

УДК 159.9: УДК 159.9:316.6:316.46

Храбан Тетяна

кандидат філологічних наук,
завідувач кафедри іноземних мов
Військового інституту телекомунікацій та інформатизації
<https://orcid.org/0000-0001-5169-5170>.

Сілко Олексій

кандидат технічних наук, доцент, заступник начальника
Військового інституту телекомунікацій та інформатизації
<https://orcid.org/0000-0003-4275-4305>.

DOI <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i16.202>

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ УЯВЛЕНЬ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ЩОДО СТРУКТУРИ КОМПЕТЕНЦІЙ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА

Анотація. Мета статті – проаналізувати пріоритизацію лідерських компетенцій майбутніми офіцерами, через оцінку ними значення поведінкових стандартів для ефективного виконання місії та удосконалення структури військового формування. Респондентами були обрані курсанти, які навчаються у Військовому інституті телекомунікацій та інформатизації за спеціальністю «Військове управління», – майбутні офіцери по роботі з особовим складом. Кількість респондентів, які були обрані для участі в опитуванні, склала 50 осіб, серед них 37 чоловіків й 13 жінок. Основу діагностичного опитувальника склав перелік поведінкових стандартів як показників лідерських компетенцій, визначених у відповідності з Доктриною ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession». Отримані результати вказують, що чільне місце у відповідях респондентів займає лідерська компетенція, яка проявляється у вмінні змусити підлеглих вийти за рамки своїх особистих інтересів й працювати на загальне благо. Нами були встановлені певні гендерні відмінності у пріоритетах курсантів-жінок та курсантів-чоловіків. Так, курсанти-жінки вбачають розвиток лідерського потенціалу в пріоритизації компетенції управління людськими ресурсами, а саме – у володінні навичками ефективного спілкування і здатності зміцнювати довіру в колективі. При цьому лідерські компетенції розглядаються ними як результат прагнення до саморозвитку. Для курсантів-чоловіків визначальною є функціональна спрямованість лідерських компетенцій, оскільки вони розглядають лідерські поведінкові стандарти як практичні інструменти постановки і досягнення мети. Вони вважають, що між лідером та іншими членами групи має зберігатися певна дистанція, критерієм його ефективності служать не міжособистісні відносини з підлеглими, а виконання завдання, яке він повинен забезпечити. Курсанти обох статей демонструють інтегральний підхід до розуміння військового лідерства, яке поєднує парадигми командного духу і харизматичності особистості. Квінтесенція інтегрального підходу полягає в об'єднанні індивідуальної та командної природи лідерства, при якому реалізується іманентна потреба особистості в пошуках своєї ідентичності, коли індивідуальність схвалюється, і вміння підпорядковувати свої інтереси інтересам військової організації (місії).

Ключові слова: військове лідерство, лідерські компетенції, поведінкові стандарти, атитюди.

Постановка проблеми. Сучасні соціально-психологічні підходи до управління військовими колективами стимулюють появу нових концепцій щодо розуміння сутності психології колективу та перехід до нової ефективної моделі групової взаємодії військовослужбовців. Найбільш ефективним джерелом будь-яких перетворень в армії, дієвим механізмом її зростання і розвитку стає лідерство. Лідери виступають ініціаторами перетворень і ключовими фігурами успішного проведення військової реформи. В. Шатун

відзначає, що лідер стає привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що, врешті-решт, буде досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовників, більшою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, змушуючи їх вірити в успіх справи (Шатун, 2017). Сучасна армія відчуває гостру потребу в сильних, вольових, креативних офіцерах-лідерах, що «володіють нестандартним, творчим мисленням, рішучістю, енергійністю, вмінням слухати і чути, здатних брати на себе відповідальність в складні часи, підготовлених до нового типу відносин, що детермінують ефективне просування вперед» (Котляров, 2015: 17). Крім того, надихати і ефективно керувати підлеглими під час планування і проведення військових операцій, наслідками яких може бути загибель військовослужбовців або важкі поранення, – видатний подвиг. Для цього потрібні особливий набір навичок спілкування та особисті якості лідера. Оскільки це дослідження спрямоване винятково на військове лідерство, при визначенні понять *лідерство* і *лідер* ми звернулися до військової Доктрини армії США ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession». Такий підхід не є випадковим, адже стратегія лідерства має «ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують; враховувати наявну культуру управління, національну специфіку, пріоритети та особливі виклики» (Шатун, 2017). В цьому аспекті можна стверджувати, що на поточний момент цілісне уявлення про військове лідерство (його генезис і динаміку) в армії України знаходиться у відповідності з моделями керівництва і лідерства в армії США. Таким чином, лідерство – це активна цілеспрямована діяльність, метою якої є психологічний вплив на особистість, при якому особливу роль грає постановка мети, визначення напрямку діяльності та запровадження методів мотивації задля ефективного виконання місії та удосконалення структури військового формування. В поєднанні з наданням інформації, лідерство, як елемент бойової потужності, виконує бойові функції (зміна позицій і маневри, розвідка, ведення вогню, підтримка, захист, командування, контроль) (ADP 6-22, 2019).

Військовий лідер – це кожен, хто «завдяки своїм яскраво вираженим особистісним якостями і вольовим компонентам, професіоналізму і моральному авторитету, чутливості до ситуації і гнучкості в поведінці, ціннісним орієнтаціям і прагненню бути корисним з точки зору групового інтересу, надає сталий розвиток і ефективний вплив на діяльність групи, користується активною підтримкою її членів, визнається ними в якості ведучого, є відповідальним перед ними і за допомогою різних мотиваційних факторів здатний повести за собою в найбільш складних ситуаціях» (Котляров, 2015). Військовий лідер має можливість командувати, якщо на нього покладена відповідальність, або виконувати роль неформального лідера в команді. Формальний (начальник) та неформальний лідери у будь-якій команді можуть бути поєднані в одній особі. Лідери мотивують людей як всередині, так і поза командного ланцюжка до дії або до зміни свого мислення, коли це необхідно. Формально або неформально, незалежно від посади або звання, всі військовослужбовці можуть опинитися в ситуаціях, коли вони повинні вести за собою і впливати на інших. Лідери, які адаптують свої дії в залежності від динаміки ситуації, досягають найкращих можливих результатів. В армії ідеальний лідер є взірцем для наслідування завдяки інтелекту, фізичній тренуваності, професійній компетентності та моральних якостей. Військовий лідер націлений діяти рішуче в межах намірів і цілей вищих керівників та в інтересах військового формування, він усвідомлює, що військові формування реалізують завдання у сфері оборони, а кожен член цього формування, військовий чи цивільний, є частиною команди і виступає в ролі керівника або підлеглого, тому бути хорошим підлеглим – це частина ефективного лідерства (ADP 6-22, 2019). Ефективність та успішність діяльності військових лідерів залежить не тільки від володіння ними природними лідерськими властивостями особистості, зокрема, відповідним характером та інтелектом, але також від спеціально вироблених, створених, сформованих характеристик, на які покладається візуальна привабливість особистості, тобто від вдалої побудови іміджу. Доктрина ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession», ідентифікуючи лідерські якості як різновид соціально-психологічних властивостей особистості, надає перелік властивостей та основних компетенцій,

необхідних військовим лідерам. Універсальний набір атрибутів військового лідера включає в себе:

1. Особливі психологічні характеристики, а саме: прихильність професіональним військовим цінностям (вірність, обов'язок, повага, безкорисливе служіння, честь, добродієність та особиста мужність); здійснення професійного спілкування на базі емпатії (здатність визначати та відчувати емоційні стани інших людей; бажання піклуватися про підлеглих) (Корчакова, 2017); формування внутрішніх установок та переконань, що втілюють дух військової професії; стриманість, вміння підкорятися встановленим правилам та дисципліні; вміння працювати в команді (унікувати та запобігати конфліктам; абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій; керувати своїми емоціями; переконувати колег у правильності прийнятого рішення тощо).

2. Специфічні соціально-психологічні детермінанти іміджу, які демонструються у військовій виправці (демонстрації характеру, компетентності та відданості), усвідомленні важливості особистого прикладу, відповідності військовим стандартам і образу професійного військового.

3. Володіння компетенціями, що визначені в рамках військового лідерства: а) компетенція управління людськими ресурсами: здатність надихати та вести за собою, зміцнювати довіру всередині військового колективу, розширювати вплив за межами командного ланцюжка, демонструвати власний приклад, ефективно спілкуватися та вести переговори з іншими тощо; б) компетенція удосконалення військово-профільованих знань: перманентна орієнтація на підтримку і підвищення як своєї кваліфікації, так і кваліфікації підлеглих; сприяння формуванню системи безперервного навчання, надання консультативно-дорадчої допомоги тощо; в) компетенція ефективної організації виконання військових операцій і місій: здатність визначати пріоритети, організовувати та координувати завдання для підрозділів; визначати, уточнювати і деконфліктувати ролі підлеглих; ефективно управляти ресурсами; контролювати роботу підлеглих і підтримувати мотивацію в колективі тощо (ADP 6-22, 2019).

Нагальність трансформації керівництва в українській армії, необхідність відходу від застосування формального впливу к здатності вести підлеглих за собою до спільної мети, надихати, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним (Шатун, 2017), вимагає критичного аналізу соціально-психологічних чинників управління військовими колективами. Розуміння лідерства як ключової психологічної характеристики боєздатності армії, безсумнівно, допоможе офіцерам стати кращими, більш ефективними лідерами, створити нові стандарти лідерства, які цінує як начальство, так і підлеглі (Castro, 2020).

Ґрунтуючись на твердженні, що «вдосконалення системи лідерських компетенцій, які властиві військовим лідерам, дасть змогу віднайти резерви росту їх компетентності та виділити нові види лідерства, які характеризують його дії, виходячи від ступеня прояву наявних або здобутих компетенцій» (Кривов'язюк, 2018), пріоритетне значення в дослідженні було надано лідерським компетенціям.

Аналіз останніх досліджень з проблеми. Увага соціальної психології до феномену лідерства сприяла появі ряду концепцій. Дане дослідження спирається на соціально-психологічні концепції харизматичного лідерства, самолідерства, суперлідерства та інтегральну модель лідерства. Концепція харизматичного лідерства акцентує важливість трьох основних компонентів лідерства: передбачення, співпереживання, розширення прав і можливостей. Необхідність присутності у харизматичного лідера передбачення є логічним наслідком потреби його послідовників в досягненнях; потрібність послідовників в приналежності й причетності стимулює лідера до проявів емпатії; прагнення послідовників до влади зміцнюється харизматичним лідером шляхом практики наділення їх повноваженнями. Співвіднесеність поведінки харизматичного лідера з потребами його послідовників сприяє більш чіткому усвідомленню вимог до виконання соціальних ролей (рольові очікування, норми відповідної поведінки), поліпшенню реалізації завдань, більшій задоволеності роботою, колективній ідентичності і згуртованості групи, розвитку організаційної спроможності організації, а також більш сильному почуттю власного

лідерства серед послідовників (Choi, 2006). Соціально-психологічна концепція самолідерства робить акцент на поведінкових стратегіях саморегулювання, самоконтролю і самоменеджменту, а також визначає додаткові набори когнітивно-орієнтованих стратегій, що впливають з теорій внутрішньої мотивації. При цьому самолідерство визначається як екстенсивний набір прийомів, за допомогою якого суб'єкт впливає на себе для досягнення самомотивації, необхідної для виконання призначених цілей (Norris, 2008). Серед таких прийомів слід відзначити поведінкові (визначення власних цілей, самоспостереження, самовинагорода тощо) і когнітивні, які використовують позитивні і конструктивні моделі мислення (автокомунікація, побудова уявних образів і уявна репетиція тощо) (Houghton et al., 2003).

Спрямованістю концепції суперлідерства є актуалізація «спільної» практики лідерства в команді. Суперлідер розвиває лідерство, яке полягає в тому, що хоча в команді є формальний лідер, функції лідера можуть тимчасово делегуватися іншим членам команди в залежності від обставин, потреб команди і навичок учасників. Лідерство тут виступає як координація діяльності багатьох лідерів. Іншими словами, суперлідерство – це підхід, який прагнуть розвивати послідовники, які самі є ефективними лідерами. Крім того, в зв'язку з ключовою роллю самолідерства в формуванні загальних лідерських якостей, установок і моделей поведінки, навички самопізнання стають одними з найбільш важливих навичок, які повинні бути розроблені в команді. Таким чином, центральний лідер повинен бути в значній мірі зацікавленим у розвитку навичок самостійного лідерства у послідовників та в розширенні їх прав і можливостей, що спонукає його діяти як суперлідер. Зокрема, на думку Houghton, Neck, & Manz (Houghton et al., 2003), суперлідер повинен моделювати поведінку лідера та пропагувати використання стратегій лідерства; уникати застосування покарань, розглядаючи помилки як можливість навчання; трансформувати уніфікованість і залежність між послідовниками, які запроваджують ініціативу, в креативність, незалежність і взаємозалежність; демонструючи віру в здібності, знання та досвід своїх підлеглих/партнерів, мотивувати їх встановити перед собою професійні і особисті цілі та допомогти їм сформувати позитивні моделі мислення; культивуючи принципи самолідерства в колективі, домогтися того, щоб підлегли навчилися самі «винагороджувати» себе за успішну роботу, і робити їм конструктивні зауваження, коли це необхідно; сприяти формуванню позитивної культури всередині команди, яка допомагає досягти високих показників (Houghton et al., 2003). Інтегральна модель лідерства поєднує парадигми командного духу і харизматичності особистості. Лідер в цій моделі практикує інтегральний підхід, при якому реалізується іманентна потреба особистості в пошуках своєї приналежності до певного соціального взірця або групи. Послідовники лідера, отримуючи необхідні уподібнені орієнтири, мають можливість визначити координати свого буття, осягти сенс та своє місце й призначення в ньому (Kamrinen & Jakonen, 2015).

Теоретичні та методологічні аспекти лідерства отримали подальший розвиток в роботах, які акцентують соціально-психологічні характеристики особистості та досліджують моделі лідерських якостей й особливості управління в збройних силах. Halpin наголошує, що на сучасному етапі проблема лідерства як ключова психологічна характеристика боєздатності армії вимагає системного підходу до її вивчення (Halpin, 2011). Fry, Vitucci, Cedillo дослідили взаємозв'язок між якостями духовного лідерства, духовного виживання та організаційною ефективністю і відданістю у вертолітній ударній ескадрильї Apache Longbow. Дослідники прийшли до висновку, що теорія духовного лідерства є плацдармом для нової парадигми лідерства, її досліджень і практики, враховуючи, що вона включає і розширює трансформаційні та харизматичні теорії, а також теорії, де актуалізуються питання морально-етичних цінностей (наприклад, автентичне і військове лідерство). Духовне лідерство включає в себе цінності, установки і поведінку, необхідні для внутрішньої мотивації себе і інших, сприяння духовному виживанню через розвиток покликання і усвідомлення групового членства, тобто військовослужбовці повинні розуміти сенс свого життя, відчувати, що їх розуміють і цінують (Fry et al., 2005). Інтерв'ю як особливе джерело і метод дослідження були використані в Академії берегової охорони Сполучених Штатів для

поглиблення розуміння концепції спільного керівництва в умовах військової академії. На основі даних були отримані три виміри лідерства більш високого порядку: автономія та розширення прав і можливостей; розвиток себе та інших; рольове моделювання (Martin et al., 2017). Meerits, Kivipõld запропонували методику оцінки лідерських якостей окремих командирів з використанням тривимірної системи. Завдяки їй вони визначили якість лідерських компетенцій начальників першої ланки за трьома поведінковим параметрами: завдання, зміни, реляційні компетенції (Meerits & Kivipõld, 2020). В цьому дослідженні було запропоновано чітке визначення тих складників, які слід використовувати в основі формування лідерських компетенцій сучасного військового лідера. Виявлення і аналіз пріоритизації лідерських компетенцій чоловіками і жінками-військовослужбовцями дали можливість акцентувати гендерний аспект лідерства. Окреслення лідерських компетенцій, притаманних або бажаних для військових лідерів в залежності від їх статі, дозволяє віднайти резерви росту їх компетентності, а також визначити ті підходи, які слід використовувати для формування лідерських компетенцій сучасного військового лідера.

Мета нашого повідомлення – проаналізувати пріоритизацію лідерських компетенцій майбутніми офіцерами, через оцінку ними значення поведінкових стандартів для ефективного виконання місії та удосконалення структури військового формування.

Виклад основного матеріалу статті. Дослідження проводилось в рамках пілотного проекту. Респондентами були обрані курсанти, які навчаються у Військовому інституті телекомунікацій та інформатизації за спеціальністю «Військове управління», – майбутні офіцери по роботі з особовим складом. Кількість респондентів, які були обрані для участі в опитуванні склала 50 осіб, серед них 37 чоловіків й 13 жінок. Обмежена кількість курсантів, які готуються стати командирами військових підрозділів, і які, в першу чергу, визнаються як майбутні військові лідери, стало основною перешкодою для проведення масштабного дослідницького проекту в рамках одного вищого військового навчального закладу. Для досягнення поставленої мети було застосовано опитування як метод соціально-психологічного дослідження. Методика дослідження спрямована на визначення міри відповідності респондентів критеріям військового лідера, ґрунтуючись на схильності до визначених поведінкових стандартів. В основу опитувальника ліг перелік поведінкових стандартів як показників лідерських компетенцій, визначених у відповідності з Доктриною ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession». Опитувальник містить 85 визначень поведінкових стандартів, які з метою ефективності обробки отриманих результатів, поділені на 7 тематичних груп лідерських компетенцій: «Прагнення розвивати інших» (1-11), «Створення позитивної робочої атмосфери» (12-28), «Прагнення до саморозвитку» (29-48), «Володіння навичками ефективного спілкування» (49-65), «Здатність впливати на людей за межами своїх прямих повноважень і за межами командних інстанцій» (66-69), «Прагнення зміцнювати довіру в колективі» (70-74), «Здатність змусити інших вийти за рамки своїх особистих інтересів і працювати на загальне благо (бути харизматичним лідером)» (75-85). Інструкція передбачала оцінювання поведінкових стандартів, які співвідносяться з ефективним виконанням місії та удосконаленням структури військового формування за 3-х бальною шкалою : 1) обов'язкові для наслідування (створюють відчутний позитивний ефект); 2) нейтральні (не шкодять, але і не впливають на процес); 3) небажані для наслідування (створюють негативний ефект).

Статистичні розрахунки здійснювалися за допомогою прикладних комп'ютерних програм Microsoft Excel та пакету статистичного аналізу SPSS.

Результати і дискусії. Аналіз отриманих результатів доводить, що курсанти вважають, що діяльність військового підрозділу більш ефективна тільки тоді, коли особовий склад працює разом. Про це свідчить факт, що 91% чоловіків та 97% жінок-курсантів ($\phi^* = 0,81(p > 0,05)$) визнають компетенцію «Здатність змусити інших вийти за рамки своїх особистих інтересів і працювати на загальне благо» як обов'язкові для наслідування. Тобто формування командного духу розглядається як важливий чинник при виконання збройними силами своєї місії. Але, слід відзначити, що 83% курсантів і 62% курсанток ($\phi^* = 1,49(p > 0,05)$) припускають, що дотримання поведінкового стандарту «Визнає помилки і

бере на себе відповідальність за відсутність результатів або незадовільні результати» не має відчутного позитивного впливу на ефективність ефективного виконання місії та удосконалення структури військового формування, а 11% курсантів розглядають цей стандарт як такий, що створює негативний ефект. На нашу думку, це може бути пов'язано з ототожнюванням курсантами понять *провина* і *відповідальність*, страхом провалу, засудження, покарання або психологічною неготовністю до військової професійної діяльності.

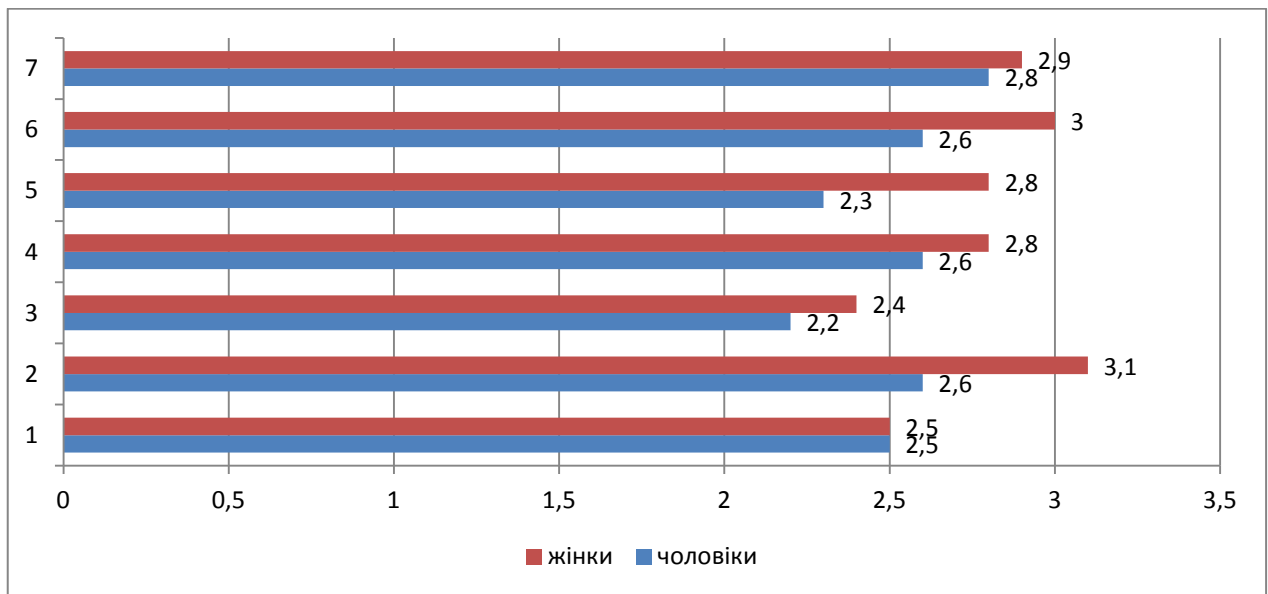
Військовий лідер задає вектор формування соціально-психологічного клімату військового колективу в напрямку згуртованості й розвиненості колективістської психології, і, як доводять результати опитування, курсанти й курсантки підходять до вирішення цієї проблеми по-різному. Так, 37% курсантів розглядають навички ефективного спілкування як нерелевантні для ефективного виконання місії. Але, ставлення курсантами до поведінкових стандартів «Веде розмову заради усвідомлення відмінностей в поглядах та сприйняття учасників процесу», «Поважає, захищає та забезпечує свободу вираження протилежних поглядів» як до тих, що створюють негативний ефект (77%), може свідчити не тільки про прагнення до авторитарного стилю керівництва, а про особисту відповідальність за успішне виконання завдань. Стовідсоткове прийняття чоловіками таких поведінкових стандартів, як «Використовує досвід і знання для підвищення ефективності роботи в майбутньому», «Розуміє значення концентрації, критичного мислення, уяви при вирішенні бойових завдань в різних умовах обстановки», «Чітко формулює очікування від підлеглих» тощо, вказує на важливість для чоловіків нормативної моделі військової професії, яка має різні форми, але обов'язково юридично закріплена в законах, наказах, інструкціях та настановах. Тому курсантами акцентується здатність приймати швидкі рішення завдяки своїм знанням і компетенції. Але визначення курсантами в 79% випадків поведінкового стандарту «Усвідомлює стресорний вплив, що призводить до виснаження адаптаційного ресурсу, тому підтримує необхідний рівень складності, щоб тримати себе у хорошій формі» як такого, що створює негативний ефект, вказує на існування психологічних бар'єрів саморозвитку, що може бути пов'язано з усвідомленням труднощів військової професії стосовно гострого дефіциту часу при виконанні великого обсягу роботи.

Аналіз отриманих результатів доводить, що існують певні розбіжності в оцінці курсантами і курсантками важливості лідерських компетенцій «Прагнення зміцнювати довіру в колективі», «Володіння навичками ефективного спілкування» для ефективного виконання місії. Так, 53% курсантів вважають, що володіння даними компетенціями не суттєво впливає на виконання поставленої задачі. Курсантки (91%), навпаки, пов'язують ці лідерські компетенції з своїми професійними досягненнями. Критерій кутового перетворення Фішера підтверджує наявність статистично достовірної різниці у позиціях, задекларованих хлопцями і дівчатами $\phi^* = 2,77 (p \leq 0,05)$. Актуалізація курсантками таких поведінкових стандартів, як «Показує позитивне ставлення, що заохочує інших і підвищує моральний дух», «Володіє осмисленою гнучкістю в управлінні власними емоційними реакціями та інших, що дозволяє усвідомлено рухатися в світі емоційного вибору», «Заохочує підлеглих в повній мірі розкрити свій потенціал» тощо, демонструє не тільки прагнення створити команду однодумців і послідовників, здатних виконати завдання, а також віддання переваги сугестивним технологіям маніпулятивного впливу на людину замість використання методів прямого психологічного тиску.

Подальша індексація та ранжування основних груп лідерських компетенцій виявили, що найбільше визнання серед курсантів отримали компетенції, що відповідають за створення позитивної робочої атмосфери (див. рис. 1).

Друге рангове місце належить навичкам, пов'язаним із здатністю надихнути підлеглих на роботу заради загального блага. Не менш важливою компетентністю курсанти вважають здатність зміцнювати довіру в колективі. 4 і 5 рангове місце відповідно посіли здатності, пов'язані з ефективним спілкуванням та вмінням впливати на людей за межами своїх прямих повноважень. Найменш важливими компетентностями, з точки зору майбутніх

офіцерів, є здатності, пов'язані з питаннями саморозвитку (як власного так і надихання підлеглих на особистісний та професійний розвиток).



1. Прагнення сприяти розвитку інших; 2. Створення позитивної робочої атмосфери; 3. Прагнення до самоаналізу; 4. Володіння навичками ефективного спілкування; 5. Здатність впливати на людей за межами своїх прямих повноважень і командних інстанцій. 6. Прагнення зміцнювати довіру у колективі; 7. Здатність змусити інших вийти за рамки своїх інтересів і працювати на загальне благо.

Рис. 1. Індекси основних груп лідерських компетенцій

Отримані нами результати вказують на наявність певних гендерних відмінностей у пріоритизації лідерських компетентностей. ($\phi^*=2,05(p \leq 0,05)$). На відміну від чоловіків, жінки-курсанти надають перевагу вмінням та навичкам, що пов'язані з афективною складовою взаємодії: створення позитивної робочої атмосфери, прагнення зміцнювати довіру в колективі. В чоловічій вибірці на чільному місці стоїть компетентність, пов'язана з досягненням результату, навіть якщо підлеглих потрібно змусити вийти за рамки власних інтересів. Певні гендерні відмінності прослідковувалися також при оцінюванні окремих здатностей у структурі тієї чи іншої групи (див. табл. 1.)

Таблиця 1

Кількісні результати оцінки курсантами значення поведінкових стандартів для ефективного виконання місії та удосконалення структури військового формування

№ п/п	Поведінкові стандарти	чоловіки			жінки		
		N					
		1	2	3	1	2	3
Прагнення сприяти розвитку інших		212	182	13	67	79	0
1	Визначає сильні і слабкі сторони підлеглих в різних умовах.	35	2		13		
2	Справедливо і послідовно оцінює підлеглих.	6	31		7	5	
3	Співвідносить завдання та мотивацію підлеглих з метою вибору найкращого способу поліпшити результати роботи або оптимальний шлях виконання місії.	35	2		10	3	
4	Розробляє способи постановки завдань перед підлеглими з метою усунення слабких сторін та зміцнення сильних сторін.	37			13		

5	Заохочує підлеглих покращувати результати.	12	25		5	8	
6	Сприяє підвищенню кваліфікації підлеглих.	7	30		2	11	
7	Використовує досвід і знання для підвищення ефективності роботи в майбутньому.	37			13		
8	Консультує та допомагає підлеглим.	5	19	13	2	11	
9	Підтримує можливості для саморозвитку підлеглих.	12	25			13	
10	Організовує можливості для навчання підлеглих з метою підвищення їх впевненості і компетентності.	3	34			13	
11	Заохочує підлеглих використовувати можливості організаційної навчальної підготовки.	23	14		2	15	
Створення позитивної робочої атмосфери		278	346	115	170	92	2
12	Заохочує людей до ефективної спільної роботи.	37			13		
13	Сприяє командній роботі і командним досягненням для побудови довіри.	37			13		
14	Сприяє швидкої інтеграції нових членів в військовий колектив.		37		13		
15	Забезпечує в колективі рівні можливості можливостей кар'єрного зростання.	19	16		3	10	
16	Запобігає всім формам харасменту (образа, приниження людини або порушення недоторканності її приватного життя).	3	34			13	
17	Показує позитивне ставлення, що заохочує інших і підвищує моральний дух.	5	32		11	2	
18	Поважає, захищає та забезпечує свободу вираження протилежних поглядів.		8	29		11	2
19	Заохочує підлеглих в повній мірі розкрити свій потенціал.	3	34		12	1	
20	Мотивує інших до саморозвитку.	2	35		10	3	
21	Стимулює інноваційне та критичне мислення в інших.	4	33		13		
22	Шукає нові підходи до вирішення проблем.	37			5	8	
23	Наголошує на необхідності вчитися на своїх помилках.		37		5	8	
24	Залучає інших до прийняття рішень та інформує їх про наслідки.		8	29	10	3	
25	Розподіляє відповідальність за результати діяльності.	37			13		
26	Нагороджує ініціативу.	3	25	9	2	11	
27	Заохочує підлеглих і колег до вираження відвертих думок.	12	6	19	13		
28	Регулярно стежить за моральним станом підлеглих і заохочує зворотний зв'язок.	3	5	29		13	
29	Відстежує потреби підлеглих та сприяє їх задоволенню.	17	21		8	9	
30	Чітко формулює очікування від підлеглих.	37			13		
31	Створює сприятливу робочу атмосферу, яка безпосередньо впливає на ефективність роботи або виконання військової місії.	22	15		13		

Прагнення до саморозвитку		424	132	73	172	49	0
32	Визнає дисбаланс у відносинах з підлеглими або недоречність власних дій.	1		36		13	
33	Уникає впливу емоцій на процес прийняття рішень.	37			13		
34	Застосовує логіку і аргументування при спілкуванні з емоційно вразливими підлеглими.	4	33		13		
35	Усвідомлює стресорний вплив, що призводить до виснаження адаптаційного ресурсу, тому підтримує необхідний рівень складності, щоб тримати себе у хорошій формі.			37	4	9	
36	Вважає фізичну активність регулярною частиною свого життя.	7	30		8	5	
37	Зосереджується на життєво важливих пріоритетах і цінностях.	37			13		
38	Цікавиться директивними і розпорядчими документами всередині і поза рамками військової організації.	37			13		
39	Розуміє значення концентрації, критичного мислення, уяви при вирішенні бойових завдань в різних умовах обстановки.	37			11	2	
40	Дізнається про нові підходи до вирішення завдань.	37			11	2	
41	Резервує час для саморозвитку і особистісного зростання.	37			11	2	
42	Визначає ресурси для придбання надійної і достовірної інформації.	37			8	5	
43	Вивчає мовні засоби сугестивного впливу.	3	34		12	1	
44	Розуміє фактори, що впливають на попередження виникнення суперечок, попередження переростання їх в озброєний конфлікт, проведення операції з підтримання миру і миротворчу діяльність.	37			13		
45	Оцінює особисті сильні і слабкі сторони.	37			9	4	
46	Вчиться на власному досвіді.	11	26		11	2	
47	Розуміє значення самомотивації для виконання завдання.	28	9		9	4	
48	Усвідомлює свою відповідальність за виконання поставлених завдань і службових обов'язків.	37			13		
Володіння навичками ефективного спілкування		398	202	29	188	32	0
49	Володіє умінням слухати свого співрозмовника у діалозі.	6	31		12	1	
50	Має терпіння не поспішаючи, аргументовано висловити свою думку.	11	26		10	3	
51	Володіє осмисленою гнучкістю в управлінні власними емоційними реакціями та інших, що дозволяє усвідомлено рухатися в світі емоційного вибору.	2	35		12	1	
52	Переконливо висловлює свої погляди, використовуючи прийоми вербальної та невербальної комунікації.	37			13		

53	Схильний до раціонального рефлексивного мислення, завжди визначає, чому вірити, а що піддати сумніву.	37			13		
54	Ділиться необхідною інформацією з іншими і підлеглими.	8	29		12		
55	Не розголошує у будь-який спосіб конфіденційну інформацію.	37			13		
56	Впевнений, що доручення, яке він дає, підлеглий розуміє, що може виконати.	32	5		13		
57	Чітко висловлює думки і ідеї задля швидкої і точної оцінки доцільності виконання доручення.	37			13		
58	Забезпечує інформування вищих і нижчих керівників, начальників і підлеглих.	27	10		13		
59	Визнає потенційну можливість непорозуміння і приймає коригувальні заходи.	35	2		12	1	
60	Слухає не заради того, щоб погодитись або повірити, а для того, щоб зрозуміти.	37			13		
61	Говорить те, що має сказати, а не те, що хочеться.	37			13		
62	Приймає думки інших, відмінні від своїх, але, за необхідності, залишається на своїй позиції.	37			13		
63	Веде розмову заради усвідомлення відмінностей в поглядах та сприйняття учасників процесу.	3	5	29	4	9	
64	При розмові підтримує відповідний зоровий контакт.	4	33		3	10	
65	Виявляє повагу до інших під час розмови.	11	26		6	7	
Здатність впливати на людей за межами своїх прямих повноважень і за межами командних інстанцій		71	49	28	41	11	
66	Добивається глибокого розуміння ситуації, цільових аудиторій, їх місії та завдання для прогнозування, своєчасного виявлення та попередження конфліктних ситуацій.	17	20		12	1	
67	Орієнтований на досягнення взаєморозуміння з партнерами спілкування.	28	9		9	4	
68	Демонструє довіру до співрозмовника.	3	6	28	7	6	
69	Визначає власні інтереси, інтереси іншої сторони, усвідомлює рамки можливої домовленості.	23	14		13		
Прагнення зміцнювати довіру в колективі		108	77	0	63	2	0
70	Формує в колективі стосунки, коли можливо покладатися на передбачувану і чесну поведінку кожного члену колективу.	37			13		
71	Оцінює рівень довіри до самого себе з боку підлеглих.	13	24		13		
72	Подає особистий приклад, сприяючи зміцненню атмосфери взаємної довіри, розуміння, відсутності маніпуляції і користі.	22	15		11	2	
73	Оцінює чинники або умови, які сприяють або перешкоджають атмосфері довіри.	5	32		13		

74	Тримає підлеглих в курсі цілей, дій і результатів діяльності військового підрозділу або місії.	31	6		13		
Здатність змусити інших вийти за рамки своїх особистих інтересів і працювати на загальне благо (бути харизматичним лідером)		341	58	8	137	5	0
75	Визнає важливість повного дотримання своїх зобов'язань.	37			13		
76	Застосовує методи впливу з метою адаптації до послідовників в певний момент часу в умовах конкретної ситуації.	37			13		
77	Надихає, заохочує і спрямовує енергію підлеглих для виконання місії.	37			13		
78	Визначає порядок дій для досягнення цілей і виконання місії.	37			13		
79	Забезпечує розуміння підлеглими мети для свідомого виконання завдань.	37			13		
80	Делегує повноваження, тобто передає більш рутинну роботу й владу прийняття рішень менш важливих питань підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість виконати делеговані їм обов'язки.	37			13		
81	Визначає послідовність виконання завдань, орієнтуючись на найбільш важливі аспекти.	37			13		
82	Акцентує увагу на роль стандартизації як важливої ланки у системі управління.	6	23	8	13		
83	Визнає помилки і бере на себе відповідальність за відсутність результатів або незадовільні результати.	37			13		
84	Регулярно відстежує і оцінює вплив професійної діяльності на психічні, фізичні та емоційні стани підлеглих.	2	35		7	5	
85	Надає належну допомогу, коли успіх виконання завдань та досягнення встановлених мети (місії) опиняється під загрозою, або виникає надмірна загроза життю і здоров'ю підлеглих.	37			13		

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що однією з пріоритетних лідерських компетенцій, на думку майбутніх офіцерів, є та, яка проявляється у вмінні змусити інших вийти за рамки своїх особистих інтересів і працювати на загальне благо. Прагнення наслідувати такі поведінкові стандарти, як дотримання своїх зобов'язань, забезпечення розуміння підлеглими мети для свідомого виконання завдань, надання належної допомоги, коли успіх виконання завдань та досягнення встановлених мети (місії) опиняється під загрозою тощо, свідчить про привабливість для курсантів образу харизматичного лідера. Харизматичний лідер сприймається ними як класичний, канонічний образ воєначальника. Крім того, курсантки вбачають розвиток лідерського потенціалу в пріоритизації компетенції управління людськими ресурсами, а саме – у володінні навичками ефективного спілкування і здатності зміцнювати довіру в колективі. При цьому лідерські компетенції розглядаються ними як результат прагнення до саморозвитку.

Отже, можна стверджувати, що емоційна складова лідерських компетенцій визначається курсантками як найбільш важлива. Для курсантів-чоловіків визначальною є

функціональна спрямованість лідерських компетенцій, оскільки вони розглядають лідерські поведінкові стандарти як практичні інструменти постановки і досягнення цілі (місії). Курсанти-чоловіки вважають, що між лідером та іншими членами групи має зберігатися певна дистанція, критерієм його ефективності служать не міжособистісні відносини з підлеглими, а виконання завдання, котре він повинен забезпечувати. Таким чином, можна стверджувати, що як чоловіки, так і жінки-курсанти практикують інтегральний підхід до розуміння військового лідерства, яке поєднує парадигми командного духу і харизматичності особистості. Квінтесенція інтегрального підходу полягає в об'єднанні індивідуальної та командної природи лідерства, при якому реалізується іманентна потреба особистості в пошуках своєї ідентичності, коли індивідуальність схвалюється, і вміння підпорядковувати свої інтереси інтересам військової організації (місії).

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Котляров, И.В. (2015). Лидерство в историческом нарративе (социологический дискурс). *Социологический альманах*, 6, 16–43.
- Кривов'язюк, І.В. (2018). Складники формування лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 6(68), 90-95. DOI: 10.32782/2520-2200/2018-6-14.
- Корчакова Н. В. (2017) Особливості просоціальної спрямованості дорослого. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія: Психологічні науки*. Вип. 2. 48-53 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2017_2%283%29__10
- Шатун, В.Т. (2017). Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*, 294(306), 73–80.
- ADP 6-22 Army Leadership and the Profession. Army Doctrine Publication. No. 6-22. Headquarters Department of the Army Washington, DC (2019). URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf.
- Castro, C. (2020). How should the Army evaluate leadership? URL: <https://www.armytimes.com/opinion/commentary/2020/06/12/how-should-the-army-evaluate-leadership/>.
- Choi, J.A. (2006). Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24–43. DOI:10.1177/10717919070130010501.
- Fry, L.W., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.07.012.
- Halpin, S. (2011). Historical Influences on the Changing Nature of Leadership Within the Military Environment. *Military Psychology*, 23:5, 479–488. DOI: 10.1080/08995605.2011.600138.
- Houghton, J.D., Neck, C.P., Manz, C.C. (2003). Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. *In Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 123–140. DOI: 10.4135/9781452229539.
- Kamppinen, M., Jakonen, J. (2015). Creating wisdom cultures: Integral Coaching as applied foresight in leadership development. *Approaching Religion*, 5(2), 15–26. DOI: 10.30664/ar.67571.
- Martin, I.H., Prophet, T., Owens, C., Martin, J., Plummer, G. (2017). “Corps” leadership: a cadet perspective on shared leadership. *International Journal of Public Leadership*, 13:3, 182–189. DOI: 10.1108/IJPL-02-2017-0009.
- Meerits, A., Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 41:8, 953–970. DOI: 10.1108/LODJ-09-2019-0392.
- Norris, S. (2008). An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 43–61.

REFERENCES

- Kotlyarov, I.V. (2015). Liderstvo v istoricheskom narrative (socziologicheskij diskurs) [Leadership in the Historical Narrative (Sociological Discourse)]. *Socziologicheskij almanakh*, 6, 16–43.
- Kryvoviazuk, I.V. (2018). Skladnyky formuvannia liderskykh kompetentsii suchasnoho kerivnyka pidpriemstva [Leadership capabilities for the nowadays manager of enterprise: the composition of formation]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 6(68), 90–95.
- Korchakova N. V. (2017) Osoblyvosti prosotsialnoi spriamovanosti dorosloho [The features of adult's prosocial orientation] *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzh. un-tu. Seriia : Psykholohichni nauky*. Vyp. 2. 48-53.
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2017_2%283%29__10
- Shatun, V.T. (2017). Kompetentnosti liderstva yak determinanta efektyvnosti suchasnoho menedzhera . [Competences of leadership as determinants of the modern manager efficiency]. *Naukovi pratsi. Ekonomika*, 294(306), 73–80.
- ADP 6-22 Army Leadership and the Profession. Army Doctrine Publication. No. 6-22. Headquarters Department of the Army Washington, DC (2019). URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf.
- Castro, C. (2020). How should the Army evaluate leadership?. URL: <https://www.armytimes.com/opinion/commentary/2020/06/12/how-should-the-army-evaluate-leadership/>.
- Choi, J.A. (2006). Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24–43. DOI: 10.1177/10717919070130010501.
- Fry, L.W., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.07.012.
- Halpin, S. (2011). Historical Influences on the Changing Nature of Leadership Within the Military Environment. *Military Psychology*, 23:5, 479–488. DOI: 10.1080/08995605.2011.600138.
- Houghton, J.D., Neck, C.P., Manz, C.C. (2003). Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. In *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 123–140. DOI: 10.4135/9781452229539.
- Kamppinen, M., Jakonen, J. (2015). Creating wisdom cultures: Integral Coaching as applied foresight in leadership development. *Approaching Religion*, 5(2), 15–26. DOI: 10.30664/ar.67571.
- Martin, I.H., Prophet, T., Owens, C., Martin, J., Plummer, G. (2017). “Corps” leadership: a cadet perspective on shared leadership. *International Journal of Public Leadership*, 13:3, 182–189. DOI: 10.1108/IJPL-02-2017-0009.
- Meerits, A., Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 41:8, 953–970. DOI: 10.1108/LODJ-09-2019-0392.
- Norris, S. (2008). An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 43–61.

PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF THE FUTURE OFFICERS' ATTITUDES TOWARDS THE MILITARY LEADERSHIP COMPETENCIES

Tetyana Khraban

Candidate of Philological Science,
Head of the Department of Foreign Languages of Heroiv Krut Military Institute of
Telecommunications and Information Technologies
<https://orcid.org/0000-0001-5169-5170>.

Oleksiy Silko

Candidate of Technical Sciences, associate professor,
Deputy Chief of the Heroiv Krut
Military Institute of Telecommunications
and Information Technologies
<https://orcid.org/0000-0003-4275-4305>

DOI <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i16.202>

Abstract *The aim of this article is to analyze the prioritization of leadership competencies by male and female future officers through their assessment of the importance of behavioral standards for effective mission accomplishment and improvement of military force structure. The study was conducted within the framework of the pilot project. Fifty cadets, including 37 men and 13 women, studying at the Military Institute of Telecommunications and Information Technologies in the specialty "Military Management" were selected as the respondents. The cadets were asked to fill out personality questionnaires, based on a list of behavioral standards as indicators of leadership competencies developed in accordance with the Doctrine ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession».*

The main criteria for cadets to assess the leadership effectiveness is competence, which manifests itself in the ability to persuade others to go beyond self-interest and begin to work for the common good. Gained results showed some gender-related differences. Female cadets see the capacity development of leadership in prioritizing competencies of human resource management, namely effective communication skills and the ability to enhance confidence in a group. At the same time, they consider leadership competencies a result of their ambition for self-development. Consequently, it can be argued that the emotional aspect of leadership competence is regarded by female cadets as the most important. Male cadets regard the functional aspect of leadership competencies as determinative, since they view leadership behavioral standards as practical tools for setting and achieving a goal (mission). Male cadets believe that a certain distance should be maintained between the leader and the rest of the group; the criterion of his effectiveness is not interpersonal relations with subordinate staff, but the completing the assignment. Male cadets as well as female ones adopt an integral approach to understanding of military leadership that combines the paradigms of command spirit and charismatic personality. The integration of the individual and command nature of leadership is the essence of integral approach that combines the immanent need of an individual to find his identity, and the ability to subject his/her interests to interests of the military organization (mission).

Key words: *military leadership, leadership competencies, behavioral standards, attitudes.*

Стаття надійшла до редакції 05.04.2021 р.