



ЛІДЕРСТВО ТА ЗГУРТОВАНІСТЬ

(ЯК ВЕРШИНА ПРОЯВУ ВЛАДИ КОМАНДИРА)

ДЛЯ КОМАНДИРІВ РОТ ТА ВЗВОДІВ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

НАШ ДОСВІД СТІЙКОСТІ. УПА

СТІЙКІСТЬ ДОСЯГАЛАСЯ ЗАВДЯКИ ВИСОКОМУ РІВНЮ ЗГУРТОВАНOSTІ (ПОБРАТИМСТВА) ТА ЛІДЕРСТВА:

Українська повстанська армія була самоорганізованим військом, оскільки не було держави. При цьому від 25 до 100 тисяч вояків у різні періоди протистояли мільйонній радянській армії впродовж 1944–1956 років.

В УПА від командирів підрозділів залежав морально-психологічний стан стрільців. Тому від командира вимагали особистих високих моральних і професійних якостей.

Командир особисто брав участь в облаштуванні побутових умов стрільців, ділив з ними всі труднощі, вимагав від них, наскільки це було можливо, завжди виглядати охайними.

ДЛЯ ТОГО ЩОБ КОМАНДИР БУВ ЕФЕКТИВНИМ СТРІЛЬЦІ ТАКОЖ МАЛИ ВІДПОВІДАТИ ПОДІБНИМ КРИТЕРІЯМ:

- Ідейність. Повстанці мали чітко розуміти, чому й за що вони воюють.
- Знання та володіння зброєю.
- Точне виконання всіх наказів.
- Стійкість у бою і вірність побратимам.
- Не залишати поранених і вбитих на полі бою.
- Захищати командирів, а при втраті командира брати ініціативу на себе.
- Уникати паніки, підтримувати слабших духом.
- У побуті від стрільців вимагали дотримуватися гігієни, не красти один в одного, коректно поводитися щодо селян під час постоїв.

ЧИННИКИ, ЯКІ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ТРИВАЛУ СТІЙКІСТЬ І ЗДАТНІСТЬ ПРОТИСТОЯТИ НАВІТЬ БІЛЬШ ЧИСЕЛЬНОМУ І КРАЩЕ ОЗБРОЄНОМУ ВОРОГУ:



СПРОМОЖНЕ ЛІДЕРСТВО — ЗГУРТОВАНІ КОЛЕКТИВИ

ПІДВИЩУВАТИ СВОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЬ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Очікування від командира завжди високі — він є відповідальним за все, що відбувається в підрозділі, особливо у важкі моменти.
- Особовий склад постійно оцінює ефективність командира та корегує свою довіру до нього — і в бойових умовах, і в тилу.
- Перемоги завжди будуть спільними, а поразки часто будуть сприйматись як відповідальність саме командира.
- Воїни готові ризикувати, якщо вважають накази та дії командира професійними, завдання — зваженими, свої жертви — виправданими, а ставлення до них — небайдужим.

ЩО РОБИТИ:

- Підвищувати свій професійний рівень, збирати та вивчати передовий бойовий досвід, у своїх діях та наказах спиратись на них.
- Бути компетентним в тому, що ви робите, постійно розвивати свої навички та отримувати нові знання.
- Обговорювати з особовим складом результати діяльності, мотивацію та сенс завдань, дій, рішень.
- Обґрунтовувати свої рішення та формувати у бійців сприйняття командира як професіонала.

ДБАТИ ПРО ОСОБОВИЙ СКЛАД

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Військовослужбовці, чиї базові потреби задоволені почуваються більш впевнено.
- Бійці більше довіряють командирю, який є відданим своєму підрозділу, перебуває разом з ним як в добрі, так і у важкі часи та стоїть за своїх у складних ситуаціях.
- Боєць відчуває міцний зв'язок з підрозділом, який дбає про нього та є його родиною.

ЩО РОБИТИ:

- Вивчати та знати чим живуть люди в твоєму підрозділі та чого очікують, підтримувати бійців у важкі часи та бути з ними разом опісля.
- Дбати про бійців свого підрозділу, сприймати їхні проблеми як свої та намагатись якнайшвидше їх усунути.
- Облаштовувати побут та гігієну у польових умовах.
- Дбати, щоб бійці були забезпечені водою та їжею.
- Забезпечувати, щоб воїни були одягнуті відповідно до сезону та споряджені належним чином.
- Давати особовому складу достатньо часу на фізичне та психічне відновлення після участі в боях.
- Не дозволяти, щоб час відпочинку був більш стресовим, ніж бойові виходи.
- Подбати про те, щоб військовослужбовці мали час на себе та особистий простір.
- Не забувати про поранених — відвідувати їх, підтримувати, не втрачати зв'язок з ними.
- Пам'ятати про загиблих і допомагати їхнім сім'ям.

БУТИ ЧЕСНИМ З ОСОБОВИМ СКЛАДОМ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Командир, який визнає право на помилки (свої та підлеглих) та робить висновки, не перекладає відповідальність, не намагається виглядати кращим ніж він є — завжди викликає більшу довіру.

Це ж стосується і донесення неприємних новин.

- Поразки, втрати, важкі ситуації є важливим джерелом для формування стійкості — вони дають безцінний досвід та визначають межі стійкості для кожного.

ЩО РОБИТИ:

- Чесно визнавати свої помилки, якщо вони були допущені та спиратись на отриманий досвід у майбутньому.
- Бути готовим чути правду.
- Чесно повідомляти добрі та погані новини особовому складу.

ПОДАВАТИ ОСОБИСТИЙ ПРИКЛАД

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Командир, який є взірцем для підлеглих — міцний мотиватор як під час навчань, так і під час бойових дій.
- Якщо командир є кращим у всьому, чого вимагає від підлеглих, демонструє хоробрість, рішучість та готовність долати перешкоди, солдат має впевненість, що все під контролем та довіряє йому.

ЩО РОБИТИ:

- Навчатись, тренуватись та воювати разом з усіма.
- Постійно працювати над покращенням свого професійного рівня.

ЗАОХОЧУВАТИ ВЗАЄМОДІЮ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Постійна взаємодія (навіть попри конфлікти, які іноді виникають) — сприяє утворенню та зміцненню соціальних зв'язків у підрозділі.
- Взаємодія з людиною — найкращий спосіб отримати інформацію про неї. Постійно поповнюйте свої знання про підлеглих.
- Чим більше бійці підрозділу знають один одного та мають досвід взаємодії з кожним — тим більш згуртованим стає підрозділ.
- Зростання згуртованості в підрозділі формує у бійців переконання, що разом вони стають більш значущими.

ЩО РОБИТИ:

- Створювати ситуації та умови, щоб усі мали взаємодіяти один з одним. Уникати практики залучення до завдань тільки бійців, які добре знають один одного — це призведе до формування декількох фракцій в колективі та зменшить злагодженість. Кожен має отримати досвід виконання завдань, чергувань, навчань з тими, кого не знає, або з ким мало спілкується.
- Залучати особовий склад до спільних дій та подій. Проводити вільний час разом.
- Знати як звати бійців, чим вони цікавляться, що їх хвилює, їхні історії, очікування та досягнення.
- Демонструвати впевненість у своєму підрозділі і довіру до нього.

ІНФОРМУВАТИ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Солдат завжди очікує, що командир знає більше за нього.
- Чітка мета та план дій сприяють впевненості військовослужбовців.
- Інформація є важливою складовою всіх процесів у військовому колективі — від підготовки до розбору результатів бою.
- Своєчасно поінформований боєць не тільки більш ефективний, а й менш вразливий до стресу.

ЩО РОБИТИ:

- Довести до молодших командирів завдання та мету і донести до вищого командира правдиву інформацію про ситуацію, яка склалась.
- Чітко і в достатньому обсязі доносити інформацію до бійців.
- Працювати над тим, щоб всі мали спільне бачення завдань, мети та способів її досягнення.
- Добиватись того, щоб кожен розумів замисел командира.
- Доносити ваші погляди та думки стосовно важливих подій.
- Розповідати, що сталося з тим, кого евакуювали з пораненням.
- Поширювати новини про свої успіхи, а також про успіхи інших підрозділів.
- Обмінюватися інформацією із сусідніми підрозділами.
- Розуміти мотиви людей, які доносять інформацію.



**ІНФОРМАЦІЯ
Є ІНСТРУМЕНТОМ
КОМАНДИРА,
АЛЕ КОМАНДИР
НЕ ПОВИНЕН БУТИ
ІНСТРУМЕНТОМ
ІНФОРМАЦІЇ**

ПРАЦЮВАТИ З МОЛОДШИМИ КОМАНДИРАМИ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Командування в умовах бойових дій та після них не здійснюється однією людиною — командир має спиратись на людей, які поділяють його погляди та підходи, підтримують і допомагають йому.
- Одна людина фізично не може охопити все, що відбувається в підрозділі.
- Команда одностороння, яка підтримує командира, створює критичну масу, яка зміцнює колектив навіть у найважчих умовах.

ЩО РОБИТИ:

- Рекомендувати призначення на посади молодших командирів військовослужбовців не за формальними ознаками (звання, освіта), а тих, хто має досвід і авторитет в колективі.
- Регулярно збирати молодших командирів підрозділу для обговорень поточної ситуації, аналізу проведених дій та досвіду.
- Формувати ядро підрозділу — збирати навколо себе людей зі схожим розумінням того, що треба робити задля більшої ефективності.
- Використовувати молодших командирів як канал зворотного зв'язку для того, щоб постійно мати актуальну інформацію про настрої, очікування, проблеми в підрозділі.
- Делегувати право на прийняття частки рішень молодшим командирам, заохочувати ініціативу та самостійність в вирішенні питань (mission command).
- Сприяти підвищенню кваліфікації, навчанню та професійному зростанню молодших командирів в підрозділі.

ЗАЛУЧАТИ КОЖНОГО

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Чим більше боєць відсторонений від рішень, які ухвалюються в підрозділі, чим менше він бачить командира та спілкується з ним — тим менше відповідальності він відчуває за спільну справу.
- Тільки у випадку, якщо всі військовослужбовці мають обов'язки та виконують завдання, якщо роль кожного у досягненні результату озвучена, вони розділяють відповідальність за результат (яким би він не був) та відчувають свій внесок в спільну справу.
- Якщо навіть найменший внесок оцінений — це формує подальше бажання бути частиною підрозділу та докладатись до інших завдань.

ЩО РОБИТИ:

- Чітко розповідати про завдання, цілі — як тренувань, так і бойових завдань.
- Залучити кожного до досягнення спільного групового результату в залежності від його спроможності, знань та навичок.
- Проводити аналіз проведених дій. Обговорювати всі важливі ситуації.
- Формувати відчуття контролю у кожного.

ВИРІШУВАТИ КОНФЛІКТИ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Всі працюючі колективи стикаються з конфліктами, які можуть бути пов'язані з адаптацією нових бійців, перерозподілом ролей та обов'язків, різним уявленням про відповідальність та необхідні дії у ситуаціях, відпочинок та нагороди.
- Виникнення конфліктної ситуації є нормальним явищем, в той час, як невирішений конфлікт — це міна, яка вибухне в найбільш незручний момент.

ЩО РОБИТИ:

- Якщо ви відчуваєте тривогу і обурення в підрозділі — спілкуйтесь з окремими бійцями чи групами, щоб з'ясувати причини та мотивацію бійців.
- Упевнитись, що ви спроможні владнати ситуацію в межах підрозділу.
- Якщо самі не можете вирішити конфлікт — залучайте спеціалістів та повідомте свого командира.

ПІДТРИМУВАТИ ДИСЦИПЛІНУ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Військовий підрозділ може бути ефективним, тільки якщо буде зберігатись підпорядкування, діятимуть чіткі правила та будуть виконуватись накази.
- Дисциплінований військовослужбовець вчиняє правильно, навіть якщо йому не подобається наказ та ніхто його не контролює.
- Дисципліна в підрозділі не виникає сама по собі, вона вимагає постійної уваги командира.

ЩО РОБИТИ:

- Немає необхідності примушувати підлеглих жити за статутом цілодобово. Але стандарти та пріоритети повинні залишатись чіткими — особовий склад має знати, що від нього очікується в тих або інших ситуаціях.
- Система оцінювання поведінки, покарань та заохочень підлеглих має бути чіткою, справедливою, зрозумілою та невідворотною. Дії військовослужбовців мають оцінюватись, перехід червоних ліній має каратись. Уникайте погроз покараннями.
- Якщо ви когось попереджали про можливе покарання, то наступного разу маєте його застосувати — інакше ваші слова не будуть сприймати серйозно.
- Перед тим, як карати когось за порушення дисципліни, з'ясуйте наскільки він розуміє причини покарання. Пояснюйте, що причина саме в діях, які він вчинив, а не в персональному ставленні до нього.
- Уникайте підтримування дисципліни виключно покараннями.
- Не використовуйте групових покарань. Встановлюйте причини порушень та осіб, які несуть за них відповідальність. Саме вони і мають бути покараними. Ніколи не принижуйте підлеглих, уникайте публічних покарань.

ПІДТРИМУВАТИ ПОЗИТИВНУ АТМОСФЕРУ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Позитивне мислення — важлива складова стійкості.
- Навіть в найважчих ситуаціях, якщо особовий склад бачить, що командир налаштований позитивно, бійці відчують, що зберігається контроль та є світло в кінці тунелю.
- Визнання командиром свої страхів та страху підлеглих як нормальної реакції, жарти про страх та стресові події — все це допомагає зменшити напругу.
- Оптимізм в підрозділі під час та після бойових дій визначає стійкість у подальших стресових ситуаціях.

ЩО РОБИТИ:

- Обговорюйте всі важкі інциденти з бійцями — результати бою, успіхи чи невдачі, втрати підрозділу. Все одно це буде обговорюватись — то ж краще це відбудеться за вашої участі та під вашим контролем.
- Пам'ятайте, що саме ви є відповідальним за все, що сталося чи не сталося у вашому підрозділі.
- Будьте готовим першим прийняти труднощі чи критику, а похвалу — останнім.
- Забезпечте постійну роботу капеланів та психологів. Тільки за умов постійної присутності в підрозділі їм буде довіряти особовий склад.
- Оформлюйте закінчення кожного завдання — збирайте бійців, дякуйте, кажіть, що ви пишаєтесь служити з ними.
- Будьте щедрими на визнання і похвалу підлеглих. Зважайте, що кожному людину є за що похвалити.

СТВОРЮВАТИ ТА ПІДТРИМУВАТИ ГРУПОВУ ІДЕНТИЧНІСТЬ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Згуртованість та стійкість з'являються там, де завдання, які виконують бійці, працюють на всіх.
- Всі труднощі, які долали бійці, стають колективним надбанням, історією підрозділу, яким можуть пишатись всі бійці — неважливо наскільки вони активно залучені до подій.
- Якщо кожен борець відчуває, що він є частиною чогось більшого та пишається тим, де він служить та з ким він служить — він готовий виконувати накази та завдання, навіть важкі.

ЩО РОБИТИ:

- Обговорюйте, пам'ятайте та фіксуйте історію вашого підрозділу — важливі етапи, перемоги, втрати, важливі події.
- Зробіть так, щоб кожен, хто приєднується до підрозділу, мав можливість знайомитись з історією підрозділу та стати його частиною.
- Розвивайте почуття групової ідентичності за допомогою таких речей, як девіз або символ приналежності (патч, коїн, футболка, наліпка підрозділу).
- Призначайте наставників до нових військовослужбовців, що допоможе їм швидше увійти в курс справ і зрозуміти ключові формальні та неформальні правила, бути прийнятим до колективу.

ВСТАНОВЛЮВАТИ ТА ПІДТРИМУВАТИ ЗВ'ЯЗКИ З ЦИВІЛЬНИМИ

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО:

- Сім'я та суспільство є важливими джерелами додаткового ресурсу для кожного військовослужбовця. Під час бойових дій їхнє значення для бійця зростає — це те, що він захищає.
- Розуміння, що сім'я в безпеці та підтримує його, дає бійцю сили та впевненість.
- Розуміння, шанування з боку громади та суспільства в цілому надає сенс самопожертвам, на які йде боєць, і труднощам, які він долає.

ЩО РОБИТИ:

- Постійно нарощуйте свої знання про сім'ї підлеглих — знайте їхній склад, імена, життєву ситуацію.
- Створюйте зв'язки *сім'я-підрозділ* — організовуйте допомогу сім'ям бійців та залучайте членів сімей до допомоги підрозділу.
- Допомагайте сім'ям поранених, шануйте загиблих, підтримуйте зв'язок з їхніми сім'ями.
- Допомагайте громадам, де розташований підрозділ — будь яка допомога важлива, головне — встановлення та підтримання зв'язків.
- При отриманні чи наданні допомоги організовуйте спільні заходи з залученням більшості бійців — домовляйтесь про залучення бійців на місцеві та національні свята, зустрічі з колективами, дітьми та інші заходи.
- Використовуйте існуючі та створюйте нові майданчики для спілкування у форматі військовослужбовці-цивільні та створюйте можливості для висловлення вдячності вашим бійцям.

«ХВОРОБИ» ЛІДЕРСТВА ЯК НЕ ТРЕБА РОБИТИ ЛІДЕРУ

- Брак хоробрості (рішучості).
- Небажання визнати, що критика може бути конструктивною, а той, хто критикує, залишається до нас лояльним.
- Погоджуватися, але діяти в інший спосіб.
- «Я знаю те, що треба, але тобі це не потрібно знати» (знання — це влада, і ви не хочете ділитися владою).
- «Мені не потрібні ці всі факти, я вже все вирішив».
- Пошук ідеального рішення (досконале — ворог хорошого).
- Ставлення до якості інформації залежить від звання того, хто інформує.
- «Я занадто зайнятий, щоб виграти» (можливості для інновацій ігноруються).
- «Я теж так вмію» (старші керівники роблять роботу своїх підлеглих, надаючи свободи дій).
- «Великий солдат — холодна тінь» (зовні успішні, але створюють негативну атмосферу у колективі).



ЛІДЕР,
ЦЕ НЕ ТОЙ
ХТО ПРИХОДИТЬ
ПЕРШИМ,
АЛЕ ХТО
ДОВЕДЕ
ОСТАННЬОГО

ПІДСУМКИ

ДО ЧОГО ПРАГНУТИ: ЕФЕКТИВНИЙ БОЄЦЬ

- Знищувати ворога до перемоги.
- Воювати і навчатися разом із побратимами.
- Виконувати накази.
- Ризикувати життям заради побратимів і завдання підрозділу.
- Замінити побратима чи командира в бою.
- Дбати про свою зброю.
- Цікавитися своїми побратимами і їхньою думкою.
- Підтримувати тих, хто потребує.
- Проводити час разом із побратимами.
- Не залишати поранених і вбитих на полі бою.
- Дбати про свій побут і свою гігієну.

ДО ЧОГО ПРАГНУТИ: ЗГУРТОВАНИЙ ТА СТІЙКИЙ ПІДРОЗДІЛ

- Бійці впевнені в собі. Вони відчують, що впливають на своє життя.
- Бійці впевнені в командирі та довіряють йому.
- Бійці впевнені в побратимах та довіряють їм.
- Всі поінформовані про завдання та ситуацію.
- Всі знають, що буде важко, але всі знають, що їх змінять.
- Кожен знає, що про нього потурбуються у разі необхідності.
- Бійці знають, що можуть звернутися за допомогою.
- Бійці фізично підготовлені та здорові.

- Бійці мали змогу відпочити.
- Бійці нагодовані, одягнені за сезоном, забезпечені необхідним.
- Кожен з бійців спокійний за свою сім'ю.
- Бійці відчувають підтримку та вдячність громади та суспільства.

ДО ЧОГО ПРАГНУТИ: ЕФЕКТИВНИЙ ЛІДЕР

- Бути першим у бою і останнім в очікуванні благ.
- Наголошувати на цінності внеску кожного воїна для підрозділу і для спільного результату.
- Дякувати бійцям особисто чи публічно за внесок у спільний результат підрозділу.
- Осмислено, чітко і в достатньому обсязі доносити інформацію до бійців.
- Обмінюватися інформацією із сусідніми підрозділами.
- Відстоювати інтереси підрозділу.
- Будувати довіру, але не панібратство.
- Постійно вдосконалювати свої власні навички застосування зброї та техніки, яка є у підрозділі.
- Дбати про техніку і зброю всього підрозділу.
- Облаштовувати побут навіть у польових умовах.
- Дбати про гігієну.
- Дбати про достатню кількість води та їжі для бійців.
- Попри польові умови, слідкувати, щоб бійці були
- Забезпечувати відпочинок та взаємозаміну бійців, незважаючи на складнощі війни.

