

Храбан Т. Є. кандидатка філологічних наук, доцентка, завідувачка кафедри іноземних мов, Військовий інститут телекомунікації та інформатизації імені Героїв Крут
<https://orcid.org/0000-0001-5169-5170>

Сілко О. В. кандидат технічних наук, доцент, заступник начальника інституту з навчальної роботи Військовий інститут телекомунікації та інформатизації імені Героїв Крут
<https://orcid.org/0000-0001-6605-6945>

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті окреслено проблемні питання й потенційні переваги збільшення кількості військовослужбовиць на керівних посадах. Зміни, що відбуваються в концептуалізації лідерства, визначено передумовою для збільшення кількості військовослужбовиць на керівних посадах. Розгляд лідерства як стратегії інтеграції сприятиме формуванню так званого «гібридного лідера», що втілюватиме у собі традиційні чоловічі лідерські якості та найкращі жіночі соціальні навички.

Ключові слова: лідерство; гендер; збройні сили; стереотипи; фемінінний стиль керівництва.

Вступ. На сьогодні гендерна проблематика стає одним із важливих аспектів Збройних сил України. Ч. Москос з колегами вважають, що чотири чинники сприяють інтеграції жінок у збройні сили [31]. Перший із них зумовлений демографічними змінами в суспільстві, а також ухваленням нормативно-правових актів у сфері гендерної політики, які забезпечують рівні права і можливості жінок і чоловіків та запобігають дискримінації за статевою ознакою. Згідно з принципом соціальної справедливості, жінки повинні користуватися рівними правами нарівні з чоловіками й мати рівні права в галузі національної оборони [10]. Другий фактор – внутрішній, коли військовим організаціям доводиться «реагувати на вимоги жінок, які вже перебувають у лавах збройних сил, і надавати їм можливості для кар'єрного зростання» [31]. Третій пов'язаний зі змінами умов ведення бойових дій у зв'язку із застосуванням високотехнологічних озброєнь, унаслідок чого винятково маскулініні характеристики, наприклад, фізична сила й агресія, втрачають своє значення. Четвертим чинником є заперечення громадянським суспільством унікальності військових організацій і вимога від державно-урядових структур впровадити у військові структури для жінок ті самі

принципи рівних можливостей, які діють у цивільних організаціях [31]. По мірі того, як жінки в армії стають нормою, а не винятком, збройні сили «повинні вирішувати більш суттєві гендерні питання, а не тільки збільшення чисельності жінок у збройних силах» [28].

Наразі актуальною проблемою стає залучення жінок до ролей, які раніше були їм недоступні, як-от, високі бойові посади та призначення, які вважаються важливими позиціями для подальшого кар'єрного зростання. Гендерні зрушення у військовому керівництві не тільки дадуть змогу збільшити присутність жінок на всіх рівнях військового управління, а й сприятимуть тому, що на посаду буде призначатися найбільш кваліфікований фахівець. С. Харвуд зазначає, що «відсутність жінок на ключових посадах, пов'язаних з ухваленням рішень, і відповідний надлишок чоловіків на рівні вищого керівництва означає, що голоси більшості жінок майже ніколи не чують або враховують. Якщо ми хочемо усунути цей гендерний дисбаланс у командах керівників, необхідно сміливо йти на ризик наряду з поступовою тактикою зміни звичок і практик маскулініних організацій» [21].

Згідно з інформацією, наданою спеціалісткою відділу з гендерних питань та зав'язків з релігійними організаціями

Департаменту гуманітарного забезпечення МОУ Л. Гуменюк, станом на 1 березня 2023 року кількість жінок офіцерів зросла до 7416 осіб, що майже всемеро більше, ніж у 2014-му. Незважаючи на це, на керівних посадах частка жінок становить тільки 11%, а представленість жінок зменшується зі збільшенням рангу і практично зводиться до нуля на вищих рівнях, де зосереджена основна частина повноважень (<https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3682549-kilkist-zinokvijskovih-u-zsu-z-2014-roku-zroslu-u-25-raza.html>). Очевидний нерівний доступ до складних завдань, виконання яких вважаються необхідними для просування по військовій службі, призводить до того, що військовослужбовиці часто можуть не мати можливості продемонструвати свою компетентність і навички лідера на цих конкретних посадах [27]. Щодо ролі жінок у сучасній армії, то, на думку зарубіжних науковців, «військові не можуть дозволити собі втрачати талановитих лідерів, незалежно від їхньої статі» [28], оскільки «успіх організації багато в чому залежить від здатності лідерів ефективно реалізовувати стратегії, які забезпечують конкурентні переваги в умовах швидкої змінюваності, а подекуди й хаотичності середовища» [17]. Безперечно, що у збройних силах існує велика потреба в високоосвічених, адаптованих та інноваційних лідерах. Конкретні ініціативи та заходи з розробки та реалізації програм, що пов'язані з навчанням військовослужбовиць навичкам військового лідера, можуть підвищити вірогідність того, що ці «кваліфіковані та талановиті жінки піднімуться на вершину військової кар'єри» [28].

Мета статті – провести літературний огляд наукових джерел, в яких порушуються питання щодо реалізації лідерського потенціалу жінок, та окреслити проблемні питання й потенційні переваги збільшення кількості військовослужбовиць на керівних посадах.

Науково-теоретичне підґрунтя дослідження. Лідерство у військовій сфері визначається як «процес впливу на людей шляхом забезпечення мети, спрямованості та мотивації для виконання місії та вдосконалення організації» [3]. Однак це не єдине визначення лідерства. В. Бас

зауважує, що «існує майже стільки ж різних визначень лідерства, скільки людей, які намагалися окреслити це поняття» [5]. Таким чином, існують різні підходи до вивчення феномена лідерства. Для цієї статті інтерес становлять ті підходи, які знайшли своє втілення для визначення військового лідерства.

Підхід, який акцентує побудову стосунків між людьми з метою співпраці та обміну ресурсами у створенні організаційних цінностей через використання міжособистісних компетентностей [7], фокусується на розвитку лідерства як процесу впливу. Лідерство розглядається як стратегія інтеграції, що допомагає людям зрозуміти, як «ставитися до інших, координувати свої зусилля, формувати зобов'язання і створювати розширені соціальні мережі завдяки використанню саморозуміння стосовно соціальних та організаційних імперативів» [38]. Процес розвитку лідерства охоплює «взаємостосунки між лідером і командою, афективний досвід, процеси соціального впливу та динаміку командної роботи» [28]. Такий підхід до поняття лідерства є важливим у військовому середовищі, оскільки «військові покладаються на командну роботу для досягнення цілей; тому розвиток як лідера, так і лідерства є важливим для всієї організації й... передбачає сприяння стати значно ефективнішими у розв'язанні проблем у найрізноманітніших ситуаціях, що є цінною навичкою серед військового співтовариства» [28].

Інший підхід до визначення лідерства спирається на ідентифікацію рис і якостей людини, які розглядаються як важливі для ефективного управління колективом. Основою лідерства визнають мужність, при цьому проводять відмінність між фізичною мужністю, що дає змогу протистояти особистій небезпеці, і моральною мужністю, що дозволяє сформулювати переконання і взяти на себе відповідальність [25; 9]. Д. Крафт і Д. Дей наголошують на перевазі підходу до визначення лідерства, що акцентує навички [26]. Вони вважають, що навички можуть бути набуті та використані ефективно або неефективно, що не завжди враховується за підходу, який враховує лише вроджені якості лідера. М. П'єллош

стверджує, що найбільш важливими є чотири навички: керівництво людьми; стратегічне планування; інспірування прихильності; управління змінами. Ці навички є надзвичайно актуальними для військових лідерів у зв'язку з наявними ризиками для здоров'я та життя військовослужбовців під час проведення гуманітарно-військових операцій з підтримання миру [33]. Низка інших дослідників (У. Джордж [14], Д. О'Тул [32] та інші) надають принципового значення автентичності лідера. Г. Барна і Б. Даллас пов'язують енергійне лідерство з «харизмою», динамічним стилем, рішучістю і постановкою вирішальних цілей [4]. Енергія, гідність і справжність є повторюваними темами в науковій літературі з лідерства [28].

Наступний підхід вказує на важливість мотивації «бути найкращим» у своїй галузі. Д. Големан розглядає мотивацію як основний чинник культурного інтелекту, коли одні лідери вмотивовані читати, спостерігати за поведінкою людей, яка ґрунтується на культурних нормах, вивчати мови; а інші, скоріш за все, витратять ще більше зусиль на набуття культурно-історичних знань [18]. А. Манке зазначає, що представники військової професії часто керуються мотивами, що виходять за рамки грошових цілей, і намагаються навчатися протягом усього життя [28].

Психологічний підхід доповнює різноманіття в розумінні лідерства обговоренням емоційного та соціального інтелекту людини. Д. Кузес і Б. Познер вважають, що жодна людина не досягала видатних результатів наодинці; для досягнення значних результатів необхідна ефективна командна робота, що ґрунтується на емоційних і соціальних зв'язках [24]. Ч. Москос з колегами зазначають, що лідерство має бути пов'язане з нашими цінностями та емоціями [31]. Д. Големан стверджує, що для лідерів соціальний інтелект може мати більше значення, ніж IQ, при цьому ключовим фактором є емпатія, яка є одним із п'яти компонентів соціального інтелекту поряд із самосвідомістю, саморегуляцією, мотивацією та соціальними навичками [18]. Н. Гарнер наводить кілька прикладів емпатичного лідера і вказує, що емпатії

можна навчитися, і вона може бути потужним концептуальним інструментом, що дає суттєві результати [13]. Вчений досліджує активну форму емпатії, так звану «жорстку емпатію», що є частиною військової культури та передбачає донесення до підлеглих та інших людей не лише тієї інформації, яку вони хочуть почути та яка їм приємна, а й часто й тієї, що їм необхідно почути. Т. Грішем і Д. Вокер досліджують крос-культурне лідерство. Науковці описують модель крос-культурного інтелекту, що містить у собі елементи довіри, комунікації, емпатії, влади та трансформації; це передбачає аналіз ситуацій управління конфліктами у всеохоплюючому середовищі культури [19]. У перспективі цього підходу, М. Герзон зазначає, що вирішення конфліктів має стати центральним елементом нової моделі лідерства 21 століття [16].

Цікавою і нестандартною з погляду військового лідерства є модель лідерства служіння, що була розроблена в рамках поведінкового підходу. Г. Барна і Б. Даллас вказують на те, що погорда часто зростає в міру просування лідерів на вищі позиції, а лідерство служіння може стати механізмом, що послаблює вплив цього негативного чинника [4]. Звернувши увагу, що силове лідерство є неефективним у деяких культурах, Д. Хейл і Д. Філдс запропонували підхід до лідерства з точки зору інтелектуальної спільності та єдності зусиль. Учені використовують такі терміни як «підтримання гармонії» й «виконання завдань», «орієнтований на людину» й «орієнтований на завдання» [20]. Стереотипний військовий лідер зазвичай не вписується в рамки моделі лідерства служіння, але зарубіжні науковці (Д. Хантер [22], Р. Савель і С. Манро [36] та інші) наголошують на тому, що лідерство служіння стає дедалі актуальнішим і необхіднішим у 21 столітті. Турбота про солдата, чи то в бою, чи то в стінах гарнізону, – «це саме те, що потрібно, щоб допомогти своїм людям перемогти й досягти своїх цілей» [6]. М. Данн вважає, що таке розмаїття форм лідерства послугувало передумовою існування гендерного аспекту керівництва колективом, коли військовослужбовці й військовослужбовиці

віддають перевагу різним стилям лідерства [10].

Методи дослідження. З метою узагальнення результатів раніше проведених досліджень було застосовано загальнонаукові методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення та інші. Матеріалом для проведення систематичного огляду наукових досліджень послужили публікації, метою яких є вивчення жіночого лідерства.

Результати і обговорення.

Дослідження жіночого лідерства виявило, що, всупереч тому, що жінки отримали значно більший доступ до керівних посад середньої ланки, вони доволі рідко представлені на вищих керівних посадах [11]. Така сама ситуація спостерігається й у військових організаціях. Величезний гендерний розрив зберігається попри запроваджену в збройних силах політику, яка спрямована на доступ талановитих та кваліфікованих військовослужбовиць до керівних посад. Численні бар'єри, що перешкоджають підвищенню жінок, були виявлені багатьма вченими (Н. Конлі та П. Сандберг [8]; С. Резерфорд [35] та іншими). На думку А. Манке, такі бар'єри створюються через негативні оцінки жінок, їхніх здібностей та прагнення до кар'єри; певних стереотипних упереджень, що жінки не вписуються у військову культуру; небажання давати жінкам ключові лінійні посади, що є важливими для просування по службі; домашні та сімейні обов'язки жінок; відсутність наставництва та недопущення жінок до кола «давніх хороших друзів» [28]. Бар'єри лідерських амбіцій можна умовно поділити на два типи: гендерні стереотипні бар'єри та бар'єри, пов'язані з організаційною культурою збройних сил. Дослідники збройних сил стверджують, що «у традиційно маскулінній організації жіночі якості та жіночність чітко визначені та диференційовані від чоловічих на концептуальному та практичному рівні» [15], а чоловіки та мужність завжди оцінюються позитивно порівняно з жінками [8]. У переважно чоловічій, традиційно маскулінній організації, такій як збройні сили, вплив гендерних стереотипів часто проявляється в тенденції військового керівництва під час призначення на ключові керівні посади орієнтуватися на особисті

якості, які є більш характерними для чоловіків, ніж для жінок [23]. Типовий чоловік розглядається як представник групи лідерського типу – він легше ухвалює рішення, є більш незалежним, упевненим у собі, конкурентоспроможним, і, навпаки, вважається, що типова жінка більш чуйна, добра, ніжна та емоційно нестійка [2]. Гендерні стереотипи також поширені в моделях сімейних відносин, і можуть перешкоджати жінкам реалізувати свій лідерський потенціал. На думку А. Манке., на жінок у збройних силах лягає подвійне навантаження – вони повинні не тільки ефективно працювати, а й одночасно долати стереотипні упередження та досягати визнання, щоб обіймати високі керівні посади [28].

Талановиті жінки також зазнають труднощів у просуванні по службі через бар'єри, що пов'язані з організаційною культурою збройних сил. А. Манке вказує на те, що у збройних силах переважає культура, коли чоловіки, які обіймають керівні посади, більш схильні підбирати на відповідальні посади людей, які наділені тими самими рисами й характеристиками, що й вони самі [28]. Як наслідок, жінки можуть почуватися некомфортно в таких умовах, бо вони постійно опиняються в невідповідному становищі та часто стикаються з дискримінацією під час просування по службі. Ч. Рей зауважує, що у збройних силах часто бойовий досвід є важливим фактором для призначення на посаду з підвищеною відповідальністю, а вимога обов'язкового бойового досвіду робить неможливим конкуренцію кваліфікованих військовослужбовиць-лідерок зі своїми колегами-чоловіками [34]. Ф. Манзі та М. Хайльман зазначають, що ці дискримінаційні чинники, неприховані прояви яких є рідкісним явищем, зберігаються у звичній робочій практиці та організаційних нормах, які, на перший погляд, здаються неупередженими [29]. Науковці називають це явище «прихованим симптомом проблеми без назви», який важко діагностувати та попереджувати.

Слід зазначити, що з плином часу концепт лідерства змінюється, залучає до себе нові компоненти, такі як емоції, інтуїція, орієнтація на людей [37]. Завдяки змінам, що відбуваються в концептуалізації

лідерства, чоловічій нормі управління кидається виклик [1]. Так, Г. Юкл стверджує, що жінка-лідер є більш ефективною в керівництві колективом, оскільки «жінки надають перевагу інклюзивності, поділу влади, високому рівню міжособистісної взаємодії, вихованню послідовників і співпраці» [39]. Про важливість для лідера соціального та емоційного інтелекту йдеться також у роботі Л. Джорджеску-Паун. У дослідженні було зафіксовано гендерні відмінності між чоловіками та жінками, які згруповані у так званий «соціальний/его» фактор. Ці відмінності проявляються в тому, що для жінок набагато важливішими є дружня атмосфера, співпраця, стабільність, умови роботи, а для чоловіків – просування по службі, заробіток, навчання, відповідність сучасним вимогам [15]. Ці висновки збігаються з результатами дослідження, яке провели Р. Фейзан і його колеги. На думку дослідників, фемінінний стиль керівництва має переваги, оскільки жінки краще, ніж чоловіки, вміють балансувати в керівництві між «орієнтацією на людину» та «орієнтацією на завдання». Виходячи з цього робиться висновок, що призначення більшої кількості жінок на керівні посади може сприяти тому, що атмосфера в організації буде більш сприятливою для спілкування і співпраці [12]. Деякі роботи з лідерства знайшли докази того, що жінки-лідери, як правило, більш схильні до трансформаційного стилю керівництва, яке діє на основі теорії обміну, де лідер робить щось в обмін на рівноцінний вчинок послідовника. Трансформаційне лідерство також апелює до моральних цінностей послідовників, що виходить за рамки обміну. Це відбувається через такі чинники, як ідеалізований вплив, персоналізована увага, надихаюча мотивація та інтелектуальне стимулювання [10; 11].

Про необхідність збільшення представленості жінок на керівних посадах свідчить також позитивне ставлення до жінок-лідерок з боку їхніх колег. Чоловіки описують жінок-лідерок як таких, що слухають, ставлять запитання, є коректними, організованими, доводять справу до кінця, вміють керувати й організувати. Єдине критичне зауваження, яке було висловлено на адресу

жінок-лідерок, це їхнє бажання заручитися підтримкою всіх під час ухвалення рішень, що було поставлено під сумнів [37]. На думку жінок, чоловіки-лідери більш авторитарні. Їхнє мислення більш абстрактне, вони нехтують практичним і приземленим. Жінки же хочуть переконалися, що це справді працює на практиці. Те, що жіночий стиль лідерства ближчий до реальної дійсності, часто призводить до того, що респонденти, які проходять опитування, вважають, що жінки більше контролюють ситуацію [37].

Ще одним аргументом на користь збільшення кількості військовослужбовиць на керівних посадах у збройних силах є те, що армія переживає значні зміни в характері своїх завдань. М. Данн вказує на те, що традиційні фізичні якості, які необхідні для успішного проведення військових операцій, хоча й залишаються дуже важливими, тепер поєднуються з вимогою мати високий рівень емпатії та бути більш чутливими до контексту оцінки операцій, що відповідає концепції лідерства «нової парадигми» [10]. Збільшення кількості жінок на керівних посадах може стати стимулом для активізації «процесу андрогінного розвитку» [30], тобто появи так званого «гібридного лідера», який утілює в собі найкращі традиційні чоловічі лідерські якості та найкращі жіночі соціальні навички. Деякі з ключових характеристик «гібридного лідера» передбачають: «визнання людських ресурсів найвищою цінністю, розширення можливостей, співпрацю, інклюзивність, толерантність, прозорість, скромність, служіння, прийняття змін, прийняття відповідальності, стимулювання зворотного зв'язку та мотивації підлеглих» [30]. «Процесу андрогінного розвитку», безсумнівно, сприяє реструктуризація посад у збройних силах, яка дозволяє військовослужбовицям служити на всіх рівнях і на посадах, які раніше були закриті для жінок. А. Манке зазначає, що військовослужбовицям необхідно надати можливість обіймати посади з підвищеною відповідальністю, що підготує їх до роботи на ключових позиціях [28]. Програми розвитку лідерів можуть бути адаптовані таким чином, щоб сприяти просуванню кваліфікованих і талановитих

військовослужбовиць на керівні посади. Жінки «мають бути підготовлені та забезпечені необхідними інструментами, ресурсами та наставництвом, щоб бути успішними на цих посадах» [28].

Висновки. У процесі реалізації програми інтеграції жінок у збройні сили, актуальною проблемою стає призначення військовослужбовиць на посади, які раніше були їм недоступні, зокрема, високі бойові посади та посади з підвищеною відповідальністю, які вважаються важливими сходами для подальшого кар'єрного зростання. Величезний гендерний розрив щодо доступу до керівних посад зберігається, попри запроваджену в збройних силах політику, спрямовану на сприйняття призначенню кваліфікованих військовослужбовиць на керівні посади. Численні бар'єри перешкоджають військовослужбовицям продемонструвати свою компетентність і навички лідера, щоб

досягти кар'єрного зростання. Основними причинами виникнення цих бар'єрів є існування гендерних упереджень серед військовослужбовців, а також маскулінна організаційна культура військових організацій.

Передумовою для збільшення кількості військовослужбовиць на керівних посадах можуть стати зміни, що відбуваються в концептуалізації лідерства, і включення в його поняття нових компонентів, таких як емоційний і соціальний інтелект, орієнтація на людей. Відмова від стереотипного поняття військового лідерства, розгляд лідерства як стратегії інтеграції, що охоплює взаємостосунки, афективний досвід, процеси соціального впливу та командну роботу між лідером та командою, сприятиме формуванню так званого «гібридного лідера», що втілюватиме у собі традиційні чоловічі лідерські якості та найкращі жіночі соціальні навички.

Список використаних джерел

1. Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
2. Andrade, S. M. (2023). Personality and leadership: how gender impacts perceptions of effectiveness. *Strategic HR Review*, 22(1), 2-6. <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2022-0052>
3. Army Doctrine Publication No. 6-22. Army leadership and the profession. (2019). Washington: Headquarters Department of the Army. Retrieved from https://irp.fas.org/doddir/army/adp6_22.pdf
4. Barna, G., Dallas, B. (2009). *Master Leaders: Revealing Conversations with 30 Leadership Greats*. Barna Books.
5. Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
6. Boden, T. W. (2014). The first shall be last: the essence of servant-leadership. *The Journal of medical practice management*, 29(6), 378-379.
7. Bunin, J. L., Chung, K. K., & Mount, C. A. (2021). Ten Leadership Principles from the Military Applied to Critical Care. *ATS scholar*, 2(3), 317-326. <https://doi.org/10.34197/ats-scholar.2020-0170PS>
8. Conley, H., & Sandberg, P. K. (2023). *Handbook on Gender and Public Sector Employment*. Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781800378230.00038>
9. Drewello, C. S. (2002). Operational leadership for the 21st century: Three characteristics. Fort Belvoir, Virginia: U.S. Department of Defense, Defense Technical Information Center.
10. Dunn, M. D. (2010). Power and Gender in UK Defence. In: L. Husu, J. Hearn, A. Lämsä, S. Vanhala (Eds.), *Leadership through the gender lens: women and men in organisations* (pp. 139-155). Helsinki: Hanken School of Economics, Hanken School of Economics Research Reports.
11. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
12. Faizan, R. & Sreekumaran, N., Sree, L. & Haque, A. (2018). The effectiveness of feminine and masculine leadership styles in relation to contrasting gender's performances. *Polish Journal of Management Studies*, 17. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.1.07>
13. Garner, H. C. (2009). Empathy: A true leader skill. *Military Review*, 89(6), 84-92.
14. George, W. W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

15. Georgescu-Păun, L. (2010). The Dynamics of Gender and Leadership in Non-Governmental Organizations: The case of Cluj-Napoca. In: L. Husu, J. Hearn, A. Lämsä, S. Vanhala (Eds.), *Leadership through the gender lens: women and men in organisations* (pp. 207-218). Helsinki: Hanken School of Economics, Hanken School of Economics Research Reports.
16. Gerzon, M. (2006). *Leading through conflict: How successful leaders transform differences into opportunities*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
17. Gibson, S. G. (2005). Perceptions of U.S. military leadership: Are all leaders created equally? *Equal Opportunities International*, 24(2), 1-18. <https://doi.org/10.1108/02610150510787971>
18. Goleman, D. (2007). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York, NY: Bantam Dell Pub Group.
19. Grisham, T., & Walker, D. H. T. (2008). Cross-cultural leadership. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 439-445. <https://doi.org/10.1108/17538370810883873>
20. Hale, J. & Fields, D. (2007). Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3, 397-417. <https://doi.org/10.1177/1742715007082964>
21. Harwood S. Less Modesty, More Bravado: Leadership through the gender lens: Women, men and equality in organisations. In: L. Husu, J. Hearn, A. Lämsä, S. Vanhala (Eds.), *Leadership through the gender lens: women and men in organisations* (pp. 249-261). Helsinki: Hanken School of Economics, Hanken School of Economics Research Reports.
22. Hunter, J. C. (2004). *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*. New York, NY: Crown Business.
23. Kark, R., Blatt, R., & Wiesel, V. (2023). A woman's got to be what a woman's got to be? How managerial assessment centers perpetuate gender inequality. *Human Relations*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00187267231161426>
24. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *A leader's legacy*. San Francisco, CA: JosseyBass.
25. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
26. Kragt, D., & Day, D. V. (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Frontiers in psychology*, 11, 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>
27. Loughlin, C., & Arnold, K. A. (2007). Seeking the best: Leadership lessons from the military. *Human Resource Management*, 46(1), 147-167. <https://doi.org/10.1002/hrm.20150>
28. Manke, A. (2015). *Exploring Female Leader Development: Women and Leadership in the Minnesota Army National Guard*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/76357578.pdf>
29. Manzi, F. and Heilman, M. E. (2021) Breaking the glass ceiling: for one and all? *Journal of Personality and Social Psychology*, 120(2), 257-277. <https://doi.org/10.1037/pspa0000260>
30. Morin, K. (2020). *Androgynous Leadership: A Gender Balanced Approach to School Administration*. Retrieved from <https://dune.une.edu/theses/336>
31. Moskos, Ch., Williams C., Segal J.A. (eds.) at all. (2000). *The Postmodern Military. Armed Forces after the Cold War*. New York: Oxford University Press.
32. O'Toole, J. (2013). *The practical idealist: Gandhi's leadership lessons*. Singapore: The Greenleaf Centre for Servant-Leadership.
33. Piellusch, M. (2011). *A comparison of leadership styles for mid-level uniformed and civilian leaders in selected offices of the U.S. Army*. Argosy University, Washington. Retrieved from https://www.academia.edu/35371909/A_COMPARISON_OF_LEADERSHIP_STYLES_FOR_MID_LEVEL_UNIFORMED_AND_CIVILIAN_LEADERS_IN_SELECTED_OFFICES_OF_THE_U_S_ARMY
34. Rey, Ch. (2005). Gender, women and leadership. *Agenda*, 19, 4-11. <https://doi.org/10.1080/10130950.2005.9674614>
35. Rutherford, S. (2011). *Women's work, men's cultures: Overcoming resistance and changing organizational cultures*. New York, NY: Palgrave Macmillian.
36. Savel, R. H., Munro, C. L. (2017). Servant Leadership: The Primacy of Service. *American Journal of Critical Care*, 26(2), 97-99. <https://doi.org/10.4037/ajcc2017356>
37. Wahl, A. (2010). The Impact of Gender Equality on the Management and Leadership: Reflections on change and resistance. In: L. Husu, J. Hearn, A. Lämsä, S. Vanhala (Eds.), *Leadership through the gender lens: women and men in organisations* (pp. 305-312). Helsinki: Hanken School of Economics, Hanken School of Economics Research Reports.
38. Walter, F. (2010). Military Leadership into the 21st Century: Another "Bridge Too Far?". *Parameters* 40, 4. <https://doi.org/10.55540/0031-1723.2562>
39. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Summary

Khraban T. Ph.D. in Philology, Associate Professor, Head of the Department of Foreign Languages, Heroes of Kruty Military Institute of Telecommunication and Information Technologies

Silko O. Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor, Deputy Head for Academic Work, Heroes of Kruty Military Institute of Telecommunication and Information Technologies

**WOMEN'S LEADERSHIP IN THE ARMED FORCES:
CHALLENGES AND EXPECTATIONS**

Based on a literature review of scholarly works addressing the issues of realization of women's leadership potential, the article outlines the problematic aspects and potential benefits of increasing the number of women in the military leadership positions.

Materials and methods. *In order to summarize the results of previous studies, general scientific research methods were used: analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, and others. The material for this literature review are publications that focus on women's leadership.*

Results and discussions. *An important problem faced in the process of implementing the program aimed at integrating women into the armed forces is the appointment of servicewomen to positions that previously have not been available to them, in particular, high-level combat positions and positions of high responsibility, which are considered important stepping stones for further career development. A huge gender gap in access to leadership positions is still present, despite the armed forces' policy of encouraging the appointment of qualified women to leadership positions. Numerous barriers prevent servicewomen from demonstrating their competence and leadership skills needed to achieve career advancement. The main reasons for these barriers are the existence of gender stereotypes among the military and the masculine organizational culture of military organizations. As a result, women may feel uncomfortable in such environments, as they are constantly at a disadvantage and often face discrimination in their career promotion. Changes in the conceptualization of leadership to include new components, such as emotional and social intelligence, and people-orientation, may be a precondition for increasing the number of women in leadership positions. Researchers of women's leadership have identified gender differences between men and women, which are grouped into the so-called "social/ego" factor. These differences are manifested in the fact that women are much more interested in a friendly atmosphere, cooperation, stability, and working conditions, while men are more interested in promotion, money, training, and compliance with today's requirements. Therefore, a feminine style may be an advantage in leadership, as women are better able than men to maintain a balance between "person-oriented" and "task-oriented" leadership, and this can contribute to a more collaborative and communicative atmosphere in the organization.*

Conclusions. *Abandoning the stereotypical notion of military leadership and viewing leadership as an integration strategy that embraces relationships, affective experience, social influence processes, and teamwork between the leader and the team can facilitate the formation of a so-called "hybrid leader" who embodies traditional male leadership qualities and the best female social skills.*

Keywords: *leadership; gender; armed forces; stereotypes; feminine leadership style.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Received/Поступила: 01.06.23.