

**Військове лідерство:
компетентність, впевненість,
гнучкість. Універсальний
навчальний посібник для
рейнджерів**

Цей підручник використовує концепцію БУТИ-ЗНАТИ-РОБИТИ для того щоб передати, що вимагається від військового лідера. Життєво необхідним є те, щоб військові лідери були гнучкими, різносторонніми багатоборцями із стійкими моральними якостями, багатими знаннями, та гострим інтелектом. Вони повинні ці якості та лідерські компетенції пов'язати з концепцією Воїнського Етосу (прим. перекл. ЕТОС (від грецьк. etos — характер, звичай) узагальнена характеристика культури певної соціальної спільноти, яка виражена в системі їх панівних цінностей і норм поведінки).

ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО



- КОМПЕТЕНТНІСТЬ
- ВПЕВНЕНІСТЬ
- ГНУЧКІСТЬ

Видавництво
«К Н Т»
Київ – 2023

УДК 356.1
В 42

**Цей переклад присвячено
побратиму Євгенію «Малі» Браху —
винятковому військовому професіоналу
і лідеру, що покинув нас занадто рано.**

В 42 **Військове лідерство: компетентність, впевненість, гнучкість.** Універсальний навчальний посібник для рейнджерів. — Київ: Вид. «КНТ», 2023. — 280 с.

ISBN 978-966-370-879-9

Цей підручник використовує концепцію БУТИ-ЗНАТИ-РОБИТИ для того щоб передати, що вимагається від військового лідера. Життєво необхідним є те, щоб військові лідери були гнучкими, різносторонніми багатоборцями із стійкими моральними якостями, багатими знаннями, та гострим інтелектом. Вони повинні ці якості та лідерські компетенції пов'язати з концепцією Воїнського Етосу (прим. перекл. ЕТОС (від грецьк. etos — характер, звичай) узагальнена характеристика культури певної соціальної спільноти, яка виражена в системі їх панівних цінностей і норм поведінки)

ISBN 978-966-370-879-9

© Видавництво «КНТ», 2023.

ВСТУПНЕ СЛОВО

Професійні, природні лідери необхідні Армії, щоб справлятися із викликами у небезпечних і складних середовищах, з якими ми стикаємось.

FM 6-22 є основним підручником Армії по управлінню і лідерству. Вона встановлює доктрину лідерства та фундаментальні принципи управління для всіх офіцерів, сержантів, та цивільних працівників Армії у всіх її компонентах.

Цей підручник використовує концепцію БУТИ-ЗНАТИ-РОБИТИ для того щоб передати, що вимагається від військового лідера. Життєво необхідним є те, щоб військові лідери були гнучкими, різносторонніми багатоборцями із стійкими моральними якостями, багатими знаннями, та гострим інтелектом. Вони повинні ці якості та лідерські компетенції пов'язати з концепцією Воїнського Етосу (прим. перекл. **ЕТОС** (від грецьк. *etos* — характер, звичай) *узагальнена характеристика культури певної соціальної спільноти, яка виражена в системі їх панівних цінностей і норм поведінки*)

Лідери повинні бути віддані ідеї навчання тривалістю у все життя, для того щоб залишатись необхідними і готовими під час служби Нації.

Військові лідери повинні встановлювати приклад, бути наставниками і вчителями, цей підручник дає принципи, концепції і навички для досягнення важливої задачі від якої залежить Америка.

ПІТЕР ДЖ. ШУМЕЙКЕР

Генерал, Начальник штабу Армії США

ПЕРЕДМОВА

Будучи головною настановою Армії США з лідерства, FM 6-22 встановлює доктрину управління, фундаментальні принципи, відповідно до яких лідери виконують свою місію та дбають про своїх людей. FM 6-22 стосується офіцерів, воррент-офіцерів, сержантів, Солдатів усіх компонентів Армії та цивільних працівників Армії. Починаючи від новобранців на КМБ (курс молодого бійця) та молодих офіцерів, усі лідери вчаться управляти, беручи за основу цей підручник.

FM 6-22 писалась під керівництвом Начальника Штабу Армії. Вона визначає лідерство, лідерські ролі та вимоги, та як розвивати лідерів у Армії. Вона визначає рівні лідерства як безпосередній, організаційний та стратегічний, та описує, як ефективно керувати на кожному з рівнів. Вона встановлює та описує ключові лідерські компетенції, що підтримують цілеспрямований зворотній зв'язок, освіту, тренування та розвиток на усіх рівнях лідерства.

Вона повторює Військові Цінності. FM 6-22 визначає Воїнський Етос, як невід'ємну частину життя кожного Солдата. Вона включає такі лідерські якості, як самосвідомість та адаптивність та описує їхній критичний вплив на здобуття додаткових знань та вдосконалення у ключових лідерських компетенціях, при діяльності у постійно змінних оперативних середовищах.

Ідучи в ногу із еволюціонуючою доктриною Армії, FM 6-22 прямо підтримує центральні настанови Армії, FM 1 та FM 3-0, а також такі важливі настанови, як FM 5-0, FM 6-0 та FM 7-0. FM 6-22 служить сполучною ланкою із доктриною об'єднаних операцій, як це висловлено у актуальних публікаціях на тему, JP 1 та JP 3-0.

Як наведено у FM 1, Армія використовує скорочення БУТИ-ЗНАТИ-РОБИТИ, щоб привернути увагу до найважливіших факторів лідерства. Що лідери РОБЛЯТЬ походить із того, чим вони є (БУТИ) та що вони ЗНАЮТЬ. Лідерів готують постійно нагадуючи ці слова, щоб вони були здатні діяти негайно і здійснювати управління у будь-якій ситуації, з якою вони зіткнуться.

FM 6-22 більш детально розглядає принципи наведені у FM 1 та описує найважливіші якості та компетенції, яких потребують сучасні лідери. Характер засновується на найважливіших якостях для становлення лідера, а компетенція походить із того, як характер поєднується із знаннями, навиками, поведінкою, для використання в управлінні. Нерозривно пов'язана із невід'ємними якостями лідера, ідея БУТИ-ЗНАТИ-РОБИТИ пояснює конкретні елементи характеру, знань та поведінки, описані у цьому підручнику.

Ця публікація стосується усіх чоловіків та жінок, усіх звань та посад, що є діючими військовослужбовцями Армії, Національної Гвардії, Резерву Армії та Цивільного Корпусу Армії, за умови що не вказано протилежне.

ВСТУП

Під час прийняття клятви Військового лідера, солдати і цивільні працівники Армії вступають у священний договір з Нацією та своїми підлеглими.

Чоловіки і жінки Армії здатні на неймовірні подвиги хоробрості та самопожертви, як вони це доказали на незліченних полях битв від Американської революції до Війни з тероризмом. Ці солдати та цивільні працівники демонструють велике терпіння, наполегливість, нечувану відданість при виконанні свого обов'язку у тисячах акуратних кімнат, офісів, парків техніки, та тренувальних установ, не залежно від того наскільки складне, втомливе, або ризиковане завдання. Натомість, вони заслуговують на компетентне, професійне, і етичне управління. Вони очікують від своїх Військових лідерів поваги до себе, як до цінованих членів ефективних та злагоджених організацій, і прийняття принципів лідерства.

FM 6-22 поєднує уроки минулого та проникливий прогноз майбутнього, щоб допомогти сформуванню компетентних Військових лідерів.

Ідеальний Військовий лідер володіє гострим інтелектом, поважним виглядом, професійною компетентністю, високими моральними якостями і слугує прикладом для наслідування. Військовий лідер може і хоче діяти рішуче, в межах задуму та мети його вищих керівників, а також у кращих інтересах організації. Військові лідери розуміють що організації, побудовані на взаємній довірі і впевненості, успішно справляються із завданнями у мирний та воєнний час.

Організації включають багатьох лідерів. Кожен у Армії є частиною ланки управління і виконує роль як лідера, так і підлеглого. Бути хорошим підлеглим, є якістю хорошого лідера. Усі солдати та цивільні працівники Армії, так чи інакше, повинні діяти як лідери та послідовники. Лідери не завжди визначаються положенням, званням або начальством. У багатьох ситуаціях, є правильним для індивіда зробити крок уперед і прийняти роль лідера. Важливо розуміти, що

лідери не тільки ведуть за собою підлеглих – вони також ведуть інших лідерів.

Кожен у Армії є частиною команди, і всі члени команди мають обов'язки невід'ємні від перебування у цій команді.

FM 6-22 розглядає наступні теми необхідні щоб стати компетентним, різностороннім Військовим лідером:

- Розуміння, як Армія визначає лідера і лідерство.
- Вивчення як Воїнський Етос вплетений у всі аспекти лідерства.
- Використання зразка вимог Військового лідерства як загальної бази для осмислення і навчання управлінню та пов'язаних доктрин.
- Набуття обізнаності про ролі і відносини лідерів, включно з роллю підлеглого або члена команди.
- Вивчення того, що робить хорошим лідером, особистістю, яку визначають сила характеру, інтелекту, авторитету.
- Навчання як вести за собою, розвивати, досягати за допомогою управління заснованого на компетентності.
- Виявлення джерел впливу і стресу, що у нашому мінливому середовищі впливають на лідерство.
- Розуміння основ управління на безпосередньому, організаційному та стратегічному рівнях.

ЧАСТИНА ПЕРША

Основи лідерства

Усі члени Армії, як солдати так і цивільні працівники, повинні мати базове розуміння того що таке лідерство і навіщо воно потрібно. Визначення лідерства і лідера знаходять своє джерело сили у глибоко вкорінених цінностях, Воїнському Етосі та професійній компетентності. Національні та військові цінності впливають на особистість лідера та його розвиток, вселяють бажання здобувати необхідні знання, щоб вести за собою. Лідери застосовують ці знання у визначеному спектрі компетенцій для того, щоб досягнути успішного виконання завдання. Ролі і функції Військових лідерів відносяться до трьох взаємопов'язаних рівнів лідерства: безпосереднього, організаційного та стратегічного. У межах цих рівнів лідерства, злагоджені команди можуть досягнути колективної досконалості, коли лідери різних рівнів ефективно взаємодіють.

Розділ 1

Визначення лідерства

1-1. Стійким визначенням Військового лідерства є формула БУТИ-ЗНАТИ-РОБИТИ. Військове лідерство починається із того чим лідер повинен **БУТИ** – цінності та якості що формують особистість. Може бути корисним думати про них як про внутрішні і визначаючі якості, якими володіють завжди. Як визначаючі якості вони створюють ідентичність лідера.

1-2. Хто такий Військовий лідер?

Військовим лідером є будь-хто, хто через свої якості та вчинки або делегований обов'язок надихає та впливає на людей для досягнення організаційних цілей. Військові лідери мотивують людей як у, так і поза ланкою управління на вчинення дій, зосередження думок, і прийняття рішень для вищого блага організації.

- 1-3. Цінності та якості однакові для усіх лідерів, незалежно від положення, хоча й дистильовані досвідом та зайняттям посад з більшою відповідальністю. Наприклад, сержант-майор з бойовим досвідом має глибше розуміння самовідданого служіння та особистої хоробрості ніж новобранець.
- 1-4. Знання які лідери повинні використовувати в управлінні, це те що солдати і цивільні працівники **ЗНАЮТЬ**. Лідерство вимагає знань про тактику, техніку, структуру організацій, управління ресурсами, поведінку та потреби людей. Знання формують ідентичність лідера та посилені його діями.
- 1-5. Хоча особистість і знання необхідні, самих по собі їх недостатньо. Лідери не можуть бути ефективними доки вони не використовують того що знають. Що лідери **РОБЛЯТЬ**, або лідерські дії, напряду пов'язано із впливом, який вони мають на інших і тим що досягається. Як і з знаннями, лідери навчаються більше з набуттям досвіду на посадах різного рівня
- 1-6. Нові випробування з якими стикаються лідери, Армія та Нація, диктують нові умови, щодо того як Армія вчиться, тренується, і розвиває військове та цивільне лідерство. Завдання Армії воювати і вигравати війни Нації, запроваджуючи негайне й стійке домінування на суші, у будь-якому виді конфлікту, у підтримку бойових командирів. У певній мірі, усі військові лідери повинні бути воїнами, незалежно від служби, роду військ, статі, статусу, посади. Усі служать єдиній цілі захисту Нації і досягнення цілей своєї організації. Вони досягають цього через вплив на людей і забезпечення метою, напрямком та мотивацією.

Лідерство це процес впливу на людей шляхом забезпечення метою, напрямком та мотивацією під час діяльності спрямованої на виконання місії та покращення організації.

ВПЛИВ

- 1-7. Вплив, означає спонукати особовий склад — солдат, цивільних працівників, міжнародних партнерів – робити те, що є необхідним.

Впливати означає більше ніж просто віддавати накази. Особистий приклад так само важливий як і слова. Лідери встановлюють приклад, хороший або поганий, кожним вчинком і словом, на службі та поза нею. Словом та особистим прикладом лідери передають мету, напрямок та мотивацію.

Мета та бачення

- 1-8. Мета дає підлеглим причину діяти для досягнення бажаного результату. Лідери повинні забезпечувати своїх послідовників зрозумілою метою, це досягається за допомогою багатьох способів. Лідери можуть використовувати прямі способи передачі мети через прохання або накази.
- 1-9. Бачення це ще один шлях передачі мети. Бачення посилається на організаційну мету, воно може бути ширшим і мати менш видимі наслідки ніж інші способи постановки мети. Високопоставлені лідери з обережністю підходять до передачі свого бачення.

Спрямування

- 1-10. Забезпечення зрозумілим напрямком включає передачу того, як досягнути успіху у місії: розставлення пріоритетів, делегування обов'язків, перевірка чи ясно підлеглі усвідомлюють вимоги. Хоча підлеглі хочуть і потребують керування, вони очікують непростих завдань, якісного навчання, достатніх ресурсів. Їм повинна бути надана достатня свобода дій. Забезпечення зрозумілим напрямком дозволяє послідовникам вільно модифікувати плани та накази щоб пристосуватись до умов, що змінюються. Спрямування під час пристосування до змін є безперервним процесом.
- 1-11. Наприклад, сержант-технік батальйону завжди виділяє час і має терпіння щоб пояснити механікам що від них вимагається. Він досягає цього збираючи їх разом на декілька хвилин, щоб поговорити про навантаження та часові обмеження. Хоча багатьох солдат втомлює чути від сержанта як добре вони справляються та наскільки вони необхідні для виконання завдання, все-таки вони знають що це правда і цінують похвалу. Кожен раз, як сержант-

технік передає інформацію під час зустрічі, він посилає чіткий сигнал: особовий склад цінують і турбуються про нього. Винагорода врешті приходиться коли підрозділ відправляється на бойове завдання. Коли події мчатимуть з приголомшливою швидкістю, сержант-технік не матиме часу пояснювати, хвалити і мотивувати. Солдати робитимуть свою роботу тому, що лідер заслужив їхню довіру.

Мотивація

- 1-12. Мотивація живить волю робити необхідне для успіху завдання. Мотивація йде зсередини, але на неї впливають слова і дії інших. Роль лідера у мотивуванні – розуміти потреби і бажання інших, підтримувати і підвищувати запал індивідів, направляти його на досягнення командних цілей, впливати на них задля успішного досягнення більшої мети. Деякі люди мають високий рівень внутрішньої мотивації, в той час як інші потребують підтримки. Мотивація стимулює ініціативу, коли чогось треба досягти.
- 1-13. Солдати та цивільні працівники приєднуються до Армії задля випробування. Тому важливим є підтримувати мотивацію непростими завданнями. Як лідер, дізнайтесь якомога більше про можливості та обмеження інших, а тоді делегуйте відповідальність, з якою вони здатні справитись. Коли підлеглі досягають успіху – хваліть їх. Коли недотягують – відмітьте, що було зроблено правильно, і порадьте, як зробити краще. Коли мотивуєте словами, ви повинні не просто використовувати пусті слова, персоналізуйте посл.
- 1-14. Непрямий підхід може бути так само успішним як і прямі команди. Встановлення особистого прикладу може посилити дух інших. Це стає очевидним, коли лідер розділяє складнощі з підлеглими. Коли підрозділ готується до раптової відправки, усі ключові лідери мають включатись у важку роботу по підготовці спорядження і техніки до відправки. Це включає присутність лідера вночі, на вихідних, у всіх місцях і умовах де бійці зайняті важкою працею.

ДІЯЛЬНІСТЬ

1-15. Діяльність охоплює дії по впливу на інших для виконання завдань і підготовці підґрунтя для майбутніх операцій. Наприклад сержант-технік, що забезпечує, щоб техніка виїхала вчасно і в бойовій готовності. Він досягає цього плануванням і підготовкою (розглядає що має бути зроблено загалом і планує дії), виконує і оцінює (вчиться як зробити розумніше наступного разу). Сержант-технік веде своїм особистим прикладом, щоб досягнути успішного виконання завдання. Цивільний інспектор за розробниками тренувальних програм дотримується такого ж порядку дій. Усі лідери виконують аналогічні дії, які стають складнішими, коли вони займають посади з більшою відповідальністю.

ВДОСКОНАЛЕННЯ

1-16. Вдосконалення на майбутнє означає усвідомлення і виправлення на основі триваючих і завершених проєктів і завдань. Після того, як сержант-технік переконається, що техніка відремонтована, почищена, схована і про неї відзвітовано, він здійснює формальний аналіз після діяльності (надалі АПД (в ориг. AAR – after-action review)). АПД є професійним обговоренням події, увага зосереджується на результативності діяльності. Він дозволяє учасникам усвідомити що трапилось, чому, і як зберегти сильні сторони, і виправити слабкі. Сержант-технік, опираючись на чесні відгуки, виявляє і вказує на них. Якщо АПД виявляє, що підлеглі потратили забагато часу на певні задачі, в шкodu іншим, лідер може покращити існуючі алгоритми діяльності або проконсультувати окремих людей про те, як діяти краще.

1-17. Консультування з метою розвитку є критичним для вдосконалення навичок підлеглих і підготовки до майбутньої відповідальності. Консультування має звертати увагу як на сильні, так і на слабкі сторони. Якщо сержант-технік виявить повторювані недоліки у індивідуальних або колективних навичках, він планує і проводить

корективні заняття для вдосконалення цих конкретних умінь. Частина третя надасть більше інформації про консультування.

- 1-18. Зосереджуючи увагу на командній злагодженості і цілеспрямованих тренуваннях, сержант-технік послідовно і неухильно вдосконалює підрозділ. Особистий приклад сержанта дає усій команді важливий урок: вдосконалення організації це особиста відповідальність кожного. Командні зусилля по усуненню своїх недоліків, приносять набагато більше користі, ніж будь-яка лекція.

Зміст

ВСТУПНЕ СЛОВО.....	3
ПЕРЕДМОВА	4
ВСТУП.....	6
ЧАСТИНА ПЕРША	
Основи лідерства.....	8
<i>Розділ 1</i> Визначення лідерства.....	8
<i>Розділ 2</i> Основи військового лідерства	14
<i>Розділ 3</i> Лідерські ролі, рівні лідерства та лідерські команди	28
ЧАСТИНА ДРУГА	
Військовий Лідер: Особистість, Авторитет, Інтелектуал.....	51
Розділ 4 Особистість лідера.....	51
<i>Розділ 5</i> Присутність лідера	79
<i>Розділ 6</i> Інтелект Лідера.....	85
ЧАСТИНА ТРЕТЯ	
Лідерство засноване на компетенції: від безпосереднього, до стратегічного рівня.	101
Розділ 7 Вести	102
<i>Розділ 8</i> Вдосконалення.....	131
<i>Розділ 9</i> Досягнення	167
<i>Розділ 10</i> Вплив на лідерство	184
ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА	
ЛІДЕРСТВО НА ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ТА СТРАТЕГІЧНОМУ РІВНЯХ	202
<i>Розділ 11</i> Організаційне лідерство.....	202
<i>Розділ 12</i> Стратегічне лідерство	224
Додаток. Якості лідера та ключові лідерські компетенції.....	259

НАВЧАЛЬНО-ДОВІДКОВЕ ВИДАННЯ

ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО

- КОМПЕТЕНТНІСТЬ
- ВПЕВНЕНІСТЬ
- ГНУЧКІСТЬ

Підписано до друку 29.03.2023 р. Формат 60x84 1/16.
Друк цифровий. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 17,5. Тираж 300 прим.

ТОВ «КНТ»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 581 від 03.08.2001 р.

Книги, які можуть вас зацікавити



Смуга реакції лідера
(курс лідерства)



Кишеньковий довідник
сержанта (старшини)
щодо використання
деяких засобів
вогневого враження



Знання рейнджера.
Універсальний
навчальний посібник
для рейнджерів



Фортифікація та
маскування



Техніка засідки для
малих піхотних
підрозділів



Піхотний бій. У
сільській місцевості на
рівні відділення.
Тактика малих
підрозділів і бойова
техніка для піхоти та
розвідувальних
підрозділів

Перейти до галузі права
Військове право



[Перейти на сайт →](#)