

6. Кокун О.М., Агаєв Н.А., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Остапчук В.В. Психологічна робота з військовослужбовцями-учасниками АТО на етапі відновлення: метод. посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2017. 282 с.
7. Носенко Е.Л. Емоційний інтелект як чинник досягнення життєвого успіху: монографія. Київ: Освіта України. 2016. 182 с.
8. Чернявська Т.П. Емоційна компетентність як основа професійної успішності. *Психологія та соціальна робота*. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова 2022. Вип. 1-2 (52-53) С. 131–138.
9. Bass B.M. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*. Winter, 1985. P. 26–40.
10. Bennis W., Nanus B. Leaders: Strategies for Taking Charge. Harper Business Essentials. 2003. 256 p.
11. Daft R.L. The leadership experience. Mason, Ohio: Thomson / South-Western, 2005. 681 p.
12. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. Emotional Intelligence. New ability or eclectic traits? *American Psychologist*. 2008. Vol. 63 (6). P. 503–517.
13. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York: Free Press, 1974. 613 p.
14. Vroom V.H., Yetton P.W. Leadership and Decision-Making. London: Feffer and Simons, Inc., 1973. 221 p.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-496-5-57>

НЕЯВНІ ЗНАННЯ У ВІЙСЬКОВИХ КЕРІВНИКІВ

Чернявська Тетяна Павлівна

*доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри диференціальної і спеціальної психології,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
м. Одеса, Україна*

Теліпко Наталія Олександрівна

*аспірантка кафедри диференціальної і спеціальної психології,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
м. Одеса, Україна*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження неявних знань керівників у контексті сучасних військових конфліктів і гібридних війн у різних частинах світу, а також в умовах війни в Україні пов'язана з

тим, що військові керівники стикаються з надзвичайно складними та динамічними умовами, особливо в умовах воєнних дій.

Швидкий технологічний прогрес, експоненціальне зростання обсягу інформації, постійний цейтнот часу для прийняття критично важливих рішень – це лише деякі з факторів, що створюють значні труднощі для ефективного керівництва у військовій сфері.

Військові керівники, окрім формальних професійних знань і навичок, покладаються на неявні знання, які формуються на основі особистого досвіду, інтуїції та здатності до швидкого аналізу ситуації. Ці знання, які часто важко формалізувати або передати, відіграють вирішальну роль у прийнятті рішень в умовах невизначеності та ризику.

Практичне застосування неявних знань у розвитку управлінських навичок керівників є важливим предиктором їхньої успішності та ефективності у професійній діяльності (R. Sternberg, 1997) [9]. У контексті сучасних військових конфліктів, де швидкість і адаптивність є ключовими, здатність військових керівників використовувати неявні знання для прийняття швидких і точних рішень може мати вирішальне значення для успіху операцій.

Метою дослідження є виявлення та аналіз практично значимих знань, які базуються на досвіді, а саме неявних знань, що пов'язані з успішним керівництвом у військовій сфері. Ми прагнемо зрозуміти, як ці знання формуються, як вони впливають на прийняття рішень та як їх можна розвивати для підвищення ефективності військового керівництва.

Викладення основного матеріалу. Аналіз наукових публікацій провідних дослідників у галузі психології інтелекту та психології управління виявляє значущість практичного інтелекту та неявних знань для успішної діяльності та життєстійкості особистості (R. Colonia-Willner; L. Gottfredson; J. Kaufman, J. Plucker; M. Polanyi; M.Л. Смульсон; R. Sternberg, J. Forsythe, J. Hedlund; Т.П. Чернявська; R. Wagner; S. Willis, K. Schaie etc.) [4; 5; 6; 7; 2; 8; 3; 10; 11].

Р. Стернберг та його колеги (R. Sternberg et al., 2000) визначають практичний інтелект як «здатність формувати суб'єктивний психологічний простір в навколишньому світі» [8, с. 9]. Вчені стверджують, що практичний інтелект значно більше затребуваний у повсякденному житті, ніж власне загальний інтелект, тому що не володіючи хоча б малою часткою практичного інтелекту, не можна вижити в реальному світі.

У рамках концепції практичного інтелекту Р. Стернберг виділяє неявні знання як ключовий компонент. Він підкреслює, що неявні знання, отримані з досвіду, дозволяють робити більш точні прогнози та приймати ефективні рішення, ніж лише теоретичні знання. Хоча

академічний інтелект необхідний для навчання та інших видів діяльності, для досягнення успіху потрібен баланс між теоретичним і практичним інтелектом (R. Sternberg, 1997) [9].

Так, Л. Готфредсон (L. Gottfredson, 2003) збирає дані для перевірки практичних теорій інтелекту з багатьох досліджень, у багатьох частинах світу, з багатьма різними популяціями та опублікувала більшість цих даних. Вчена стверджує, що практичний інтелект – це побудова, яка відрізняється від загального інтелекту, і що він є принаймні таким же хорошим показником майбутнього успіху, як і академічна форма інтелекту, яка зазвичай оцінюється за допомогою тестів, так званого, загального інтелекту. На її думку, практичний інтелект є не менш, а можливо, навіть більш надійним предиктором майбутнього успіху, ніж академічний інтелект [5].

М. Полані (M. Polanyi, 1966) розглядає неявні знання з позицій особистісної природи на ґрунті переконання, що суб'єкт володіє певним рівнем явного знання, яким він здатний свідомо керувати та формувати стратегію пізнання реальності. Натомість неявне знання, на думку вченого, це неусвідомлені практичні навички, в тому числі мисленнєві [7].

У нашому дослідженні неявних знань у військовій сфері ми зосереджуємося на вивченні особливостей неявних знань військових керівників, чия професійна діяльність включає:

- на початковому рівні – вплив на підлеглих для досягнення поставлених цілей, для мотивації виконання поставлених завдань;
- на середньому рівні – вплив для створювання умов для організаційного успіху;
- на вищому рівні – забезпечення адекватного сприйняття цілей організації підлеглими [1].

У військових організаціях навчання, засноване на практичному досвіді, є ключовим для розвитку лідерських якостей. Успішні військові керівники володіють неявними знаннями, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до різних ситуацій та вибирати оптимальний стиль керівництва (директивний або колегіальний). Неявні знання в управлінні охоплюють такі аспекти, як управління часом, вирішення проблем, мотивація, підтримка підлеглих, відкритість до думок та розуміння організаційної культури.

Висновки. Дослідження неявних знань, які важко піддаються раціональному аналізу, є важливим для розуміння та розвитку когнітивного потенціалу військових керівників.

Вивчення особливостей прояву неявних знань, властивих досвідченим військовим керівникам, має практичне значення для:

- успішного виконання військових обов'язків;
- розробки рекомендацій для дій у різних ситуаціях;

- самооцінки рівня неявних знань;
- навчання майбутніх військових керівників.

Подальше дослідження проблеми неявних знань у військових керівників плануємо проводити у контексті формування та розвитку неявних знань у командирів у період їхнього навчання для підвищення ефективності військового керівництва.

Література:

1. Психологія індивідуальної роботи з військовослужбовцями: навчально-методичний посібник / О. Дундук, А. Неурова, А. Романишин та ін. Львів: НАСВ, 2021. 305 с.
2. Смульсон М.Л. Психологія розвитку інтелекту. Київ: Нора-друк, 2003. 298 с.
3. Чернявська Т.П. Життєстійкість як фактор успішності професійної діяльності. *Габітус*. 2022. Вип. 39. Одеса. С. 84-88.
4. Colonia-Willner R. Practical intelligence at work: relationship between aging and cognitive efficiency among managers in a bank environment. *Psychology and Aging*, 1998. Vol. 13 (1), P. 45-57.
5. Gottfredson L.S. Dissecting practical intelligence theory: Its claims and evidence. *Intelligence*. 2003. Vol. 31. P. 343-397.
6. Kaufman J.C., Plucker J.A. Intellect and creativity / R.J. Sternberg, S.B. Kaufman (Ed.); Cambridge Exploration Manual. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. P. 771-783.
7. Polanyi M. The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul. 1966. 128 p.
8. Practical Intelligence in Everyday Life / R. Sternberg, J. Forsythe, J. Hedlund et al. New York: Cambridge. 2000. 272 p.
9. Sternberg R.J. The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*, 1997. Vol. 52 (10). P. 1030-1037.
10. Wagner R.K. Tacit knowledge in everyday intelligent behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987. Vol. 52 (6). P. 1236-1247.
11. Willis S.L., Schaie K.W. Practical intelligence in later adulthood. In R.J. Sternberg, R.K. Wagner (Eds.), *Practical intelligence: nature and origins of competence in the everyday world*. 1986. P. 236-268.