

# Як ви, командире?

Як розмовляти в армії,  
щоб створювати взаємну  
довіру і авторитет

# Як ви, командире?

Як розмовляти в армії, щоб створювати  
взаємну довіру і авторитет

Видання четверте

## Посібники «зеленої» серії

«Як ти, брате/сестро?»



«Як ти, кохана(ий)?»



«Як ти...»



«Як ти, сонечко?»



«Як ви, командире?»



«Як ти, ветеране?»



Посібники «жовтої» серії

**«Поговори зі мною»**



Проект повністю волонтерський.  
Усі зібрані гроші йдуть лише на послуги друкарні.

**Залишити відгук**  
[yakty.com.ua/feedback](http://yakty.com.ua/feedback)



**Задонатити на друк посібників**



Дуже дякуємо за постійну підтримку і якісний друк посібників друкарні ТОВ «Український газетний синдикат» і особисто Максимі Козорезову, Євгену Мірошніченку, Олександрю Шаповалову, Максиму Романіву, Олександрю Величку і Анатолію Ткачуку.

Цей посібник не є збіркою експертних порад – це збірка та узагальнення суто сучасного українського практичного досвіду. Ми дуже вдячні всім українцям – людям, які тримаються, борються, справляються і намагаються підтримувати одне одного. Поки ми є одне в одного, ми непереможні та незламні.

## Команда проєкту «Як ти, брате?»:



**Антон  
Семенов**  
психотерапевт



**Іван  
Симоновський**  
військовий



**Олександр  
Кучерук**  
майстер  
презентацій



**Яна  
Сабляш**  
редакторка



**Оксана  
Мединська**  
дизайнерка



**Роман  
Єременко**  
фотограф



**Тетяна  
Коробейник**  
фахівчиня зі  
створення сайтів



**Надія  
Матвійко-Лисенко**  
підприємця



**Микола  
Неміш**  
психіатр



**Олеся  
Брекалова**  
відеоредакторка



**Роман  
Литвиненко**  
відеомейкер



**Алія  
Іскакова**  
психологиня,  
фасилітаторка



**Тетяна  
Романова**  
адміністраторка



**Олена  
Нікольська**  
лекторка

## **«Як ви, командире?»**

Усі, хто служить в армії, постійно відчують на собі тиск відповідальності одночасно з тиском величезної невизначеності.

Зазвичай люди, які хочуть допомогти солдату, сержанту чи командирю, говорять, що саме і як саме він повинен робити, чому йому слід навчитися і яких правил дотримуватися. З точки зору психології, такі поради – не допомога, а додатковий тиск.

Людина почувається впевненою, коли має власний досвід, відчуває себе серед своїх, коли з нею діляться інформацією і щиро навчають. Вона довіряє, коли знає плани і мотиви інших, відчуває себе сильною, коли справляється і приймає власні рішення.

Для цього посібника ми досліджували, коли військові задоволені своїми діями, стосунками, станом і результатами, а коли ні. І виявилось, що у всіх «випадках задоволення» вони мають спільні способи взаємодії з людьми довкола.

Як результат таких взаємодій вони отримують дружні стосунки, довіру, авторитет і відданість.

Цей посібник для тих, хто адаптується до життя в армії та намагається бути більш ефективним, боєздатним та корисним своїй країні як військовий. Він для тих, хто освоює нові для себе ролі командирів та підлеглих, а також для тих, хто хоче мати добрі стосунки з побратимами зі свого та інших підрозділів.

Добрі стосунки формують довіру і авторитет. А довіра і авторитет створюють згуртованість та боєздатність.



1

Розкажи

2

Допоможи

3

Вислухай

4

Подякуй



Довіра



Авторитет



Відданість

# Не вимагати, а залучати

Будь-яка спільна робота на результат має два варіанти. Перший – коли людина вимагає. У цьому випадку насправді вона очікує, що завдання буде робитися через спротив. Скоріше за все, воно не буде виконане або буде виконане з помилками.

Відповідно, людина, яка ставить завдання через вимоги, уже заздалегідь буде побоюватися результатів та готуватися до суперечок. Її взаємодії відбуватимуться як боротьба, а не як співпраця. Такі відносини поступово виснажують усіх причетних.

Інший варіант, коли ви залучаєте людину до своєї справи і просите або надаєте наказ про те, що людині точно під силу. Якщо допомога посильна, а загальна відповідальність залишається у вас, то люди ніколи не відмовляються.

Коли людина залучена до вашої справи, ви можете спокійно покладатися на людину, керувати своїм результатом і добре ставитися до тих, з ким працюєте.

Однак, щоб другий варіант спрацював, потрібно мати збудовані довірчі стосунки, у яких люди готові залучатися до ваших справ. Для цього потрібно бути в контакті з побратимами, мати добре ставлення до інших і від інших, докласти зусиль, щоб люди цінували стосунки з вами і хотіли працювати разом.

Якщо ви хочете, щоб ваші стосунки вам подобалися і на них можна було спиратися, потрібно зробити так, щоб вашим побратимам вони також подобалися і щоб ваші побратими також могли на вас спиратися.

## **Умови для зміцнення стосунків:**

- Щоб контакт з вами не навантажував, а розвантажував;
- Щоб люди не виснажувалися в стосунках із вами, а зміцнювалися і відновлювалися;
- Щоб люди не обтяжувалися взаємодією з вами, і щоб їм подобалося з вами співпрацювати.

## **Для досягнення таких умов варто:**

- **Розповідати** про себе і свої мотиви. Це робить вас передбачуваними.
- **Допомагати**. Це робить вас цінними і показує ваше добре ставлення.
- **Слухати** не сперечаючись, щоб людина почувала, що ви її розумієте.
- **Щиро дякувати**, щоб люди знали, що ви цінуєте їхню участь.

# Алгоритм

Працюючи над посібником, ми опитали багато українських військових. Нам потрібен був актуальний, сучасний і саме український досвід.

При тому, що кожен випадок має свої особливості, нам вдалося виявити спільні характеристики. Виявилось, що всі, хто має багато друзів, хто завдяки оточенню вміє знаходити вирішення своїх завдань і створювати опору для себе та своїх підрозділів, спілкуються схожим чином. Цю схожість ми узагальнили в простий алгоритм.

Цей алгоритм – не маніпуляція і не «прийоми». Це щирість, дружність і людяність, про які варто пам'ятати навіть тоді, коли складно.

Ми виявили, що стосунки гарантовано покращуються, якщо у взаємодії виконати послідовно ось ці 4 кроки:

**1.** Розказати про себе, поділитися інформацією, планами, намірами. Якщо давати обіцянки, то такі, які ви точно виконаєте. Наприклад: «Привіт! Щось я трохи втомився, можна з вами побуду? Хочу перевести дух. За 10 хвилин піду далі працювати».

**2.** Допомогти. Наприклад: «Чим я можу допомогти? Мені було б цікаво зробити ось це, можна?».

**3.** Слухати та спостерігати. Іноді перевіряти свої здогади та показувати, що вам цікаво. Наприклад: «Я правильно зрозумів, що...?».

**4.** Подякувати за все, що ви отримали. Наприклад: «Дякую за підтримку, за смачну їжу, за настрій, за можливість з цим попрацювати, за можливість переключитися та перевести дух».

# Визначеність знімає тривогу

Війна – це робота, головний аспект якої непередбачуваність. Справа кожного бійця і кожного командира – постійно долати цю непередбачуваність для себе й для своїх побратимів і посестер, для тих, хто «свій», і ховати інформацію від «чужих».

Давати визначеність «своїм» – це необхідність у будь-яких стосунках і дружніх взаємодіях на війні і водночас це головний дар, подарунок, який ви можете дати тим, з ким воюєте на одному боці.

Щоб відчувати контроль над ситуацією, вам важливо передбачати свої дії, а також усе, що може відбуватися навколо.

Ви долаєте невизначеність через планування свого життя, через планування бою, через створення планів дій на різні випадки.

Коли ви обмінюєтеся такою інформацією, ви також обмінюєтеся сигналами «я свій», навіть якщо це інформація тільки про поточний момент і про дрібниці.

## Допомога згуртовує

Стосунки потрібні для того, щоб робити спільні справи. Тому і самі стосунки створюються тільки тоді, коли ви щось робите разом.

Якщо спільна робота – це лише зовнішня вимога, то ви очікуєте, що щойно зовнішні обставини зміняться, вам більше не потрібно буде діяти спільно, а отже, і стосунки з іншими стануть непотрібні. Саме тому такі стосунки завжди напружені і нещирі.

Інша справа, коли спільні дії – це ваш власний вибір. У такому випадку ви показуєте людям поруч, що ці стосунки для вас мають постійну цінність.



# Інформація створює можливості

Люди часто уникають слухати інших людей, тому що не хочуть зайвий раз сперечатися. А сперечаються, оскільки вважають, що «свої» мають у всьому бути схожими.

Це слушна думка, тому що несхожість насправді породжує напругу. Але якщо ви звикнете витримувати цю напругу, це дасть вам багато додаткових можливостей бути корисними іншим людям. Якщо ви знаєте, що саме люди цінують і потребують саме зараз, ваша допомога точно буде більш цінною, а ваші подарунки побратиму на день народження зіграють серце не тільки вам і вашому побратиму, а також і всім людям довкола.

Вислуховувати проблеми інших зазвичай напружує, але якщо ви це витримуєте, це покаже, як високо ви цінуєте ці стосунки. Тому не варто сперечатися або давати непрохані поради. Навпаки, потрібно подумати, чого цим людям не вистачає та як ви можете їм у цьому допомогти.

# **Вдячність зміцнює стосунки**

Вдячність – це визнання того, що ви отримали користь.

Люди часто інстинктивно не хочуть показувати свою вдячність, бо передбачають, що потім їм буде складно відмовляти при зустрічному проханні.

Дякувати все ж потрібно, бо це надає людям впевненість, що ви допоможете наступного разу. Коли ви дякуєте, ви показуєте людям, що хочете й надалі обмінюватися послугами і що ви хочете користі не тільки для себе, а й готові допомагати у відповідь.

Дякуєте ви, а починають більше цінувати ваші стосунки – вони.

## **Вдячність показує цінність**

Кожній людині, кожному бійцю потрібна увага, і ваша вдячність показує, як її можна отримати від вас.

Кожній людині, кожному бійцю потрібно відчувати свою цінність, і ваша вдячність показує, що цю цінність ви бачите і в чому саме ви її бачите.

Коли бійці або цілі підрозділи, втрачають ініціативність і відчуття власної цінності, наприклад через те, що не беруть участі у бойових діях або не розуміють цінності своєї діяльності, – саме вдячність від інших, у першу чергу від побратимів і керівництва, повертає їм мотивацію.

# Люди люблять бути корисними

Слід давати накази чи просити зробити лише те, що людина вже вміє робити. Якщо людину змушувати робити те, чого вона ще не вміє робити, то її природною реакцією буде опір. Вам доведеться або застосовувати насильство, або змиритися з тим, що наказ буде виконано аби-як.

Якщо боєць чогось не вміє, йому треба це або пояснити, або показати. Наприклад, дати можливість виконати наказ разом із досвідченою у цій справі людиною. Краще і те, й інше.

Правильно давати накази так, щоб людина зрозуміла, чого конкретно ви від неї хочете, і щоб потім вона могла чітко зрозуміти, впоралася вона чи ні.

Усі хочуть робити свою роботу добре і заслужити своє власне схвалення (я молодець!), а також схвалення свого командира (ти молодець, солдате!). Нечіткий наказ вбиває цю мотивацію, і робота йде через спротив та конфлікт.

# Треба або вчити, або довіряти

Коли людина не впевнена, що впорається, їй потрібен наставник.

Натомість, коли вона впевнена, – їй потрібна автономія, щоб у разі успіху була можливість присвоїти свої досягнення, щоб можливо було пишатися своєю роботою. Тому самовпевнені люди бунтують проти контролю та нагляду.

Усім, хто розгублений, слід давати наставників. Усім, хто сперечається, слід дати персональну справу, обов'язок. Якщо впорається, відзначити подякою, висловити повагу та визнати його цінність. Якщо не впорається, дати або наставника, або простіше завдання.

Якщо ви самі розгублені, слід шукати собі наставника.

Якщо ви самі впевнені, слід брати на себе зобов'язання. Побратими оцінять.

## **Негативні реакції – це симптоми потреб**

У будь-якому спілкуванні трапляються складні моменти. Їх можна відчутти через образу, гнів та роздратування.

У ці моменти ви можете образитися, розгніватися чи роздратуватися, і через це відштовхнути інших людей, або навпаки, можете допомогти тим, хто поруч, отримати те, що їм потрібно.

## **Роздратування – це реакція на потребу інших в увазі**

Коли людині не вистачає уваги, вона інстинктивно намагається її отримати, чим заважає іншим. Вона докучає своїм непослухом, зайвими рухами, зверненнями, помилками. Усе це викликає роздратування.

Якщо ігнорувати потребу в увазі або карати за це, людині гіршатиме, її поведінка ставатиме більш незручною. Людина буде заважати все більше, ваше роздратування зростатиме, і ваші стосунки будуть погіршуватися.

Якщо приділити людині концентровану увагу принаймні на хвилинку і допомогти їй або залучити її до спільної справи, то тиск на вас зникне, і вам стане легше робити свою справу.

## **Гнів – це реакція на потребу інших в повазі**

Усі люди хочуть себе поважати і цінувати. Коли людям не вистачає поваги, вони починають неусвідомлено протистояти чужій волі, бунтувати проти обставин, сперечатися і діяти всупереч.

У критичній ситуації, коли немає часу, ви можете сказати: «Ти нам потрібен. Нам без тебе не впоратися!». Коли час є, теж можна почати з цього, а далі уважно вислухати думки людини, подивитися на події її очима.

Це поверне людині почуття поваги і самоповаги та «вимкне» протистояння.

Насправді, це універсальна порада щодо будь-яких конфліктів серед своїх. Якщо ви разом, то джерело всіх конфліктів – нерозуміння потреб і обставин інших. Щойно це вдається з'ясувати, завжди знаходиться готове рішення.



## **Образа – це реакція на потребу інших в гідності**

Випадок з образами – найскладніший. Проте, якщо ви з цим впораєтеся, це суттєво покращить ваші стосунки.

Так, цілком природно вимагати вибачень від того, хто вас ображає. Подібні взаємні вимоги – це найтиповіший конфлікт між близькими людьми.

Проте якщо ви хочете швидко припинити конфлікт, відновити конструктивну взаємодію і добрі стосунки, ви маєте спочатку вибачитися самі.

Справа в тому, що образу ми відчуваємо тоді, коли людина порушує свої обіцянки. Зазвичай це відбувається, коли вона вже ображена, і з її боку це спроба «помститися». Тобто спочатку людина за щось ображається на вас (цілком можливо, що помилково), потім неусвідомлено (або усвідомлено) намагається відновити рівновагу і для цього порушує ваші плани та завдає вам шкоди.

У цій ситуації не важливо, чия правда. У будь-якому разі відновити добре ставлення можна тільки після того, коли хтось вибачиться. Якщо це будете ви, ваш партнер точно буде вам вдячний, і це точно добре вплине на ваші стосунки.

Вибачення – це не білий прапор або визнання своєї поразки. Це прояв дружнього ставлення і ознака того, що ви цінуєте ці стосунки більше, ніж тимчасову перемогу над близькою людиною або побратимом.

# Додаток І.

## Як бути впевненим командиром

Часто буває складно наполягти на своїй думці або взагалі її сформулювати. Іноді ситуація ускладнюється тим, що в підрозділі є люди з більшим досвідом або старші за віком.

Також буває складно вимагати від підлеглих зробити роботу, яка їм не подобається. Коли вони висловлюють думку, що ця робота зайва, виникає спокуса з ними погодитися, а потім, якщо щось піде не за планом, перекинути відповідальність на них.

Зазвичай, такі рішення руйнують авторитет і довіру як з боку підлеглих, так і з боку керівництва. Люди знають, хто «дав слабину».

## **Стосунки – це можливість порадитися**

Неможливо бути експертом у всьому, а там, де експертиза є, необхідно постійно підтверджувати свою перевагу. У тому, що ви робите постійно і з захопленням, це не потребує зусиль, а для впевненості в інших питаннях необов'язково бути експертом і змагатися з іншими.

Саме добрі стосунки допоможуть вам зробити своє «експертне коло», знайти для себе людей, з якими ви будете радитися з різних питань, щоб потім приймати усвідомлені і компетентні рішення.

Принципово важливо спочатку порадитися, а потім приймати рішення, а не спочатку оголошувати рішення, а потім вислуховувати поради.

## **Щоб досягти результату в кризовій ситуації, варто повторити свій наказ або думку кілька разів**

У стресі люди погано розуміють логічні аргументи і пояснення. Натомість вони добре розуміють спокій і емоційну стабільність. Своім спротивом вони просто перевіряють вашу готовність дотримуватися свого рішення, а не тестують вашу компетентність.

Якщо ви будете зберігати спокій і дружнє ставлення, а на емоційний спротив будете просто повторювати своє рішення, то всього за кілька повторень спротив зникне.

Цю техніку ще називають «зіпсованою платівкою». Це може виглядати як фраза: **«Моє рішення <таке й таке>. Воно чітке і непохитне... Так, я зрозумів, але моє рішення <таке й таке> чітке і непохитне».**

## **Додаток 2.**

# **Що робити з негативом**

Типова складна ситуація для розвитку дружніх стосунків – це усталене негативне ставлення людини до інших.

Буває, що це побратим, справжній герой, який починає засуджувати інших, жалітися на здоров'я, нестачу відпочинку, на своїх командирів та побратимів, але відмовляється від відпустки та будь-якої допомоги.

Буває, що це командир, який постійно перебиває підлеглих, фокусується лише на недоліках, не цікавиться станом підлеглих, їхніми думками і потребами, а накази ставить жорстко, без додаткових пояснень та обговорень.

## **Негативне ставлення до оточення – це наслідок виснаженості**

Втомлена людина роздратована тим, що до неї багато вимог. Вимог не стільки від інших людей, скільки від самої себе. Ця людина насправді хоче все робити добре і бути всім корисною, але виснажена саме через це прагнення.

Зазвичай, причина того, що людині складно регулювати свою завантаженість, – відчуття провини, яке може бути, зокрема, наслідком втрати побратимів. На жаль, поки ви не відновите стосунки, ви не можете з цим допомогти (а коли відновите, слід діяти за алгоритмами посібників «Як ти, брате/сестро?» і «Як ти...»).

## **Щира допомога відновлює стосунки**

Допомогти виснаженій людині може бути складно, бо в цьому стані люди схильні відмовлятися від допомоги, але спробувати варто.

Перекопати побратима вам допоможе прийом «зіпсована платівка», коли ви раз за разом повторюєте свою пропозицію або перераховуєте варіанти того, що ви можете зробити.

Також критично важливо, щоб ви справді прийняли власне рішення витратити свій час і зусилля на таку допомогу, не розраховуючи на вдячність або якусь іншу користь. Тут працює тільки безкорисна допомога і готовність щиро подбати про людину.

Нагадайте собі, як важко цій людині з її внутрішнім відчуттям провини і скажіть щось на кшталт: «Пане майоре, у мене зараз є вільний час. Скажіть будь ласка, що я зараз можу корисного зробити для вас і нашого підрозділу?», або «Друже, мені зараз нема чого робити, давай я зварю нам смачної кави?».

Відчуженість і негативне ставлення – це айсберг, який не розтане відразу, але з кожною вашою допомогою крига у стосунках скресатиме.



# **Додаток 3.**

## **Терміни і закономірності**

### **Соціальні закономірності**

Будь-яка взаємодія – це боротьба і змагання або співпраця і допомога.

Стресостійкість і ефективність забезпечуються якістю стосунків.

Якість і сила стосунків визначаються довірою, авторитетом і відданістю.

Спочатку ви вкладаєтеся в стосунки, потім стосунки рятують вам життя та надають перевагу над ворогом і обставинами.

## Терміни

**Довіра** – це коли одна людина вважає, що інша людина враховує її інтереси, а не тоді, коли один перекладає на іншого свою відповідальність.

**Авторитет** – це коли люди вважають, що ваші слова не розходяться з діями, а не їхнє переконання в тому, що ви маєте перевагу в знаннях.

**Відданість** – це віра інших у те, що ви самі робите правильно, а не їхня здатність підкорятися вашим вказівкам без сумнівів.

**Стрес** – реакція на неправильність того, що відбувається, а не наслідок перевантаження. Реакція на перевантаження – це втома.

**Стресостійкість** – це впевненість у своїх цілях, у собі й у своїх побратимах, що допомагає витримувати зовнішню неправильність.

## **Лекції**

У рамках проєкту «Як ти, брате?» ви можете замовити для своєї компанії, організації або групи безкоштовні лекції:

«Як розмовляти під час війни: алгоритми, які можуть використовувати люди без досвіду психотерапії»,

«Як допомагати під час війни: алгоритми психологічної допомоги, які не потребують психологічної освіти».

Щоб домовитися про лекцію, залишайте заявку на нашому сайті [yakty.com.ua](http://yakty.com.ua) або звертайтеся в особистих повідомленнях.

## **Стати меценатом або стратегічним партнером проєкту**

Ви або ваша компанія можете стати стратегічним партнером проєкту, якщо візьмете на себе зобов'язання надавати проєкту регулярну фінансову підтримку.

Також ви можете стати меценатом друку окремого тиражу цього або будь-якого іншого посібника проєкту «Як ти, брате?». У такому випадку ми можемо позначити вашу підтримку на обкладинці і в тексті посібника, а ви зможете отримати потрібну вам кількість «бренданих» примірників для своїх колег, клієнтів та друзів.

## Наші стратегічні партнери

Волонтерський штаб «Згряя»



ВіЯр - інтернет-магазин меблевої фурнітури, аксесуарів і матеріалів для виготовлення меблів в Україні



**Контакты**  
**Антон Семенов**

+38 (095) 503-06-65

Телеграм:



Фейсбук:



Инстаграм:



Youtube:



У проєкті «Як ти, брате?» ми створюємо і поширюємо посібники про те, як підтримувати себе і тих, хто навколо, під час війни. Наша мета – згуртоване суспільство, де кожен відчуває себе серед своїх, може отримати допомогу, справлятися сам і надавати допомогу тим, кому це потрібно.

