

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

Храбан М. І. науковий співробітник
наукового центру зв'язку та інформатизації
Військового інституту телекомунікації та інформатизації
<https://orcid.org/0009-0006-7771-2307>

ЛІДЕРСТВО ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО НАВЧАННЯ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

На основі уявлень курсантів щодо стилів управління особовим складом в умовах навчання у вищих військових навчальних закладах було розглянуто проблеми військового управління курсантами та переваги відмови від авторитарного стилю керівництва на користь лідерства. Авторитарний стиль управління визнано неефективним у військовому навчальному середовищі. Стилями управління, що мотивують курсантів на успіх у навчанні, є трансформаційне лідерство та лідерство служіння.

Ключові слова: лідерство; асоціативний експеримент; військова освіта; стиль управління.

Вступ. Сучасні виклики в епоху, яка характеризується взаємозалежністю, динамізмом, виникненням і проявом нових загроз у сфері оборони, національної та колективної безпеки, коли вміння швидко реагувати й перестроюватися виходить на перший план, суттєво впливають на процеси та явища, що відбуваються всередині збройних сил. У цих умовах ефективність і результативність діяльності збройних сил тісно поєднана з лідерством і менеджментом [20]. Лідерство завжди було одним із найважливіших аспектів у збройних силах, а стрімкі зміни, які спостерігаються в сучасній військовій професії внаслідок державної оборонної політики дедалі більше «привертають увагу до тих якостей, які повинні бути притаманні керівникам військової ієрархії для організації та координації діяльності, здійснюваної у військовій системі» [20]. Крім того, у військовій сфері лідерство більшою мірою схильне до змін, ніж лідерство в інших сферах. Це зумовлено кардинальними змінами характеру війни та військових операцій. Перехід від лінійних звичайних операцій до асиметричних бойових дій в умовах, коли супротивник схований серед місцевого населення, проведення операцій у ситуації обмеженої видимості, як-от міські райони, тунелі, густі чагарники, і, отже, збільшення рівня невизначеності та неоднозначності; інформаційна

перевантаженість, коли військовим лідерам доводиться ухвалювати рішення на всіх рівнях і відбирати критично важливу інформацію з великих обсягів даних; ускладнення системи підпорядкування пред'являють підвищені вимоги до когнітивних ресурсів військових лідерів, а також до їхніх адаптаційних можливостей [15]. В умовах високодинамічного середовища військові лідери мають бути компетентними в широкому спектрі професійних знань, здатними швидко когнітивно й емоційно адаптуватися до швидко мінливих, навіть хаотичних ситуацій, використовуючи дивергентне мислення для опрацювання величезних обсягів інформації з метою вироблення прийняттого рішення, що дасть змогу ефективно впоратися з ситуаціями [20; 7].

Притаманні військовому лідерству риси не є загальноприйнятими для інших видів професійної діяльності [3], також існують універсальні й залежні від культури та світосприйняття аспекти лідерства. На сучасному етапі формування військового лідерства як ціннісного підґрунтя професійної компетентності офіцерів Збройних сил України актуальності набуває вивчення культурно-специфічного потенціалу військового лідерства, а саме дослідження витоків або джерел, що сприяють формуванню моделі військового лідера. В рамках соціально-психологічного

підходу актуальності набуває розуміння лідерства як ключової психологічної характеристики боєздатності армії, що, безсумнівно, допоможе офіцерам стати кращими, більш ефективними лідерами, створити нові стандарти лідерства, які цінує як начальство, так і підлеглі [6].

Мета цієї статті – на основі уявлень курсантів щодо стилів управління особовим складом в умовах навчання у вищих військових навчальних закладах розглянути проблеми військового управління курсантами та переваги відмови від авторитарного стилю керівництва на користь лідерства.

Науково-теоретичне підґрунтя дослідження. Лідерство – «складна багатогранна тема через його величезну складність і достатню кількість парадоксів» [12], тому існує безліч визначень поняття «лідер» і «лідерство». Більшість цих понять зводиться до того, що лідерство – це «мистецтво використання службових повноважень або особистих якостей для прямого або непрямого впливу на групу людей, задля того, щоб ця група людей діяла відповідно до спільної мети» [20], і «саме лідер своїми якостями може впливати на людей і мотивувати їх на досягнення певних цілей або на виконання завдань» [20].

S. Hannah і W. Sowden стверджують, що контекст, який часто характеризують як небезпечний або екстремальний, є головним аспектом, який визначає відмінності між військовим лідерством від лідерства в широкому розумінні [8]. Згідно з військовою Доктриною армії США ADP6-22 «Army Leadership and the Profession», 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) [1]. У збройних силах 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 [1]. 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);

- формування внутрішніх установок та переконань, що втілюють дух військової професії;

- стриманість, вміння підкорятися встановленим правилам та дисципліні;

- вміння працювати в команді (унікати 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, відповідність 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 консультаційно-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 [1].

Акценти лідерства, розставлені в Доктрині ADP 6-22, свідчать, що на сьогодні найефективнішим вважається децентралізований стиль керівництва, за якого командир своїм наміром орієнтує підлеглих на кінцеву мету операції, а розроблення засобів досягнення мети делегується підлеглим [1]. Таким чином, можна стверджувати, що у збройних силах намічається перехід від командно-адміністративної концепції лідерства «до тієї форми філософії лідерства, в якій значну роль відіграють незалежність і компетентність підлеглих» [13].

Лідерство є досить дослідженим, оскільки від стилю керівника залежить ефективність будь-якої соціальної організації. Це одна з причин, чому «сучасні наукові розвідки зосереджені на вивченні шляхів удосконалення лідерства та підборі керівників, які володіють навичками і здібностями для успішного виконання таких функцій» [20]. Накопичені за останні кілька років результати досліджень військового

лідерства зосереджені на результатах оцінки діяльності лідера [9]; стилях управління [15; 6; 9]; ситуаційних факторах [2; 5; 3]; поведінці, навичках і атрибутах військового лідера [14; 18]; процесах побудови військового лідерства та процесі навчання військових лідерів з погляду чинників та етапів, що становлять моделювання такого лідера [5; 7; 11; 17; 19].

Стимулом для появи нового ракурсу в розумінні та вивченні військового лідерства стало усвідомлення того, що в цифровому XXI столітті «будь-який майбутній конфлікт відбуватиметься в кіберпросторі, тож прийняття цифрової трансформації та включення її до відповідного стилю керівництва неминуче» [4]. У контексті цифрових технологій досліджується новий етап розвитку лідерства. У роботах наголошується, що військові лідери та їхній стиль керівництва повинні будуть адаптуватися до цифрової трансформації, щоб мати змогу протистояти сучасним викликам; а здатність до інновацій та застосування нових інструментів і методів є запорукою успіху лідерів, при цьому особливого значення набувають комунікація та взаємна довіра [13; 16].

Новим ракурсом розвитку та вивчення лідерства також є тренд навчання лідерів когнітивних навичок. Р. Pester і J. O'Neil зазначають, що сучасне поле бою характеризується передовими технологіями, високою мобільністю, немислимою руйнівною вогневою міццю і численними когнітивними проблемами під час ухвалення рішень, що ставить перед командиром завдання допомогти своїм підлеглим осмислити те, що відбувається [15]. Це передбачає нові етапи розвитку лідерства, як-от розвиток процесів сприйняття й осмислення як у ролі військового тактика, так і в ролі інструктора та тренера з витривалості, за постійного моніторингу власної поінформованості та розуміння зовнішнього середовища. Розвиток у військових лідерів здатності «переосмислити реальність хаосу, створивши сенс і значення для себе і своїх підлеглих» [15] є необхідним, по-перше, у короткостроковій перспективі – задля досягнення результатів місії, а по-друге, у довгостроковій перспективі – задля забезпечення ефективності управління та

підтримки психічного здоров'я. Таким чином, успішним військовим лідером стає командир, який здатний пройти через періоди хаосу і створити сенс як для себе, так і для своїх підлеглих. З іншого боку, військовий лідер може зазнати невдачі, якщо «дозволить хаосу домінувати в існуючій реальності, та не зуміє створити нових патернів і смислів» [15]. Такі дослідження, що акцентують увагу на психологічному компоненті військового лідерства і передбачають вивчення внутрішніх уявлень, джерела яких є несвідомими, пропонують новий погляд на військове лідерство.

Матеріали і методи. Це дослідження проведено в руслі психолінгвістики з використанням асоціативного експерименту. Асоціативний експеримент проводився у листопаді 2023 р. з дотриманням Етичного кодексу вченого України (<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002550-09>). Усі учасники були добровільно залучені до дослідження. Крім того, учасники могли в будь-який момент відмовитися від участі в дослідженні. Участь у дослідженні взяли 84 курсанта Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, які навчаються на третьому курсі за спеціальністю «Військове управління» та «Інформаційні системи та технології». Вік респондентів – 19-23 років; серед них 72 особи чоловічої статі та 12 осіб жіночої статі. Під час проведення вільного асоціативного експерименту респондентам було запропоновано таку інструкцію: «Подивіться на запропоноване слово-стимул і швидко, не замислюючись, запишіть на бланку відповідей будь-яке слово, яке першим спало на думку. Час проведення асоціативного експерименту обмежено до одної хвилини». Для проведення психолінгвістичного експерименту ми обрали слово-стимул «командир». Як метод дослідження нами було використано рефлексивний тематичний аналіз, який проводився з використанням індуктивного кодування.

Результати і обговорення. Асоціації, отримані на слово-стимул «командир», були поділені на три групи відповідно до їхнього

позитивного, нейтрального або негативного конотативного значення. Слова з нейтральною конотацією вказують на те, що командир асоціюється зі збройними силами як владною структурою (*влада, головний, старший, командир, особовий склад, батальйон, звання*). Слова з негативною конотацією свідчать про напружені стосунки з командиром або навіть конфлікт. У разі, коли одним респондентом були надані слова, що мають негативну конотацію, і які супроводжуються словами, що мають нейтральну конотацію та вказують на звання (*майор, старший солдат, офіцер*), можна припустити, що між курсантом і командиром цього рангу існує або назріває конфлікт. Психолінгвістичний експеримент продемонстрував, що у стосунках «начальник – підлеглий» типовими є напружені стосунки між курсантами та молодшими командирами (*старший солдат, сержант*), які є головними комунікаторами між курсантами та офіцерами. Авторитет командирів такої ланки серед курсантів катастрофічно низький. Причиною таких стосунків може бути наявність у командира недостатнього набору навичок, які не особливо відрізняються від тих, що мають люди, які перебувають у його підпорядкуванні. На основі аналізу асоціацій із негативною конотацією (*людина, в якій замість мозку – твердий каркас з правил, переконань і залізобетонної впевненості в своїй правоті, самовпевненість, зтяг, неповага до підлеглих, жорстокість, багатозадачність, вигода, статут, стрес, мітла, дурак, неорганізованість, негідник, біополярність*) можна стверджувати, що основними причинами виникнення конфліктів із командирами є: недостатня професійна підготовка командирів; непродумані, помилкові та неоптимальні рішення; низький рівень культури спілкування (некоректне ставлення, грубість, хамство); прагнення командира утвердити свій авторитет за будь-яку ціну; зловживання повноваженнями. Асоціації з позитивною конотацією було піддано кодуванню та тематизації. Результати кодування і тематизації було зведено в таблицю 1.

**Кодування і тематизація асоціацій з позитивною конотацією
на слово-стимул «командир»**

Теми	Підтеми	Коди	Приклади асоціацій
Особливі психологічні характеристики командира	– прихильність професіональним військовим цінностям; – внутрішні установки та переконання, що втілюють дух військової професії	– вірність; – обов'язок, – повага; – безкорисливе служіння; – честь; – добродієність та особиста мужність	Мужність (1), відданість (1), відважний (3), витривалість (1)
Специфічні соціально-психологічні детермінанти іміджу командира	– демонстрація характеру, компетентності та відданості; – відповідність військовим стандартам і образу професійного військового	– діловий етикет; – одяг; – манери поведінки	Дисципліна (6), організація (1), управління (1), порядок (3), сила (1), суворість (3), «Лев» (1), строгий (1), спорт (1), поведінка (1)
Володіння компетенціями, що визначені в рамках військового лідерства	– здатність надихати та вести за собою, зміцнювати довіру всередині військового колективу; – розширювання впливу за межами командного ланцюжка; – демонстрація власного прикладу – володіння навичками ефективного спілкування	– довіра; – розуміння; – емоційні стани; – допомога	Людяність (1), друг (1), наставник (1), компетентність (1), відповідальність (12), опора (1), зразок (6), лідер (6), розуміння інших (7), повага (7), довіра (3), надійність (1), захист (1), справедливий (5), дипломатичність (1), свобода (1), чуйність (1), гуманність (1), щирість (1), чесність (3), можливості (1), класний (1), крутий (1), завжди вислухає (2), харизма (3), розум (2), розумний (3), розсудливість (1), ввічливий (1), добрий (1), веселий (1), спроможний (1), вірний (1), авторитет (1), досвідчений (1), уважний (1), обізнаність (1)

На підставі тематизації отриманих асоціацій нами було вирізняє три теми: «Особливі психологічні характеристики командира», «Специфічні соціально-психологічні детермінанти іміджу командира», «Володіння компетенціями, що визначені в рамках військового лідерства». Тема «Особливі психологічні характеристики командира» відображає такі аспекти командира, як 1) прихильність професіональним військовим цінностям; 2) внутрішні установки та переконання, що втілюють дух військової професії (*мужність, відданість, відважний, витривалість*). Тема «Специфічні соціально-психологічні детермінанти іміджу командира» акцентує такі фактори як 1) демонстрація командиром характеру, компетентності та відданості;

2) відповідність військовим стандартам і образу професійного військового. Низький відсотковий вміст у загальній кількості отриманих асоціацій тих слів, що ввійшли до тем «Особливі психологічні характеристики командира» та «Специфічні соціально-психологічні детермінанти іміджу командира», вказує на те, що респонденти не схильні до когнітивного упередження, яке називається ефектом ореолу або «стереотипом фізичної привабливості» – оцінка курсантами однієї якості не впливає на оцінку інших характеристик, наприклад, оцінка ефективності командира не ґрунтується на оцінці зовнішнього вигляду військовослужбовця.

Щодо дефініції командира першорядного значення для курсантів набуває володіння компетенціями, які

визначені в рамках військового лідерства. Ці компетенції респонденти визначають як найважливіші знання, навички та установки, що визначають успішне виконання роботи, і описують їх у поведінкових термінах:

1. Володіння навичками ефективного спілкування, а саме: уміння слухати свого співрозмовника у діалозі; осмислена гнучкість в управлінні власними емоційними реакціями та інших, що дозволяє усвідомлено рухатися в світі емоційного вибору; визнання потенційної можливості непорозуміння і здатність приймати коригувальні заходи; усвідомлення відмінностей в поглядах та сприйняття учасників процесу; готовність приймати думки інших, відмінні від своїх, але, за необхідності, залишається на своїй позиції (*людяність, розуміння інших, повага, дипломатичність, свобода, ввічливий*).

2. Здатність впливати на людей за межами своїх прямих повноважень і за межами командних інстанцій, а саме: орієнтація на досягнення взаєморозуміння з партнерами спілкування; демонстрація довіри до співрозмовника (*чуйність, гуманність, щирість, чесність, друг, завжди вислухає, добрий, веселий*).

3. Здатність змусити інших вийти за рамки своїх особистих інтересів і працювати на загальне благо (бути харизматичним лідером), а саме: вміння надихати, заохочувати і спрямовувати енергію підлеглих для виконання місії; забезпечення розуміння підлеглими мети для свідомого виконання завдань; надання належної допомоги, коли успіх виконання завдань та досягнення встановлених мети (місії) опиняється під загрозою, або виникає надмірна загроза життю і здоров'ю підлеглих (*наставник, опора, зразок, лідер, довіра, надійність, захист, класний, крутий, вірний, авторитет, досвідчений, уважний, обізнаність, компетентність, харизма, відповідальність, справедливий, розум, розумний, розсудливість*).

Висновки. Авторитарний стиль управління, який використовують командири молодшої ланки і який є вельми ефективним під час проведення бойових дій, оскільки він орієнтований на максимальну ефективність і дисципліну в колективі, що забезпечує своєчасне і точне виконання поставлених

завдань, може виявитися неефективним у навчальному середовищі. Серйозними проблемами авторитарного керівництва у військовому навчальному середовищі є 1) розрив зв'язку між курсантами та процесом ухвалення рішень, який здійснює їхній молодший командир (старший солдат, сержант); 2) відхилення творчого потенціалу підлеглих і заперечення інновацій. Унаслідок цього курсанти можуть почуватися недооціненими і демотивованими. Зрештою, це може негативно вплинути на їхню успішність у навчанні та психологічне благополуччя.

Стилями управління, що мотивують курсантів на успіх у навчанні, є трансформаційне лідерство та лідерство служіння. У разі орієнтації на трансформаційне лідерство, курсанти бачать у командирі людину, яка здатна вселити упевненість і надихнути на позитивні зміни тих, хто слідує за ним. Курсанти очікують від командира наставництва і навчання, підтримки і заохочення, допомоги в подоланні можливих перешкод і розвитку особистих якостей та професійних навичок. На думку курсантів, командир повинен прагнути сформувати культуру співпраці та постійного вдосконалення, коли кожен курсант отримує можливість мислити нестандартно, пропонувати нові рішення складних завдань, тим самим реалізуючи свій справжній потенціал.

У разі орієнтації на лідерство служіння, курсанти на перше місце ставлять зусилля командира по створенню такого середовища, в якому вони можуть розвиватися не лише як елементи військової машини, а як гармонійні особистості. Курсанти вважають, що зусилля командира мають бути спрямовані на створення середовища, що ґрунтується на довірі та товаристві, в якому співпраця та відкрите спілкування між членами команди є нормою, а також на надання можливостей для особистого та професійного розвитку підлеглих.

Для створення такого освітнього середовища, яке б сприяло не лише підвищенню ефективності освіти, а й психологічному благополуччю курсантів, рекомендується розробити курси наставництва та коучингу для командирів молодшої ланки, під час проходження яких

вони отримають додаткові навички й компетенції в царині керівництва та навичок спілкування. Також рекомендується проводити тренінг самоаналізу для командирів молодшої ланки, що є вкрай важливим для усвідомлення ними власної поведінки, реакцій та когнітивних процесів.

Як підсумок, необхідно вказати на доцільність проведення майбутніх наукових

розвідок щодо дослідження деструктивних форм управління у військовому контексті. Необхідні дослідження розповсюдженості деструктивних форм управління в різних групах військовослужбовців залежно як від характеристик умов навколишнього середовища, так і характеристик самого колективу.

Список використаних джерел

1. 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
2. Ahuja, A. S., & Kumar, U. (2020). Shaping military leaders: Role of character strengths and virtues. In U. Kumar (Ed.), *Routledge international handbook of military psychology and mental health* (pp. 119-131). Routledge.
3. Bester, P. C., & O'Neil, J. W. (2022). The modern military leader as sensemaker on the battlefield. *Scientia Militaria*, 50(2), 37-64. <https://doi.org/10.5787/50-2-1371>
4. Boettcher, F. (2022). Exploratory Study upon Military Leadership in the 21st Century. What Are Skills and Knowledge Required for Leadership Success? *Polish Political Science Yearbook*, 51(3), 39-55. <https://doi.org/10.15804/ppsy202227>
5. Bucher, E., Gottschalck, N., Waldkirch, M., & Annen, H. (2023). (Un-)Willing and Able? Trajectories of Reluctant Leadership in the Swiss Armed Forces. *Academy of Management Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.14605abstract>
6. 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>
7. Díez, F., Martínez-Morán, P. C. & Aurrekoetxea-Casaus, M. (2023) The learning process to become a military leader: born, background and lifelong learning. *Frontiers in Education*, 8, 1140905. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1140905>
8. Hannah, S. T., & Sowden, W. J. (2013). Leadership in the profession of arms. In M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 291-310). New York: Oxford University Press.
9. Hol Fosse, T., Skogstad, A., Einarsen, S. V. & Martinussen, M. (2019) Active and passive forms of destructive leadership in a military context: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708-722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>
10. Johnsen, B. H., Eid, J., Pallesen, S., Bartone, P. T., & Nissestad, O. A. (2009). Predicting Transformational Leadership in Naval Cadets: Effects of Personality Hardiness and Training. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2213-2235. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00522.x>
11. Kirchner, M. & Akdere, M. (2017). Military leadership development strategies: Implications for training in non-military organizations. *Industrial and Commercial Training*, 49. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0047>
12. Luedi, M. M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. Best practice & research. *Clinical anaesthesiology*, 36(2), 229-235. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>
13. Martinsen, O. & Fosse, T. & Johansen, R. & Venemyr, G. (2020). A New Perspective on Military Leadership. *Academy of Management Proceedings*, 17616. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.17616abstract>
14. Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 953-970. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0392>
15. Pester, P., & O'Neil, J. (2022). The modern military leader as sensemaker on the battlefield. *Scientia Militaria: South African Journal of Military Studies*, 50(2), 37-64. <https://dx.doi.org/10.5787/50-2-1371>
16. Ramesh, N. (2021). Digital Transformation: How to Beat the 90% Failure Rate? *IEEE Engineering Management Review*, 49, 22-25. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3070139>
17. Siew, D. H. K., & Koh, J. H. L. (2023). Being and becoming beginning military leaders: Implications for leadership learning. *Military psychology: the official journal of the Division of Military Psychology, American Psychological Association*, 35(2), 142-156. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2088986>
18. Šimanauskienė, V., Giedraitytė, V., Navickienė, O. (2021). The Role of Military Leadership in Shaping Innovative Personnel Behaviour: The Case of the Lithuanian Armed Forces. *Sustainability*, 13(16), 9283. <https://doi.org/10.3390/su13169283>

19. Squires, E. C., & Peach, J. M. (2020). Effective military leadership: Balancing competing demands. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 52(4), 314-323. <https://doi.org/10.1037/cbs0000179>

20. Stănculescu, R. & Beldiman, E. (2019). The Issue of Leadership Styles in the Military Organization. *Land Forces Academy Review*, 24, 54-60. <https://doi.org/10.2478/raft-2019-0006>. DOI:10.2478/raft-2019-0006

Summary

Khraban T. PhD in Philology, Associate Professor,
Head of Foreign Languages Department, Military
Institute of Telecommunications and Information Technology

Khraban M. researcher at the Scientific Center of
Communication and Information Technology Military
Institute of Telecommunications and Information Technology

LEADERSHIP AS A PRECONDITION FOR EFFECTIVE LEARNING IN THE MILITARY HIGHER EDUCATION SYSTEM

Purpose. *This empirical study, based on the analysis of cadets' views on personnel management styles in the military higher education system, aims to consider problems of military management and prospects of abandoning the authoritarian leadership style in favor of leadership.*

Materials and Methods. *An associative psycholinguistic experiment is the basis of the present study. The research method was reflexive thematic analysis. Inductive coding was used.*

Results and discussions. *The authoritarian leadership style of junior commanders, highly effective in combat operations because it focuses on maximizing team efficiency and discipline, timely and accurate task completion, may not be effective in the learning environment. The serious problems of the authoritarian leadership in the military educational environment are 1) the separation of the cadets from the decision-making process carried out by their junior commanders (noncommissioned officers, sergeants); 2) the rejection of the creative potential of the subordinates and the denial of innovations. As a result, the cadets can feel undervalued and demotivated. Ultimately, this can affect their academic performance and psychological well-being. The leadership styles that motivate the cadets to success in their studies are transformational leadership and servant leadership. In the case of transformational leadership, the cadets view the commander as a person who inspires confidence and positive change in his/her subordinates. The cadets look to their commander for guidance, training, support, encouragement, and assistance in overcoming obstacles and developing their personal qualities and professional skills. According to the cadets, the commander should strive to create a culture of collaboration and continuous improvement, where everyone has the opportunity to think outside the box, offer new solutions to complex problems, and reach his or her full potential. In servant leadership, the cadets prioritize the commander's efforts to create an environment where they can develop not only as military machine elements, but also as harmonious individuals. The cadets believe that a commander's efforts should be focused on creating an environment based on trust and camaraderie, where cooperation and open communication among team members is a norm, and on providing opportunities for subordinates to grow and develop both personally and professionally.*

Conclusions. *To create an educational environment that contributes not only to the effectiveness of education and training but also to the psychological well-being of cadets, it is recommended that mentoring and coaching courses be developed for junior commanders to acquire additional leadership and communication skills and competencies. It is also recommended that junior commanders undergo self-analysis training, which is essential for awareness of their own behaviors, reactions, and cognitive processes.*

Keywords: *leadership; associative experiment; military education and training; management style.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

The authors declare that they have no conflict of interest.

Дата надходження рукопису/Date of receipt of the manuscript: 26.11.23.

Дата прийняття рукопису/Date of acceptance of the manuscript: 30.12.23.

© 2024. This work is under an open license [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).