррілл Роджер, Меррілл Ребекка. – ПП «ЮНІСОФТ», 2018. – 383 с.
19. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М. : Прогресс, 1979. – 204 с.
20. Концепція “Командування на досягнення кінцевої мети” (MISSIONCOMMAND) : Навчальний посібник. – К. : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2015. – 212 с.
- 21 Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навчальний посібник. К. : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2018. – 252 с.
22. Кримець Л. В. Філософія влади та управління науково-освітнім простором: монографія / Людмила Володимирівна Кримець – К.: Золоті ворота, 2016. – 410 с.
23. Кулюткин Ю. Н. Теоретическое мышление в профессиональной деятельности учителя / Ю. Н. Кулюткин // Вопросы психологии. – 1986. – № 2. – 136 с.
24. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу / Лі Куан Ю. – К. : Вид. група КМ-БуКС, 2018. – 311 с.

25. Методичний поради́ник щодо формування ментальності особового складу підрозділу (військової частини) Збройних Сил України на засадах європейських цінностей / під заг. ред. Л. В. Кримець. – К.: НУОУ, 2018. – 20 с.
26. Організаційна поведінка лідера / Д.Гелрігел, Дж.В. Слокум, Р.В. Вудмен, Н.С.Бренінг / К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2014. – 726 с. Охорона психічного здоров’я в умовах війни / пер. з англ. Тетяна Семигіна, Ірина Павленко, Євгенія Овсяннікова [та ін.]. – К. : Наш формат, 2017. – 1068 с.
27. Платонов Ю. П. Путь к лидерству / Ю. П. Платонов. – СПб. : Речь, 2006. – 348 с.
28. Причепій Є, Черній А, Чекаль Л. Філософія. Підручник. 6-те видання. – К., 2012. – 378 с.
29. Про інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Review ; Пер. з англ. Л. Лебеде́нко. – К. : Вид. група КМ-БуКС, 2018. – 214 с.
30. Про лідерство. 10 найкращих статей з Harvard Business Review ; Пер. з англ. О. Лобастової. – К. : Вид. група КМ-БуКС, 2018. – 216 с.
31. Про управління персоналом. 10 найкращих статей з Harvard Business Review ; Пер. з англ. Л. Лебеде́нко. – К. : Вид. група КМБуКС, 2018. – 256 с.
32. Про стратегічне лідерство. 10 найкращих статей з Harvard Business Review ; Пер. з англ. О. Лобастової. – К. : Вид. група КМБуКС, 2018. – 233 с.
33. Про управління командою. 10 найкращих статей з Harvard Business Review; Пер. з англ. Л. Лебеде́нко. – К. : Вид. група КМБуКС, 2018. – 209 с.
34. Психологічна підготовка офіцерів НАТО /Навчальний посібник. – Захист Патріотів. – 2018. – 162 с.
35. Політична психологія / Головатий М. Ф. Навч. посіб. —К.: МАУП, 2001 – 312 с.
36. Психологія політичного лідерства в сучасному світі. 2016.
37. Рубинштейн С. Л. Очередные задачи психологического исследования мышления / С. Л. Рубинштейн // Исследования мышления в

советской психологии : сборник статей / [отв. ред. Е. В. Шорохова] / С. Л. Рубинштейн. – М. : Наука, 1966. – 320 с.

38. Смирнов Б.А., Долгополова Е.В. Психологія діяльності в екстремальних ситуаціях / Б.А. Смирнов, Е.В. Долгополова. - Харків.: Вид-во Гуманітарний Центр, 2007. - 276 с.

39. Соціально-психологічний портрет військового професіонала: збірник тез доповідей Міжнарод. Наук.-практ. конф., 14-15 грудня 2017 р. / МО України, Житомир. військ. Ін.-т імені С.П.Корольова. – Житомир: ЖВІ, 2017. – 176 с.

40. Стив Пітерс. Менеджмент мозку / Стив Пітерс / Ексмо, 2015 –432 с.

41. Стив Харві. Діяти як переможець, думати як переможець /Стив Харві.–К.: Вид. група КМ-БуКС, 2017. – 252 с.

42. Стратегічний менеджмент / Мізюк Б.М., Гучкова І.І., І.В. Артищук. – Магнолія, 2006. – 236 с.

43. Сто великих людей мира. Солон, Перикл, Олександр Великий. – К, 1992. – 204 с.

44. Субъект и объект практического мышления. Коллективная монография / Под ред. А.В. Карпова, Ю.К.Корнилова. — Ярославль: «Ремдер», 2004 – 346 с.

45. Сударкин А. Три круга лидерства / А. Сударкин. – К. : СаммитКнига, 2014. – 96 с.

46. Татенко В.О. Лідер XXI/Lider XXI. Соціально-психологічні студії. – К.: Видавничий Дім “КОРПОРАЦІЯ”, 2004. – 198 с.

47. Теорія і практика відбору персоналу / О.Ф. Хміляр, О.В.Красницька, О.В.Недвиг: навч. посіб. К. : ЦП «Компринт», 2018. – 303 с.

48. Теплов Б. М. Ум полководца / Б. М. Теплов // Теплов Б.М. Избранные труды: В 2 т. / Б. М. Теплов. – М. : Педагогика, 1985. – Т. 1. – 1985. – 124 с.

49. Трофімов Ю. Л. Психологія : підручник / Ю. Л. Трофімов, В. В. Рибалка, П. А. Гончарук та ін. ; за ред. Ю. Л. Трофімова. – К. : Либідь, 1999. – 386 с.
50. Цюрупа М.В. Військова еліта в структурі правлячого класу / Цюрупа М.В. // Політичний менеджмент. – 2014. – С. 127-140.
51. Цюрупа М.В. Військовий керівник і політичний лідер: аспекти взаємозв'язку і трансформації // Політичний менеджмент. – 2006. – № 8.
52. Цюрупа М.В. Основи загальної та воєнної політології: підручник / М.В. Цюрупа., В.С.Ясинська. – під заг. ред. Телелима В.М. – Кондор, 2013. – С. 318-341.
53. Цюрупа М.В. Поняття політичного лідерства. Військовий керівник та політичний рівень. М.В. Цюрупа, В.С. Ясинська // Основи загальної та воєнної політології. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. – С. 318-341.
54. Ancona D. Malone W.T. Orlikowski J.W. Senge P. In Praise of the Incomplete Leader // Harvard Business Review, Feb 2007.
55. Bennis W. Thomas R. Crucibles of Leadership // Harvard Business Review, September 2002.
56. Collins J. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve // Harvard Business Review, Jan 2001.
57. Drucker P.F. What Makes an Effective Executive // Harvard Business Review, Jun 2004.
58. Goleman D. What Makes a Leader? // Harvard Business Review, Jen 2014.
59. Goefets R. Lori D. Challenges leadership // Harvard Business Review, Jan1997.
60. Goffi R., Jonas G. Why should anyone be lead by you? // Harvard Business Review, September 2000.
61. George B. Sims P. Gergen D. True North: Discover Your Authentic Leadership
// Harvard Business Review, April 2007.

62. General Stanley McChrystal (U.S. Army, retired) with Collins T. Silver D., Team of teams 136-138.

63. Kotter P.J. What Leaders Really Do // Harvard Business Review, May 1990.

64. Mary Crossan: Developing Leadership Character by Mary Crossan/ Mary Crossan, Gerard Seijts, Jeffrey Gandz. // First Publishing, 2016. – 1-6 p.

65. Rooke D. Torbert R.W. Seven Transformations of Leadership // Harvard Business Review, April 2005.

66. Stogdill R. Handbook of leadership: a survey of theory and research/ R.Stogdill. – N.Y. : The Free Press, 1974. – 312 p.

67. Турчиновський В. Лідерство у глобалізованому світі [Електронний ресурс] // Збруч, Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/48301>.

68. Якубець І.М. Орлиному польоту можуть навчити тільки орли [Електронний ресурс] / І.М. Якубець – Режим доступу: http://shron1.chtyvo.org.ua/Viisko_Ukrainy/2006_N07_73.pdf – Назва з екрана.

69. Army Leader Development Strategy [електронний ресурс].– Режим доступу: <http://data.cape.army.mil/web/characterdevelopmentproject/repository/alds-2013.pdf>.

70. ArmyLeadership: DoctrineandtheNewFM 22 -100 [Електроннийресурс] – Режимдоступу: http://www.armystudyguide.com/content/army_board_study_guide_topics/leadership/army-leadership-doctrine-.shtml . – Назва з екрана.

71. Army Doctrine Reference Publication No 6-22 (FM 6-22). Army Leadership. Headquarters. Department of the Army, Washington, DC, 10 September, 2015.

72. Army Doctrine Publication 6-22. Army Leadership. Headquarters. Department of the Army, August 2012.

73. Bass B. Stogdill's handbook of leadership / B. Bass. – N.Y., 1981.

74. Bennis W. On becoming a leader / W.Bennis. – N.Y., 1989/1994.
75. Bennis W. Where have all the leaders gone / W. Bennis // Contemporary Issues in Leadership. – Boulder, Colo, 1984.
76. Cammaert P. C.(2006). “Stress and Psychological Support in Modern Military Operations: A Military Leader’s Perspective” Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, Belgium 24-26 April 2006.
77. Castro, C. A, Hoge, C. W. & Cox, A. L. (2006). Battlemind Training: Building Soldier Resiliency. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, Belgium.
78. Castro, C. A., Adler, A. B., McGurk, D. & Thomas, J. L. (2006). Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, Belgium.
79. Castro, C. A. et al. Leader Actions.
80. Cawkill, P. et al. The Military Leaders Survey.
81. Castro, C.A., et al. Leader Actions.
82. Covey S. Principle-Centered leadership / S.Covey. – N.Y., 1991.
83. Cotton, A. J. (2006). Technical evaluator report for NATO RTO HFM134 Symposium, “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, Belgium 24-26 April 2006.12 Ibid.
84. DePree M. Leadership jazz: the art of conducting business through leadership, followship, teamwork, touch, voice / M. DePree. – N.Y., 1993.
85. Field Manual No 6-22. Leader Development. Headquarters. Department of the Army. Washington, DC, June 2015.
86. Gardner J. On leadership / J.Gardner. – N.Y., 1990.

87. NATO Code of Conduct [електронний ресурс].– Режим доступу: <https://www.nato.int/structur/recruit/info-doc/code-of-conduct.pdf>.
88. Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
89. Nanus A. *The leader's edge: the seven keys to leadership in a turbulent world* / A. Nanus. – N.Y., 1989.
90. Novosad, O. & Stepo, P. (2006). *The Military Leader's Role in Psychological Support During Deployment*. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium "Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support", Brussels, Belgium.
91. Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
92. Wiens, T.W., & Boss, P. (2006). *Maintaining family resiliency before, during, and after military separation*. In C.A. Castro, A.B. Adler, and T.W. Britt (Eds.). *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat*. Volume III: *The Military Family* (pp. 30-33). Praeger Security International: Westport, CT.
93. O'Toole J. *Leading change: the argument for values-based leadership* / J. O'Toole. – N.Y., 1996.
94. STANAG 2565 MEDSTD (Редакція 1) *Психологічні поради для лідерів під час виконання бойових дій*.

ДОДАТКИ

Додаток А

«Дорожня карта розвитку військового лідерства в Україні»

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТАРОЇ ТА НОВОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ
ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВПроблеми старої діючої системи

- Одноосібне прийняття рішень;
- Високі ризики корупції;
- Низька етика;
- Персональні зв'язки та патронаж ;
- Мінімальний парламентський нагляд, громадський контроль і ЗМІ;
- Довіра заснована на особистісних зв'язках;
- Обмежена комунікація;
- Відсутність зовнішнього контролю.

Характеристики нової системи

- Колегіальне прийняття рішень;
- Низькі ризики корупції;
- Етичне середовище та управління;
- Управління якістю виконання робіт;
- Значний парламентський нагляд, громадський контроль і ЗМІ;
- Довіра заснована на професіоналізмі;
- Ефективна внутрішня і зовнішня комунікація;
- Сильний зовнішній контроль.

Дорожня карта розвитку військового лідерства

1. Відбір лідерів
2. Оцінювання
3. Формування
4. Призначення
5. Просування по службі та розподілення
6. Підтримка та розвиток кращих лідерів

Продовження додатка А

ВІДБІР

Проблеми старої системи

- Маніпуляція процедурами відбору
- Обрання осіб, які не декларують наявний конфлікт інтересів
- Вплив на членів конкурсної комісії
- Фальсифікація даних про кваліфікацію та досвід роботи

Характеристики нової системи**1. Створення постійної робочої групи з розвитку системи відбору:**

- концепції, стратегії
- норми та стандартні операційні процедури
- дорожні карти
- плани дій
- рекомендації

2. Створення колегіального органу, що ухвалює рішення:

- критерії для членів органу
- норми роботи робочої групи та органу, що ухвалює рішення
- підготовка членів робочої групи

ОЦІНЮВАННЯ

Проблеми старої системи

- Немає чітких критеріїв для оцінювання
- Маніпуляція процесом оцінювання та непрямий вплив на кар'єрний розвиток
- Недостатня комунікація між менеджментом та підлеглими
- Недостатня поінформованість кадрової служби про ефективність робочого процесу
- Шахрайство з розміром зарплатні
- Неконтрольовані премії, часто на основі секретних наказів
- Фіктивні працівники та солдати

Характеристики нової системи

- Відповідність внутрішнім та зовнішнім вимогам і нормам.
- Результативність - баланс співвідношення кількість/якість.
- Ефективний прозорий внутрішній аудит для прийняття управлінських рішень та планування.
- Запобігання ризикам - чіткі критерії оцінювання

Продовження додатка А

ФОРМУВАННЯ

Проблеми старої системи

- Планування професійного розвитку підігнане під конкретних осіб, провайдерів тренінгів.
- Просування менш обдарованих, аби зберегти кваліфіковані кадри «під боком»

Характеристики нової системи**Освіта і підготовка:**

- Традиційна
- Дистанційна освіта

Етика та поведінка:

- Цінності
- Принципи
- Норми
- Кодекс поведінки
- Комітет з питань етики

Внутрішній аудит:

- Комплаєнс
- Результативність
- Ефективність
- Запобігання ризикам

ПРИЗНАЧЕННЯ

Проблеми старої системи

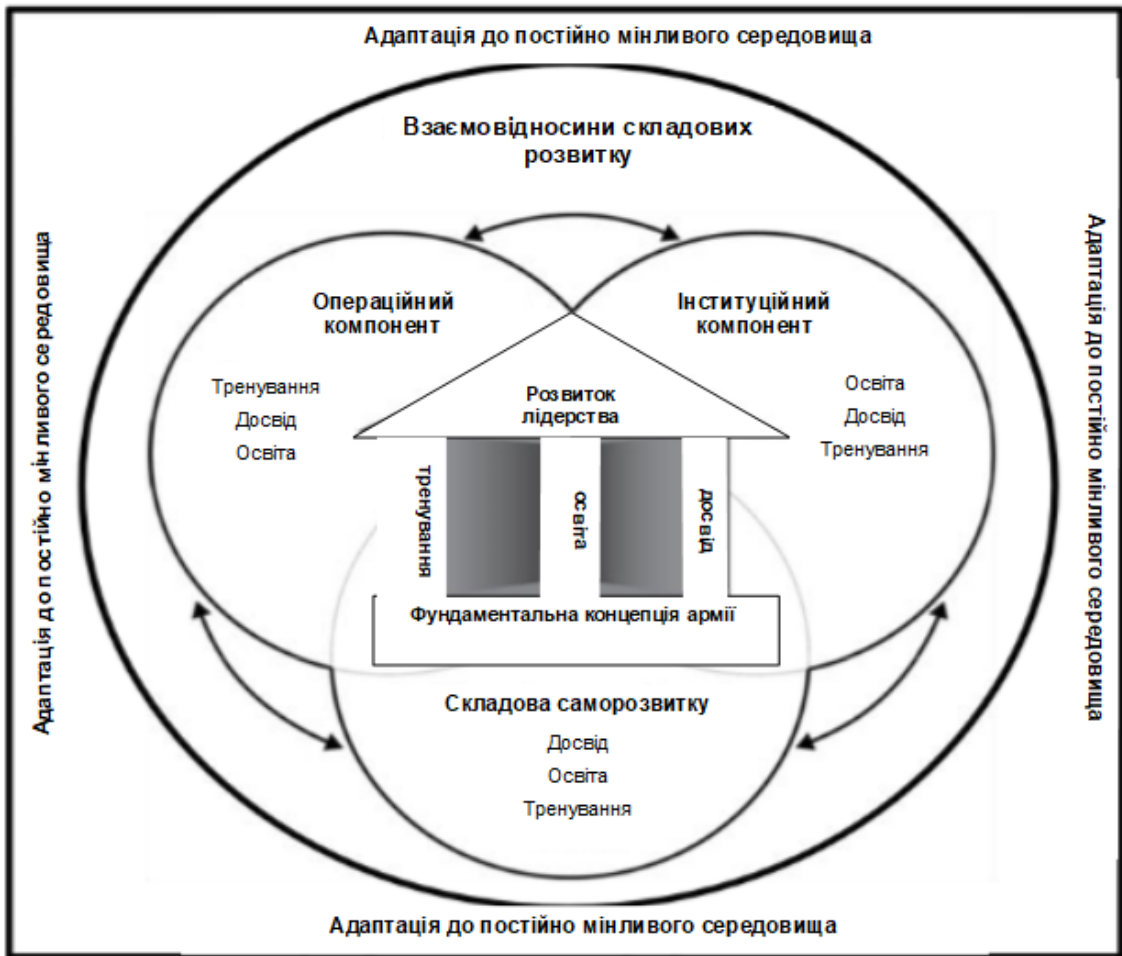
- «Не ті» люди не на своєму місці, неякісне лідерство, слабкий менеджмент, низькі результати та мотивація
- Підтримка рішень, які підтримують приватні інтереси – це стає невід'ємною частиною організаційної культури

Характеристики нової системи

- Створення системи розподілу лідерів відповідно до морально-ділових якостей, здібностей та бажання
- Розробка кар'єрної мапи.
- Здійснення кадрового аудиту.
- Розробка профілів посад.

Продовження додатка А





Модель розвитку військового лідерства

Продовження додатка А

Ціль 1. Освіта і підготовка лідерів**Завдання 1** Традиційна освіта:

- Запровадження сертифікування лідерів.
- Створення курсів підготовки лідерів за спеціальностями.
- Реорганізація ВВНЗ/іноземна освіта
- Ширше залучення системи імітаційного моделювання

Завдання 2 Дистанційна освіта:

- Запровадження лекцій та тренінгів для офіцерського складу оперативно-тактичної ланки.
- Запровадження онлайн-тестування для молодших командирів та сержантського складу.
- Створення електронної бази обміну досвіду ведення бойових дій в АТО/ООС.

Ціль 2. Внутрішній аудит системи розвитку лідерства**Завдання 1.** Відповідність внутрішнім та зовнішнім вимогам і нормам.**Завдання 2.** Результативність - баланс співвідношення кількість/якість.**Завдання 3.** Ефективний прозорий внутрішній аудит для прийняття управлінських рішень та планування.**Завдання 4.** Запобігання ризикам - чіткі критерії оцінювання**Ціль 3. Етика та поведінка лідерів****Завдання 1.** Створення кодексу етики та поведінки "Захисника України".**Завдання 2.** Сприяння формуванню добродесного та патріотичного середовища лідерів**Завдання 3.** Проведення правового інформування щодо відповідальності лідерів за порушення законодавства.**Завдання 4.** Створення комітету з питань лідерської етики та поведінки.**Ціль 4. Інститут головного інспектора****Завдання 1.** Створення інституту головного інспектора управління людськими ресурсами**Ціль 5. Захист викривачів корупції****Завдання 1.** Створення гарячої лінії для повідомлення про факти корупції в системі розвитку лідерів.**Завдання 2.** Створення скриньки для заяв і повідомлень про факти корупції.**Завдання 3.** Впровадження посади омбудсмена.**Ціль 6. Налагодження системи HRM****Завдання 1.** Аналіз поточної ситуації системи управління.**Завдання 2.** Ефективне планування набору кадрів в ЗСУ.**Завдання 3.** Розвиток персоналу згідно існуючих потреб ЗСУ.**Завдання 4.** Розробка системи мотивації та утримання кадрів.**Завдання 5.** Програма адаптації після звільнення.**Ціль 7. Бюро державної служби****Завдання 1.** Розробка кар'єрної мапи.**Завдання 2.** Здійснення кадрового аудиту.**Завдання 3.** Розробка профілів посад.

Продовження додатка А

Заміри результатів впроваджених цілей

| Індикатори (кількісні) | Спосіб визначення | Хто міряє | Коли міряє |
|--|------------------------|--|---|
| кількість військовослужбовців, які взяли участь у сертифікуванні | статистична інформація | спеціальна атестаційна комісія | щомісяця |
| кількість створених навчальних центрів підготовки та ВВНЗ | статистична інформація | профільний департамент військової освіти | один раз на два роки |
| кількість в/с, що пройшли онлайн-навчання | статистична інформація | профільний департамент військової освіти | індикатор міряється в динаміці. Раз на визначений період. |
| кількість відвідувачів е-бази даних | статистична інформація | профільний департамент військової освіти | індикатор міряється в динаміці. Раз на визначений період. |
| кількість правопорушень в/с | статистична інформація | ЄРДР, ДБР, комітет з питань етики | щомісяця |
| кількість проведених аудитів | статистична інформація | постійна робоча група (військові експерти, громадськість, NATO), | щорічно |
| кількість звернень на гарячу лінію | статистична інформація | незалежна експертна організація або NGO | індикатор міряється в динаміці. Раз на визначений період, наприклад (квартал) |
| загальна кількість в/с | статистична інформація | департамент управління людськими ресурсами | індикатор міряється в динаміці. Раз на визначений період |
| кількість в/с що звільнилась | статистична інформація | департамент управління людськими ресурсами | щомісяця |
| кількість новобранців | статистична інформація | департамент управління людськими ресурсами | індикатор міряється в динаміці |
| кількість в/с (призові місяці) | висновки комісій | департамент управління людськими ресурсами | щомісяця |

Продовження додатка А

Заміри результатів впроваджених цілей

| Індикатори (якісні) | Спосіб визначення | Хто міряє | Коли міряє |
|--|---|---|---|
| результати сертифікації в/с | статистична інформація | висновки (звіти) незалежних конкурсних комісій | щомісяця |
| показник ефективності за результатами бойової підготовки | статистична інформація | звіт департаменту підготовки ЗСУ | раз в квартал |
| відкритість для громадськості | статистична інформація | незалежна експертна організація або NGO, ЗМІ | щорічно |
| залученість у працевлаштуванні, після військової служби | статистична інформація | центри зайнятості, ДФСУ, органи місцевого самоврядування, волонтери | щорічно |
| дані в/с відзначених державними нагородами | статистична інформація | АП України, департамент державних нагород МОУ | індикатор міряється в динаміці. Раз на визначений період, наприклад (квартал) |
| дані заохочених, комітетом з питань етики та поведінки | статистична інформація | звіт комітетів з питань етики та поведінки | індикатор міряється в динаміці. Раз на визначений період, наприклад (квартал) |
| авторитет та повага підлеглих | анонімні опитування в/с анкетуванням, дружні бесіди через інститут капеланства ЗСУ, дослідження незалежних структур | незалежна експертна організація або NGO | індикатор міряється в динаміці. Раз на визначений період, наприклад щорічно |
| кількість в/с (призові місця) | статистична інформація | висновки (звіти) незалежних конкурсних комісій | щомісяця |
| рейтинг серед армій світу | Globalfirepower | Globalfirepower | щорічно |
| відповідність стандартам НАТО | висновки комітету NATO | NGO, комітет NATO, урядова комісія | щорічно |

Впровадження системи (РИЗИКИ)

1. Низький рівень політичної волі
2. Відсутність підтримки з боку “старих” керівників верхньої та середньої ланки в органах управління ЗСУ
3. Слабкі коаліції на підтримку впровадження стратегії в Уряді та Парламенті
4. Зниження рівня зовнішньої підтримки реформ ЗСУ (конфлікт з Угорщиною та іншими країнами-членами НАТО, через “Мовний закон”).
5. Зміна політики, щодо розбудови армії, після виборів 2019 р.
6. Політика держави, щодо реформи ЗСУ: Виступ Президента України перед командирами бригад. “Ми повинні повернути “старих професіоналів” в армію”.

Протидія ризикам впровадження

1. Політична воля, політика держави щодо реформи ЗСУ, зміна політики, щодо розбудови армії, після виборів 2019 р:
 - а) Закріплення в Конституції стратегічного напрямку інтеграції в НАТО
 - б) Створення проектного офісу, без прив'язки до політичних циклів з довгостроковими стратегічними завданнями.
2. Відсутність підтримки з боку “старих” керівників верхньої та середньої ланки в органах управління ЗСУ
 - а) активна комунікація із керівниками середньої та вищої ланки (семінари, презентації);
 - б) звільнення керівників, які не згодні із новою системою HRM і не готові працювати в нових умовах та просування на керівні посади молодший офіцерський склад, що поділяє нові цінності;

Протидія ризикам впровадження

3. Слабкі коаліції на підтримку впровадження стратегії в Уряді та Парламенті
 - а) комунікація із владою, донесення важливості та актуальності впровадження стратегії;
4. Зниження рівня зовнішньої підтримки реформ ЗСУ (конфлікт з Угорщиною та іншими країнами-членами НАТО, через “Мовний закон”).
 - а) комунікаційна стратегія з членами НАТО

Продовження додатка А

Допоміжні елементи для заохочення лідерів до розвитку лідерських якостей у собі

- . Формування в суспільстві позитивного образу захисника, як лідера нації
- . Належне матеріальне забезпечення
- . Формування та розвиток соціальних ліфтів для молоді - «армія-школа життя, школа можливостей»
- . Чітка дорожня карта кар'єрних можливостей, перспектив та пріоритетів
- . Ефективна система стимулів для заохочення розвитку та вдосконалення лідерських якостей у собі
- . Комплексне стимулювання та заохочення ставати лідером

Закінчення додатка А

Додаток Б

Опитувальник LCIA-360

Відповідаючи на питання цього опитувальника, Ви здійснюєте самооцінку, тобто Ви відповідаєте на питання щодо себе самих як лідерів.

Оцінка здійснюється за шкалою від 1 до 5, де 1 – означає, що твердження Вас абсолютно не стосується, а 5 – означає, що твердження повністю відповідає Вашій особистості.

Загалом це займе у Вас близько 20хв.

- Бере/Беру на себе відповідальність для обґрунтування рішень, дій і результатів
- Виконує/Виконую те, що потрібно навіть у складних ситуаціях
- Охоче бере/беру на себе відповідальність за свої рішення, дії та пов'язані результати
- Бере/Беру на себе цілковиту відповідальність за вирішення складних проблем
- Активно намагається/намагаюся дружньо усунути розбіжності
- Активно підтримує/підтримую розвиток і збереження позитивних відносин між людьми
- Залишається/Залишаюся відкритим до зміни особистих поглядів при зміні обставин
- Визнає/Визнаю та цінує/ціную глибокі зв'язки з іншими на всіх рівнях в організації та суспільстві
- Визнає/Визнаю та цінує/ціную глибокі зв'язки з іншими на всіх рівнях в організації та суспільстві
- Відстоює/Відстоюю свої переконання та цінності, стикаючись із викликами
- Демонструє/Демонструю впевненість у своїх здібностях, рішеннях і діях
- Демонструє/Демонструю рішучість та готовність доводити справи до кінця

Продовження додатка Б

- Терпить/Терплю і витримує/витримую складні умови
- Завершує/Завершую проекти, незважаючи на перешкоди, труднощі чи знеохочення на його/своєму шляху
- Ідентифікує/ідентифікую потребу в дії та вживає/вживаю негайних заходів без прохання про це
- Підходить/Підходжу до викликів з енергією та пристрастю
- Постійно виконує/виконую роботу якісно та вчасно
- Має/Маю та дотримується/дотримуюся високих стандартів роботи
- Приносить/Приношу у роботу стійкий рівень енергії та життєздатності
- Відчуває/Відчуваю обставини інших і пристосовується/пристосовуюся до них, щоб дозволити їм працювати якнайкраще
- Добровільно враховує/враховую та цінує/ціную точку зору інших, навіть якщо вона відрізняється від його/своєї власної
- Демонструє/Демонструю чутливість до цінностей, почуттів і переконань інших
- Надає/Надаю можливості іншим виправити свої помилки, щоб мати змогу вдосконалюватися й розвиватися
- Демонструє/Демонструю щедрість щодо тих, у кого менше влади
- Користується/Користуюся будь-якою нагодою навчитися від когось іншого
- Ставиться/Ставлюся до нового досвіду відкрито, зацікавлено та без осуду
- Виражає/Виражаю щирю вдячність за роботу інших
- Дозволяє/Дозволяю своїм досягненням говорити самим за себе
- Ретельно вивчає/вивчаю інші точки зору, рішення та дії як вправу для особистого розвитку та навчання
- Ставиться/Ставлюся до інших з гідністю, особливо коли надає відгуки
- Визнає/Визнаю, як його/її/моя поведінка може вплинути на інших
- Визнає/Визнаю, коли робить/роблю помилки

Продовження додатка Б

- Постійно приймає/приймаю рішення та поводить/поводжуся в спосіб, що точно відображає його/її/мої особисті цінності й переконання
- Прагне/Прагну бути чесним і правдивим із собою
- Поводиться/Поводжуся в спосіб, що відповідає організаційній політиці та практиці
- Демонструє/Демонструю високі особисті та професійні моральні стандарти
- Залишається/Залишаюся відкритим і чесним у своєму спілкуванні з іншими
- Змінює/Змінюю плани, рішення та дії відповідно до нової інформації чи змінних обставин
- Вміло аналізує/аналізую факти та використовує/використовую логічні міркування для вирішення проблем
- Вирішує/Вирішую складні багатогранні проблеми
- Враховує/Враховую складність ситуації, коли формулює/формулюю рішення проблем
- Використовує/Використовую ретельний аналіз і логічне обґрунтування, щоб оцінити ідеї, рішення та результати
- Приймає/Приймаю ясні та своєчасні рішення за наявності належної кількості інформації
- Швидко схоплює/схоплюю основні питання складних проблем
- Демонструє/Демонструю високі особисті та професійні моральні стандарти
- Розуміє/Розумію, розробляє/розробляю та реалізовує/реалізую дієві рішення в різних ситуаціях
- Застосовує/Застосовую належну процедуру та відповідні стандарти для всіх
- Зводить/Зводжу особисті упередження до мінімуму, коли приймає/приймаю рішення

Продовження додатка Б

- Постійно ставиться/ставлюся до інших справедливо
- Забезпечує/Забезпечую відповідність реагування та результатів обставинам
- Демонструє/Демонструю глибоке усвідомлення несправедливостей, які трапляються всередині та поза організацією
- Приймає/Приймаю речі такими, як вони є, не дозволяючи своїм емоціям вирватися назовні
- Зберігає/Зберігаю спокій в емоційно напружених ситуаціях
- Може/Можу впоратися з розчаруванням і роздратуванням, не розгнівавшись, схвилювавшись чи стривожившись
- Завершує/Завершую роботу дисципліновано, ретельно й обережно
- Контролює/Контролюю сильні емоції, як-от гнів чи розчарування, особливо в складних ситуаціях
- Цінує/Ціную інновації запроваджені конкурентів
- Демонструє/Демонструю здатність подавати оригінальні та інноваційні ідеї, продукти та підходи
- Ділиться/Ділюся своїм баченням можливості вдосконалення організації в майбутньому
- Стимулюється/Стимулююся та мотивується/мотивуюся розумними ідеями та впливами
- Знаходить/Знаходжу позитивні моменти в ситуаціях, коли інші його не знаходять
- Демонструє/Демонструю сильну життєву цілеспрямованість

«Закінчення додатка Б»

Додаток В
Опитувальник для визначення особистого добробуту лідерів

Прочитайте твердження наведені нижче та відзначте як часто Ви відчуваєте, що...

| | Ніколи | Дуже рідко | Іноді | Досить часто | Постійно, якщо не завжди | Відмовляюся відповідати |
|---|--------|------------|-------|--------------|--------------------------|-------------------------|
| Щасливий/а | | | | | | |
| Зацікавлений/на у житті | | | | | | |
| Задоволений/на | | | | | | |
| Зробив/ла значний внесок для суспільства | | | | | | |
| Відчуття приналежності до спільноти (соціальна група, громада, місто) | | | | | | |
| Наше суспільство стає кращим місцем для людей | | | | | | |
| Люди здебільшого добрі | | | | | | |

Продовження додатка В

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Спосіб у який функціонує суспільство має сенс для вас | | | | | | |
| Мені подобається більшість складових моєї особистості | | | | | | |
| Добре справляюсь з більшістю обов'язків мого щоденного життя | | | | | | |
| У мене є теплі та довірливі стосунки | | | | | | |
| Мій досвід спонукає мене зростати та ставати кращою людиною | | | | | | |
| Впевнено виражаю свої думки та ідеї | | | | | | |
| Моє життя є ціле направленим та наповнене сенсом | | | | | | |

Закінчення додатка В