

УДК 378.6:(37.035:316.46)

Андрій Вітченко,

доктор педагогічних наук, професор,
Національний університет оборони України, м. Київ<https://orcid.org/0000-0002-1694-401X>

DOI: 10.33099/2617-1775/2025-01/9-30

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУХАЧІВ ВВНЗ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ КОМУНІКАТИВНО-ЕТИКЕТНОГО КОУЧИНГУ

Статтю присвячено актуальній проблемі практичної підготовки слухачів ВВНЗ до лідерської комунікації з використанням комунікативно-етикетного коучингу.

Проаналізовано сучасні теоретичні та прикладні розвідки з актуальних питань лідерської комунікації, узагальнено передовий університетський досвід її методичної підтримки у системі неперервної освіти. З'ясовано наявні розходження в поглядах на сутність лідерської комунікації та підходах до її організації в умовах освітнього процесу, в ідентифікації результатів комунікативної підготовки лідера. Доведено нагальність технологізації комунікативної лідерської підготовки, пріоритетність комунікативно-етикетного коучингу для ефективного вирішення виявлених проблем.

Визначено теоретичну основу лідерської комунікації, принципи і правила її організації у військовому колективі. Виокремлено основні комунікативні бар'єри, на подолання яких має бути спрямована лідерська комунікація. Розкрито сутність і структуру лідерської комунікативної компетентності, розроблено технологічний підхід до її формування з використанням комунікативно-етикетного коучингу. Для цього конкретизовано коучинговий зміст, відпрацьовано варіативні моделі проведення комунікативно-етикетного коучингу для слухачів, зразки тренувальних завдань для методичного забезпечення творчих форм удосконалення комунікативних навичок.

Ключові слова: андрагогічна специфіка; вищий військовий навчальний заклад; лідерська комунікативна компетентність; лідерська комунікація; комунікант; комунікативні бар'єри; комунікативно-етикетний коучинг; слухачі.

Постановка проблеми. Успішна реалізація військовими керівниками власної лідерської місії залежить перш за все від їхньої здатності налагоджувати лідерську комунікацію, яка, у свою чергу, забезпечує виконання цілої низки важливих завдань: «формувати позитивний морально-психологічний клімат і здійснювати ефективний вплив на особовий склад; формувати мету (цілі) і визначати способи її досягнення; застосовувати ефективні способи внутрішньої комунікації; мотивувати і надихати особовий склад своїм прикладом до прийняття рішень і дій під час підготовки і виконання завдань за призначенням; вдосконалювати індивідуальну і колективну бойові спроможності; забезпечити інтегральний розвиток, командостворення і згуртування особового складу; утверджувати відданість військовослужбовців національним традиціям воїнського етосу; сприяти особистій та командній (колективній) відповідності міжнародним принципам військового лідерства; задовольняти індивідуальні потреби особового складу в

розвитку і самовдосконаленні» [4, с. 11]. Останнє пояснює посилений інтерес до проблеми формування у слухачів ВВНЗ лідерської комунікативної компетентності у системі їх лідерської підготовки, що зумовлює актуальність пропонованої розвідки для військово-педагогічної теорії і практики.

Мета статті – розкрити специфіку та провідні ознаки лідерської комунікації, розробити технологічний підхід до формування лідерської комунікативної компетентності слухачів ВВНЗ із використанням комунікативно-етикетного коучингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя лідерської комунікації становлять комунікативні теорії символічної конвергенції (Ернест Борманн) про необхідність організації міжособистісної комунікації на основі символічних образів, образної мови для формування групової свідомості та солідарності; конструктивізму (Джессі Делія) про індивідуальні розходження у здатності вміло комунікувати у соціальних ситуаціях; феноменологічної традиції (Карл Роджерс) про спрямованість комунікації на само- і взаємопізнання за допомогою діалогу; критичної теорії комунікації в організаціях (Стенлі Дітц) про спрямованість комунікативного процесу на творення та збереження соціальної реальності, постійне соціальне конструювання смислів і значень.

Значний внесок у розроблення порушеної проблеми належить таким авторитетним ученим, як Е. Гріффін, І. Зимня, С. Кондит. Поділяємо думку американського лінгвіста Селеста Кондита про те, що процес комунікації більше пов'язаний з відносинами, ніж зі змістом, а тому передбачає перш за все встановлення таких відносин [11, с. 4]. Має рацію Ем Гріффін, який у монографії «Комунікація: теорія і практика» стверджує, що «комунікація – це пов'язаний з відносинами процес створення та інтерпретації повідомлень, що викликають певну реакцію» [3, с. 40]. Схожу позицію займає психолінгвіст Ірина Зимня, на думку якої «комунікація не зводиться тільки до передавання та прийняття інформації, у прихованому вигляді вона включає і взаємне відношення учасників» [5, с. 391].

Ефективність лідерської комунікації слушно пов'язують із налагодженням партнерських міжособистісних взаємин для колективного вирішення проблем, досягнення спільного успіху. «Якість комунікації (відкритість, інтенсивність) знижує напруження та забезпечує соціальну підтримку під час розв'язання складних завдань, – зазначає Е. Гріффін. – Неодноразово доведено, що за допомогою активного (кількісно) й відкритого (якісно) діалогу можна впливати на інноваційну поведінку співробітника» [3, с. 18]. Мовлення виступає своєрідною візитівкою, яка дозволяє доволі швидко пізнати людину, встановити рівень її загальнокультурного і професійного розвитку, лідерську позицію в колективі. У зв'язку з цим належного осмислення заслуговує таке твердження Е. Гріффіна: «Люди, які почувають себе ляльками на нитках, говорять *«мені довелося»*, а люди, які відчують, що вони самі тягнуть себе за нитки, говорять *«я вирішив»*. Люди з першої групи говорять у пасивному стані... Люди із другої групи використовують активний стан...» [3, с. 52]. Лише

частково поділяємо думку Е. Гріффіна щодо лідерського лексикону, оскільки вживання займенника «я» є доцільним виключно в критичних ситуаціях, в яких лідер мусить продемонструвати здатність брати на себе відповідальність за ухвалені рішення, діяти рішучо і вести за собою в досягненні поставлених цілей. За інших обставин лідер має спиратися на колектив, заохочувати підлеглих до активності та ініціативи в обговоренні наявних проблем, у формуванні колективної позиції. Саме тому замість «я» лідер віддає перевагу займеннику «ми», що підкреслює прихильність командним ідеалам і цінностям, пріоритетності вироблення спільних поглядів і консолідованої позиції.

Порушеній проблемі присвячено праці таких сучасних дослідників, як К. Е. Гейнс, К. Йоханссон, Е. Лью, В. Міллер, С. Мур, С. Хамрін, Дж. Хікс, І. Постолєнко, К. Чамберс та ін. Більшість дослідників сходиться на думці про визначальну роль комунікації у становленні лідера. Зокрема у статті Евіти Лью, Кассандри Чамберс і Селії Мур зазначається, що «комунікація є ключовим елементом лідерства», який дозволяє лідерам розкривати власні індивідуальні характеристики [20]. Водночас спостерігаються певні розходження в поглядах на сутність лідерської комунікації, шляхи і підходи до її організації в умовах освітнього процесу, в ідентифікації результатів комунікативної підготовки лідерів.

У визначенні лідерської комунікації Кетрін Енн Гейнс виходить із розуміння лідерства як соціальної стратегії і практики [15, с. 63]. Автор дисертації «Комунікативна теорія лідерської практики» наголошує на тому, що лідерська комунікація забезпечує розуміння власних дій задля досягнення командних інтересів, а комунікативні практики використовують «для переговорів, обговорення, навчання та соціальних перетворень» [15, с. 64].

Під комунікабельним лідером Катрін Йоханссон, Вернон Д. Міллер і Соланж Хамрін розуміють того, хто «залучає співробітників до діалогу, активно ділиться та шукає зворотного зв'язку, практикує ухвалення рішень за участю та сприймається як відкритий і залучений» [Johansson, с. 3]. На думку американських і шведських дослідників, цільове призначення комунікативної поведінки лідерів полягає в тому, щоб «ініціювати структуру, сприяти, єднати і представляти» [18, с. 3].

Завдяки проведеним дослідженням К. Йоханссон, В. Д. Міллер і С. Хамрін сформулювали вісім ключових принципів комунікативного лідерства:

1. Комунікабельні лідери навчають співробітників і дають змогу керувати собою.
2. Комунікабельні лідери забезпечують структури, які полегшують роботу.
3. Комунікабельні лідери встановлюють чіткі очікування щодо якості, продуктивності та професіоналізму.
4. Комунікабельні лідери доступні, шанобливі та висловлюють турботу про працівників.
5. Комунікабельні лідери активно беруть участь у вирішенні проблем, слідкують за відгуками та захищають інтереси підрозділу.

6. Комунікбельні лідери задають напрямок і допомагають іншим у досягненні їхніх цілей.

7. Комунікбельні лідери активно беруть участь у створенні повідомлень і подій.

8. Комунікбельні лідери сприяють і підтримують пошук сенсу [18, с. 3].

На схвалення заслуговує тлумачення Девідом Гроссманом лідерської комунікації як «особливої форми комунікації, що використовується керівниками всіх рівнів для навчання та надихання співробітників...» [16]. Утім не можемо погодитись з понятійною полісемією дослідника, який розглядає лідерську комунікацію і як форму, і як основну лідерську навичку. Суперечливість викладеної позиції вбачаємо в тому, що лідерська комунікація, позбавлена об'єктивних чинників (процесуальність, інтросуб'єктність тощо), визначається як навичка, що складається з шести інших навичок, які більше нагадують приписи, ніж автоматичні уміння:

1. *Постійно повідомляйте «чому», щоб зробити дію значимою.* Завжди відповідайте на два ключові запитання, які зазвичай мають на увазі співробітники, особливо коли відбувається зміна напрямку: «Що я з цього отримую?» і «Чому мене це хвилює?»

2. *Завжди говоріть правду, без винятку.*

3. *Спершу поділіться «загальною картиною».* Це допомагає всім почати з однакової бази знань.

4. *Повнота та вичерпність* («хто, що, де, коли, чому та як»).

5. *Поділіться тим, що потрібно зробити.* Не зловживати монологічним мовленням, ставити більше запитань і запрошувати більше співробітників до діалогу.

6. *Якщо не знаєте, то скажіть.* Лідерська комунікація передбачає відвертість і щирість [16].

Серед передумов комунікативної поведінки лідерів вітчизняна дослідниця І. Постоленко виокремлює комунікативну обізнаність, знайомство, ставлення і здатність, наголошуючи при цьому, що «комунікативна здатність пов'язана як з комунікативною компетентністю людини, так і з реалізацією спілкування в певному середовищі, яке може сприяти або обмежувати спілкування» [8, с. 36]. Вважаємо абсолютно неприйнятними для професіографічної характеристики лідера та визначення рівня його комунікбельності вживання понятійних категорій «обізнаність» і «знайомство», що позначають щось поверхове, позбавлене ґрунтовності та міцності. Схожий підхід спостерігається у монографії «Освітнє лідерство: від теорії до практики», де вживається без тлумачення поняття «іншомовна комунікативна компетенція» [8, с. 258–270]. Останнє пояснюється, на нашу думку, браком розуміння принципової відмінності між термінами «компетенція» (перелік посадових повноважень) і «компетентність» (інтегральний результат освітньо-професійної підготовки). Наведені факти засвідчують брак науково обґрунтованої структури лідерської комунікації, що унеможливорює її чітку побудову та ефективне керування нею.

Неабиякий інтерес для нашого дослідження становлять результати розвідок американських учених із Стенфордського університету Френсіса Дж. Флінна і Челсі Р. Лід, згідно з якими лідерів майже в 10 разів частіше критикують за недостатню комунікацію, ніж за надмірну. На основі проаналізованих емпіричних даних було доведено, що лідери, які недостатньо комунікують, вважаються менш кваліфікованими для лідерської ролі, оскільки демонструють у ставленні до свого оточення недостатню емпатійність [13].

До провідних характеристик трансформаційного лідера сучасні дослідники відносять здатність до гнучкої, інтенсивної, різностильової комунікації, за допомогою якої реалізується належний вплив на прихильників. Як стверджує Джоел М. Хікс у своїй публікації «Лідерські комунікативні стилі та здоров'я організації», існує чимало різних стилів, за допомогою яких лідер може комунікувати зі своїми співробітниками [17]. Вибір окремого стилю залежить від цілей, ситуації, досвіду, індивідуальних особливостей комунікантів тощо. Кармін Галло, викладач Гарвардського університету, вказує на наявність у лідера значного арсеналу різноманітних засобів («записки, електронні листи, презентації, соціальні мережі та маркетингові матеріали»), продумане використання яких дозволяє повною мірою реалізовувати власну лідерську місію [14].

У Центрі креативного лідерства (Center for Creative Leadership, Грінсборо, Північна Кароліна, США) вживають термін «вдала комунікація», під яким розглядають фундаментальну лідерську навичку, ключову характеристику справжнього лідера [12]. Лідерська комунікація в інтерпретації Меггі Сасс і Андре Кейла виявляється в тому, як лідери інформують і надихають інших, вона охоплює вербальні, невербальні та письмові повідомлення: «Від надання інструкцій і зворотного зв'язку прямим підлеглим до обміну баченням із співробітниками, до посередництва в конфлікті з командами, до надання оновлень зацікавленим сторонам – ефективна комунікація в керівництві має вирішальне значення» [12].

М. Сасс і А. Кейл сформулювали перелік основних рис успішної лідерської комунікації, що складається з п'яти особистісних якостей сучасного лідера як комуніканта. Першу позицію в цьому переліку посідає автентичність мовлення, що передбачає збереження власного Я в комунікації: «Знайдіть свій власний голос; уникайте корпоративної мови... Забудьте про красномовство – турбуйтеся про те, щоб бути справжнім» [12]. Крім автентичності лідер повинен прагнути до доступності, чіткості та впевненості, співчуття та поваги, довіри.

Успішна комунікація, за М. Сасс і А. Кейлом, залежить від того, наскільки лідер добре усвідомив її мету, вживає різноманітні способи комунікативної взаємодії: простоту і доступність, чітку спрямованість на досягнення спільних результатів, унаочнення прикладами з життя та реальними людськими історіями, підготовленість до комунікації та врахування індивідуальних особливостей комунікантів, органічне поєднання вербальних і невербальних засобів, гнучкість комунікативної поведінки, постановку влучних запитань,

перевагу слухання над говорінням, заохочення коментарів тощо. Сама по собі комунікація не має самодостатнього характеру. Невипадково американські дослідники наголошують на тому, що «лідери не просто говорять – вони діють» [12]. Саме тому лідерська комунікація має обов'язково уникати декларативності та підкріплюватися конкретними успішними справами.

Поділяємо думку Лорен Лендрі, директора з маркетингу та комунікацій Harvard Business School Online, за якою ефективна комунікація допомагає лідерам згуртувати свою команду навколо спільного бачення, розширити можливості співробітників, зміцнити довіру та успішно керувати організаційними змінами. Л. Лендрі дещо розширила структуру лідерської комунікації, яку представила як сукупність восьми комунікативних навичок: здатність адаптувати свій комунікативний стиль, активне слухання, прозорість, чіткість, навичка задавати відкриті запитання, емпатія, відкрита мова тіла, отримання та реалізація зворотного зв'язку [19]. Безумовно, потребує схвалення спроба переглянути застарілі погляди на комунікацію як формалізований процес інформаційного обміну, надати лідерській комунікації необхідної гнучкості, цілісності, конструктивності. Разом з тим запропонована Л. Лендрі структура лідерської комунікації позбавлена концептуальності і цілісності, оскільки в ній механічно поєднано інтегральну особистісну якість (здатність), види комунікативної діяльності (слухання), окремі засоби комунікації (відкрита мова тіла) тощо.

Прихильник теорії «служувального лідерства» Кріс Вестфолл вважає, що призначення справжнього лідера полягає в тому, щоб слугувати потребам команди і допомогти іншим зрозуміти, як усе працює. «Лідерство – це не титул і не статус. Лідерство видно в дії. <...> Лідерство – дієслово. Лідерство демонструється в дії, у зв'язку, щодня» [22, с. 5–6]. На думку американського тренера й автора книги «Лідерська мова», однією з найпоширеніших комунікативних помилок є те, що промовці не адаптують комунікацію відповідно до конкретної аудиторії. К. Вестфолл радить лідерам виявляти гнучкість у комунікативній взаємодії та заохочувати активну співпрацю через комунікацію: «Незалежно від того, з групою чи окремою людиною відбувається комунікація, лідери можуть допомогти встановити зв'язок, використовуючи «ти», а не «я». Наприклад, скажіть: «Ви коли-небудь помічали...» замість «Я це бачу так» [22, с. 6].

У статті Кемаля М. Сурджі «Розуміння лідерства та чинників, які впливають на ефективність лідерів» подано оригінальну акровіршовану форму тлумачення ключового поняття «лідерство», пов'язану з основними лідерськими якостями (табл. 1). Лідерство розглядається як векторний процес «L→E→A→D→E→R→S→H→I→P», в якому цілеспрямовано реалізується лідерська позиція: «це здатність слухати з ентузіазмом, прагнучи розуму, щоб бути в змозі рішучо діяти, розширювати можливості та заохочувати інших у відповідальній, підтримувальній та скромній манері, надихаючи команду для досягнення поставлених цілей згідно з планом» [21, с. 163]. Лідерська комунікація, за К. Сурджі, має відзначатися конструктивним психоемоційним

характером, оскільки «успішні лідери визнають вплив вимовлених слів і фраз, ...часто використовують позитивні та оптимістичні фрази, коли розмовляють із членами своєї команди» [21, с. 165].

Таблиця 1

Система лідерських якостей і дій (за К. М. Сурджі)

Літери	Лідерські якості	Лідерські дії
L	Listen (слухання)	Лідери слухають, щоб ефективно спілкуватися. Чудові лідери – чудові слухачі; отже, вони менше говорять і більше слухають
E	Enthusiasm (ентузіазм)	Видатні лідери демонструють велике захоплення досягненнями
A	Aspiring (прагнення)	Лідери, які мають високі амбіції та цілі, прагнуть їх досягти з величезним бажанням
D	Decisive (вирішальний)	Лідери ухвалюють важкі рішення
E	Empower and Encourage (розширення можливостей і заохочення)	Лідери надають більшу відповідальність людям і необхідну підтримку
R	Responsible (відповідальний)	Лідери беруть відповідальність за дії
S	Supportive (підтримувальний)	Лідери допомагають будувати та підтримувати ефективні міжособистісні стосунки
H	Humble (скромний)	Лідери захоплюють усіх своєю скромністю та змушують інших відчувати себе важливими і цінними
I	Inspire with Integrity (надихати цілісно)	Лідери цілісно надихають, мотивують інших чесністю та правдивістю
P	Planning (планування)	Видатні лідери вміють стратегічно планувати

У провідних університетах світу накопичено чималий досвід вивчення лідерської комунікації та її методичної підтримки у системі неперервної освіти. Значні здобутки у цьому напрямку демонструє Гарвардський відділ неперервної освіти (Harvard Division of Continuing Education), співробітники якого проводять чисельні тренінги, семінари та курси з метою задоволення різноманітних освітніх потреб. Прикладом цього може бути курс професійного розвитку «Комунікативні стратегії: презентація з ефектом», спрямований на розвиток презентаційних умінь і комунікативних лідерських навичок. Слухачам курсу пропонують практико орієнтовані технології і форми навчання, що забезпечують досягнення практичних навчальних результатів: створення ефективних презентацій, розвиток особистого стилю лідерства та комунікації, опанування стратегії поведінки з ворожою аудиторією.

Навчальна програма курсу «Комунікаційні стратегії: презентація з ефектом» Гарвардського відділу неперервної освіти охоплює шість основних тем:

1. Ефективні навички подання, що включають присутність, різноманітність вокалу, мову тіла, розповіді та гумор.
2. Створення чітких і лаконічних повідомлень.

3. Розуміння та комунікація з аудиторією.
4. Техніки для ефективного проведення сеансів запитань і відповідей.
5. Способи впливу на свою аудиторію.
6. Стратегії онлайн-комунікацій, вебінарів, подкастів, платформ Zoom тощо [10].

Певний інтерес для нашого дослідження становить досвід тренерської школи комунікації, представлений такими метрами комунікативного коучингу, як Джеймс Борґ. У своїй книзі «Мистецтво говорити» відомий британський коуч вказує на небезпеку знеособлення комунікації, закликає надавати комунікативній взаємодії особистісного характеру і спрямування, вміло поєднувати словесні і невербальні засоби, не порушувати мовний етикет [1, с. 20–22]. Як тренер Дж. Борґ радить приділяти належну увагу комунікативній техніці, що охоплює встановлення зорового контакту, використання відкритих запитань для активізації діалогу, вдумливість і зацікавленість у розмові, гнучкість побудови комунікації і вибору слів (фраз) тощо.

Тренінговий підхід до формування лідерського комунікативного стилю передбачає актуалізацію досвіду комунікації, його обговорення та спільного визначення шляхів і підходів до подолання наявних проблем. Як приклад наведемо фрагмент з книги Дж. Борґа, в якому метод проблематизації доповнюється методом мисленнєвого експерименту: «Існує й кілька інших слів, які спонукають до конфлікту: Мусиш. Маєш. Зобов'язаний. Треба.

Нам усім не подобається чути ці слова. Так само як і «повинен», вони передбачають, що існує якийсь закон Усесвіту чи якась зовнішня сила, яка визначає, що ви повинні зробити. Мало кому подобається, що йому вказували, що він *повинен/мусить/має/зобов'язаний* робити.

Спробуйте натомість вживати слово «*можна*»... і ви побачите, як зміниться реакція співрозмовників» [1, с. 129].

Вважаємо слушними думки вітчизняних і зарубіжних дослідників [7, с. 267; 18, с. 4] щодо нагальності технологізації процесу комунікативної лідерської підготовки, використання сучасних технологій навчання різних видів і форм комунікації, серед яких пріоритетного значення для вищої військової школи набуває коучинг.

Виклад основного матеріалу. Ефективність сучасного офіцера-лідера напряму залежить від його комунікабельності, здатності налагоджувати та підтримувати лідерську комунікацію, долати комунікативні бар'єри, до яких належать такі перешкоди:

- брак ресурсів (час, інформація, компетентні виконавці, засоби);
- упереджене ставлення до когось або чогось;
- замкненість, недовіра;
- почуття провини;
- самовпевненість, зневага до інших, неспроможність визначати спільні цілі;
- абсолютизація службових (професійних) завдань;
- невпевненість у собі, надмірне схиляння перед авторитетами та ін.

Для подолання наявних проблем в організації лідерської комунікації необхідно розкрити її сутність і принципову відмінність від традиційного комунікативного контактування, відпрацювати технологічні підходи до формування у слухачів ВВНЗ лідерської комунікативної компетентності.

Під *лідерською комунікацією* розуміємо процес цілеспрямованої міжособистісної взаємодії у системі комунікативних зв'язків «офіцер-лідер – підлеглі військовослужбовці», що забезпечує реалізацію лідерської позиції офіцера-лідера шляхом налагодження у військовому колективі (підрозділі) взаєморозуміння, довіри, командного духу і співпраці, налаштування на досягнення спільного успіху. Для з'ясування специфіки лідерської комунікації порівнюємо її з традиційною службовою, військово-професійною комунікацією.

Військовий керівник зазвичай формалізує комунікацію, перетворює її на комунікативне контактування – процес інформаційного обміну з метою подальшого виконання завдань за призначенням. Якщо в комунікативному контактуванні переважають директивність, субординація і функція, то в лідерській комунікації їм протистоїть неформальність, гнучкість і партнерство. Офіцер-лідер будує комунікативний процес задля налагодження взаєморозуміння та конструктивних взаємовідносин у колективі, розвитку підлеглих, реалізації командних цілей. Саме тому визначальними ознаками військового лідера в комунікації є демократизм, інтерактивність, інтерсуб'єктність (готовність об'єднувати інших), переконливість, здатність аргументувати власну позицію, надавати своїм думкам, оціночним судженням особистісної значимості та внутрішньої сили впливу на співрозмовників.

Для військового лідера в комунікації важливим є все: і мета, і зміст, і форми, і засоби. При цьому мета не обмежується інформативною чи контрольною функціями. Для військового лідера вкрай важливо відчувати в інтонуванні і налаштуванні підлеглого, і його впевненість у собі, і довіру командирові, і готовність діяти. Завдяки бесіді й поставленим запитанням забезпечується зворотній зв'язок: з'ясовується, в якій мірі підлеглий зрозумів сутність сформульованого начальником завдання (наказу), чи має він чітке уявлення про шляхи, способи і засоби його виконання, чи здатний він діяти самостійно в разі зміни обстановки (ситуації).

Лідерська комунікація здійснюється в інтересах не окремих комунікантів, а всього військового колективу. Тому в її організації компетентний офіцер-лідер прагне досягти комунікативної взаємодії з особовим складом на основі чітко визначених принципів, етикетних норм і правил. Останні у військовому колективі не нав'язуються «зверху», а формулюються в контексті повсякденної діяльності, що обумовлює їх зацікавлене сприйняття та усвідомлене прийняття всіма військовослужбовцями.

В організації лідерської комунікації керуються такими принципами, як позитивна емоційна забарвленість, конструктивність, гнучкість, діалогічність, нормативність, інтерактивність, взаємоповага, розвивальна та виховна спрямованість. Ефективність лідерської комунікації залежить від дотримання

відповідних правил, що витікають із принципів і зумовлюють комунікативно-етикетну поведінку всіх її суб'єктів:

1. Лідерська комунікація у військовому колективі позбавлена формалізму та знеособлення, відзначається особистісною зацікавленістю й рівноправним (суб'єкт-суб'єктним) типом відносин.

2. Комунікативна взаємодія передбачає ввічливість і тактовність у стосунках, налаштування конструктивних комунікативних відносин.

3. Комунікативна поведінка є сталою і передбачуваною.

4. У виборі комунікативних засобів дотримуються нормативності та коректності.

5. Внутрішня рефлексія (З якою метою сказати? Що сказати? Як сказати?) передує комунікативній дії.

6. Діалогічна комунікація є відкритою та прозорою, лідер виявляє здатність вислухати всіх комунікантів з метою колективного обговорення та ухвалення спільного рішення.

7. Діалектика лідерської комунікації виявляється в тому, що, з одного боку, вона потребує сталості, тривалості, варіативності задля взаємопізнання й налагодження довірливих конструктивних відносин з усіма військовослужбовцями, з іншого – вона тяжіє до прагматизації комунікативної взаємодії, що зумовлює прагнення до конкретики, точності, ясності, лаконізму (стислості).

8. Якщо хтось висловлюється, то інші – незалежно від посад, звань і заслуг – уважно вислуховують, коректно реагують на висловлене.

9. Комунікація не є заручницею посадових функцій або завдань, а тому підпорядковується налагодженню партнерських відносин, взаєморозуміння, продуктивної діяльності, взаємодії, прагнення до командного успіху.

10. Кожне твердження, пов'язане із схваленням або запереченням висловленої думки, потребує належної аргументації, що ґрунтується на об'єктивних фактах і не допускає упереджених суб'єктивних ставлень, оціночних суджень.

11. Лідерська комунікація відзначається гнучкістю, готовністю враховувати особисті можливості, інтереси і прагнення всіх комунікантів.

Спираючись на власний авторитет у військовому колективі, офіцер-лідер формулює перелічені нормативні правила, особистим прикладом засвідчує власну прихильність до чітко унормованого комунікативного процесу, підпорядкованого досягненню спільних цілей. Дотримання відповідних нормативних правил потребує постійної уваги з боку військового керівника, який має відзначати прогрес у комунікації, всіляко заохочувати прихильників конструктивної комунікативної взаємодії і демонструвати її позитивний вплив на морально-психологічний клімат у військовому колективі, особисті та колективні досягнення.

Щоб успішно керувати комунікативним процесом, сучасний офіцер-лідер повинен володіти *лідерською комунікативною компетентністю*, що становить собою інтегральну професійну якість офіцера-лідера, яка дозволяє йому

ефективно налагоджувати та підтримувати комунікативну взаємодію, взаєморозуміння, довіру, командний дух і конструктивні відносини у військовому колективі (підрозділі), налаштовувати підлеглих на досягнення спільних цілей. Структуру лідерської комунікативної компетентності сучасного офіцера-лідера відобразили в табл. 2.

Таблиця 2

Структура лідерської комунікативної компетентності сучасного офіцера-лідера

Компоненти (етапні результати)	Змістове наповнення
Когнітивний	<i>Знання принципів і правил лідерської комунікації, прийомів комунікативної взаємодії, способів і засобів комунікативної виразності (вербальної і невербальної); начитаність, багатство мовлення, значний словниковий запас</i>
Діяльнісно-рефлексивний	<i>Уміння демократично, цілеспрямовано, гнучко будувати колективну інтерактивну комунікацію, налагоджувати міжособистісну комунікативну взаємодію у службовому та військово-професійному середовищі, дотримуватись морально-етичних, етикетних правил і норм лідерської комунікації</i>
Діяльнісно-автоматичний	<i>Навички публічного висловлювання власних думок з дотриманням принципів правильності, влучності, виразності, переконливості, лаконічності, доступності; керування комунікативним процесом у різних видах і формах, комунікабельність</i>
Діяльнісно-функціональний	<i>Досвід успішного керування лідерською комунікацією у військовому колективі (підрозділі) за відповідним посадовим функціоналом, індивідуальний комунікативний стиль</i>
Ціннісно-поведінковий	<i>Лідерські ідеали і цінності: відповідальність, демократизм (відкритість, прозорість, доступність), тактовність, ввічливість, доброзичливість, коректність, стриманість у комунікації, партнерство і командний дух у побудові комунікативної взаємодії</i>
Емоційно-вольовий	<i>Наполегливість, бадьорість, оптимізм, емпатійність</i>

Оскільки лідерська комунікативна компетентність формується у процесі освітньо-професійної підготовки, постає необхідність у розробленні дієвого інструментарію, що забезпечуватиме успішне набуття слухачами ВВНЗ визначеної інтегральної якості офіцера-лідера. Звідси пояснюється наше звернення до комунікативно-етикетного коучингу.

Під *комунікативно-етикетним коучингом* розуміємо один із типів лідерського коучингу [2, с. 19], технологію інтенсивного тренування, спрямовану на вдосконалення попередньо набутих комунікативних навичок, формування принципово нового стилю лідерської комунікації у військовому колективі, ситуативно-тренінгове відпрацювання відповідних правил комунікативної поведінки офіцера-лідера у процесі комунікативної взаємодії.

Ефективність комунікативно-етикетного коучингу як інтегрального інструментального компонента залежить від того, яке місце і роль йому відведено у процесі освітньо-професійної комунікації слухачів ВВНЗ, модель якого відобразили на рис. 1.

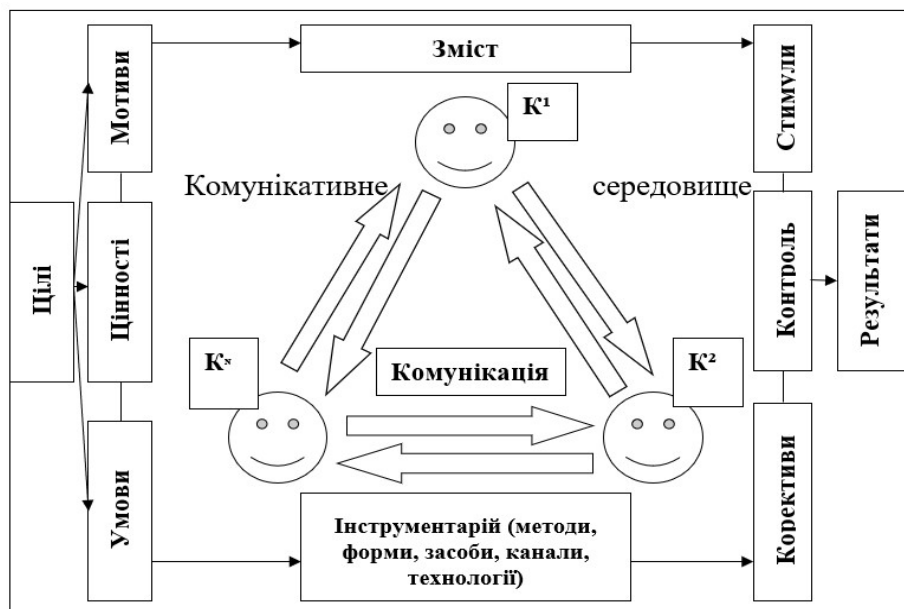


Рис. 1. Модель освітньо-професійної комунікації слухачів ВВНЗ

З урахуванням специфіки комунікативно-етикетного коучингу пропонуємо таку його *структуру*:

I. *Підготовчий етап*. Актуалізація комунікативного досвіду, визначення наявних здобутків і проблем у налагодженні комунікативної взаємодії, з'ясування наявних комунікативних бар'єрів, шляхів і способів їх подолання.

II. *Проектувальний етап*. Постановка тренувальних цілей, розроблення алгоритму комунікативної поведінки (діяльності) для виконання певного практичного завдання (вправи), порівняння різних моделей комунікативної поведінки, вибір лідерських способів і засобів комунікації; демонстрування еталонних комунікативних дій.

III. *Основний етап*. Багаторазове виконання практичного завдання (вправи) в різних видах і формах, порівняння з еталоном, рефлексія з приводу результативності тренувальних дій.

IV. *Заключний етап*. Контроль результатів відпрацювання практичних комунікативних умінь і навичок, формування досвіду лідерської комунікації, визначення умов подальшого розвитку та збагачення набутих прикладних якостей.

Обґрунтування й розроблення змісту комунікативно-етикетного коучингу для слухачів ВВНЗ здійснюється з урахуванням таких параметрів: етап навчання, цілі й очікувані результати практичної комунікативно-етикетної підготовки, наявні здобутки і перспективні запити слухачів (особиста позиція у колективі, досвід лідерської комунікації, актуальні комунікативні проблеми і

зацікавленість у їхньому вирішенні, потреба в особистісному та професійному розвитку). Особливої уваги заслуговує наявність у слухачів актуальних комунікативних проблем, з якими вони стикаються і вирішення яких умотивовуватиме їхню наполегливу тренувальну діяльність, пов'язану з відпрацюванням лідерських способів і засобів комунікації. До найпоширеніших комунікативних проблем, з якими стикаються слухачі ВВНЗ, слід віднести такі:

1. Недостатній словниковий запас.
2. Брак синхронності у застосуванні словесних і невербальних засобів.
3. Стереотипність, негнучкість, формалізм комунікативної поведінки.
4. Відсутність власного стилю комунікації, наслідування чужих методів і засобів комунікативної взаємодії.
5. Неспроможність самостійно долати комунікативні бар'єри, налагоджувати конструктивну комунікацію під впливом суб'єктивних недоліків (надмірна балакучість або мовчазність, дефекти у вимові, мовленнєва недосконалість, недостатній культурний кругозір і боязнь його виявити, зарозумілість, слабка комунікабельність тощо).

З урахування андрагогічної специфіки практичного навчання слухачів ВВНЗ розробили такі варіативні моделі проведення комунікативно-етикетного коучингу.

I. Модель, орієнтована на репродуктивно-відтворювальну мовленнєву діяльність. Слухачам пропонується певний набір лексичних одиниць, синтаксичних конструкцій, вибір і застосування яких у конкретних ситуаціях сприятиме зміцненню їх авторитетної позиції, прояву лідерських якостей. Наприклад, у конфліктній ситуації, коли хтось з підлеглих або колег категорично не погоджується з Вами, піддає критиці Вашу позицію тощо, доцільно здійснити таке:

- частково і в гіпотетичній формі визнати правоту опонента («Можливо, Ви маєте рацію, коли стверджуєте, що...»);
- надати йому право висловити власні думки, дотримуючись встановленого регламенту («Пропоную Вам виступити протягом ... і сформулювати конкретні пропозиції...»);
- позитивно оцінити критику, прилюдно визнати обґрунтованість висловлених критичних зауважень і з вдячністю прийняти сформульовані пропозиції, якщо їхнє втілення дозволить досягти кращого результату («Щиро дякую Вам за активну участь в обговоренні та виявлену при цьому ініціативність. Ваші критичні зауваження є цілком слушними, а пропозиції потребують ретельного вивчення. Пропоную Вам стисло викласти власні думки у рапорті на моє ім'я та негайно обговорити з колегами шляхи їх подальшого практичного втілення»);
- коректно спростувати висловлені критичні судження з належною аргументацією власної незгоди («Незважаючи на особисту симпатію до Вас, не можу погодитись із Вашими критичними зауваженнями, оскільки...»).

II. Модель ситуативно-евристичної мовленнєвої діяльності. Передбачається реконструкція комунікативної ситуації, в якій актуалізується

певна проблема, з подальшим розкриттям її сутності та можливих підходів до успішного практичного вирішення. Наприклад, слухачам пропонується для критичного аналізу, фронтального обговорення та відпрацювання спільного рішення така комунікативна ситуація:

На ранковій нараді полковник К. довів до особового складу керованого ним підрозділу перелік поточних завдань, визначив терміни їх виконання і відповідальних осіб, виклав власне бачення того, як потрібно організувати роботу виконавців, щоб уникнути ймовірних затримок. Після цього він звернувся до учасників наради з такими словами:

– Я добре обміркував кожне завдання і призначив відповідальними особами тих із вас, хто здатен якнайкраще їх виконати. Якщо хтось має інші думки й альтернативні пропозиції, буду радий вислухати і взяти до уваги. Прошу висловлюватись, шановні колеги!

Усі присутні на нараді похилили голови, висловлюючи тим самим мовчазну згоду з позицією начальника. Щоб урятувати ситуацію, слово взяв заступник начальника підрозділу підполковник М.:

– Впевнений, що висловлю загальну думку про те, що Ваші, пане полковнику, рішення є належним чином продуманими, виваженими і цілісними. Ми повністю схвалюємо Ваш вибір, покладаємось на Ваш авторитет і готові виконувати поставлені завдання. Ніхто не сумнівається в тому, що під Вашим керівництвом ми досягнемо успіху.

Завершуючи нараду, полковник К. задоволено резюмував:

– Якщо всі схвалюють запропонований мною план, тоді наказую приступити до його виконання. У разі успішної реалізації запланованих заходів усі виконавці отримають відповідні заохочення. Бажаю всім успіхів!

Запитання і завдання для опрацювання вищевикладеної комунікативної ситуації:

1. Чи можна вважати комунікативну поведінку полковника К. на проведеній ним нараді лідерською? Чому? Обґрунтуйте власне оціночне судження.

2. Під впливом яких дій начальника підлеглі виявили пасивність і не відгукнулися на прохання висловити власні думки й альтернативні пропозиції?

3. Як би Ви побудували комунікацію з підлеглими, щоб вони відчували власну причетність до спільної справи, виявили активність та ініціативність в обговоренні плану дій? Назвіть ті комунікативні методи і засоби, використання яких допомогло б Вам досягти лідерської позиції у цій ситуації.

III. Модель ситуативно-проектувальної мовленнєвої діяльності. Слухачам пропонується проблемна ситуація в різних варіантах складності, повноти викладення, розвитку подій з тим, щоб вони відпрацювали такий варіант комунікації, що дозволить усунути наявні перешкоди й досягти бажаного конструктивного результату.

До ключових питань організації комунікативної діяльності майбутнього офіцера-лідера відносимо такі:

1) формування лідерського тезаурусу;

- 2) відпрацювання індивідуального лідерського стилю комунікації;
- 3) налаштування комунікативного простору для лідерської комунікації.

Комунікація є своєрідною візитівкою військового керівника, що презентує його як особистість і професіонала, відображає його світогляд, морально-етичні принципи і підходи до побудови міжособистісних відносин, соціальний статус у військовому колективі, здатність ефективно впливати на когнітивну та емоційно-вольову сфери своїх колег і підлеглих, щоб досягати взаєморозуміння, довіри і готовності до спільного виконання завдань за призначенням. Лідерська комунікація принципово відрізняється від інших аналогічних процесів за своїм наповненням і спрямуванням, що виявляється на всіх рівнях її побудови: цільовому, змістовому та інструментальному.

Цільове призначення лідерської комунікації полягає перш за все в тому, щоб надати комунікативній взаємодії особистісно значимого характеру, подолати наявні бар'єри та налаштувати на конструктивну співпрацю. Саме цим пояснюється необхідність відмови від монологічно-імперативної форми комунікації, властивої прихильникам командно-адміністративної моделі управління, переорієнтації на діалогічно-партнерську форму комунікативної взаємодії.

З урахуванням визначеної мети потребує уточнення змістове наповнення лідерської комунікації, що зміщує акценти з об'єктів військово-професійної дійсності (службові, військово-професійні справи, завдання) на його суб'єктів (комунікантів) з метою надання їм з боку керівника-лідера належної персональної уваги, необхідної допомоги та підтримки. Звідси потребує розкриття проблема змістового забезпечення лідерської комунікації: за допомогою яких лексичних засобів (тезаурус), синтаксичних конструкцій і стилістичних прийомів сучасний офіцер-лідер досягатиме поставлених цілей, зміцнюватиме власну лідерську позицію у військовому колективі (табл. 3).

Таблиця 3

Зміст лідерської комунікації

Мета	Лексика	Синтаксичні конструкції
1	2	3
1. Налаштування на зацікавлену партнерську комунікацію, мотивування на відкриту діалогічну комунікативну взаємодію	Симпатизую Довіряю Розумію Надихаюсь Підтримую	Мені імпонують Ваша відкритість і готовність до... Мене надихає Ваш оптимізм (працелюбність, ініціативність), прагнення до... Я цілком підтримую Вашу ініціативу щодо...

Закінчення табл. 3

1	2	3
2. Надання комунікації конкретного цільового спрямування	Очікую Пропоную Відкритий (-а) до... Налаштований (-а) на...	Я очікую від нашої бесіди... Я пропоную Вам... Я відкритий (-а) до діалогу (спільного обговорення)... Я налаштований (-а) на... Давайте разом поміркуємо (обговоримо)...
3. Закріплення відчуття спільного успіху, з'ясування досягнутих результатів, налаштування на подальше зміцнення комунікативних зв'язків	Задоволений (-а) Впевнений (-а) Вірю Сподіваюсь (надіюсь) на...	Я отримав (-ла) задоволення від нашої бесіди... Завдяки взаємодовірі нам вдалося досягти... Спільними зусиллями ми досягли... Я впевнений (-а) в обопільній зацікавленості продовжити нашу співпрацю... Сподіваюсь на подальшу нашу взаємодію і співпрацю...

Якщо на початковому етапі комунікативно-етикетного коучингу слухачі відпрацьовують відповідні навички на основі готових конструкцій (лексичних, синтаксичних, стилістичних), то в подальшому отримують завдання на урізноманітнення прийомів і засобів комунікації, творчу імпровізацію з урахуванням можливих шляхів розвитку комунікативної ситуації. Саме ситуативна методика допомагає відійти від репродуктивно-наслідувальної стратегії та перейти до ситуативно-діяльнісної, проблемно-конструкторської моделі навчання, в якій пріоритетного значення набувають такі види навчально-комунікативної діяльності:

1. Вивчення й обговорення конкретної комунікативної ситуації, прогнозування можливих шляхів її розвитку.
2. Визначення наявних комунікативних бар'єрів і способів їх подолання.
3. Формулювання цілей комунікативної взаємодії, генерування технологічних ідей щодо їх практичної реалізації.

4. Моделювання ймовірних варіантів розвитку комунікативної ситуації, розроблення алгоритмів керування нею за змінних обставин.

5. Вибір комунікативних способів і засобів, їхня синхронізація.

6. Практична реконструкція комунікативної ситуації, багаторазове тренувальне застосування дібраних комунікативних методів і засобів за різними сценаріями розвитку комунікативного процесу.

7. Критичний огляд тренувальних дій, їх оцінювання і з'ясування перспектив удосконалення обраного стилю лідерської комунікації.

Специфіку лідерської комунікації у ВВНЗ убачаємо не лише в її підпорядкованості військовим етикетним нормам і правилам, а і в послідовності опанування лідерського арсеналу способів і засобів управління комунікативним процесом. Чим вищим є рівень військового лідера, тим оригінальнішою, гнучкішою і досконалішою має бути керована ним комунікація: поступово лідер увиразнює і збагачує власний комунікативний стиль, надає йому більшої метафоричності та експресивності, зменшує власне монологічне мовлення на користь слухання та діалогічного обговорення з підлеглими, колегами проблемних питань. Тому лідерський коучинг для слухачів ВВНЗ передбачає відпрацювання вмінь лаконічно висловлювати свою думку, будувати зв'язне висловлювання або текст (виступ, звернення, промова тощо), кондентований зміст якого органічно доповнюється відповідними засобами увиразнення мовлення: тропи, риторичні та стилістичні фігури (рефрен, інверсія тощо), прийоми (алітерація) та ін.

До творчих форм удосконалення комунікативних навичок слухачів належить написання аргументаційного есе з цитуваннями різних джерел (мемуаристики, наукової літератури тощо). Висловлювання відомих світових лідерів рясніють влучними метафорами, символами, епітетами, перифразами, дотепами, використання яких під час комунікативно-етикетного коучингу значно збагатить мовлення слухачів, допоможе їм опанувати лідерські прийоми комунікації. Яскраві приклади увиразненого мовлення містяться у мемуаристиці В. Черчилля, Д. Ейзенхауера, Б. Монтгомері, К. Маннергейма.

У своїх мемуарах Д. Ейзенхауер під символічною назвою «Хрестовий похід до Європи» відобразив властивий йому тип військового керівника-вченого, який сповідує лідерські ідеали і цінності, прагне аргументовано пояснити зображувані факти та події. Стиль Д. Ейзенхауера відзначається емоційною стриманістю, лаконізмом, афористичністю мовлення. Наприклад, відстоюючи принципи лідерства-партнерства, спрямовані на делегування підлеглим певних функцій задля досягнення загального успіху у виконанні завдань за призначенням, автор «Хрестового походу до Європи» формулює висхідне для концепції військового лідерства положення: «Надання справжньої свободи дій підлеглому має на увазі мужність і готовність повною мірою підтримати корисну ініціативу цього підлеглого» [9, с. 72]. Процитований вислів доречно не тільки обговорити зі слухачами, але і використати для постановки тренувальних завдань:

1. Уявіть себе на місці командира, до якого під час наради звертається підлеглий офіцер з проханням вислухати його критичні зауваження і пропозиції щодо підготовленого штабом плану. Як треба зреагувати і що сказати у відповідь, щоб реалізувати сформульований Д. Ейзенхауером принцип підтримки корисної ініціативи підлеглого?

2. Спрогнозуйте вірогідний розвиток подій, запропонуйте такий варіант комунікативної взаємодії, який сприятиме посиленню вашої лідерської позиції. Які для цього слід використати способи і засоби лідерської комунікації?

3. Продемонструйте, як ви будуватимете командну комунікацію з підлеглими в разі, якщо...

Аналізуючи погляди Д. Ейзенхауера на сутність військового лідерства, слухачі мають усвідомити пріоритетність духовного потенціалу справжнього лідера, який прагне самовдосконалення заради самовідданого служіння інтересам Батьківщини, а не задоволення особистих амбіцій: «Професійні знання, здібності і сильна воля, завжди такі необхідні на високій військовій посаді, часто зводяться нанівець негативними рисами характеру, дві з яких, найбільш згубні, зустрічаються найчастіше – це явне прагнення до популяризації своєї персони і помилка щодо того, що в самовпевненій і навіть нестерпній для оточення поведінці виявляється сила характеру. Один солдат якось зауважив, що людині, впевненій у своїх ногах, немає потреби сідати на коня» [9, с. 111].

Для ідентифікації військового лідера британський воєначальник Б. Монтгомері формулює у своїх «Мемуарах фельдмаршала» такі запитання, які слід запропонувати слухачам для стартового «розігрівання» під час виконання тренувальних комунікативно-етикетних вправ:

«Куди він іде?

Чи піде він до кінця?

Чи має він для цього здібності та потрібні дані, включаючи знання, досвід і мужність? Чи ухвалюватиме він рішення, беручи на себе повну відповідальність, чи готовий при необхідності йти на ризик?

Чи буде він у цьому випадку ділитися владою і чи піде на децентралізацію управління та командування, попередньо побудувавши систему організації з конкретними центрами ухвалення рішень, що забезпечують швидку та ефективну реалізацію?» [6, с. 82].

Запитання і завдання для слухачів:

1. Сформулюйте лаконічні відповіді на запитання Б. Монтгомері до військового лідера.

2. Поміркуйте над тим, як ви доповідатимете сформульовані відповіді: дистанція, поза, жести, зоровий контакт, міміка, інтонація.

3. Синхронізуйте вербальні й невербальні засоби виразності, відпрацюйте додаткові прийоми впливу на співбесідника, використовуючи інформацію про його особисті інтереси, пріоритети і цінності, досвід, комунікативні здібності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На підставі проведеного дослідження з'ясували наявність розходжень в поглядах на

сутність лідерської комунікації та підходах до її організації в умовах освітнього процесу, в ідентифікації результатів комунікативної підготовки лідера. Завдяки вивченню актуальних наукових розвідок довели нагальність технологізації комунікативної лідерської підготовки, пріоритетність комунікативно-етикетного коучингу для ефективного вирішення виявлених проблем.

Теоретичну основу лідерської комунікації становлять провідні положення теорії символічної конвергенції про необхідність організації міжособистісної комунікації на основі символічних образів, образної мови для формування групової свідомості та солідарності; конструктивізму про індивідуальні розходження у здатності вміло комунікувати у соціальних ситуаціях; феноменологічної традиції про спрямованість комунікації на само- і взаємопізнання за допомогою діалогу; критичної теорії комунікації в організаціях про спрямованість комунікативного процесу на творення та збереження соціальної реальності, постійне соціальне конструювання смислів і значень.

Комунікативно-етикетний коучинг для слухачів ВВНЗ покликаний актуалізувати лідерський потенціал майбутніх офіцерів-лідерів, забезпечити набуття ними лідерської комунікативної компетентності як інтегральної професійної якості офіцера-лідера.

Перспективи подальших досліджень порушеної проблеми вбачаємо у з'ясуванні гендерних особливостей лідерської комунікації, визначенні умов і підходів до розвитку лідерської комунікативної компетентності у системі неперервної професійної військової освіти. У контексті подальшої євроатлантичної інтеграції пріоритетного значення набуває проектування іншомовного коучингу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Борг Дж. Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування : пер. з англ. Харків : Ранок : Фабула, 2024. 304 с.
2. Вітченко А., Карпенко І. Освітньо-професійний коучинг у системі практичної лідерської підготовки слухачів ВВНЗ. *Військова освіта* : збірник наук. праць. 2024. № 2 (50). С. 15–34. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2024-50/15-34>
3. Гриффін Э. Коммуникация: теории и практики : пер. с англ. Харьков : Гуманитарный Центр, Науменко А.А., 2015. 688 с.
4. Доктрина «Розвитку військового лідерства у Збройних Силах України». Головне управління доктрин та підготовки Генерального Штабу Збройних Сил України, Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України, 2020. 24 с.
5. Зимняя И. А. Педагогическая психология : учеб. 3-е изд., пересмотр. Москва : МПСИ; Воронеж : МОДЭК, 2010. 448 с.
6. Монтгомери Б. Мемуары фельдмаршала : пер. с англ. Москва : Вагриус, 2006. 384 с.
7. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої. Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.
8. Постоленко І. Комунікативне лідерство: загальна концепція. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2022. № 2 (9). С. 33–39. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(9\).2022.267060](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267060)
9. Эйзенхауэр Д. Крестовый поход в Европу: Военные мемуары : пер. с англ. Москва : Воениздат, 1980. 526 с.

10. Communication Strategies: Presenting with Impact. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/programs/communication-strategies-presenting-with-impact/#communication-strategies-program-overview> (дата звернення: 09.01.2025).
11. Condit C. M. Communication as Relationality. In G.J. Shepherd, J. St. John, & T. Striphas (Eds.). *Communication as... Perspectives on theory*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. P. 3–12. <https://doi.org/10.4135/9781483329055.n1>
12. Essential Communication Skills for Leaders. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively/articles/communication-1-idea-3-facts-5-tips/> (дата звернення: 09.01.2025).
13. Flynn F. J. & Lide Ch. R. Communication Miscalibration: The Price Leaders Pay for Not Sharing Enough. *Academy of Management Journal*. 2023. 66 (4). P. 1102–1122. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0245>
14. Gallo C. How Great Leaders Communicate. *Harvard Business Review*. November 23, 2022. URL: <https://hbr.org/2022/11/how-great-leaders-communicate> (дата звернення: 09.01.2025).
15. Gaines K. A. A Communicative Theory of Leadership Practice : Dissertation. Submitted to the Ph.D. in Leadership and Change Program. Antioch University, 2007. 181 p.
16. Grossman D. Leadership Communication: 6 Skills That the Best Leaders Apply. URL: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/leadership-communication> (дата звернення: 09.01.2025).
17. Hicks J. M. Leader Communication Styles and Organizational Health. *Health Care Manager*. 2020. 39(4). P. 175–180. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000305>
18. Johansson C., Miller V. D., Hamrin S. Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors. Demicom : Mid Sweden University, 2011. 46 p.
19. Landry L. 8 Essential Leadership Communication Skills. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-communication> (дата звернення: 09.01.2025).
20. Liu E. H., Chambers C. R., Moore C. Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. *The Leadership Quarterly*. 2023. 34(6): 101734. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101734>
21. Surji K. Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness. *European Journal of Business and Management*. 2015. 7(33). P. 154–167.
22. Westfall C. *Leadership Language*. John Wiley & Sons Inc, 2018. 192 p.

REFERENCES

1. Borg Dzh. Mystetstvo hovoryty. Taiemnytsi efektyvnoho spilkuвання [Mystetstvo hovoryty. Taiemnytsi efektyvnoho spilkuвання]: per. z anhl. Kharkiv : Ranok: Fabula, 2024. 304 s. [in Ukrainian].
2. Vitchenko A., Karpenko I. Osvitno-profesiyni kouchynh u systemi praktychnoi liderskoi pidhotovky slukhachiv VVNZ [Osvitno-profesiyni kouchynh u systemi praktychnoi liderskoi pidhotovky slukhachiv VVNZ]. *Viiskova osvita : zbirnyk nauk. prats*. 2024. № 2 (50). S. 15–34. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2024-50/15-34>. [in Ukrainian].
3. Hryffyn Э. Kommunikatsiya: teoriya y praktyky [Kommunikatsiya: teoriya i praktiki]: per. s anhl. Xarkov : Humanytarnyi Tsentr, Naumenko A.A., 2015. 688 s. [in Ukrainian].
4. Doktryna «Rozvytku viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy» [Doktryna «Rozvytku viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy». Holovne upravlinnia doktryn ta pidhotovky Heneralnoho Shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy, Tsentr operatyvnykh standartiv i metodyky pidhotovky Zbroinykh Syl Ukrainy, 2020. 24 s. [in Ukrainian].
5. Zymniaia Y. A. Pedagogicheskaya psikhologiya [Pedagogicheskaya psikhologiya]: ucheb. 3-e yzd., peresmotr. Moskva : MPSY; Voronezh : MODЭK, 2010. 448 s. [in Ukrainian].
6. Monthomery B. Мемуары фельдмаршала [Memuari feldmarshala]: per. s anhl. Moskva : Vahryus, 2006. 384 s. [in Ukrainian].

7. Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky [Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky]: monohrafiia ; za nauk. red. V. R. Miliaievoi. Kyiv ; Kryvyi Rih : Vyd. R. A. Kozlov, 2021. 296 s. [in Ukrainian]
8. Postolenko I. Komunikativne liderstvo []. Komunikativne liderstvo: zahalna kontseptsiiia]: zahalna kontseptsiiia. Sotsialna robota ta sotsialna osvita. 2022. № 2 (9). S. 33–39. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(9\).2022.267060](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267060). [in Ukrainian].
9. Эйзенкхауэр Д. Крестовый поход в Европу [Krestovii pokhod v Yevropu: Voennie memuari]: Военные мемуары : per. s anhl. Moskva : Voenyzdat, 1980. 526 s. [in Ukrainian].
10. Communication Strategies: Presenting with Impact. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/programs/communication-strategies-presenting-with-impact/#communication-strategies-program-overview> (data zvernennia: 09.01.2025).
11. Condit, C. M. (2006). Communication as Relationality. In G.J. Shepherd, J. St. John, & T. Striphos (Eds.). Communication as... Perspectives on theory. Thousand Oaks, CA: Sage, 3–1 <https://doi.org/10.4135/9781483329055.n1>
12. Essential Communication Skills for Leaders. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/communication-1-idea-3-facts-5-tips/> (data zvernennia: 09.01.2025).
13. Flynn, F. J. & Lide, Ch. R. (2023). Communication Miscalibration: The Price Leaders Pay for Not Sharing Enough. *Academy of Management Journal*, 66(4), 1102–1122. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0245>
14. Gallo, C. (2022). How Great Leaders Communicate. *Harvard Business Review*, 23. URL: <https://hbr.org/2022/11/how-great-leaders-communicate> (data zvernennia: 09.01.2025).
15. Gaines, K. A. (2007). A Communicative Theory of Leadership Practice : Dissertation. Submitted to the Ph.D. in Leadership and Change Program. Antioch University.
16. Grossman, D. Leadership Communication: 6 Skills That the Best Leaders Apply. URL: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/leadership-communication> (data zvernennia: 09.01.2025).
17. Hicks, J. M. (2020). Leader Communication Styles and Organizational Health. *Health Care Manager*, 39(4), 175–180. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000305>
18. Johansson, C., Miller ,V. D., Hamrin, S. (2011). Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors. Demicom : Mid Sweden University.
19. Landry L. 8 Essential Leadership Communication Skills. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-communication> (data zvernennia: 09.01.2025).
20. Liu, E. H., Chambers, C. R., Moore, C. (2023). Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. *The Leadership Quarterly*, 34(6): 101734. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101734>
21. Surji, K. (2015). Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7(33), 154–167.
22. Westfall, C. (2018). Leadership Language. John Wiley & Sons Inc.

SUMMARY

Andrii Vitchenko,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
National Defence University of Ukraine, Kyiv

Developing Leadership Communicative Competence among Military Students of Higher Military Educational Institutions through Communicative and Etiquette Coaching

Introduction. The article is devoted to the current problem of forming leadership communicative competence among military students of higher military educational institutions through communicative and etiquette coaching.

Purpose is to reveal the specifics and leading features of leadership communication, to develop a technological approach to the formation of leadership communicative competence of competence among military students of higher military educational institutions through communicative and etiquette coaching.

Methods: analysis of scientific publications, generalization of best practices in teaching leadership communication in the continuing education system, modeling the structure of leadership communicative competence and communicative etiquette coaching, forecasting prospects for further research into the problem.

Results. We have determined the theoretical foundations of leadership communication, the principles and rules of its organization in the military team. We have identified the main communicative barriers that leadership communication should be aimed at overcoming. We have revealed the essence and structure of leadership communicative competence, developed a technological approach to its formation using communicative and etiquette coaching. We have prepared samples of training tasks for the methodical provision of creative forms of improving military students' communicative skills.

Originality. We first revealed the essence of leadership communicative competence, modeled its structure, developed a technology for intensive practical training of military students, and worked out variable models of conducting communicative and etiquette coaching for teaching adult students.

Conclusion. Based on the conducted research, we found out the existence of differences in views on the essence of leadership communication and approaches to its organization in the conditions of the educational process, in identifying the results of the leader's communicative training. Thanks to the study of current scientific research, we proved the urgency of technologizing communicative leadership training, the priority of communicative and etiquette coaching for effectively solving the identified problems.

The theoretical basis of leadership communication is the leading provisions of the theory of symbolic convergence on the need to organize interpersonal communication on the basis of symbolic images, figurative language for the formation of group consciousness and solidarity; constructivism on individual differences in the ability to communicate skillfully in social situations; the phenomenological tradition on the focus of communication on self- and mutual knowledge through dialogue; the critical theory of communication in organizations on the focus of the communicative process on the creation and preservation of social reality, the constant social construction of meanings and meanings.

We have defined the theoretical basis of leadership communication, the principles and rules of its organization in the military team. We have identified the main communicative barriers that leadership communication should be aimed at overcoming. We have revealed the essence and structure of leadership communicative competence, developed a technological approach to its formation using communicative and etiquette coaching. To do this, we have clarified the coaching content, worked out variable models of conducting communicative and etiquette coaching for military students, and sample training tasks for methodical support of creative forms of improving communication skills.

Key words: andragogic specificity; communicator; communicative barriers; communicative and etiquette coaching; higher military educational institution; leadership communication; leadership communication competency; military students.