

УДК:159.9

*Я. Мацегора<sup>1</sup>, к.психол. наук, с. н.с.**провідний науковий співробітник (ORCID 0000-0001-6103-1466)**О. Колесніченко<sup>2</sup>, д. психол. наук, с. н. с., проф. каф. (ORCID 0000-0001-6406-1935)**С. Леценко<sup>1</sup>, ад'юнкт докторантури та ад'юнктури (ORCID 0009-0001-2526-5182)**<sup>1</sup>Національна академія Національної гвардії України**<sup>2</sup>Національна академія Служби безпеки України*

## ОЧІКУВАННЯ ЩОДО ОБРАЗУ КОМАНДИРА У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

За результатами проведеного дослідження визначено особливості військових цінностей у військовослужбовців-учасників бойових дій, у яких спостерігаються посттравматичні стресові реакції. У дослідженні прийняли участь військовослужбовці-учасники бойових дій, яких було поділено на дві групи: військовослужбовці, які мають ознаки посттравматичних стресових реакцій – 61 особа; та військовослужбовці, які не мають виражених посттравматичних стресових реакцій – 277 осіб. Вік учасників дослідження від 20 до 55 років.

Визначено, що військові цінності не дозволяють надійно передбачити посттравматичні стресові реакції у військовослужбовців-учасників бойових дій, проте не можна нехтувати їх роллю у регулюванні взаємин військовослужбовців, які мають ознаки посттравматичних стресових реакцій.

У військовослужбовців, які мають ознаки посттравматичного реагування, в ієрархії цінностей є виражена векторність від тріади сміливості, як уявлення про гідне поведіння військовослужбовця, до тріади усвідомлення власної нестачі сил для здійснення протидії, власної ненадійності для оточуючих. Психологічна травматизація значно вплинула на структуру військових цінностей військовослужбовців, зробивши їх ненадійною ланкою військової команди. Так, їх структура цінностей, яка має регулювати професійну діяльність, відбиває їх зосередженість на травматичних аспектах – для них реалізація сміливості є виходом за межі уявлень про власні можливості, а професійність асоціюється із здоланням труднощів. Вони вважають, що пережитий досвід дозволяє їм керуватися власними уявленнями про обов'язок перед військовою командою, діяти на свій розсуд.

Відсутність в структурі цінностей військовослужбовців з ознаками посттравматичних стресових реакцій на відміну від військовослужбовців, у яких після участі в бойових діях збережене психічне здоров'я, фактору, що дозволяє бути відповідним змінам, вірогідно також посилює травматичний ефект дії бойових стресорів.

**Ключові слова:** лідер, військовослужбовець, службово-бойова діяльність, бойовий досвід.

**Вступ.** Широкомасштабні бойові дії гостро ставлять питання про ефективних лідерів, як на полі бою, так і в тих підрозділах, що здійснюють тилове забезпечення бойових частин.

Безпосередні командири ставлять цілі перед своїми підлеглими, скеровують їх дії, згаджують роботу всередині підрозділу та координують

дії окремих підрозділів. Крім того, вони турбуються про свій особовий склад, мотивують його, формують впевненість та підтримують стійкість перед дією бойових стрес-факторів. Досить часто роль безпосереднього командира – молодшого офіцера (від молодшого лейтенанта до капітана) – виконують вчорашні випускники

вищих військових навчальних закладів, які можуть бути молодшими та менш досвідченими, ніж їх підлеглі. Це робить важливим визначення того, які очікування щодо образу безпосереднього командира мають підлеглі, щоб мати змогу цілеспрямовано формувати у випускниках ВВНЗ необхідні якості лідера, здатного ефективно діяти, як на полі бою, так і в підрозділах, які здійснюють забезпечення бойових підрозділів.

**Аналіз існуючих досліджень і публікацій.** Для побудови дослідження з вивчення очікувань підлеглих щодо ефективного лідерства важливим є визначитися з переліком характеристик, які формують образ лідера. На сьогодні є значна кількість підходів до визначення лідерства. Так, Bangari R.S. розкривав сутність поняття лідерство, як відносини між членами групи та лідером, які спонукають інших членів до досягнення завдання [1]. Yukl G. підходить до лідерства як до організаційного процесу, в якому людина прагне досягти цілей організації, впливаючи на членів групи [2]. Johnson зробив припущення, що лідер є той, хто є інноваційним та прагне вирішувати нові проблеми, а також привносити щось нове в групу [3].

Walumbwa Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., і Peterson S.J. описують лідерів як людей, які міркують та діють морально і, таким чином, надихають розвиток етичного клімату та моральних поглядів підопічних [4].

May D. R., Chan A. Y. L., Hodges T. D. і Avolio B. J. вважають, що справжні лідери мають високу моральну здатність оцінювати дилеми з різних точок зору та здатні

враховувати різні потреби зацікавлених сторін, усвідомлюючи наслідки своїх рішень, перш ніж діяти [4].

На думку Raelin, «лідерство ... не покладається на властивості окремих осіб, а також не зосереджується на відносинах між лідерами та послідовниками, які історично були відправною точкою для будь-яких дослідження лідерства, навпаки, лідерство – це взаємна колективна дія» [6, с. 3].

Деякі дослідники концептуалізують лідерство через призму особистісних особливостей або поведінки, тоді як інші розглядають його з точки зору обробки інформації або з точки зору відносин. Luke McCormack & David Mellor досліджували зв'язок між особистісними особливостями особистості та ефективністю лідерства [7].

Yukl G. визначає лідерство, як «процес впливу на інших, щоб вони зрозуміли і дійшли згоди про те, що потрібно зробити і як це зробити, а також процес сприяння індивідуальним та колективним зусиллям для досягнення спільних цілей» [8, с. 8].

Hogan R. та Judge T. стверджують, що лідерство слід розуміти з погляду здатності створювати та підтримувати ефективні команди [9].

Для Northouse P. G. лідерство - «процес, за допомогою якого людина впливає на групу людей задля досягнення спільної мети» [10, с. 3].

Bass B. M. і Bass R. вважають, що лідери мають комбінацію рис, необхідних для того, щоб спонукати інших виконати завдання. Розглядають лідерство як процес, як владні відносини, як диференційовану роль [29].

Barrow J.C., Cyert R. M., Plsek PE, Wilson T., розуміють лідерство – як навички, яка використовується для впливу на підлеглих, щоб вони з ентузіазмом працювали над досягненням цілей, спеціально визначених для загального блага [11; 12; 13].

Крім того, дослідники військового лідерства, крім проблем пов'язаних з відсутністю єдності у підходах до визначення лідерства, єдності у підходах до можливості формування лідера, набуття в ході підготовки необхідних лідеру якостей, мають звертати увагу ще й на специфіку професійної діяльності військовослужбовців, її зв'язок із небезпечністю, складним моральним підґрунтям, що робить актуальними теми довіри командирів, моральності його дій, ролі лідера у згуртуванні військового колективу та профілактиці ПТСР тощо.

Так, Карпенко В. у своїй роботі зосереджується на лідерських якостях, що є необхідними в екстремальних умовах, під час значних фізичних навантажень та нервово-психічних напружень. Він виділяє наступні якості, що визначають ефективність військового лідера: старанність, здатність до міжособистісної комунікації, товариська взаємодопомога, впевненість у своїх силах, ініціатива, завзятість, наполегливість у вирішенні поставлених завдань, рішучість, бажання керувати підлеглими та вести їх за собою, почуття відповідальності за доручену справу, чесність, справедливість, сміливість [14].

Ficarrota J. C. виділяє у структурі особистості офіцера 3 групи якостей, що забезпечують лідерство у діяльності командира: якості кваліфікованого військового спеціаліста, якості керівника та

організатора своїх підлеглих, якості військового педагога, що вміє виховувати підлеглих. Одна частина цих якостей відображає природжені особливості психічних процесів і властивостей особистості, а інша частина - знання, навички, вміння, моральні звички особистості, що складаються в особистому досвіді, набутому в соціальному середовищі, в організованих процесах освітньої діяльності з навчання і виховання майбутніх офіцерів [15].

Про довіру командирів, як характеристику лідерства йдеться в дослідженнях İsmail Yeşilbaş та Şahin Çetin [16].

Adair J. наполягає на тому, що лідери мають надихати своїх солдатів на героїзм і самопожертву, що часто вимагає придушення таких природних почуттів, як страх. Лідери не заохочують своїх солдатів словами «вперед», а скоріше «йди за мною». Щоб вести за собою і подавати приклад вони повинні уникати зарозумілості, випромінювати смиренність, бути правдивими, бути готовими розділити будь-які труднощі з послідовниками, а також мати бачення та відданість досягненню поставленого завдання [17].

У свою чергу Sweeney P., зазначив, що військові лідери повинні робити правильні речі, незважаючи на наслідки, – це моральна мужність. Моральна мужність передбачає силу характеру лідера, щоб бути готовим піти на ризик, щоб діяти відповідно до своїх цінностей і переконань і протистояти владі, щоб захистити добробут своїх військовослужбовців або захистити свої рішення. Підлеглі можуть довіряти лідерам, які мають сміливість діяти відповідно до своїх цінностей, тому що вони знають, що

прикази, які вони видають, базуються на цінностях [18].

Про мужність військового лідера йдеться і у дослідженнях Garland Jr. R. A., проте її основою називається фізична сміливість. Цей дослідник стверджує, що фізична сміливість людини безпосередньо залежить від фізичної компетентності. Фізична мужність дозволяє військовому лідеру бути сміливим, йти на прорахований ризик і агресивно виконувати свою місію, не будучи дурним чи безрозсудним [19].

На думку Odierno R., успіх будь-якого лідера, незалежно від оточення, заснований на його здатності керувати ризиками. Кожен лідер повинен розуміти ризик, знати, як зменшити ризик, і бути готовим інколи приймати сміливі рішення, щоб використовувати успіх. Однією з ключових характеристик чудових лідерів є здатність приймати рішення в потрібний час – бути рішучим [20]. На війні відсутність рішучості може мати фатальні наслідки. Військові керівники, які неохоче або не приймають рішень, не тільки не виконують поставленої місії, але й втрачають повагу та довіру своїх підлеглих, що зрештою знищить команду, яку вони очолюють. З іншого боку, екстремальні лідери, які йдуть на шалений нерозрахований ризик, піддають місію, команду та її людей невинуватому ризику. Ключем до успішного лідерства є вміння знаходити баланс між двома крайнощами.

Diamond M. вважає, що військові лідери повинні проявляти розсудливість, щоб приймати миттєві рішення для досягнення критично важливих цілей місії [21].

Про важливість рішучості для військових лідерів пише і Duggal N.

[22]. На його думку, рішучість - це бажання виконати бойове завдання та включає такі характеристики, як ініціатива, наполегливість, домінування та драйв. Рішучі лідери готові самостверджуватися, вони проактивні та здатні вистояти перед обличчям перешкод. Duggal N. вірить, що рішучість лідера створює у військових натхнення долати найсуворіші перешкоди та безстрашно йти вперед для досягнення найскладніших цілей.

Matthews M. D. звертає увагу на те, що при виконанні бойового завдання командна робота є важливішою за особисте визнання [23], тому військовий лідер не може віддавати перевагу окремим особам, а повинен сприяти співпраці з усіма членами команди. Те, наскільки добре елементи підрозділу працюють разом, відіграє вирішальну роль в успіху чи невдачі цього підрозділу в досягненні своєї мети. На думку Matthews M. D. військовий лідер має бути командобудівником і переконатися, що вся його команда діє в унісон для досягнення набагато вищих, ніж індивідуальні, цілей. Згуртованість формує синергетичний ефект, а також довіру кожного члена команди до інших членів команди. Відповідно до цього, Matthews M. D. вважає, що однією із функцій військового лідера має бути стримування індивідуалістичних нахилів у підлеглих.

В останні десятиріччя набули актуальності дослідження ролі лідера у профілактиці посттравматичних стресових розладів. Зокрема у статті Paul T. Bartone доводиться, що військові лідери можуть підвищити витривалість і стійкість до стресу у своїх підрозділах [24]. В цьому та інших дослідженнях було

аргументовано, що саме від дій безпосереднього командира в значній мірі залежить збереження психічного здоров'я його підлеглих. Це послугувало підставою для розробки програми COSC ((combat and operational stress control (контроль бойового та оперативного стресу)) в Армії США, яка визначає діяльність військових керівників, спрямовану на запобігання, ідентифікацію та управління небезпечною поведінкою та бойовими стресовими реакціями, що можуть виникати у військовослужбовців [25].

**Мета дослідження** – визначити очікування підлеглими бойових частин та частин тилового забезпечення щодо образу ефективного безпосереднього командира (молодшого офіцера).

**Результати.** В дослідженні взяли участь військовослужбовці бойових частин (203 особи) та частин тилового забезпечення (154 особи) рядового та сержантського складу, які виконують завдання у зоні бойових дій, під керівництвом молодших офіцерів. Усі учасники дослідження брали участь у захисті Батьківщини з моменту повномасштабного вторгнення РФ, з 24 лютого 2022 року. Відповідно до цього було сформовано дві групи порівняння.

Учасників дослідження просили оцінити характеристики лідера, які визначають ефективність молодшого

офіцера за 11 бальною шкалою – від 0 (характеристика не важлива для ефективної діяльності лідера) до 10 (характеристика дуже важлива для ефективної діяльності лідера). Вихідний перелік із 56 характеристик було укладено за результатами аналізу існуючих досліджень лідерства, частина з яких представлена в наведеному аналізі літературних джерел. Проте, після попередньої оцінки експертами (серед яких були ті, хто виконують функції молодших офіцерів; є їх командирами і оцінюють ефективність їх діяльності; є їх підлеглими; є викладачами ВВНЗ та здійснюють підготовку молодших офіцерів; є курсантами та освоюють професію військового, свідомо формують у себе якості лідера; мають бойовий досвід чи лише готуються до участі в бойових діях) було скорочено до 30 характеристик.

Для порівняння результатів оцінки характеристик, які визначають ефективність безпосереднього командира, в досліджуваних групах було використано t-критерій Стьюдента. Також для статистичного аналізу було використано процедура ранжування та факторного аналізу (за методом головних компонент).

Узагальнення оцінок характеристик, які визначають ефективність діяльності молодшого офіцера, в досліджуваних групах наведено в таблиці 1

**Табл. 1. Порівняння характеристик безпосереднього командира, які забезпечують його ефективність, за оцінками підлеглих в бойових та тилових підрозділах (середні значення та ранги)**

Характеристики безпосередніх командирів	Групи досліджуваних				
	Бойові підрозділи		Тилові підрозділ	Значущість розбіжностей	
	середні	ранг	середні	ранг	
1	2	3	4	5	6

Табл. 1. (продовження)

Турбується про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації їм найзручніших за наявних обставин умов для несення служби.	8,48±2,13	16	9,25±1,51	9	3,98***
Сміливий та вольовий, своїм прикладом надихає на здолання труднощів.	8,56±2,02	11	9,15±1,69	20	3,04**
Здатний брати будь-яку ситуацію у свої руки, приймати актуальні рішення.	8,58±2,17	9	9,20±1,30	15	3,38***
Надійний, не здається, ефективно діє навіть з мінімальними ресурсами.	8,43±2,08	24	9,26±1,06	5	4,89***
Добре усвідомлює перспективи, які має його підрозділ, здатен об'єднати своїх підлеглих для досягнення цих перспектив.	8,48±2,16	16	9,11±1,30	22	3,42***
Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування.	7,99±2,26	30	8,83±1,70	30	4,01***
Адекватно доводить до підлеглих розпорядження керівництва, їх важливість, здатен забезпечити їх виконання.	8,68±2,00	5	9,18±1,54	17	2,70**
Має гарні навички спілкування, вміє адекватно розв'язувати конфліктні ситуації.	8,68±1,97	3	9,11±1,54	22	2,30*
Вміє пояснювати, навчати, допомагає формувати необхідні навички та риси характеру.	8,37±2,09	26	9,15±1,21	20	4,42***
Обізнаний, поінформований, легко переймає необхідні знання та професійний досвід.	8,25±2,09	29	9,23±1,41	11	5,28***
Вміє формувати команду – кожна людина в підрозділі «на своєму місці», як за професійними навичками, так і за особистісними рисам, що забезпечує його ефективну роботу.	8,51±2,07	14	9,26±1,19	5	4,33***
Формує впевненість у кращому майбутньому, до якого хочеться йти за ним разом зі своїми побратимами.	8,36±2,01	28	8,98±1,35	29	3,51***
Впевнений в собі, своїх рішеннях та у своєму підрозділі - не дозволяє сумніву, невпевненості та апатії підірвати ефективність роботи підрозділу.	8,46±2,06	19	9,18±1,25	17	4,12***
Адекватно оцінює важливість вирішення тих чи інших проблем та проявляє відповідні для їх вирішення наполегливість, сумлінність, впертість.	8,53±1,89	12	9,26±1,11	5	4,56***
1	2	3	4	5	6
Цілком самостійний - приймає актуальні рішення та бере на себе відповідальність за віддані накази.	8,36±2,18	27	9,32±1,12	3	5,39***

Табл.1. (закінчення)

Привітний, доступний для спілкування підлеглим, які можуть поділитися з ним своїми проблемами та сумнівами, та членам їх родин, що стурбовані долею своєї близької людини.	8,44±2,02	23	9,08±1,28	25	3,64***
Емоційно-врівноважений та стресостійкий, контролює свої негативні переживання.	8,59±1,87	8	9,06±1,26	27	2,87**
Моральний, має стійкі переконання та здатність їх відстоювати, що дозволяє йому бути взірцем для своїм підлеглих.	8,42±1,96	25	9,09±1,20	24	3,98***
Вимогливий до оточуючих та до себе, надихає до наслідування власною самодисциплінованістю.	8,45±1,93	20	9,20±1,21	15	4,49***
Тактовний – поєднує вимогливість до підлеглих із турботою про них та повагою до них, підтримує в них почуття гідності.	8,44±2,03	21	9,18±1,10	17	4,41***
Здатний швидко та адекватно оцінювати будь-яку ситуацію професійної діяльності, її зміни, приймати необхідні рішення для її нормалізації.	8,47±2,07	18	9,37±0,98	1	5,45***
Формує відчуття «ми» у військовослужбовців: «ми - захисники», «якщо не ми, то хто?».	8,52±2,16	13	9,23±1,11	11	4,05***
Ретельно обдумує свої рішення, прораховує можливі ускладнення при їх реалізації.	8,49±2,08	15	9,34±0,92	2	5,19***
Чітко формулює свою думку, віддає несуперечливі, узгоджені з іншими керівниками розпорядження.	8,64±1,89	7	9,23±1,13	11	3,71***
Підтримує гарну фізичну форму, здатен нести тяготи служби нарівні з усіма в підрозділі, за потреби може взяти на себе професійні функції будь-кого з підлеглих.	8,44±2,00	21	9,02±1,33	28	3,25**
Здатен брати цілковиту відповідальність за дії своїх підлеглих.	8,56±2,02	10	9,08±1,53	25	2,74**
Забезпечує інформаційну безпеку свого підрозділу, не допускає витоку інформації про військовослужбовців та їх родини.	8,68±1,93	3	9,22±1,12	14	3,28**
Патріот, своїми діями доводить свою любов до Батьківщини та здатність її захищати.	8,79±1,95	1	9,28±1,24	4	2,85**
Здатен адекватно оцінювати фізичний та психологічний стан своїх підлеглих, організувати надання їм необхідної допомоги.	8,70±1,91	2	9,26±1,16	5	3,43***
Професійний – має гарні сучасні професійні знання, навички, досвід їх реалізації в бойових умовах.	8,66±2,12	6	9,25±1,16	9	3,37***

Примітка. \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ .

Як видно із наведених даних військовослужбовці із бойових та тилкових підрозділів використовують

різний діапазон шкали при оцінці характеристик, які визначають ефективність безпосереднього

командира. Хоча, в обох групах використовується верхня частина шкали, що свідчить про високі вимоги до офіцерів, проте військовослужбовці бойових частин більш критично ставляться до здатності запропонованих характеристик описати ефективність військового лідера тактичного рівня. Їх діапазон оцінок від  $8,79 \pm 1,95$  (1 ранг) за таку характеристику, як «Патріот, своїми діями доводить свою любов до Батьківщини та здатність її захищати» до  $7,99 \pm 2,26$  (30 ранг) за «Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування» задає вектор, який свідчить про те, що неважливо ким був раніше і які досягнення мав раніше їх командир, – важливо, щоб він був патріотом і своїми діями доводив це. У представників тилового забезпечення діапазон оцінок від  $9,37 \pm 0,98$  (1 ранг) за «Здатний швидко та адекватно оцінювати будь-яку ситуацію професійної діяльності, її зміни, приймати необхідні рішення для її нормалізації» до  $8,83 \pm 1,70$  (30 ранг) за «Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування». Як бачимо, в цій групі також найменш важливими є минулі досягнення, а найбільш високо оцінюються здатність нормалізувати ситуацію. Використання різних діапазонів оцінювання в порівнюваних групах робить недоцільним порівняння за окремими характеристиками, а щільність оцінювання (різниця у 1 бал на 11-бальній шкалі між найбільш- та найменш важливим) – робить досить умовним побудову ієрархії характеристик. Тому більш доречно

уточнити зміст визначених векторів оцінювання в кожній групі.

Так, у військовослужбовців бойових підрозділів до десятки найбільш важливих для ефективної діяльності молодшого офіцера відносяться наступні характеристики:

1 ранг – «Патріот, своїми діями доводить свою любов до Батьківщини та здатність її захищати» ( $8,79 \pm 1,95$ );

2 ранг – «Здатен адекватно оцінювати фізичний та психологічний стан своїх підлеглих, організовувати надання їм необхідної допомоги» ( $8,70 \pm 1,91$ );

3-4 ранги – «Забезпечує інформаційну безпеку свого підрозділу, не допускає витоку інформації про військовослужбовців та їх родини» ( $8,68 \pm 1,93$ ) та «Має гарні навички спілкування, вміє адекватно розв'язувати конфліктні ситуації» ( $8,68 \pm 1,97$ );

5 ранг – «Адекватно доводить до підлеглих розпорядження керівництва, їх важливість, здатен забезпечити їх виконання» ( $8,68 \pm 2,00$ );

6 ранг – «Професійний – має гарні сучасні професійні знання, навички, досвід їх реалізації в бойових умовах» ( $8,66 \pm 2,12$ );

7 ранг – «Чітко формулює свою думку, віддає несуперечливі, узгоджені з іншими керівниками розпорядження» ( $8,64 \pm 1,89$ );

8 ранг – «Емоційно врівноважений та стресостійкий, контролює свої негативні переживання» ( $8,59 \pm 1,87$ );

9 ранг – «Здатний брати будь-яку ситуацію у свої руки, приймати актуальні рішення» ( $8,58 \pm 2,17$ );

10 ранг – «Здатен брати цілковиту відповідальність за дії своїх підлеглих» ( $8,56 \pm 2,02$ ).

До найменш важливих в цій групі належать:



30 ранг – «Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування» (7,99±2,26);

29 ранг – «Обізнаний, поінформований, легко переймає необхідні знання та професійний досвід» (8,25±2,09);

28 ранг – «Формує впевненість у кращому майбутньому, до якого хочеться йти за ним разом зі своїми побратимами» (8,36±2,01);

27 ранг – «Цілком самостійний - приймає актуальні рішення та бере на себе відповідальність за віддані накази» (8,36±2,18);

26 ранг – «Вміє пояснювати, навчати, допомагає формувати необхідні навички та риси характеру» (8,37±2,09);

25 ранг – «Моральний, має стійкі переконання та здатність їх відстоювати, що дозволяє йому бути взірцем для своїм підлеглих» (8,42±1,96).

Як бачимо, підлеглі з бойових підрозділів при оцінці якостей, що забезпечують ефективність безпосереднього командира, на перші позиції ставлять його здатність своїми діями організувати захист Батьківщини, їх родини, турбуватися про виживання свого особового складу в бойових умовах (адекватно оцінювати стан та організувати медичну чи психологічну допомогу підлеглим). Для цього на думку підлеглих, офіцер має бути здатним адекватно доводити накази (контролювати свої негативні переживання та впоратися з негативними переживаннями своїх підлеглих, чітко формулювати свою думку навіть в стресових умовах), діяти професійно та бути здатним брати будь-яку ситуацію під свій контроль. При цьому для підлеглих

неважливими минулими заслугами їх командира, його обізнаністю чи моральністю, його оцінюють як здатного «тут та зараз» організувати діяльність бойового підрозділу в умовах дії бойових стрес-факторів, надати смисл їх (підлеглим) діям - захист Батьківщини, родини, виживання в бою.

У військовослужбовців тилового забезпечення до найбільш важливих для ефективної діяльності молодшого офіцера віднесено наступні характеристики:

1 ранг – «Здатний швидко та адекватно оцінювати будь-яку ситуацію професійної діяльності, її зміни, приймати необхідні рішення для її нормалізації» (9,37±0,98);

2 ранг – «Ретельно обдумує свої рішення, прораховує можливі ускладнення при їх реалізації» (9,34±0,92);

3 ранг – «Цілком самостійний - приймає актуальні рішення та бере на себе відповідальність за віддані накази» (9,32±1,12);

4 ранг – «Патріот, своїми діями доводить свою любов до Батьківщини та здатність її захищати» (9,28±1,24);

5-8 ранги – «Здатен адекватно оцінювати фізичний та психологічний стан своїх підлеглих, організувати надання їм необхідної допомоги» (9,26±1,16); «Адекватно оцінює важливість вирішення тих чи інших проблем та проявляє відповідні для їх вирішення наполегливість, сумлінність, впертість» (9,26±1,11); «Надійний, не здається, ефективно діє навіть з мінімальними ресурсами» (9,26±1,06); «Вміє формувати команду – кожна людина в підрозділі «на своєму місці», як за професійними навичками, так і за особистісними рисами, що забезпечує його ефективну роботу» (9,26±1,19);

9-10 ранги – «Професійний – має гарні сучасні професійні знання, навички, досвід їх реалізації в бойових умовах» ( $9,25 \pm 1,16$ ) та «Турбується про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації їм найзручніших за наявних обставин умов для несення служби» ( $9,25 \pm 1,51$ ).

Найменш важливими за оцінками військовослужбовців тилового забезпечення для ефективної діяльності командира є:

30 ранг – «Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування» ( $8,83 \pm 1,70$ );

29 ранг – «Формує впевненість у кращому майбутньому, до якого хочеться йти за ним разом зі своїми побратимами» ( $8,98 \pm 1,35$ );

28 ранг – «Підтримує гарну фізичну форму, здатен нести тяготи служби нарівні з усіма в підрозділі, за потреби може взяти на себе професійні функції будь-кого з підлеглих» ( $9,02 \pm 1,33$ );

27 ранг – «Емоційно врівноважений та стресостійкий, контролює свої негативні переживання» ( $9,06 \pm 1,26$ );

26-25 ранг – «Привітний, доступний для спілкування підлеглим, які можуть поділитися з ним своїми проблемами та сумнівами, та членам їх родин, що стурбовані долею своєї близької людини» ( $9,08 \pm 1,28$ ) та «Здатен брати цілковиту відповідальність за дії своїх підлеглих» ( $9,08 \pm 1,53$ ).

У підлеглих тилових підрозділів при оцінках характеристик, які забезпечують ефективність безпосереднього командира, - захист батьківщини, родин, турбота про виживання особового складу також входять у десятку найважливіших, проте вони поступаються

характеристикам, що характеризують здатність командира досягати поставленої мети оптимальним способом, уникаючи проблем та зайвих труднощів. Так, найважливіші функції командира за першими трьома позиціями підлеглих тилових підрозділів формулюють, використовуючи такі сполучення, як «вирішення проблеми» (для кожної з трьох), «нормалізувати ситуацію», «унікати ускладнень», «брати відповідальність за віддані накази». Для цього він має бути здатним діяти професійно, з мінімальними ресурсами, вміти організувати команду, де кожен буде на своєму місці. Як і при оцінках підлеглих бойових підрозділів, безпосередній командир має діяти адекватно. Проте, в бойових умовах мова йде про здатність протистояти бойовим стрес-факторам (ефективна емоційна саморегуляція командира), в тилових – здатність адекватно розподіляти вольові зусилля на досягнення цілей, уникнення невиправданого витрачання ресурсів, їх економія.

Як і підлеглих бойових, підлеглих тилових підрозділів вважають, що найменш важливими є минулі досягнення їх командира, а більш важливою є його здатність діяти «тут і зараз». Їм не стільки треба, щоб командир їм допомагав, брав на себе відповідальність чи був привітним у спілкуванні, скільки важливо, щоб він не створював «штучних» ускладнень в роботі підлеглих.

Враховуючи вказану щільність оцінок, побудовані ієрархії, що описують полюси виділених векторів, є досить умовними, тому у якості додаткової інформації здійснимо групування характеристик лідера в кожній дослідній групі, використавши

для цього процедуру факторного аналізу (див. табл. 2-3).

**Табл. 2. Групування характеристик (метод головних компонент), що визначають ефективність безпосереднього командира у підлеглих з бойових підрозділів**

Змінні	Фактори		
	1	2	3
1	2	3	4
Сміливий та вольовий, своїм прикладом надихає на здолання труднощів	0,83	0,35	0,25
Здатний брати будь-яку ситуацію у свої руки, приймати актуальні рішення	0,80	0,30	0,34
Надійний, не здається, ефективно діє навіть з мінімальними ресурсами	0,82	0,28	0,29
Добре усвідомлює перспективи, які має його підрозділ, здатен об'єднати своїх підлеглих для досягнення цих перспектив	0,74	0,45	0,24
Адекватно доводить до підлеглих розпорядження керівництва, їх важливість, здатен забезпечити їх виконання	0,77	0,33	0,23
Привітний, доступний для спілкування підлеглим, які можуть поділитися з ним своїми проблемами та сумнівами, та членам їх родин, що стурбовані долею своєї близької людини	0,11	0,79	0,43
Емоційно врівноважений та стресостійкий, контролює свої негативні переживання	0,28	0,77	0,28
Моральний, має стійкі переконання та здатність їх відстоювати, що дозволяє йому бути взірцем для своїх підлеглих	0,46	0,71	0,33
Вимогливий до оточуючих та до себе, надихає до наслідування власною самодисциплінованістю	0,43	0,76	0,12
Тактовний – поєднує вимогливість до підлеглих із турботою про них та повагою до них, підтримує в них почуття гідності	0,47	0,72	0,26
Підтримує гарну фізичну форму, здатен нести тяготи служби нарівні з усіма в підрозділі, за потреби може взяти на себе професійні функції будь-кого з підлеглих	0,44	0,75	0,13
Забезпечує інформаційну безпеку свого підрозділу, не допускає витоку інформації про військовослужбовців та їх родини	0,39	0,33	0,76
Патріот, своїми діями доводить свою любов до Батьківщини та здатність її захищати	0,32	0,27	0,80

Ця факторна матриця описує 80,93% дисперсії ознак.

Зміст першого фактору (33,13%) визначають такі змінні, як «Сміливий та вольовий, своїм прикладом надихає на здолання труднощів» (0,83), «Надійний, не здається, ефективно діє

навіть з мінімальними ресурсами» (0,82), «Здатний брати будь-яку ситуацію у свої руки, приймати актуальні рішення» (0,80), «Адекватно доводить до підлеглих розпорядження керівництва, їх важливість, здатен забезпечити їх виконання» (0,77),

«Добре усвідомлює перспективи, які має його підрозділ, здатен об'єднати своїх підлеглих для досягнення цих перспектив» (0,74). Як бачимо до першого фактору увійшли змінні які свідчать, як здатність до саморегуляції та «проактивність» - як здатність ставити та досягати важливі цілі, цілеспрямовано змінювати ситуацію навколо себе попри негативні впливи бойових стрес-факторів, так і здатність залучати до цієї активності інших, об'єднувати, надихати, скеровувати їх, вести за собою. Цей фактор було позначено, як пасіонарність.

Другий фактор (31,87%) об'єднує змінні – «Привітний, доступний для спілкування підлеглим, які можуть поділитися з ним своїми проблемами та сумнівами, та членам їх родин, що стурбовані долею своєї близької людини» (0,79), «Емоційно врівноважений та стресостійкий, контролює свої негативні переживання» (0,77), «Вимогливий до оточуючих та до себе, надихає до наслідування власною самодисциплінованістю» (0,76), «Підтримує гарну фізичну форму, здатен нести тяготи служби нарівні з усіма в підрозділі, за потреби може взяти на себе професійні функції будь-якого з підлеглих» (0,75), «Тактовний – поєднує вимогливість до підлеглих із турботою про них та повагою до них, підтримує в них почуття гідності» (0,72) та «Моральний, має стійкі переконання та здатність їх відстоювати, що дозволяє йому бути взірцем для своїх підлеглих» (0,71).

Цей фактор було позначено, як здатний до професійної глибоко етичної комунікації, яка передбачає керування своїм станом при взаєминах в стресових умовах, поєднання поваги, вимогливості та турботи про свій особовий склад, побудова довірливих стосунків та демонстрація зацікавленості в своїх підлеглих, сприйняття їх як особистостей зі своїми потребами, наявністю родин, про які вони мусять піклуватися і які можуть бути стурбованими долею своїх близьких; залишення моральним в конфліктних ситуаціях, в стресових умовах, не використання владних повноважень в особистих цілях, чи з метою самоствердження за рахунок підлеглих в кризових умовах.

Зміст третього фактору (15,93%) пов'язаний з двома змінними - «Патріот, своїми діями доводить свою любов до Батьківщини та здатність її захищати» (0,80) та «Забезпечує інформаційну безпеку свого підрозділу, не допускає витоку інформації про військовослужбовців та їх родини» (0,76). Цей фактор було позначено, як здатність будувати патріотичний простір навколо свого підрозділу. Наявність такого простору це і формування патріотичного колективу, і підтримка патріотичних настроїв в колективі і в родинях військовослужбовців, що забезпечує за рахунок смислового навантаження та об'єднання навколо спільної ідеї більшу витривалість до дії стрес-факторів, захист від «випадкових», ненадійних людей в оточенні..

**Табл. 3. Групування характеристик (метод головних компонент), що визначають ефективність безпосереднього командира у підлеглих з підрозділів тилового забезпечення**

Змінні	Фактори		
	1	2	3
1	2	3	4

Табл.3. (Продовження)

Турбується про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації їм найзручніших за наявних обставин умов для несення служби	0,87	0,18	0,15
Сміливий та вольовий, своїм прикладом надихає на здолаття труднощів	0,86	0,27	0,29
Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування	0,80	0,28	0,26
Адекватно доводить до підлеглих розпорядження керівництва, їх важливість, здатен забезпечити їх виконання	0,86	0,12	0,32
Має гарні навички спілкування, вміє адекватно розв'язувати конфліктні ситуації	0,87	0,27	0,07
Обізнаний, поінформований, легко переймає необхідні знання та професійний досвід	0,29	0,40	0,79
Впевнений в собі, своїх рішеннях та у своєму підрозділі - не дозволяє сумніву, невпевненості та апатії підірвати ефективність роботи підрозділу	0,33	0,76	0,37
Адекватно оцінює важливість вирішення тих чи інших проблем та проявляє відповідні для їх вирішення наполегливість, сумлінність, впертість	0,37	0,33	0,79
Емоційно врівноважений та стресостійкий, контролює свої негативні переживання	0,22	0,84	0,25
Моральний, має стійкі переконання та здатність їх відстоювати, що дозволяє йому бути взірцем для своїх підлеглих	0,19	0,86	0,22
Формує відчуття «ми» у військовослужбовців: «ми - захисники», «якщо не ми, то хто?»	0,25	0,77	0,26
Чітко формулює свою думку, віддає несуперечливі, узгоджені з іншими керівниками розпорядження	0,20	0,43	0,75
Забезпечує інформаційну безпеку свого підрозділу, не допускає витоку інформації про військовослужбовців та їх родини	0,17	0,80	0,26

Зміст першого фактору (32,05%) визначають такі змінні, як «Турбується про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації їм найзручніших за наявних обставин умов для несення служби» (0,87), «Має гарні навички спілкування, вміє адекватно розв'язувати конфліктні ситуації» (0,87), «Сміливий та вольовий, своїм прикладом надихає на здолаття труднощів» (0,86), «Адекватно доводить до підлеглих розпорядження керівництва, їх важливість, здатен забезпечити їх виконання» (0,86), «Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим

зразком для наслідування» (0,80). Цей фактор описує взаємини принцип побудови взаємин між керівником та підлеглими на основі «симбіотичності стосунків», здійснення «патронажу» над підлеглими. Цей погляд відповідає погляду на лідера, як на сильного керівника, що викликає захоплення, який опікується своїми підлеглими, та натомість вимагає виконання всіх його розпоряджень.

Другий фактор (30,73%) пов'язаний з такими змінними, як «Моральний, має стійкі переконання та здатність їх відстоювати, що дозволяє йому бути взірцем для своїх підлеглих» (0,86), «Емоційно

врівноважений та стресостійкий, контролює свої негативні переживання» (0,84), «Забезпечує інформаційну безпеку свого підрозділу, не допускає витоку інформації про військовослужбовців та їх родини» (0,80), «Формує відчуття «ми» у військовослужбовців: «ми - захисники», «якщо не ми, то хто?»» (0,77) та «Впевнений в собі, своїх рішеннях та у своєму підрозділі - не дозволяє сумніву, невпевненості та апатії підірвати ефективність роботи підрозділу» (0,76). Цей фактор позначено, як здатність формувати простір довіри в середині підрозділу – впевненість в моральних діях командира навіть в стресових умовах, довіра до його рішень та впевненість в своїх товаришах по підрозділу.

Третій фактор (19,10%) визначається такими змінними, як «Обізнаний, поінформований, легко переймає необхідні знання та професійний досвід» (0,79), «Адекватно оцінює важливість вирішення тих чи інших проблем та проявляє відповідні для їх вирішення наполегливість, сумлінність, впертість» (0,79) та «Чітко формулює свою думку, віддає несуперечливі, узгоджені з іншими керівниками розпорядження» (0,75). Цей фактор було позначено, як здатність до критичного професійного мислення – здатність отримувати необхідну професійну важливу інформацію з різних джерел, критично оцінювати її, визначати важливе та другорядне, узгоджувати різні цілі і формулювати чітку стратегію дій для себе і своїх підлеглих. В тому числі і здатність працювати з непевним інформаційним полем (при нестачі інформації, її ненадійності, неузгодженості тощо).

Обговорення результатів. Як бачимо військовослужбовці, які

максимально активно задіяні у бойових діях та у діях із тилового забезпечення бойових частин, висувають високі вимоги до своїх безпосередніх командирів. Проте, в їх свідомості образи їх командирів є досить синкретичними (злитими), практично не поділяються на окремі характеристики, що є ознакою функціонального сприйняття – сприйняття за діями, які вимагають залучення, поєднання багатьох характеристик.

Крім того, військове лідерство в період бойових дій найбільш доцільно описати як керування ризиками, що погоджується з поглядами Odierno R. [20]. В бойових частинах ці ризики в більшій мірі пов'язані з реалізацією функції захисту Батьківщини, родин, військовослужбовців. В тилкових – з невизначеністю ситуації, економією ресурсів.

Також отримані результати погоджуються із поглядами вже цитованого вище Карпенко В. [14], який також говорив про особливості комунікації, сміливості, впевненість у своїх силах, завзятість, наполегливість у вирішенні поставлених завдань, рішучість, справедливість тощо, які необхідні в екстремальних умовах, під час значних фізичних навантажень та нервово-психічних напружень. Втім, в цьому дослідженні ці характеристики функціонально згруповано – вони мають різну структуру в залежно від того, які функції виконує покладено на командира.

Звісно, результати досліджень дозволяють говорити і про вже згадані вище мужність лідерів подібно до дослідження Sweeney P. [18], і про рішучість, як у дослідженнях Duggal N [22], про розсудливість, як у роботі Diamond M. [21], про важливість командної роботи, по аналогії з

дослідженням Matthews M. D. [23] та про довіру, як у статті İsmail Yeşilbaş та Şahin Çetin [16] і про відданість досягненню поставленого завдання, як у роботі Adair J. [17] тощо.

Проте, функціональність та екстремальність - це ті фільтри криз які здійснюється сприйняття образів командирів в обох досліджуваних групах. Самі ж образи командирів бойових та тилкових підрозділів, укладені за оцінками підлеглих, також мають суттєву різницю. Якщо в бойових підрозділах командира описують як пасіонарну особистість – як того, хто має «надлишок» енергії, хто завдяки своїй харизматичності веде за собою, хто має сили і бажання допомагати соратникам та змінювати простір для всього свого оточення. То командира тилкових підрозділів описують скоріше, як «патрона», якого поважають і також можуть захоплюватися та, з яким укладені симбіотичні зв'язки – від нього очікують захисту, прийняття необхідних рішень та відповідальності за них, винагороду за успішні дії, а навзаєм лідер отримує чітке виконання поставлених завдань, наполегливість у досягненні поставлених цілей, певну відданість тощо.

Таким чином, вплив командира бойових підрозділів сприймається, як більш глибокий, від нього очікується, що він стане тим, хто створює смисли заради яких можна йти на смерть, формує етичну атмосферу взаємодії, змінює смислове наповнення простору, що сприяє єднанню та безпеці тих, хто в ньому перебуває тощо.

Відмінності в образах командира укладені за оцінками підлеглих бойових та тилкових підрозділів також можна спробувати описати в рамках теорії відносин, використовуючи

поняття транзакційного та трансформаційного стилів лідерства, які були розроблені Burns [27] і пізніше розширені Bass [28] та отримали прихильність у американських та європейських дослідників військових лідерів [30; 31; 32; 33; 34; 35]. Перший відноситься до тих керівників, які просто віддають накази, а другий позначає тих керівників, які допомагають у зростанні та розвитку своїх підлеглих. Точніше, трансформаційні лідери – це ті, хто використовує свій шарм і харизму таким чином, щоб переконати підлеглих та інших учасників поставити потреби організації або цілого вище потреб самих себе. Роблячи це, підлеглий може відчутти підвищення рівня в ієрархії Маслоу, переходячи від досягнення більш базових потреб (таких як фізіологічні, безпека, любов і належність, повага) до досягнення підвищеного рівня самоактуалізації та досягнень Bass [29]. У центрі уваги трансформаційного лідера є покращення та зростання своїх підлеглих.

На відміну від цього, на думку Vleda [36], транзакційні лідери відомі як дарувальники в тому сенсі, що вони віддають накази чи прохання. Kuhnert і Lewis вважають, що ці лідери більше зосереджуються на симбіотичних відносинах, де відбувається обмін між лідером і послідовником [37], де обмін здійснюється за даною командою та результатом. Це симбіотично в тому сенсі, що керівник виконує завдання, а підлеглий отримує більше досвіду, або просто отримує більше поваги з боку лідера. Лідер транзакцій більше зосереджується на кінцевому результаті відносин.

Проте, слід зазначити, що навряд чи очікування щодо командира в

тилових та бойових підрозділах з самого початку (до початку війни в країні) пов'язані з такою поляризацією на тразакційне та трансформаційне лідерство. Принаймні американські дослідники вказують, що в армії США мають місце різні стилі лідерства, тому є підстави припускати, що у мирний час в підрозділах збройних формувань України така поляризація стилів відповідно до функцій підрозділів (бойових/тилових) також відсутня, чи менш виражена. Доцільно припустити, що близькість до смерті гостро ставить питання сенсу життя та професійної діяльності і саме це «сміслові навантаження» стає фактором поляризації очікуваних стилів лідерства (а вірніше значно збільшення очікувань щодо трансформаційного лідерства в бойових підрозділах), що спостерігається у підлеглих бойових та тилових підрозділів.

Висновки. Образи молодших офіцерів, сформовані за оцінками підлеглих бойових та тилових підрозділів в період широкомасштабних бойових дій, характеризуються вираженою функціональністю (синкретичністю сприйняття) та високими вимогами. Їх наскрізною характеристикою є стійкість до дії стрес-факторів. Важливою особливістю – здатність керувати ризиками, які характерні для їх діяльності.

Найменш важливими для опису молодшого командира є його минулі досягнення, а найбільш важливими – здатність бути актуальним ситуації – як то здатність організувати захист (Батьківщини, родини, поранених підлеглих) для бойових підрозділів чи здатність вирішувати проблеми з нестачі ресурсів для тилових

підрозділів, що здійснюють забезпечення бойових.

В образах молодших офіцерів, укладених за оцінками підлеглих бойових підрозділів, можна виділити три групи характеристик, що визначають їх ефективність: пасіонарність, здатність до глибоко етичної професійної комунікації та до створення патріотичного простору навколо свого підрозділу. Підлеглі тилового забезпечення вважають, що для ефективності молодшого офіцера важливими є такі групи характеристик, як здатність підтримувати «симбіотичні стосунки» з підлеглими, створювати безпечно простір (простір довіри) в середині підрозділу та діяти в ситуації невизначеності. Вимоги підлеглих бойових підрозділів є більш глибокими, від нього очікується, що він стане тим, хто відкриє смисли заради яких можна йти на смерть, формує етичну атмосферу взаємодії, змінить смислове наповнення простору, що сприятиме єднанню та безпеці тих, хто в ньому перебуває тощо. Очікування від лідерів бойових та тилових підрозділів мають певну поляризацію в поняттях «трансформаційного – транзакційного» лідерства. Ця поляризація, вірогідно, є наслідком «навантаження смислом», якому піддається діяльність командирів бойових підрозділів, що реалізують свої функціональні обов'язки в умовах інтенсивної загрози життю.

Перспективи подальший досліджень. Проведене дослідження залишає відкритими питання про способи формування виділених характеристик у курсантів ВВНЗ. Цікавим також є порівняння отриманих результатів з оцінками військових лідерів у мирний час, що має дозволити прослідкувати зміни



очікувань підлеглих відповідно до змін умов реалізації професійних функцій військового лідера, виділення впливу

дії бойових стрес-факторів на ці очікування..

### Література

1. Bangari R.S. Establishing A Framework of Transformational Grassroots Military Leadership: Lessons from High-Intensity, High-Risk Operational Environments. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 2014. 39, 13 - 34.

2. Yukl G. A. Leadership in organizations : global edition (8th ed.). Pearson Education. 2013.

3. Johnson R.B. Global leadership: testing leadership practices inventory in Ukraine (quantitative case study). *SCS Journal*. 2014. 1(12), 30-58.

4. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, & Peterson SJ. Authentic leadership: Development and validation of theory-based measure. *Journal of Management*. 2008. 34, 89–126. URL:<http://dx.doi.org/10.170149206307308913>

5. May D. R., Chan A. Y. L., Hodges T. D., & Avolio B. J. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 2003. 32, 247–260

6. Raelin J. From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*. 2011. 7(2), 195– 211. <https://doi.org/10.1177/1742715010394808>

7. Luke McCormack & David Mellor. The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military, *Military Psychology*. 2002. 14:3, 179-197. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403_1)

8. Yukl G. Leadership in organizations (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2006.

9. Hogan R., & Judge T. Personality and leadership. In MG

Rumsey, (Ed.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 291 – 310). New York: Oxford University Press. 2013.

10. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks: SAGE Publications. 2007.

11. Barrow J.C. The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*. 1977. 2, 233-251

12. Cyert R. M. Defining Leadership and Explicating the Process. *Nonprofit Management and Leadership*. 2006. 1, 29- 38. <https://doi.org/10.1002/nml.4130010105>

13. Plsek P. E., & Wilson T. Complexity, leadership, and management in healthcare organisations. *BMJ (Clinical research ed.)*. 2001. 323(7315), 746 - 749. <https://doi.org/10.1136/bmj.323.7315.746>

14. Карпенко В. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*. 2021. 2(44). 91- 99. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/91-99>

15. Ficarrotta, J. Carl (ed.). *The Leader's Imperative: Ethics, Integrity, and Responsibility*. Purdue University Press. 2001.

16. İsmail Yeşilbaş & Şahin Çetin Trust in military leader: Scale development and validation, *Military Psychology*. 2019. 31:2, 147-159, <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1578150>.

17. Adair J. Wharton University of Pennsylvania; *Lessons in Leadership from the Life of the Prophet Muhammad*. 2010. URL:<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/lessons-inleadership-from-the-life-of-the-prophet-muhammad/> (дата звернення: 24.03.2023)

18. Sweeney P. Thayer Leader Development Group at West Point; The importance of Moral Courage; By Colonel (Retired). 2017. URL:<https://www.thayerleaderdevelopment.com/blog/2017/the-importance-of-moralcourage> (дата звернення: 24.03.2023)
19. Garland Jr., R. A. (n.d.). Physical And Moral Courage: An Essential Personal Attribute of a Successful Theater Strategic Commander; Naval War College Newport, R.I. 2008. URL:<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a494267.pdf> (дата звернення: 24.03.2023)
20. Odierno R. The Atlantic online Magazine; Decisive Action and Bold Leadership. URL:<https://www.theatlantic.com/sponsored/jpmc-city-makers-2015/decisive-action-andbold-leadership/673/> (дата звернення: 24.03.2023)
21. Diamond M. (n.d.). Generalship ; 10 Traits Needed by Every Leader. 2013. URL:<https://generalleadership.com/generalship-10-traits/> (дата звернення: 24.03.2023)
22. Duggal N. The Difference Between Leadership and Management. 2018. URL:<https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article> (дата звернення: 24.03.2023)
23. Matthews M. D. 21st Century Military Leadership, The skills needed for effective military leadership have changed. 2014. URL:<https://www.psychologytoday.com/us/blog/headstrong/201410/21st-century-military-leadership> (дата звернення: 24.03.2023)
24. Paul T. Bartone Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?, *Military Psychology*. 2006. 18:sup1, 131-148, [https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_10)
25. Охорона психічного здоров'я в умовах війни / пер. з англ. Т. Семигіна, І. Павленко, Є. Овсяннікова [та ін.]. Київ : Наш формат. 2017. 1068 с.
26. Brusher E. A. Combat and Operational Stress Control. *International journal of emergency mental health*. 2007. 9(2), 111–122.
27. Burns J. M. Leadership. New York, NY: Harper & Row. 1978.
28. Bass B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Press. 1985.
29. Bass B. M., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications (4th ed.). New York, NY: Free Press. 2008.
30. Wolters H. K., O'Shea P. G., Ford L. A., Fleisher M. S., Adeniyi M. A., Conzelman C. E., & Webster R. J. Identifying and training brigade command competencies. *Military Psychology*. 2014. 26(4), 278-291. <https://doi:10.1037/mil0000052>
31. Kane T. D., & Tremble T. R. Transformational leadership effects at different levels of the Army. *Military Psychology*, 2000. 12(2), 137-160.
32. Breevaart K., Bakker A., Hetland J., Demerouti E., Olsen O. K., & Espevik R. Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. 2014. (1), 138.
33. Di Schiena, R., Letens, G., Van Aken, E., & Farris, J. Relationship between leadership and characteristics of learning organizations in deployed military units: An exploratory study. *Administrative Sciences (2076-3387)*. 2013. 3(3), 143. <https://doi:10.3390/admsci3030143>
34. Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision:

The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 2014. 35(3), 358-372. <https://doi.org/10.1002/job.1879>

35. Jennings P. L., & Hannah S. T. The moralities of obligation and aspiration: Towards a concept of exemplary military ethics and leadership. *Military Psychology*. 2011. 23(5), 550-571. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600158>

36. Bleda P. R., Boston Area Academic Consortium I. M., & And O.

Perceptions of leader attributes and satisfaction with military life. Personnel Accession and Utilization Technical Area. Technical Paper 307. *Journal of Applied Psychology*. 1978.

37. Kuhnert K. W., & Lewis P. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*. 1987. 12(4), 648-657. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306717>

*Y. Matsegora*<sup>1</sup>, PhD in Psychology, Senior Researcher, senior research.

*O. Kolesnychenko*<sup>2</sup>, Doctor of Science in Psychology, senior researcher, professor.

*S. Leshchenko*<sup>1</sup>, Associate professor of doctoral and postgraduate studies

<sup>1</sup>National Academy of the National Guard of Ukraine (Ukraine)

<sup>2</sup>National Academy of the Security Service of Ukraine (Ukraine)

## EXPECTATIONS OF THE IMAGE OF THE COMMANDER AMONG THE SERVICEMEN OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE

The study's results identified the expectations of subordinates of combat and logistics units regarding the image of an effective immediate commander (junior officer). The study involved servicemen of combat units (203 people) and logistics units (154 people), private and non-commissioned officers performing tasks in the combat zone under the supervision of junior officers. All participants in the study have been involved in defense of the homeland since the full-scale invasion of the Russian Federation, on February 24, 2022. Accordingly, two comparison groups were formed.

It has been determined that the images of junior officers, according to subordinates of combat units, can be divided into three groups of characteristics that determine their effectiveness: passion, ability to deeply ethical professional communication and to create a patriotic space around their unit. Logistics subordinates believe that such groups of characteristics as the ability to maintain a "symbiotic relationship" with subordinates, to create a safe space (space of trust) within the unit, and to act in a situation of uncertainty are important for the effectiveness of a junior officer. The requirements of subordinates of combat units are deeper, he is expected to be the one who will discover the meanings for which one can go to death, form an ethical atmosphere of interaction, and change the meaning of the space, which will contribute to the unity and safety of those in it, etc. Expectations from the leaders of combat and rear units are somewhat polarized in terms of "transformational - transactional" leadership. This polarization is likely to be a consequence of the "meaning load" to which the activities of combat unit commanders, who realize their functional responsibilities in conditions of intense threat to life, are subjected.

**Keywords:** values, psychological traumatization, serviceman, service and combat activity, combat experience, values, post-traumatic stress disorder.

### References

1. Bangari R.S. Establishing A Framework of Transformational Grassroots Military Leadership: Lessons

from High-Intensity, High-Risk Operational Environments. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 2014. 39, 13 - 34.

2. Yukl G. A. Leadership in organizations : global edition (8th ed.). Pearson Education. 2013.
3. Johnson R.B. Global leadership: testing leadership practices inventory in Ukraine (quantitative case study). *SCS Journal*. 2014. 1(12), 30-58.
4. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, & Peterson SJ. Authentic leadership: Development and validation of theory-based measure. *Journal of Management*. 2008. 34, 89–126. URL:<http://dx.doi.org/10.170149206307308913>
5. May D. R., Chan A. Y. L., Hodges T. D., & Avolio B. J. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 2003. 32, 247–260
6. Raelin J. From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*. 2011. 7(2), 195– 211. <https://doi.org/10.1177/1742715010394808>
7. Luke McCormack & David Mellor. The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military, *Military Psychology*, 2002. 14:3, 179- 197. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403_1)
8. Yukl G. Leadership in organizations (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2006.
9. Hogan R., & Judge T. Personality and leadership. In MG Rumsey, (Ed.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 291 – 310). New York: Oxford University Press. 2013.
10. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks: SAGE Publications. 2007.
11. Barrow J.C. The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*. 1977. 2, 233-251
12. Cyert R. M. Defining Leadership and Explicating the Process. *Nonprofit Management and Leadership*, 2006. 1, 29- 38. <https://doi.org/10.1002/nml.4130010105>
13. Plsek P. E., & Wilson T. Complexity, leadership, and management in healthcare organisations. *BMJ (Clinical research ed.)*. 2001. 323(7315), 746– 749. <https://doi.org/10.1136/bmj.323.7315.746>
14. Karpenko V. Poniattia liderstva u voienno-naukovykh doslidzhenniakh [The Concept of Leadership in Military Science Studies]. *Viiskova osvita*. 2021. 2(44). 91-99. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/91-99>
15. Ficarrotta, J. Carl (ed.). *The Leader's Imperative: Ethics, Integrity, and Responsibility*. Purdue University Press. 2001.
16. İsmail Yeşilbaş & Şahin Çetin Trust in military leader: Scale development and validation, *Military Psychology*. 2019. 31:2, 147-159, <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1578150>.
17. Adair J. Wharton University of Pennsylvania; *Lessons in Leadership from the Life of the Prophet Muhammad*. 2010. URL:<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/lessons-inleadership-from-the-life-of-the-prophet-muhammad/> (Дата звернення: 24.03.2023).
18. Sweeney P. Thayer Leader Development Group at West Point; *The importance of Moral Courage; By Colonel (Retired)*. 2017. URL:<https://www.thayerleaderdevelopment.com/blog/2017/the-importance-of-moralcourage> (Дата звернення: 24.03.2023).
19. Garland Jr., R. A. (n.d.). (2008). *Physical And Moral Courage: An Essential Personal Attribute of a Successful Theater Strategic Commander; Naval War College Newport, R.I.* 2008. URL:<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a494267.pdf> (дата звернення: 24.03.2023)
20. Odierno R. *The Atlantic online Magazine; Decisive Action and Bold Leadership*. URL:<https://www.theatlantic.com/sponsored/jpmc-city-makers-2015/decisive->

action-andbold-leadership/673/ (Дата звернення: 24.03.2023).

21. Diamond M. (n.d.). *Generalship; 10 Traits Needed by Every Leader*. 2013. URL:<https://generalleadership.com/generalship-10-traits/> (дата звернення: 24.03.2023)

22. Duggal N. *The Difference Between Leadership and Management*. 2018.

URL:<https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article> (Дата звернення: 24.03.2023).

23. Matthews M. D. *21st Century Military Leadership, The skills needed for effective military leadership have changed*. 2014.

URL:<https://www.psychologytoday.com/us/blog/headstrong/201410/21st-century-military-leadership> (Дата звернення: 24.03.2023).

24. Paul T. Bartone *Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?*, *Military Psychology*. 2006. 18:sup1, 131-148, [https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_10)

25. Okhorona *psykhichnoho zavorova v umovakh viiny [Mental health care in times of war] / per. z anhl. T. Semyhina, I. Pavlenko, Ye. Ovsiannikova [ta in.]*. Kyiv : Nash format. 2017. 1068 s.

26. Brusher E. A. *Combat and Operational Stress Control*. *International journal of emergency mental health*. 2007. 9(2), 111–122

27. Burns J. M. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row. 1978.

28. Bass B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press. 1985.

29. Bass B. M., Bass R. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications (4th ed.)*. New York, NY: Free Press. 2008.

30. Wolters H. K., O'Shea P. G., Ford L. A., Fleisher M. S., Adeniyi M. A., Conzelman C. E., & Webster R. J. *Identifying and training brigade command competencies*. *Military*

Надійшла до редколегії: 09.10.2023

Прийнята до друку: 17.10.2023

*Psychology*. 2014. 26(4), 278- 291. <https://doi:10.1037/mil0000052>

31. Kane T. D., & Tremble T. R. *Transformational leadership effects at different levels of the Army*. *Military Psychology*, 2000. 12(2), 137-160.

32. Breevaart K., Bakker A., Hetland J., Demerouti E., Olsen O. K., & Espevik R. *Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement*. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. 2014. (1), 138

33. Di Schiena, R., Letens, G., Van Aken, E., & Farris, J. *Relationship between leadership and characteristics of learning organizations in deployed military units: An exploratory study*. *Administrative Sciences (2076-3387)*. 2013. 3(3), 143. <https://doi:10.3390/admsci3030143>

34. Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. *Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety*. *Journal of Organizational Behavior*, 2014. 35(3), 358-372. <https://doi:10.1002/job.1879>

35. Jennings P. L., & Hannah S. T. *The moralities of obligation and aspiration: Towards a concept of exemplary military ethics and leadership*. *Military Psychology*. 2011. 23(5), 550- 571. <https://doi:10.1080/08995605.2011.600158>

36. Bleda P. R., Boston Area Academic Consortium I. M., & And O. *Perceptions of leader attributes and satisfaction with military life*. *Personnel Accession and Utilization Technical Area. Technical Paper 307*. *Journal of Applied Psychology*. 1978.

37. Kuhnert K. W., & Lewis P. *Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis*. *Academy of Management Review*. 1987. 12(4), 648- 657. <https://doi:10.5465/AMR.1987.4306717>