УДК 159.98
DOI https://doi.org/10.32782/2709-3093/2026.5/11

Розов В.І.
https://orcid.org/0000-0003-1719-4684
Національна академія Служби безпеки України

ПСИХОЛОГІЯ АДАПТИВНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ

У статті здійснено теоретичний аналіз психологічних засад адаптивності військового лідера та обґрунтовано її концептуальне й прикладне значення в умовах сучасних бойових дій. Показано, що стрімка зміна характеру воєнних конфліктів, зростання рівня невизначеності, інформаційних і когнітивних загроз, а також широке впровадження цифрових технологій і засобів штучного інтелекту висувають нові вимоги до особистості військового лідера. Доведено, що адаптивність доцільно розглядати як інтегральну психологічну характеристику, яка забезпечує ефективне виконання управлінських функцій, своєчасне прийняття рішень, перебудову способів діяльності та підтримання боєздатності підрозділу в умовах динамічних змін оперативної обстановки.

Проаналізовано еволюцію наукових підходів до розуміння адаптивного лідерства – від ситуаційних і трансформаційних концепцій до сучасної концепції адаптивного лідерства та доктринальних підходів НАТО. Висвітлено роль когнітивної гнучкості, психологічної стійкості, емоційної саморегуляції, цифрової адаптивності та організаційного розучування як ключових чинників ефективного військового управління. Обґрунтовано відмінності між адаптивністю, резильєнтністю та стресостійкістю, показано їх взаємодоповнювальний характер у структурі професійної діяльності військового керівника.

Запропоновано авторське визначення адаптивності військового лідера як інтегральної полісистемної психологічної характеристики особистості та розроблено її психологічну структуру, що включає мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, комунікативний, поведінковий і рефлексивний компоненти. Підкреслено, що розвиток адаптивності є не лише завданням психологічної підготовки військовослужбовців, а й важливою складовою формування військових спроможностей відповідно до сучасних стандартів НАТО. Окреслено перспективи подальших досліджень, пов'язаних із розробленням психодіагностичного інструментарію оцінювання адаптивності військових лідерів та створенням програм її цілеспрямованого розвитку.

Ключові слова: *адаптивність військового лідера, адаптивне лідерство, психологія військового лідерства, когнітивна гнучкість, психологічна стійкість, психологічна структура адаптивності, військова спроможність, професійна діяльність військового керівника.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах ефективність військового лідера визначається не тільки рівнем професійної компетентності та знанням нормативних процедур, а й здатністю адаптуватися до нових вимог і нових ситуацій, що стрімко змінюються. Бойова обстановка сьогодення характеризується швидкою зміною оперативної обстановки, високою невизначеністю, інформаційним перевантаженням, технологічними трансформаціями, асиметричністю загроз і необхідністю ухвалювати рішення в умовах дефіциту часу. Тому адаптивність військового лідера є необхідною умовою бойової ефективності самого лідера та вверенного йому підрозділу.

У зазначеному контексті адаптивність військового лідера доцільно розглядати не як допоміжну професійну якість, а як психологічну основу його здатності забезпечувати виконання завдань у ситуації, коли стандартні способи дії перестають бути достатніми, а умови постійно змінюються.

Важливо зазначити, що сукупність доктринальних, освітніх й стандартотворчих документів НАТО формує чітке нормативно-концептуальне поле, у якому адаптивність, лідерство, розвиток особового складу, ухвалення рішень, етичність, професійна компетентність та здатність діяти у складних умовах розглядаються як взаємопов'язані характеристики. Відповідно,

© Розов В.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

психологічна адаптивність командира не є звичайною «психологічною властивістю», а може розглядатися як психологічна основа військової спроможності та боєздатності.

Відтак виникає гостра потреба в переосмисленні теорій військового лідерства крізь призму концепту адаптивності. Оскільки сьогодні постає нагальна потреба саме в адаптивному лідерстві – здатності командира мобілізувати підрозділ для подолання складних, нестандартних викликів, які не мають готових алгоритмів розв'язання. Психологічний вимір цього підходу є визначальним, адже адаптація вимагає перебудови не лише тактичних дій, а й когнітивних та емоційних патернів поведінки як самого лідера, так і його підлеглих.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адаптивне військове лідерство є міждисциплінарною проблемою і формується на перетині психології лідерства, військової психології, психології управління, психології стресу та організаційної психології.

Серед зарубіжних дослідників фундаментальний внесок у становлення концепції адаптивного лідерства зробили Р. Хейфец та М. Лінски [1], які розробили теорію адаптивного лідерства як здатності керівника ефективно діяти в умовах невизначеності, швидких змін і складних проблем без готових алгоритмів їх розв'язання. Концепція адаптивного лідерства Р. Хейфеца у військовій сфері набуває специфічного змісту, оскільки «адаптивні виклики» сьогодення вимагають успішної адаптації, когнітивної гнучкості, зміни пріоритетів, переконань та моделей поведінки.

Значний внесок у розвиток психології адаптивного лідерства також зробили Б. Басс та Б. Аволіо, які обґрунтували трансформаційне лідерство через психологічні механізмами, що лежать в основі адаптивної трансформації мотивації, розвитку підлеглих, формування довіри та стимулювання адаптивної поведінки [2].

Психологічні механізми стійкості й адаптації лідера досліджували К. Вейк, Е. Шейн, А. Дакворз, Дж. Бонанно, М. Селінгман, А. Бандура, Д. Големан, П. Норзоус, Д. Дей тощо.

Безпосередньо психологічні аспекти військового лідерства, формування лідерських компетентностей командирів, ухвалення рішень у бойових умовах, морально-психологічне забезпечення та розвиток адаптивності військових керівників висвітлюються у дослідженнях військових психологів країн НАТО, насамперед у працях, що базуються на концепції Mission Command, де адаптивність, децентралізоване ухвалення рішень, довіра та психологічна готовність визначаються ключовими характеристиками сучасного військового лідера [3; 4].

Сучасні зарубіжні дослідження (2022–2026) демонструють суттєву трансформацію розуміння адаптивності військового лідера. Зокрема, у контексті гібридних загроз адаптивне лідерство розглядається як ключовий фактор забезпечення не лише тактичної ефективності, а й стратегічної стійкості військових систем [5; 6; 7]. Дослідники підкреслюють, що сучасний військовий лідер має поєднувати когнітивну гнучкість, інноваційне мислення та здатність працювати в технологічно насиченому середовищі.

У працях останніх років акцентується значення цифрової адаптивності та інтеграції штучного інтелекту в процес ухвалення рішень [8]. Водночас нові підходи наголошують на необхідності «організаційного розучування» як умови ефективної адаптації, що передбачає відмову від застарілих когнітивних та управлінських моделей.

Нині у контексті військового лідерства детально вивчений концепт життєстійкості (hardiness) та резильєнтності (resilience) у працях К. Райвіч, П. Селінгман, С. Макбрайда, С. Мадді [9; 10] та в інтегрованих програмах підготовки армій країн НАТО [11]. Водночас, попри наявність значної кількості праць, проблема інтеграції адаптивності та резильєнтності як єдиного комплексу компетентностей військового лідера в бойових умовах залишається недостатньо концептуалізованою.

В українській психології проблема адаптивного військового лідерства перебуває на стадії активного становлення і розвитку. Великий внесок у розвиток психології військового лідерства зробили О. Кокун, І. Приходько, В. Осьодло, В. Алєщенко, С. Лещенко та інші [12 – 15].

Окремі психологічні аспекти адаптивності військового персоналу, управлінських навичок офіцерів, моделей адаптації та лідерства, психологічної стійкості та командної взаємодії розкриті у працях І. Бурлакової, І. Остапенко, А. Золотова та інших українських авторів [12; 16].

В українській психологічній науці адаптивний потенціал також розглядається у зв'язку з психічною стійкістю, вольовою сферою, здатністю функціонувати в екстремальних умовах та підтримувати професійну ефективність. Зокрема, підкреслюється взаємозв'язок адаптивного потенціалу з психічною стійкістю та особливостями професійної діяльності в екстремальних ситуаціях [17].

Водночас адаптивність військового лідера недоцільно ототожнювати лише зі стресостійкістю. Стійкість передбачає здатність зберігати функціонування під впливом негативних чинників, тоді як адаптивність передбачає також активну перебудову способів діяльності відповідно до нових умов. Отже, адаптивність є ширшим утворенням, яке охоплює не лише здатність витримувати вплив стресорів, а й здатність розуміти зміни, переосмислювати ситуацію, змінювати стратегію, мобілізувати ресурси та організовувати інших людей відповідно до нової реальності.

Таким чином, сучасні дослідження свідчать, що проблема адаптивного військового лідерства формується шляхом інтеграції психології лідерства, психології професійної адаптації, психології стресостійкості, резильєнтності, емоційної саморегуляції та військової психології. Водночас в українській психологічній науці ще недостатньо розроблено цілісну психологічну концепцію адаптивного військового лідерства, що визначає актуальність подальших досліджень.

Постановка завдання – здійснити системний аналіз адаптивного підходу до психології військового лідерства в зарубіжних теоріях та визначити його концептуальне й прикладне значення. На основі аналізу психологічних концепцій адаптивності, лідерства та доктринальних документів НАТО запропонувати авторський концепт і психологічну структуру адаптивності військового лідера.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до сучасних досліджень адаптивність розглядається як метакомпетенція, яка забезпечує ефективність інших лідерських якостей [6]. Це розширює розуміння адаптивності, доповнюючи її поняттям цифрової адаптивності, що передбачає здатність військового лідера ефективно взаємодіяти з інформаційними системами та штучним інтелектом [8].

Передумовами формування адаптивного підходу до військового лідерства є ранні теорії лідерства, засновані на рисах та поведінці лідера, які не враховували динаміку середовища. Розвиток уявлень про лідерство привів до появи ситуаційно-контингентного підходу, який визнав необхідність поведінкової гнучкості, що пов'язує ефективність лідера з відповідністю умовам, у яких він працює [18; 19].

Попри наявність адаптивного елемента в цих концептуальних підходах, вони мають обмеження. По-перше, ці підходи орієнтовані на статичні ситуації, недостатньо враховують динамічні зміни бойової обстановки, тобто мають низьку релевантність для екстремальних бойових умов. Крім того, у них не враховано когнітивну складову, швидкість змін, що відбуваються у військовому контексті, а також невизначеність як системну характеристику військової діяльності.

Перехідним етапом до створення адаптивної концепції стала теорія трансформаційного лідерства. У цій теорії акцент зміщується на трансформацію внутрішньої мотивації й цінностей підлеглих під впливом лідера. Значна увага приділяється психологічному розвитку персоналу [20; 21].

Адаптивність у цьому контексті проявляється через формування в персоналу готовності до адаптивних змін під впливом обставин, розвитку автономної психологічної стійкості до стресових подій та, що важливо, стимулювання інноваційного мислення.

У бойовому контексті трансформаційні військові лідери ефективні в умовах невизначеності, оскільки створюють нові сенси, що впливають на мотиваційно-ціннісну складову бойового персоналу, а не лише використовують накази. Це сприяє підвищенню бойового духу вверенного підрозділу та гнучкому його реагуванню на зміни бойової обстановки.

Концепція адаптивного лідерства – одна з найбільш релевантних концепцій для сучасних військових умов. Її сутність полягає в здатності лідера мобілізувати людей для розв'язання складних, невизначених проблем, які не мають готових рішень. Це здійснюється шляхом роботи з невизначеними умовами, регуляції рівня групового стресу. При цьому важливими є розподіл відповідальності та навчання під час виконання завдань. Саме здатність перенавчатися з урахуванням нових викликів та мобілізувати людей для розв'язання складних, невизначених проблем є суттєвою перевагою адаптивного підходу. Військовий лідер у цьому контексті є фасилітатором процесу мислення та колективного інтелекту. Відповідно, його ключовою компетенцією є здатність працювати з невизначеними проблемами [1].

Сучасні дослідження адаптивного військового лідерства в контексті гібридних загроз розглядають адаптивність як ключовий фактор стійкості військових систем та їхньої ефективності в гібридних військових конфліктах. Крім того, адаптивне лідерство дає змогу протидіяти інформаційним і когнітивним загрозам під час конфлікту [3; 4].

Варто також зазначити концепт «організаційного розучування» (organizational unlearning), у межах якого адаптивність розглядається не

лише як здатність навчатися, а й як здатність відмовлятися від застарілих моделей військового управління. Це є чинником подолання когнітивної інерції та дає змогу перебудовувати систему мислення військового лідера від ригідної до гнучкої, адаптивної [4].

Сучасні військові публікації США прямо вказують на те, що адаптивне лідерство – не опція, а необхідність [22]. Ключовим складником є розумова гнучкість (mental agility), яка розглядається як когнітивна здатність мислити, адаптуватися та швидко змінюватися, стикаючись із новою інформацією, неочікуваними викликами або зміною обставин. Вона дає змогу лідеру легко перемикатися між різними ідеями, бачити як деталі, так і загальну картину, а також розв'язувати проблеми під тиском стресу. Розумова гнучкість складається з когнітивної гнучкості, критичності мислення, стійкості до невизначеності та відкритості до змін. Це забезпечує швидке коригування військової тактики й стратегії та інтеграцію до них нових технологій [22].

Отже, новітні дослідження військового лідерства демонструють якісну трансформацію розуміння адаптивності, яка визначає здатність військових систем протидіяти гібридним загрозам. Сучасний лідер повинен поєднувати гнучкість із креативністю та інноваційним мисленням. Ключовою умовою адаптивності є відмова від застарілих моделей мислення лідера. Таким чином, адаптивність трансформується в багатовимірний системний феномен.

Адаптивність військового лідера розглядається нами як інтегративна полісистемна характеристика особистості, що забезпечує ефективну діяльність в умовах змін середовища з низькою «психофізіологічною ціною» адаптації [23]. У військовому контексті вона є інтегральною системою психологічних ресурсів, властивостей, здібностей та механізмів саморегуляції, які забезпечують здатність військового лідера розпізнавати зміни, переосмислювати ситуацію, ухвалювати рішення, перебудовувати способи діяльності, регулювати власний психічний стан та організовувати діяльність підлеглих відповідно до нових умов. Таке визначення дає змогу відмежувати адаптивність від понять «резильєнтність» і «стресостійкість».

Стресостійкість забезпечує переважно збереження функціонування під впливом стресора. Резильєнтність пов'язана зі здатністю відновлюватися після несприятливого впливу бойових обставин [24]. Адаптивність передбачає активну перебудову способів мислення й поведінки. Отже, адаптивні ресурси поєднують стійкість, гнучкість, саморегуляцію, навчання та здатність до трансформації поведінки.

Такий підхід відповідає сучасній військовій доктринальній логіці НАТО, відповідно до якої адаптація має охоплювати не лише матеріальні засоби, а й доктрину, організацію, підготовку, персонал і розвиток лідерства. НАТО прямо включає leadership development до складових військових спроможностей [3; 4; 11; 27; 28; 29; 30]. Тому розвиток психологічної адаптивності лідера може розглядатися не лише як психологічне завдання, а й як складова розвитку військової спроможності.

Психологічна структура адаптивності військового лідера. Пропонуємо виділяти шість взаємопов'язаних компонентів адаптивності військового лідера: мотиваційний; когнітивний; емоційно-вольовий; комунікативний; поведінковий; рефлексивний.

Мотиваційний компонент визначає спрямованість адаптивної активності військового лідера. Він містить професійну мотивацію, відповідальність, почуття обов'язку, професійну ідентичність, орієнтацію на виконання місії, внутрішню мотивацію та систему професійно-етичних цінностей. Розвинутий адаптивний ресурс, відповідно до доктринальних засад, передбачає гнучкість способів дії за стабільності базових професійно-етичних орієнтирів. Це є принципово важливим для розвитку адаптивності. Лідер може змінювати тактику, стиль комунікації, спосіб ухвалення рішення й організації діяльності, але при цьому повинен зберігати фундаментальні професійні та етичні орієнтири [3; 4].

Когнітивний компонент включає критичне та системне мислення, когнітивну гнучкість, здатність до аналізу ситуації, прогнозування, оцінювання ризиків, роботи з неповною інформацією та формування альтернативних варіантів розв'язання. Саме ця складова забезпечує здатність лідера розпізнати, що ситуація змінилася і потребує зміни способу дії. Важливим складником тут є когнітивна гнучкість (cognitive flexibility). У цьому контексті вона розглядається як здатність командира швидко переключатися з однієї думки на іншу, змінювати когніції відповідно до нових умов бойової обстановки, а також поліваріантність як здатність осмислювати і реалізовувати декілька концепцій одночасно. Командир із високою когнітивною гнучкістю здатний вчасно відмовитися від плану, який перестав працювати, навіть якщо на його розроблення було витрачено багато ресурсів

(подолання «ефекту незворотних витрат»). Концепція подолання ефекту незворотних витрат (або «затонулих витрат», sunk cost fallacy) у військовому лідерстві – це здатність командира ухвалювати раціональні рішення, виходячи з поточних і майбутніх умов бою, повністю ігноруючи вже втрачені ресурси. Вона включає відмову від виправдання помилкових кроків минулими жертвами, орієнтацію на майбутню вигоду та розмежування емоційного «Его» командира та його холодного розрахунку [25].

Отже, когнітивна адаптивність військового лідера має проявлятися не тільки у швидкості мислення, а й у здатності постійно переоцінювати ситуацію та коригувати рішення на основі нової інформації. Це дає змогу визначити важливий психологічний показник адаптивності – здатність змінювати не тільки рішення, а й власну когнітивно-концептуальну модель ситуації.

Емоційно-вольовий компонент також є вкрай важливим, оскільки забезпечує здатність зберігати високу функціональність в умовах стресу, ризику, невизначеності та високої відповідальності з мінімальними втратами для психічного та соматичного здоров'я, тобто з мінімальною «психофізіологічною ціною» адаптації [26].

Особливого значення у військовому лідерстві набувають стресостійкість, емоційна саморегуляція та розвинений емоційний інтелект лідера, оскільки психічний стан командира впливає на психічний стан підлеглих. Розуміння емоційного стану підлеглих дає змогу командиру дозувати навантаження та своєчасно застосовувати методи психологічної підтримки. Отже, емоційна саморегуляція лідера є важливим чинником стабільності системи військового управління.

Доктрина AJP-01 підкреслює значення лідерства в умовах невизначеності, людської вразливості та складності бойового середовища. У документі наголошується на значенні індивідуально-психологічних властивостей і особистого прикладу стійкості лідера для подолання хаосу та невизначеності бойових обставин [27].

Вольовий чинник включає рішучість, відповідальність, цілеспрямованість, самоконтроль, здатність діяти в умовах ризику та готовність ухвалювати складні рішення. Проте для адаптивного лідера особливого значення набуває вольова гнучкість як здатність наполегливо рухатися до мети, але своєчасно змінювати засоби її досягнення залежно від умов. Це відповідає американському військово-доктринальному розумінню поняття «адаптивність» (adaptability), яке широко використовується в підготовці військових лідерів у системі НАТО. У військовій доктрині США адаптивність визначається через здатність розпізнавати зміни середовища, визначати критичні елементи нової ситуації та відповідно змінювати власні дії [28].

Комунікативний компонент. Адаптивний потенціал військового лідера реалізується через взаємодію з підлеглими, колегами, штабами та іншими суб'єктами військового управління. Психологічний аспект адаптивного лідерства полягає у створенні особливого мікроклімату в підрозділі, результатом якого є, насамперед, психологічна (особистісна) безпека членів бойової групи та підрозділу. Підлеглі не повинні боятися повідомляти погані новини, висловлювати альтернативні думки або визнавати помилки. Завдяки цьому покращується адаптація у групі. Важливим чинником адаптивного управління бойовим підрозділом є формування довіри як важливого інструменту підвищення згуртованості та зниження психічної напруги. Коли особовий склад довіряє компетентності та моральним якостям командира, рівень тривожності знижується, що вивільняє когнітивні ресурси для виконання бойових завдань.

Доктрина AJP-01 прямо підкреслює, що ефективне лідерство в сучасному операційному середовищі має розглядатися як система лідерів, які взаємодіють по вертикалі та горизонталі [27]. Це дає змогу стверджувати, що адаптивність військового лідера повинна оцінюватися не тільки за його індивідуальними характеристиками, а й за здатністю підвищувати адаптивність групи та підрозділу загалом.

Поведінковий компонент є безпосередньою реалізацією адаптивного ресурсу в бойовій діяльності. Він передбачає поведінкову гнучкість, ініціативність, оперативність, здатність змінювати поведінкові стратегії, готовність діяти за неповної інформації, використовувати набутий досвід у поточній діяльності та майбутніх ситуаціях.

У цьому контексті особливо важливим є підхід НАТО до освіти, індивідуальної та колективної підготовки військовослужбовців, який розглядає освіту як засіб розвитку знань і компетентностей, індивідуальну підготовку – як розвиток навичок виконання конкретних завдань, колективну підготовку – як практичне застосування цих навичок, а навчання через вправи – як спосіб перевірки та оцінювання готовності до діяльності [29].

Отже, адаптивність повинна формуватися шляхом поєднання теоретичного, ситуаційного, практичного та сценарного навчання. Таке навчання

моделює невизначеність і спонукає лідера перебудовувати тактичні та стратегічні рішення.

Рефлексивний компонент включає здатність лідера аналізувати власні рішення, усвідомлювати помилки, оцінювати власний психологічний стан, використовувати соціальну підтримку та відновлювати психологічні ресурси. Тут концепція адаптивності військового лідерства узгоджується з підходом НАТО до постійного розвитку військових спроможностей [30].

Психологічний розвиток адаптивного військового лідера є не лише завданням психологічної підготовки, а й складовою розвитку військової спроможності. НАТО визначає військову спроможність (military capability) як здатність створювати необхідний ефект через інтегровану сукупність таких аспектів, як доктрина, організація, підготовка, матеріальні засоби, розвиток лідерства, персонал, інфраструктура та взаємосумісність [30]. Тобто психологічні характеристики командира мають розглядатися не тільки як індивідуальні властивості, а й як чинники, що впливають на спроможність підрозділу виконувати завдання. У цьому контексті адаптивний ресурс лідера може бути представлений як своєрідний «психологічний множник» військової спроможності: високий рівень адаптивності дає змогу ефективніше використовувати наявні ресурси, технології, інформацію та персонал в ситуації, що стрімко змінюється.

Висновки. Адаптивність військового лідера є інтегральним психологічним утворенням, яке забезпечує здатність ефективно діяти в умовах невизначеності, ризику, стресу та динамічної зміни обстановки з мінімальною «психофізіологічною ціною» адаптації.

Психологічна структура адаптивності військового лідера включає мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, комунікативний, поведінковий і рефлексивний компоненти. Аналіз доктринальних документів НАТО дає змогу стверджувати, що адаптивність військового лідера є концептуально пов'язаною з розвитком характеру та етики, ухваленням рішень, професійною компетентністю, командною взаємодією, підготовкою та безперервним професійним розвитком лідера.

Розвиток адаптивності військового лідера доцільно розглядати як окремий напрям психологічної підготовки та військової освіти, що має бути інтегрований до системи професійного розвитку військових лідерів.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення психологічної моделі та психодіагностичного інструментарію оцінювання адаптивних ресурсів військового лідера, а також створення тренінгових програм його цілеспрямованого розвитку з урахуванням вимог NATO Leadership Development.

Список літератури:

1. Heifetz R., Linsky M. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2002. 241 pp. URL: https://www.oreilly.com/library/view/leadership-on-the/9781422148020/ (дата звернення: 20.05.2026)

2. Bass B, Avolio B. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. London, Sage publications. 1994. 238 pp. URL: https://ru.scribd.com/document/849774439/Bass-Avolio-Improving-Organizational-Effectiveness-Through-Transformational-Leadership (дата звернення: 22.05.2026)

3. Leadership and Ethics Reference Curriculum / Defence Education Enhancement Programme (DEEP). Brussels : NATO Headquarters, 2019. 148 p. URL: https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf (дата звернення: 23.05.2026)

4. ADP 6-0, C2. Mission Command : Change No. 2 / Headquarters, Department of the Army. Washington, DC : Department of the Army, 2014. 17 pp. URL: https://adamdrake.com/static/ADP-6-0-Mission-Command.pdf (дата звернення: 25.05.2026)

5. Cîrdei I., Alixandrescu R. Military Leaders in the Face of Hybrid Threats: Building Resilience Through Adaptive Leadership. *Knowledge-Based Organization.* 2025. Vol. 31, № 1. P. 61–70. DOI: https://doi.org/10.2478/kbo-2025-0007

6. Hendra, Sumertha I. G., Priyanto. Exploring the Potential of Adaptive Leadership to Enhance Military Capabilities in Facing Hybrid Threat*. Formosa Journal of Social Sciences.* 2025. Vol. 4, № 2. P. 301–318. DOI: https://doi.org/10.55927/fjss.v4i2.353

7. Nilsson N., Weissmann M., Palmertz B. Hybrid Threats and the Intelligence Community: Priming for a Volatile Age. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence.* 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/08850607.2024.2435265

8. Akturan A., Albayrak M. T., Arslan A. Adaptive Military Leadership in the Digital Age. *Bulletin of "Carol I" National Defence University*. 2025. Vol. 14, № 3. P. 29–58. DOI: https://doi.org/10.53477/2284-9378-25-35

9. Reivich, K., Seligman, P., McBride, S. Master resilience training in the U.S. Army. *American Psychologist*, 6. 2011. № 6(1), P. 25–34. DOI: https://doi.org/10.1037/a0021897

10. Maddi S. Hardiness: The courage to grow from stresses. *The Journal of Positive Psychology.* July 2006. 1(3). 160–168. URL: https://aec6905spring2013.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/maddi-2006-hardiness-the-courage-to-grow-from-stresses.pdf (дата звернення: 27.05.2026)

11. Resilience Reference Curriculum / NATO Defence Education Enhancement Programme (DEEP). Brussels : NATO, 2025. 162 p. URL: https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/DEEP-resilience-reference-curriculum-en.pdf (дата звернення: 28.05.2026)

12. Психологія військового лідерства: навчальний посібник [електронне видання] / І.А. Бурлакова, І.С. Остапенко, О.А. Герасимчук, О.В. Шевяков, О.М. Чередніченко. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 159 с. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8419/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 29.05.2026)

13. Лещенко С., Приходько І. Психологія військового лідерства: теорії, принципи, компетентності. *Психологія і суспільство.* 2024. Том 90. № 2. С. 157–178. DOI: https://doi.org/10.35774/pis2024.02.157

14. Алєщенко, В., Осьодло, В. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2024. № 1(80). С. 41–47. https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48

15. Алєщенко В., Кокун, О. Психологічний супровід військовослужбовців у бойових умовах: виклики сучасності. *Психологічний часопис.* 2025. № 11(1). С. 18–33. https://doi.org/10.31108/1.2025.11.1.2

16. Золотов А. В. Сучасні моделі військового лідерства: порівняння доктрин США, НАТО та України. *Національні інтереси України : науково-практичний журнал.* 2025. № 10(15). С. 118–136. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-10(15)-118-136

17. Свідерська О. Психологічні особливості адаптивного потенціалу осіб, котрі працюють в екстремальних ситуаціях. *Вісник Національного університету оборони України.* 2020. № 54(1). С. 153–159. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-153-159

18. Fiedler F. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 310 p. URL: https://archive.org/details/theoryofleadersh00fied (дата звернення: 01.06.2026)

19. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969. 242 p. URL: https://books.google.com/books/about/Management_of_Organizational_Behavior.html?id=lS5HAAAAMAAJ

20. Burns J. Leadership / James MacGregor Burns. N.Y.: Harper and Row, 1978. 530 p.

21. Bass B. Transformational leadership: industrial, military, and educational impact / Bernard M. Bass. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 208 p.

22. Guerrero M. Understanding Adaptive Leadership. *NCO Journal.* 2025. 31 March. URL: https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2025/March/Understanding-Adaptive-Leadership/ (дата звернення: 03.06.2026).

23. Розов В.І. Психологія екстремальних ситуацій : адаптивність до стресу та психологічне забезпечення: науково-практичний посібник. Київ: КНТ, 2024. 711 с.

24. Розов В.І. Розвиток адаптивних здібностей особистості до стресів воєнного часу. *Габітус.* 2024. Вип. 57. С. 45–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.57.42

25. Biggs A.T. Military Stalemate and the Sunk Cost Fallacy: How Prior Actions BiasedProspective Decision-makingin the First World War. *Journal of Military & Strategic Studies,* 2026. Vol. 24. № 4. DOI: https://doi.org/10.55016/fvtbtm66

26. Розов В.І. Адаптивні антистресові психотехнології: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 276 с.

27. Allied Joint Publication AJP-01. Allied Joint Doctrine. Edition F, Version 1 [Electronic resource]. Brussels : NATO Standardization Office, 2022. URL: https://www.gov.uk/government/publications/ajp-01-d-allied-joint-doctrine (дата звернення: 20.06.2026).

28. Department of the Army. Developing Leaders (FM 6–22) [Electronic resource]. Washington, DC : Headquarters, Department of the Army, 2022. URL: https://www.army.mil/article/151526/army_publishes_new_doctrine_about_leader_development (дата звернення: 21.06.2026).

29. Bi-Strategic Command Education and Individual Training Directive (E&ITD) 075-007 [Electronic resource]. Brussels : NATO Allied Command Operations; Allied Command Transformation. URL: https://www.act.nato.int/ (дата звернення: 24.06.2026).

30. NATO. NATO Defence Planning Process Capability Development [Electronic resource]. Brussels : North Atlantic Treaty Organization. URL: https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/nato-defence-planning-process (дата звернення: 26.06.2026).

Rozov V.I. PSYCHOLOGY OF MILITARY LEADER ADAPTABILITY: CONCEPTUAL AND APPLIED FOUNDATIONS

The article presents a theoretical analysis of the psychological foundations of military leader adaptability and substantiates its conceptual and practical significance in the context of contemporary warfare. It is demonstrated that the rapid transformation of armed conflicts, the growing level of uncertainty, information and cognitive threats, as well as the widespread integration of digital technologies and artificial intelligence, impose fundamentally new requirements on the personality of a military leader. The study argues that adaptability should be regarded as an integral psychological characteristic that ensures the effective performance of leadership functions, timely decision-making, the restructuring of operational strategies, and the maintenance of unit combat effectiveness under conditions of a dynamically changing operational environment.

The evolution of scientific approaches to adaptive leadership is analyzed, from situational and transformational leadership theories to the contemporary concept of adaptive leadership and NATO doctrinal approaches. Particular attention is given to the role of cognitive flexibility, psychological resilience, emotional self-regulation, digital adaptability, and organizational unlearning as key determinants of effective military leadership. The differences between adaptability, resilience, and stress resistance are substantiated, and their complementary role within the professional structure of military leadership is highlighted.

The paper proposes the author's definition of military leader adaptability as an integral polysystemic psychological characteristic of personality and develops its psychological structure, comprising motivational, cognitive, emotional-volitional, communicative, behavioral, and reflective components. It is emphasized that the development of adaptability should be considered not only as a task of psychological training for military personnel but also as an essential component of military capability development in accordance with contemporary NATO standards. Prospects for further research include the development of psychodiagnostic instruments for assessing military leaders' adaptability and the design of evidence-based programs aimed at its systematic development.

Keywords: *military leader adaptability, adaptive leadership, military leadership psychology, cognitive flexibility, psychological resilience, psychological structure of adaptability, military capability, the professional activities of a military leader.*

Дата першого надходження статті до видання: 05.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.10.2026