

355  
С32



Міністерство оборони України  
Науково-дослідний центр гуманітарних проблем  
Збройних Сил України



## СЕРЖАНТ – ЛІДЕР

A 0 8 4 7 8 6



БІБЛІОТЕКА ХУПС

№ 130581

НАВЧАЛЬНИЙ ФОНД

Київ – 2017

Для мене будь-який підлеглий, в першу чергу, людина. Непідготовленого можна підготувати, а непорядного переробити складно, практично неможливо... С.Т. ПОЛТОРАК

Для розвитку у молодших начальниках звичок самостійності, гідності й поваги до самих себе, необхідно звільнення від страху відповідальності... М. І. ДРАГОМІРОВ

Йдіть до людей. Навчайтесь у них. Живіть з ними. Почніть з того, що вони знають. Будуйте з тим, що у них є. Коли робота буде закінчена, а задачі вирішенні, люди скажуть хорошому лідеру: "ми зробили це самі". ЛАО ЦЗИ

Найефективніші лідери ніколи не кажуть "я". І не через те, що вони відучили себе говорити "я". Вони не думають "я". Вони думають "ми"; вони думають "команда". Вони розуміють: їхня робота у тому, щоб зробити команду функціонуючим організмом. Вони не ухиляються від відповідальності, але визнання отримують "ми". Саме так створюється довіра, необхідна для вирішення задач.

Ф. ДРУНЕР

Історія показує, що найвідоміші переможці зазвичай стикалися з нестерпними труднощами перед тим, як вони досягали свого тріумфу. Вони перемогли, тому що вони відмовилися бути переможеними. БЕРТЛ ЧАРЛЬЗ ФОРБС

Керівництво – це вирішення проблем. У той день, коли солдати перестануть йти до вас зі своїми проблемами, ви перестанете бути лідером у їхніх очах. Вони або втратили упевненість у тому, що ви можете допомогти їм, або зробили висновки, що вас не турбують їхні проблеми. Так чи інакше, це помилка керівництва. КОЛІН ПАУЕЛЛ

Лідерство – це могутній союз двох факторів – стратегії і характеру. Але якщо вам доведеться обирати між ними, відкиньте стратегію. НОРМАН ШВАРЦКОПФ

Надати людям упевненості у собі – чи не найголовніше, що я можу зробити. Тому що тоді вони стануть діяти. ДЖЕК УЕЛЧ

Задача лідера бути сильним, але не грубим; добрим, але не слабким; відважним, але не агресивним; скромним, але не боязким; амбіційним, але не зарозумілим (пихатим); з почуттям гумору, але не саркастичним. ДЖИМ РОН

# **Кодекс сержанта Збройних Сил України**

**Сержант** – це лідер для солдат, зразок для підлеглих, опора для командира.

**Честь сержанта** – це внутрішня гідність, благородство душі, чистота совісті, бездоганність поведінки на службі та в побуті.

**Девіз сержантського і старшинського складу ЗС України** – Честь. Відданість. Відповідальність. Професіоналізм.

**Я СЕРЖАНТ** – захисник України, лідер та наставник для підлеглих, помічник та опора для командира.

За будь-яких умов та в будь-якій ситуації я поводжуся з ЧЕСТЮ, ніколи не здаюся і не відступаю.

Я відданий своїй справі, народові та Вітчизні, до кінця залишаюся воїном і патріотом.

Я несу відповідальність за свої дії, за виконання службових обов'язків та поставлених завдань, за підпорядкований особовий склад.

Як професіонал найвищої категорії, я ніколи не зупиняюся на досягнутому, постійно буду підвищувати особистий рівень професійної підготовки.

Я зобов'язуюсь в повній мірі виконувати покладені на мене обов'язки, бути прикладом для підлеглих, дбати про них, дорожити належністю до сержантського корпусу Збройних Сил України.

Я завжди буду з повагою ставитися до товаришів по службі та бойових побратимів, зміцнювати армійську дружбу, дбати про згуртованість військового колективу, створення в ньому атмосфери взаємодовіри, взаємоповаги та взаємодопомоги.

Я СЕРЖАНТ і особисто несу відповідальність за навченість та підготовку підпорядкованого особового складу, за його готовність до виконання завдань за призначенням.

Я завжди готовий вести своїх солдатів за собою з гаслом: «СЛДУЙ ЗА МНОЮ – РОБИ ЯК Я!»

Я, (військове звання та прізвище), клянусь не зрадити сержантський корпус та бути вірним Кодексу сержанта Збройних Сил України!

*Затверджено наказом Генерального штабу Збройних Сил України*

*від 01.04.2017 № 117 "Про затвердження Кодексу сержанта*

*Збройних Сил України та Положення про Кодекс сержанта Збройних Сил України".*

**Армія** – організація з тисячолітніми традиціями лідерства, а розвиток лідера – процес, який триває все життя.

**Leader** (англ.) – лідер, керівник, вождь, командир. Уперше слово *leader* з'явилося в англійській мові приблизно у 1300 році, а слово *leadership* (лідерство) – лише через 500 років потому. Аналоги англомовного слова *leader* в українській мові – слова “поводир”, “провідник”, “ватажок”.

**Лідер.** Людина, яка є членом групи, за яким група визнає перевагу в статусі і надає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;

людина, яка здатна виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин у групі;

людина, яка завдяки своїм особистісним якостям має переважний вплив на членів групи.

Лідер – це член групи, який проявляється під час взаємодії її членів чи організовує їх навколо себе, коли його норми та ціннісні орієнтації узгоджені з груповими і сприяють організації й управлінню цією групою в ході досягнення групових цілей.

Лідерство є об'єктивним фактором ефективної діяльності підрозділу.

**Лідерство** – це особливий статус командира (начальника), що характеризується стосунками, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати його у всіх починаннях, особисті симпатії, спроможність вчитися й переймати досвід. Коли до керівництва групою приходить неофіційний лідер, його влада значно підсилюється, виконання завдань прискорюється, ефективність організації зростає, а керівництво колективом значно спрощується.

**Копіювання лідерської поведінки інших людей не призводить до зародження власної.**

При призначенні військовослужбовців на керівні посади необхідно враховувати наявність у них лідерських якостей.

### **Лідерські якості:**

- особистісні якості, що забезпечують ефективне лідерство;
- індивідуально-особистісні і соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети.

## Основні групи лідерських якостей

Інтелектуальні здібності	Риси характеру особистості	Набуті вміння
- розум і логіка	- ініціативність	- уміння заручатися підтримкою
- розсудливість	- гнучкість	- уміння кооперуватися
- проникливість	- пильність	- уміння добиватися
- оригінальність	- творчість	- популярність і престиж
- концептуальність	- чесність	- такт і дипломатичність
- знання справи	- особистісна цілісність	- уміння ризикувати і нести відповідальність
- розвинута мова	- сміливість	- уміння організовувати
- допитливість і пізнавальництво	- самовпевненість	- уміння переконувати
- інтуїція	- врівноваженість	- уміння змінювати себе
	- незалежність	- уміння бути надійним
	- самостійність	- уміння жартувати і розуміти гумор
	- амбіційність	- уміння розбиратися в людях
	- потреба в досягненнях	
	- наполегливість і завзятість	
	- енергійність	
	- власність	
	- працездатність	
	- агресивність	
	- прагнення до переваги	
	- обов'язковість	
	- співчутливість	

Однак, “універсального”, на всі випадки, набору лідерських якостей не існує.

Критерії оцінки лідерства:

**1. Прагнення вести за собою.** Бути лідером – означає вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки направляє і веде своїх послідовників, але й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, але й хочуть йти за ним. *Використовуй особистий приклад. Допомагай учитися.*

**2. Мотивація першості.** Для того, щоб стати лідером не достатньо лише прагнути бути першим. Першість передбачає досягнення кращих, ніж у інших, результатів, що є наслідком зусиль людини, і демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості. *Підтримуй особисте та професійне зростання.*

**3. Впливовість.** Щоб стати лідером і вести людей за собою потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не надана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно. *Знай коло, засоби і межу свого впливу.*

**4. Неформальний вплив.** Щоб бути лідером необхідно виходити за рамки офіційних повноважень, завойовувати довіру підлеглих незважаючи на ієрархію. Ідеальний варіант, коли військовослужбовець, який призначений на посаду командира є лідером в своєму підрозділі. *Створюй позитивну обстановку та умови для здорового клімату в колективі.*

**5. Занурення і закоханість у свою справу.** Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням і різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності – обов'язкове виконання поставленої задачі у повному обсязі. *Визначай мету і пріоритети та досягай результату.*

**6. Комpetентність і креативність.** Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань та ситуацій. *Чітко визначай мету. Упевнено управляй підлеглими у складних ситуаціях.*

**7. Психологічна надійність.** Лідеру властива здатність підтримувати необхідний рівень “Я хочу”, “Я можу” і “Я повинен” у різних, особливо напружених ситуаціях життєдіяльності. *Демонструй силу характеру. Знаходь баланс між виконанням завдання і благополуччям підлеглих.*

**8. Адекватна самооцінка і саморегуляція.** У лідерів, у більшості випадків, поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та цілей. Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших. *Розвивай навички самооцінки. Умій робити правильні висновки.*

**9. Самовдосконалення.** Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, удосконалювати свої вміння і навички. Істинний лідер неустанно працює над собою, опановуючи нові рівні лідерської майстерності, щоб у будь-який момент використати його для вирішення поставленого завдання. *Оцінюй потреби у розвитку; розвивай себе: вдосконалуй прикладні знання, навички, уміння. Готуйся до очікуваних і неочікуваних складнощам.*

Потреба у впливовому лідері особливо гостро відчувається коли виникає складна, критична ситуація. Це можуть бути і складні умови бойової обстановки, коли виникає брак розуміння членами підрозділу того, які кроки необхідно здійснити, щоб досягнути мети або нейтралізувати небезпеку. Лідер має забезпечити виконання завдань та безпеку підрозділу в силу своїх особистісних якостей (хоробрості, умінню, знань, упевненості в собі). У критичній ситуації лідерство фокусується, зосереджується в одних руках.

*Сержант не завжди може бути лідером, а лідер не завжди займає командні посади.*

**Сержант-лідер у роботі з підлеглим особовим складом повинен:**

- мати охайній зовнішній вигляд;
- цікавитись проблемами підлеглих і докладати зусиль для їх позитивного вирішення;
- сприяти покращенню умов професійної діяльності;
- за будь-яких обставин бути впевненим і спокійним, емоційно врівноваженим і стресостійким;
- мати свою точку зору на проблемах, що виникають;
- проявляти самостійність;
- бути завжди поінформованим, намагатися максимально володіти інформацією, що допоможе приймати зважені і раціональні рішення;
- своєчасно забезпечувати необхідною інформацією підлеглих;
- активно взаємодіяти зі своїми підлеглими, вислуховувати їх точки зору, підтримувати їх;
- заохочувати особовий склад за пряв мужності та відданості у виконанні завдань.

**Сержант-лідер повинен вміти:**

- об'єктивно оцінювати та аналізувати обстановку, визначати в проблемі головне і другорядне, оцінювати варіанти вирішення проблеми, прогнозувати наслідки після прийняття рішення, визначати необхідні ресурси для вирішення проблеми;
- вчасно доводити до особового складу інформацію, що його стосується;
- формувати лінію поведінки, програму дій; планувати свою роботу і роботу підлеглих;
- приймати обґрунтовані виважені рішення та нести за них особисту відповідальність;

- розумно розподіляти завдання серед підлеглих таким чином, щоб мати максимально ефективний результат діяльності;
- чітко та переконливо формулювати вказівки та накази підлеглим, для надання впевненості у доцільноті їх виконання;
- забезпечувати підтримку членів групи в інтересах реалізації прийнятих рішень; стимулювати підлеглих до виконання завдань;
- організовувати процес реалізації прийнятих рішень, здійснювати контроль їх виконання;
- особистим прикладом, мотивувати діяльність особового складу щодо виконання завдань;
- командувати без принижень та образ;
- відстоювати честь, гідність та професіоналізм підлеглих перед начальником будь-якого рівня;
- стимулювати підлеглих проявляти креативність та розумну ініціативу мати здатність переконувати і навіювати;
- згуртувати особовий склад одними цілями, вміти домагатися згоди в колективі, будуючи відносини на довірі, взаємоповазі та особистій зацікавленості кожного в досягненні загальної мети підрозділу;
- врегульовувати конфлікти у підрозділі, за принципом справедливості та рівності кожного;
- вирішувати проблемні питання особового складу, проявляти зацікавленість у задоволені потреб особового складу;
- встановлювати хороші особисті стосунки, вдало застосовувати гумор, підбадьорювати особовий склад.

### **Сержант-лідер повинен знати:**

- функціональні обов'язки за посадою, задачі підпорядкованого підрозділу;
- особисто кожного військовослужбовця у підрозділі (ім'я та прізвище, дата народження, особисті та професійні якості, сімейний стан, стосунки з родиною, у колективі);
- рівень професійної підготовки військовослужбовців підрозділу;
- негативні та позитивні чинники, які впливають на морально-психологічний стан особового складу;
- ТТХ озброєння та військової техніки, яка є в підрозділі;
- потреби та прагнення підлеглих.

## **Якості лідера, що дають змогу ефективно керувати босм:**

- сміливість і рішучість;
- самовладання і впевненість у собі;
- здатність до самостійності і прояв особистої ініціативи;
- наявність аналітичних здібностей, інтелектуальні якості;
- дисциплінованість і здібність її підтримання у бойових умовах;
- прояв турботи і відповідальності за своїх підлеглих;
- сформоване почуття обов'язку і здатність до самопожертви;
- присутність здорового глузду, гумору і оптимізму.

## **Сержант-лідер НЕ ПОВІНЕН:**

- мати завищену самооцінку;
- перевищувати служbowі повноваження;
- проявляти низьку загальну культуру і низький рівень ерудованості;
- давати слова та обіцянки, що розходяться зі справами (як дав слово, так його і забрав);
- у роботі з підлеглими проявляти хамство, грубість, застосовувати нецензурні вирази, принижувати інших;
- критикувати військовослужбовця перед іншими, вказуючи на його особисті негативні риси чи вади;
- проявляти байдужість до людей, служби;
- перекладати провину на підлеглих;
- запроваджувати та підтримувати негативні традиції у підрозділі, заохочувати кругову поруку.

## **Шляхи особистісного росту лідера:**

1. Поглиблений професійні знання, постійно вдосконалуй свої навички та вміння.
2. Вдосконалуй навички самоконтролю та самовладання, пам'ятай: "найсильніший той, хто має владу над собою".
3. Навчися відповідати "Ні".
4. Став завдання, які дозволять планово та поступово наблизитися до визначених цілей.
5. Переймай досвід у взірцевих командирів.
6. Не соромся консультуватися у більш досвідчених фахівців з питань управління.

7. Будь взірцем в дотриманні субординації, військової ввічливості та вимагай цього від підлеглих.

8. Активно використовуй нематеріальні форми заохочення, такі як: грамоти, подяки, листи рідним тощо.

9. Оволодій навичками систематично ставити завдання підлеглим, контролювати їх виконання та підводити підсумки повсякденної діяльності.

10. Відстоюй права підлеглих, не залишай особовий склад сам на сам з особистими проблемами.

11. Всіляко підтримуй авторитет старших командирів (начальників).

12. Удосконалуй вміння підтримувати зв'язок з сім'ями підлеглого особового складу.

13. Використовуй досвід кращих сержантів підрозділу (військової частини).

14. Дослухайся до конструктивної критики.

15. Самовдосконалуйся щодо вміння брати на себе відповідальність.

16. Виробляй звичку оптимістично реагувати на невдачі та неприємності.

17. Дотримуйся здорового способу життя, вдосконалуй свою фізичну форму.

