



[https://doi.org/10.31891/2308-4081/2025-15\(1\)-12](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2025-15(1)-12)

Ад'юнкт, РУСЛАН ЛИМАН

Навчально-науковий центр іноземних мов
Національний університет оборони України, м. Київ

e-mail: limanrus@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2356-5448>

ІННОВАЦІЙНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена висвітленню інноваційного досвіду розвитку лідерської компетентності офіцерського складу збройних сил Великої Британії на прикладі діяльності Центру військового лідерства (Centre for Army Leadership (CAL)). Окреслено організаційні засади функціонування Центру як провідної інституції у сфері професійної військової освіти, що формує стратегічне бачення лідерства та забезпечує його впровадження у практику офіцерської підготовки. Розкрито ключові напрями діяльності CAL, серед яких: підтримка наукових досліджень (через CAL Research Institute), популяризація професійного дискурсу лідерства (Leadership Insights, CAL Podcast), розвиток неформальної освіти та особистісного зростання через конкурс есе та мережу CAL Activist Network. Проаналізовано сучасні тенденції, що формують змістовне наповнення підготовки лідерів: використання цифрових освітніх ресурсів, децентралізований підхід до лідерського навчання, акцент на розвиток аналітичного мислення та культурної обізнаності, підвищення ролі суспільної відповідальності військового лідера. Аргументовано, що системний підхід CAL до розвитку лідерської компетентності забезпечує багаторівневу та інклюзивну модель підготовки військових лідерів, адаптовану до викликів сучасного безпекового середовища. Підкреслено роль CAL як майданчика міждисциплінарної взаємодії, що поєднує військовий та цивільний досвід лідерства, сприяє формуванню та розвитку ціннісно-орієнтованого та етичного лідерства. Визначено можливості адаптації кращих практик CAL для розвитку лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України, зокрема впровадження форматів експертних публікацій, конкурсів есе, горизонтальних мережових ініціатив і подкастів як засобів неформальної освіти. Зроблено висновок про результативність поєднання формального та неформального навчання для забезпечення сталого професійного розвитку офіцерського складу як військових лідерів.

Ключові слова: лідерська компетентність, лідерство, військовий лідер, формування, розвиток, досвід, інноваційні освітні практики, тенденції, Велика Британія, НАТО.

INNOVATIVE EXPERIENCE IN DEVELOPING LEADERSHIP COMPETENCE OF BRITISH ARMY OFFICERS: THE CASE OF THE CENTRE FOR ARMY LEADERSHIP

ABSTRACT

The article is focused on highlighting the innovative experience of developing leadership competencies among officers of the British Armed Forces, using the Centre for



Army Leadership (CAL) as an example. It outlines the organisational principles of the Centre as a leading institution in the sphere of professional military education, which shapes a strategic vision of leadership and ensures its implementation in officer training. The key areas of CAL's activities are revealed, including: support for scientific research (through the CAL Research Institute), promotion of professional discussion on leadership (Leadership Insights, CAL Podcast), development of informal education and personality growth through an essay competition and the CAL Activist Network. It analyses current trends that shape the content of leadership training: the use of digital educational resources, a decentralised approach to leadership training, an emphasis on the development of analytical thinking and cultural awareness, and an increased role for military leaders in social responsibility. It is argued that CAL's systematic approach to leadership competence development provides a multi-level and inclusive model for training military leaders, adapted to the challenges of the modern security environment. The role of CAL as a platform for interdisciplinary interaction, combining military and civilian leadership experience, is emphasised, contributing to the formation and development of value-oriented and ethical leadership.

The possibilities for adapting CAL best practices to the development of leadership competence among officers of the Armed Forces of Ukraine are identified, in particular the implementation of expert publication formats, essay competitions, cross-functional network initiatives and podcasts as means of informal education. A conclusive statement was made regarding the effectiveness of a formal and informal learning combination for ensuring the sustainable professional development of officers as military leaders.

Keywords: leadership competence, leadership, military leader, formation, development, experience, innovative educational practices, trends, Great Britain, NATO.

ВСТУП

Сучасна війна характеризується високим рівнем динаміки та складності, що зумовлює постійне оновлення вимог до професійної підготовки військових лідерів. Вони мають забезпечувати ефективну координацію застосування як високотехнологічних засобів, так і людських ресурсів, інтегруючи елементи соціальної чутливості, лідерського мислення та адаптивної поведінки з можливостями сучасних військових технологій. Багатовимірність сучасного поля бою та необхідність швидкого прийняття рішень вимагають від лідерів сильних та динамічних лідерських навичок, які включають розуміння ситуації та здатність знаходити рішення в умовах повної невизначеності. Непередбачуваний характер збройних протистоянь обумовлює потребу від лідерів гнучкості та здатності до швидкої ситуаційної адаптації у кризових ситуаціях і прийняття виважених оптимальних рішень.

Об'єднане королівство Великобританії має багаторічний, сповнений великими битвами, досвід, де проявлявся такий феномен як «військове лідерство». Саме тому успішне лідерство є особливо важливим для збройних сил Великобританії, яке забезпечує постійну бойову готовність до будь-яких викликів і загроз, успішне виконання операцій та підтримку національної безпеки. Високопрофесійний та компетентний офіцер є ключовим елементом збройних сил Сполученого Королівства, саме на таких офіцерів-лідерів покладена відповідальна місія забезпечення національної безпеки, захисту інтересів держави та підтримки міжнародної стабільності. Основним завданням Британської армії є забезпечення оборони країни та досягнення перемоги у міжвидових операціях, де військове лідерство виступає визначальним



чинником бойової спроможності. В умовах невідворотного шляху України до вступу в НАТО, для сил оборони України вивчення та використання досвіду формування та розвитку корпусу високопрофесійних військових лідерів за прикладом країн НАТО, таких як Сполучене Королівство Великобританії, є безперечно актуальним.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета статті полягає у з'ясуванні освітнього інноваційного досвіду британського Центру військового лідерства щодо формування та розвитку лідерської компетентності офіцерського складу збройних сил Великої Британії на прикладі діяльності Центру військового лідерства (Centre for Army Leadership, CAL).

ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять напрацювання провідних вітчизняних і зарубіжних учених, що представляють різні напрями педагогічної науки. Зокрема, у статті враховано результати досліджень у галузі порівняльної педагогіки, здійснених Н. Авшенюк, Н. Бідюк, О. Локшиною, Н. Ничкало, О. Огієнком, А. Сбруєвою, а також наукові погляди до реалізації компетентнісного підходу у підготовці військовослужбовців, обґрунтовані О. Діденком, О. Лагодинським, Л. Олійником, В. Рахмановим, В. Свистун, та В. Ягуповим. Особливу увагу приділено працям українських науковців, які досліджують проблематику формування та розвитку лідерської компетентності в системі військової освіти і підготовки фахівців сектору безпеки і оборони України, а саме: В. Білошицького, О. Бойка, А. Вітченка, А. Галімова, Р. Грищука, Є. Денисенка, О. Діденка, В. Залужного та М. Костюченка.

Значущий внесок у вивчення феномену військового лідерства забезпечили також українські науковці у військовий галузі, а саме Л. Кринець, В. Осьодло, О. Рибчук та О. Хміляр, які досліджують психологічні чинники розвитку лідерських якостей, психоемоційні аспекти управління підрозділами та особливості прийняття рішень у бойових умовах.

Важливе методологічне значення мають також напрацювання зарубіжних авторів, які спеціалізуються на питаннях військового лідерства в умовах західних демократичних держав, зокрема у збройних силах Великої Британії. До числа таких дослідників і практиків належать Д. Е. Делені (D. E. Delaney), К. Джеретт (K. Jarrett), Р. Енген (R. Engen), Ч. Енді (C. Andy), Г. Морін (G. Morin), С. Ньютон (S. Newton), П. Робінсон (P. Robinson), Дж. Стерн (J. Stern) М. Фітцпатрік (M. Fitzpatrick), Л. Харді (L. Hardy), чії праці слугують підґрунтям для осмислення особливостей теоретичного конструювання та практичної реалізації концепції сучасного військового лідерства.

У контексті вищезазначеного доцільним є звернення до наявних вітчизняних напрацювань, зокрема навчального посібника «Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО», де висвітлюються «концептуальні погляди на природу лідерства в арміях країн НАТО та теоретичні основи феномену лідерства», розглядаються «основні шляхи розвитку професійно важливих якостей військового лідера» та «особливості роботи лідера і команди в умовах бойової обстановки» тощо; окреслені «концептуальні основи формування лідерських якостей військовослужбовців армії США» (Хміляр та ін., 2018, с. 2). Хоча в зазначеному посібнику чітко окреслено важливість військового лідера та його компетентність у військовій справі, проте враховано досвід лише такої країни НАТО як США. Відтак, бракує досвіду інших країн-членів НАТО, зокрема Великої Британії, та висвітлення досвіду формування й розвитку лідерської компетентності безпосередньо під час підготовки офіцерів як на оперативному, так і стратегічному рівнях. Необхідно зазначити, що провідний



вітчизняний науковець у військовій сфері стверджував що, «професійна компетентність будь-якого фахівця є складним інтегральним психологічним, професійним і суб'єктним утворенням, який формується в процесі набуття професійної підготовки, виявляється, розвивається і вдосконалюється в процесі практичної професійної діяльності», де ми робимо наголос саме на «процесі набуття професійної підготовки», яка є фундаментальною основою для формування та розвитку компетентного офіцера (Ягупов, 2011, с. 26).

Доречно згадати статтю науковців у співавторстві з экс-головнокомандувачем генералом В. Залужним, де зазначається, що «у більшості наукових публікацій у цій сфері здебільшого розглядаються психологічні аспекти феномена лідерства. І водночас питання, що стосуються формування та розвитку системи військового лідерства у Збройних Силах України, залишалися поза увагою більшості дослідників» (Залужний та ін., 2023, с. 6). Також сучасні вітчизняні науковці зазначають, що «компетентного офіцера-лідера неможливо сформувати в умовах традиційної освітньої парадигми, яка є морально застарілою внаслідок свого знаннєцентризму, суб'єкт-об'єктності, репродуктивності, догматизму, формалізму, негативного ставлення до принципів академічної свободи, самостійності, ініціативності, персональної відповідальності в навчанні дорослих учнів» (Вітченко & Осьодло, 2023, с. 41).

У межах аналізу чинних нормативно-правових актів доцільно звернути увагу на Доктрину військового лідерства у Збройних Силах України, затверджену у січні 2024 року, яка визначає, що «ефективна система підготовки та розвитку військових лідерів передбачає реалізацію таких принципів... як освіта впродовж всієї військової кар'єри..., врахування стандартів НАТО та загальних тенденцій розвитку військового лідерства на національному та міжнародному рівнях, врахування стандартів НАТО та загальних тенденцій розвитку військового лідерства на національному та міжнародному рівнях» (Доктрина Військового лідерства у Збройних Силах України, 2024, с. 32). У цьому контексті особливу цінність становить вивчення зарубіжного досвіду розбудови ефективної системи військового лідерства, передусім на прикладі держав-членів НАТО. З-поміж них чільне місце посідає Сполучене Королівство, де формування та розвиток лідерської компетентності офіцерського складу здійснюється за системним підходом та охоплює всі етапи військової кар'єри. Одним із провідних інституційних елементів цієї системи є Центр військового лідерства збройних сил Великої Британії (далі – CAL), досвід якого заслуговує на його вивчення (Centre for Army Leadership, 2025e).

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових методів дослідження, зокрема: бібліографічний аналіз, синтез, узагальнення змісту наукових, навчально-методичних, доктринальних джерел та цифрових ресурсів; порівняльний аналіз, інтерпретація результатів, логічне узагальнення та елементи прогнозування. Зазначені методи дали змогу виявити й обґрунтувати сукупність практичних освітніх ініціатив, реалізованих під егідою Центру військового лідерства збройних сил Великої Британії, що поєднують формальні, неформальні та інноваційні підходи до всебічного розвитку лідерської компетентності офіцерського складу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Збройні сили Великої Британії визначають військове лідерство як ключовий системо-утворювальний компонент організаційної діяльності військових формувань та визначальний чинник формування бойового потенціалу, що зумовлює підвищені



вимоги до його якості, зокрема в контексті професійної підготовки та розвитку офіцерського складу (Розумовська & Лиман, 2023). Філософія лідерства британської армії ґрунтується на ціннісних засадах, орієнтованих не на особисту вигоду, а на служіння іншим. Для досягнення такої високої мети в збройних силах Великобританії існує відповідний перелік доктринальних документів і державних інституцій, які орієнтовані на формування та розвиток військового лідерства (Ягупов та ін., 2024). Окрім провідних навчальних закладів, таких як Королівський коледж оборонних досліджень (Royal College of Defence Studies RCDS) та Об'єднаний командно-штабний коледж (Joint Services Command and Staff College, JSCSC), де відбувається формування та розвиток лідерської компетентності в межах освітньої діяльності, важливу роль в підтримці та розвитку культури лідерської досконалості, спрямованої на зміцнення людського потенціалу армії як вирішального чинника досягнення успіху на полі бою, є Центр лідерства збройних сил Великобританії. Тому, саме на вивченні діяльності цього центру як центрального інституційного органу неформальної освіти в галузі військового лідерства, сконцентруємо нашу увагу.

Центр лідерства збройних сил є головним осередком військового лідерства та розвитку лідерської компетентності у збройних силах Сполученого Королівства. Його концептуальна місія полягає у всебічному сприянні формуванню, розвитку та вдосконаленню лідерської компетентності офіцерів, а також у підтримці успішного функціонування процесів військового лідерства на всіх рівнях, від наймолодшого солдата до найвищого офіцерського складу, як у регулярній армії, так і в резерві. Діяльність Центру зосереджена на підготовці, становленні та професійному зростанні висококваліфікованих лідерів не лише для потреб збройних сил, а й для суспільства в цілому, що відображає стратегічну роль військового лідерства у забезпеченні національної стійкості та безпеки.

Ключові напрями діяльності Центру лідерства визначені керівництвом збройних сил Великобританії і чітко окреслені у відкритих офіційних джерелах, зокрема на головній сторінці офіційного веб-сайту установи. Вони спрямовані на те, щоб:

- 1) розвивати лідерство як організаційну спроможність;
- 2) сприяти професіоналізації військового лідерства;
- 3) виконувати функцію хранителя доктрини лідерства збройних сил;
- 4) виступати ініціатором підвищення стандартів лідерської майстерності в армії;
- 5) просувати та систематизувати концептуальні засади лідерства та аналітичне мислення;
- 6) забезпечувати наукову обґрунтованість публікацій з лідерства, а також навчально-організаційного розвитку;
- 7) забезпечувати розповсюдження доктрини лідерства на всіх рівнях командування у збройних силах Великобританії;
- 8) розвивати та підтримувати взаємодію з глобальною мережею зацікавлених сторін у сфері лідерства (Centre for Army Leadership, 2025e).

Окреслені керівництвом збройних сил Великобританії стратегічні завдання, які покладені на Центр лідерства, реалізуються через всебічну діяльність, що охоплює як розробку доктринальних документів і аналітичне супроводження лідерської підготовки, так і підтримку міждисциплінарного наукового пошуку та відкритого освітнього простору. CAL функціонує як інституційна платформа для поширення сучасних ідей військового лідерства, яка поєднує наукову доброчесність,



аналітичну експертизу та інноваційні підходи навчання. Серед ключових напрямів діяльності Центру – розробка та супровід Військової стратегії розвитку лідерства, підтримка Науково-дослідного інституту CAL, організація щорічної лідерської конференції, а також надання доступу до навчально-методичних матеріалів через подкасти, відео, інформаційні бюлетені та публікація науково-аналітичних матеріалів (Leadership Insights). Особливістю діяльності CAL є акцент на гнучких, неформальних освітніх підходах та тенденціях, що сприяють широкому залученню офіцерського складу, а також представників громадськості та міжнародного експертного середовища до обговорення актуальних проблем лідерства.

Подальше наукове вивчення доцільно зосередити на ґрунтовному аналізі практичних механізмів, які забезпечують реалізацію визначених стратегічних завдань щодо формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів. До таких механізмів належать, зокрема, діяльність Інституту досліджень Центру військового лідерства, функціонування Бібліотеки військового лідерства імені Річарда Голмса, проведення щорічного конкурсу есе з військового лідерства, регулярні виступи в рамках відеосерій про військове лідерство (CAL Speaker Series), активність Центру в соціальних мережах, публікація науково-аналітичних матеріалів (Leadership Insights), створення добровільної, міжрівневої платформи взаємодії активістів військового лідерства (CAL Activist Network), а також створення освітньо-інформаційного контенту у форматі подкастів. Усі ці інструменти репрезентують комплексний і багаторівневий підхід до розвитку лідерської культури в межах збройних сил Великої Британії. Такий підхід засвідчує системність і послідовність у реалізації державної політики у сфері лідерської підготовки, а також визначає напрям подальших наукових досліджень, спрямованих на вивчення інституційних, організаційних та методичних аспектів функціонування окремих елементів цієї системи. У зазначеному контексті заслуговує на увагу досвід діяльності Інституту досліджень Центру військового лідерства збройних сил Великої Британії (The Centre for Army Leadership Research Institute), заснованого у 2017 році як міждисциплінарної науково-дослідної платформи (Centre for Army Leadership, 2025d). Його діяльність спрямована на формування єдиного аналітичного простору, що об'єднує Центр військового лідерства та залучених експертів, представників суміжних сфер, союзницьких армій, урядових структур і науково-освітніх закладів. Основна мета полягає у ґрунтовному дослідженні природи, динаміки та дієвих механізмів реалізації лідерства у воєнній сфері.

Науково-аналітична діяльність Інституту забезпечує науково-доказову базу для вироблення лідерських стратегій та інструментів їх реалізації в сучасному середовищі та сприяє осмисленню постійних викликів у сфері військового управління. Підвищення інтелектуального потенціалу військового лідерства розглядається як ключовий чинник збереження бойової переваги та успішного функціонування збройних сил у динамічному безпечовому середовищі. У цьому контексті діяльність Інституту безпосередньо сприяє реалізації стратегічної місії CAL – забезпечення лідерської досконалості офіцера для оптимізації боєздатності, оперативної результативності та загального внеску армії у безпеку суспільства (Visser & Courtice, 2011).

Одним із провідних напрямів дослідження є вивчення взаємозв'язку між лідерством і командною філософією «Mission Command» – фундаментальним принципом британської військової доктрини. Аналіз історичних і сучасних прикладів реалізації цього принципу уможливорює глибше осмислення ролі довіри, ініціативи та



розуміння командного наміру як ключових чинників успішного військового лідерства. Також активно досліджується релевантність військових цінностей і лідерських якостей з огляду на їхню роль у формуванні морального ядра військового колективу (Centre for Army Leadership, 2024).

Важливим доповненням до науково-дослідної інфраструктури Інституту є бібліотека військового лідерства імені Річарда Голмса (The Richard Holmes Leadership Library), що була офіційно відкрита у травні 2022 року (The Richard Holmes Library (Leadership Library), 2025). Її діяльність відіграє суттєву роль у забезпеченні ресурсного супроводу досліджень, а також слугує інтелектуальним середовищем для генерації нових знань у сфері лідерства. Бібліотека відкрита для широкого кола користувачів – як військовослужбовців, так і цивільних осіб, які працюють над лідерськими проєктами. Фонд бібліотеки є одним із найповніших у Великій Британії в галузі лідерства та командного управління. Він включає спеціалізовані монографії, офіційні документи, звіти досліджень, аудіо- та відеоматеріали, що комплексно охоплюють проблематику розвитку лідерської компетентності, зокрема в контексті військової служби. Така діяльність Інституту досліджень CAL та унікальне середовище сприяють вдосконаленню сучасних освітніх підходів до лідерської підготовки у військових структурах.

Таким чином, Діяльність Інституту досліджень Центру військового лідерства та його бібліотечного осередку створює унікальне науково-освітнє середовище для аналітичного осмислення, наукового супроводу та інституційного забезпечення всебічного розвитку військового лідерства у сучасних умовах.

Як зазначалося вище, Центр військового лідерства відіграє ключову роль у розвитку лідерської компетентності як офіцерів, так і інших військовослужбовців у збройних силах Великої Британії. Однією з важливих ініціатив CAL є щорічний конкурс есе з військового лідерства, що організовується у співпраці з Національним армійським музеєм (National Army Museum, NAM). Мета конкурсу – стимулювання аналітичного мислення офіцерів, інтелектуальних дискусій та поглиблення розуміння концепцій лідерства у військовому середовищі та поза його межами (Centre for Army Leadership Essay competition 2023 prize giving event, 2023).

Фундаментальною місією CAL є сприяння професіоналізації військового лідерства та максимізація людського потенціалу в інтересах успішної діяльності збройних сил Великої Британії. Реалізація цієї мети здійснюється шляхом розбудови лідерства як організаційної спроможності, підтримки розвитку стратегічного мислення, впровадження критичного аналізу лідерських підходів до прийняття рішень та забезпечення наукової обґрунтованості досліджень через діяльність CAL Research Institute. Конкурс есе виступає важливим інструментом реалізації цих завдань і забезпечує майданчик для рефлексії та дискусії з питань військового лідерства. Його щорічні теми орієнтовані на актуальні виклики військової освіти та втілення нових практик в освітній процес. Перший конкурс 2023 року, відомий як Callesa Prize, був присвячений темі «Лідерство та емоційний інтелект» (Leadership and Emotional Intelligence), що підкреслювало визнання значущості емоційного інтелекту у формуванні професійно підготовлених командирів. У 2024 році фокус змістився на дослідження ролі «Невизнаних військових лідерів» (Unsung Army Leaders), що сприяло переосмисленню традиційного розуміння лідерства та акцентуванню уваги на концепціях ціннісно-орієнтованого управління. Така послідовна зміна тематики свідчить про стратегічну орієнтацію конкурсу на



інтеграцію новітніх наукових підходів у військову освіту та управління. Критерії оцінювання конкурсних робіт ґрунтуються на принципах інноваційності, аналітичної глибини, оригінальності аргументації та відповідності тематиці. Окрему увагу приділяють здатності авторів пропонувати нові концепції та застосовувати існуючі теоретичні засади у нестандартних контекстах. Окрім теоретичної цінності, оцінюються також якість викладу, логічна структура тексту, точність фактів та відповідність формальним вимогам конкурсу.

Участь у конкурсі есе CAL забезпечує низку професійних переваг для військових фахівців та цивільних дослідників. Насамперед, це можливість публікації у провідних виданнях, таких як *Muster Magazine*, *NAM Research Papers*, *CAL Occasional Papers* та *CAL Leadership Insights*. Переможці отримують визнання у військовій та академічній спільноті, що може сприяти їхній подальшій кар'єрі. Крім того, участь у конкурсі сприяє особистісному розвитку через осмислення актуальних питань військового лідерства та формування власних аналітичних підходів до розуміння процесів прийняття рішень у бойових умовах.

Конкурс есе є важливим інструментом розвитку військового лідерства, оскільки він сприяє генерації нових знань, ідентифікації передових практик та інтеграції міждисциплінарних підходів у військове управління. Дослідження переможних робіт підтверджує, що найбільш успішні есе поєднують глибокий аналіз лідерської компетентності із конкретними історичними або сучасними прикладами. Так, в переможному есе 2024 року в старшій категорії «Man Cool»: *The Dale McCallum Leadership Story* використано доктрину військового лідерства 2021 року як концептуальну основу аналізу. Аналіз ролі есеїстичних конкурсів у військових організаціях засвідчує, що подібні підходи активно впроваджуються в інших національних збройних силах, зокрема через проведення конкурсу есе з лідерства Інституту ВМС США (*US Naval Institute Leadership Essay Contest*) та конкурсу есе начальника штабу сухопутних військ Австралії (*Australian Chief of Army Essay Competition*). Ці ініціативи підтверджують загальновизнану цінність академічного письма для розвитку критичного мислення та професійного зростання військових керівників (Лиман, 2024).

Отже, конкурс есе Центру військового лідерства, що реалізується у партнерстві з Національним армійським музеєм, відіграє важливу роль у просуванні культури інтелектуальної взаємодії та підвищенні стандартів військового лідерства. Тематична еволюція конкурсу свідчить про його стратегічну спрямованість на вдосконалення сучасних підходів до військового управління. Завдяки суворим критеріям оцінювання, учасники мають змогу отримати об'єктивний зворотний зв'язок щодо своїх наукових напрацювань. Переможні роботи демонструють глибокий аналіз, що поєднує теоретичні засади з емпіричними дослідженнями, підтверджуючи значущість конкурсу як інструменту вдосконалення військової науки та практики у сфері військового лідерства. Ще одним важливим інноваційним освітнім інструментом, який активно використовується у процесі формування та розвитку лідерської компетентності офіцерського складу британських збройних сил, є серія коротких науково-аналітичних матеріалів *Leadership Insights*, що видається Центром військового лідерства (*Centre for Army Leadership*, 2025b). Зазначені публікації відіграють подвійну роль: з одного боку, вони сприяють індивідуальному професійному саморозвитку, з іншого – формують платформу для колективного осмислення актуальних проблем лідерства у збройних силах.



Довідково: серія науково-аналітичних публікацій *Leadership Insights*, яка започаткувалася Центром військового лідерства у 2017 році, є цікавим і нетрадиційним інструментом професійного розвитку лідерів у збройних силах Великої Британії. Ці публікації спрямовані на стимулювання дискусій з питань лідерства та збагачення знань про найкращі практики та досвід у цій сфері. Кожен випуск *Leadership Insights* готується окремим автором, практиками та теоретиками, які мають досвід у сфері лідерства, з числа військовослужбовців, науковців та експертів, пов'язаних з CAL. Наприклад, *Insight No. 53: Putting the Heart into Character* (Ketterer, 2024) був написаний полковником Метью Т. Кеттерером, старшим науковим співробітником CAL, а *Leadership Insight No. 49: Leadership Through the Written Word* (Dunlop, 2024) написаний майором Вільямом Данлопом з Корпусу освітніх та навчальних служб (Educational and Training Services), де він досліджує важливість письмового спілкування в контексті військового лідерства. Станом на середину 2025 рік було опубліковано понад 60 випусків *Leadership Insights*. Хоча офіційна періодичність не зазначена, нові матеріали з'являються регулярно, що свідчить про постійне оновлення та актуалізацію тематики, що відображає сучасні виклики у сфері військового лідерства. Публікації мають обсяг від 6 до 10 сторінок, що надає змогу глибоко розглянути конкретну тему, зберігаючи при цьому зручний формат для читання та обговорення.

Публікації у форматі *Leadership Insights* є змістовно насиченими, але стислими за обсягом науково-аналітичними «тематичними рефлексіями», що ґрунтуються на міждисциплінарному підході до осмислення феномену лідерства. Вони висвітлюють широке коло проблемних питань, пов'язаних із розвитком ціннісно-орієнтованого, інклюзивного (що передбачає залучення різноманітних груп, рівність можливостей і повагу до відмінностей), етичного (заснованого на моральних принципах, відповідальності та доброчесності) та трансформаційного лідерства (що надихає підлеглих і стимулює зміни), а також аспектами самокерування, фолловерства (свідомого та активного слідування за лідером), адаптивності (здатності ефективно реагувати на зміни) моральної стійкості й відповідального командування в умовах невизначеності (Centre for Army Leadership, 2023; Greenwood, 2013).

На відміну від офіційних доктринальних документів, ці матеріали мають відкритий формат і призначені для сприяння дискусії, саморефлексії й стимулювання аналітичного мислення військовослужбовців різного рангу – від молодшого командного складу до старших офіцерів. У кожному випуску подано змістовний текст та набір запитань для обговорення, що забезпечує можливість продуктивно використовувати ці ресурси в межах програм професійного військового навчання, командно-штабних курсів, семінарів, наставницьких сесій та самостійного опрацювання. Така методика відповідає сучасним засадам андрагогіки і сприяє глибокому засвоєнню понять та практичному переосмисленню лідерських підходів.

Важливим є й стратегічний вимір функціонування *Leadership Insights* – публікації не лише відображають актуальні результати міждисциплінарних досліджень у сфері військового лідерства, а й безпосередньо підтримують реалізацію Лідерської стратегії британської армії. Як зазначено в одному з випусків – *Insight No. 16: Followership* (Lash, 2019), – сучасна результативність командної взаємодії неможлива без активного, відповідального й ініціативного фолловерства, яке є не менш значущим, ніж лідерство в його традиційному розумінні. Водночас, у *Insight No. 39: Self-Leadership* підкреслено важливість здатності до саморегуляції,



внутрішньої мотивації та саморефлексії як засад стійкого лідерства у складних і динамічних оперативних середовищах (Faye, 2023).

Таким чином, Leadership Insights можна розглядати як дієвий інноваційний елемент системи неперервного професійного розвитку військових лідерів, який інтегрує освітню, нормативно-ціннісну, комунікативну та дослідницьку функції. Застосування цього ресурсу в умовах українського військового освітнього простору може сприяти модернізації підходів до розвитку лідерської компетентності військовослужбовців в контексті інтеграції до стандартів НАТО та розбудови сучасного офіцерського корпусу.

Узагальнення досвіду впровадження подібних ініціатив у системі підготовки військових лідерів збройних сил Великої Британії засвідчує важливість створення інноваційного середовища, яке поєднує формальне й неформальне навчання, забезпечує горизонтальні зв'язки та залучення особового складу до вироблення управлінських рішень. Одним із прикладів такого підходу виступає CAL Activist Network – добровільна, міжрівнева платформа взаємодії, що функціонує під егідою Центру військового лідерства (Centre for Army Leadership, 2025e).

CAL Activist Network репрезентує сучасний підхід до розвитку лідерства, що ґрунтується на принципах децентралізації, відкритості та професійної взаємодії. Участь у мережі доступна для військовослужбовців усіх рангів – від рядового складу до вищого офіцерського складу – що надає змогу забезпечити багаторівневу взаємодію, горизонтальну інтеграцію знань і формування спільного бачення лідерства як ключового компонента управління в армії. Такий підхід сприяє реалізації концепцій трансформаційного лідерства та лідерства служіння (англ. *servant leadership*) – підходу, у центрі якого перебуває не влада чи контроль, а служіння потребам підлеглих, створення умов для їхнього професійного і особистісного зростання, формування довіри, підтримки та командної взаємодії, в яких особлива увага приділяється особистісному зростанню підлеглих, підвищенню їхньої залученості та розвитку ініціативності (Chartered Management Institute, UK, 2019).

Члени CAL Activist Network беруть участь у формуванні змісту лідерських програм і публікацій, надають зворотний зв'язок щодо стратегічних документів, мають пріоритетний доступ до подій CAL та тематичних воркшопів. Такі можливості сприяють не лише підвищенню рівня професійної підготовленості окремих військовослужбовців, а й створенню середовища взаємного навчання, де обмін практиками та критичне осмислення досвіду відіграють ключову роль у формуванні адаптивного і відповідального лідера. CAL Activist Network також виступає каталізатором ініціатив знизу – вона підтримує реалізацію власних освітніх або організаційних проєктів учасників мережі та надає інституційну підтримку й платформу для масштабування дієвих практик. У цьому аспекті ініціатива виконує роль інкубатора лідерства, що сприяє розвитку лідерської компетентності офіцерів через практичну діяльність, стратегічне мислення, ефективну комунікацію, емоційний інтелект та здатність до міжкультурної взаємодії. Лідерські активісти виконують роль своєрідних «агентів змін». Вони активно поширюють інформацію про CAL та його діяльність й надихають інших військовослужбовців. Ці активісти не просто спостерігачі, а й активні учасники процесу розвитку лідерства, вони пропонують власні ідеї та бачення.

CAL Activist Network може розглядатися як інноваційна форма внутрішньоорганізаційної мобілізації лідерського потенціалу, що поєднує елементи



формальної та неформальної освіти, наставництва, мережевої взаємодії та стратегічного мислення. Її досвід демонструє практичну реалізацію ідей сучасного лідерства, де ключовими є підвищення залученості, розвиток ініціативності й підтримка особистісного зростання як основи командної ефективності. Такий підхід може бути корисним для реформування системи військової освіти в Україні, зокрема в частині розвитку офіцерського корпусу за стандартами НАТО та впровадження принципів децентралізованого лідерства у контексті сучасної війни.

Таким чином, діяльність CAL Activist Network ілюструє можливості децентралізованих, гнучких підходів до розвитку лідерської компетентності в сучасних умовах розвитку збройних сил. Водночас Центр військового лідерства продовжує цю лінію та забезпечує системне осмислення теоретичних засад і практичних аспектів військового лідерства через освітні продукти, зокрема подкаст-центр військового лідерства (Centre for Army Leadership, 2025c), який слугує платформою для фахової дискусії щодо актуальних і перспективних викликів у сфері лідерства.

Довідково: подкаст (англ. podcast, що є поєднанням слів iPod та broadcast) – це форма цифрового аудіомовлення, що розповсюджується через Інтернет і передбачає серійний характер публікацій, тематичну орієнтацію та можливість відкладеного прослуховування. У сучасному інформаційному суспільстві подкасти набули значення як гнучкого інструменту неформальної освіти, що поєднує елементи аудіо-журналістики, експертного інтерв'ю, науково-популярного дискурсу та рефлексивного аналізу практики. У науково-педагогічному аспекті подкаст трактується як інтерактивна освітня платформа, що сприяє розширенню доступу до знань поза межами традиційного академічного простору, актуалізації міждисциплінарного діалогу між представниками різних професійних середовищ, стимулюванню аналітичного мислення через тематичні обговорення та обмін досвідом, формуванню лідерської рефлексії, зокрема шляхом розгляду прикладів з особистої або інституційної практики (Rime et al., 2022; Yugsán-Gómez et al., 2019).

Спираючись на понад 300-річний досвід формування та розвитку лідерської компетентності в збройних силах Великої Британії, подкаст-центр військового лідерства (Centre for Army Leadership, 2025b) досліджує сучасні та майбутні вимоги до командирів і до системи військового лідерства загалом. У збройних силах Великої Британії лідерство розглядається як фундаментальна складова військової діяльності, що забезпечує не лише досягнення організаційної результативності, а й дотримання морально-етичних засад у роботі з особовим складом. Відтак, воно є ключовим чинником оперативного успіху в умовах сучасного безпекового середовища.

Цей міждисциплінарний медіапроект спрямований на осмислення концептів лідерства через призму плюралізму думок та професійного досвіду, через залучення до дискусій не лише військових командирів, а й провідних представників академічної спільноти, бізнес-середовища та сфери професійного спорту. Такий підхід створює умови для формування та розвитку аналітичного мислення, розширення світоглядного горизонту слухачів та сприяє поглибленню дискурсу щодо ролі лідера у різних соціальних контекстах.

Змістовним акцентом подкасту є аналіз практичного виміру лідерства – його впливу на успішність організаційних процесів, згуртованість колективу, ухвалення рішень у складних умовах, а також чинників, що можуть зумовити як успіх, так і невдачі – залежно від якості управління та поведінки лідера. Метою цього інформаційного ресурсу є створення платформи обміну досвідом, де можуть бути



представлені актуальні кейси, емпіричні спостереження та особисті висновки, що становлять значну цінність для формування сучасного образу військового лідера, здатного до інтелектуального зростання, саморефлексії і професійного вдосконалення.

Таким чином, у контексті підготовки офіцерських кадрів, подкасти можуть розглядатися як альтернативна форма безперервного професійного розвитку, що уможливорює залученню офіцерів до сучасного дискурсу лідерства, оперативного мистецтва, військової етики тощо – у зручному форматі, без відриву від виконання службових обов'язків. Подкаст виконує функції транслятора досвіду, джерела аналітичного контенту та медіатора освітнього процесу у військовому середовищі, зокрема в умовах динамічних змін та високого рівня невизначеності, властивих сучасним конфліктам.

Поряд з подкастами, що забезпечують неформальне залучення до професійного дискурсу, важливою складовою освітнього простору, сформованого CAL, є серія публічних відео-виступів CAL Speaker Series, яка розширює можливості офіцерів до осмислення складних аспектів військового лідерства у міждисциплінарному контексті (Centre for Army Leadership, UK, 2024; Centre for Army Leadership, 2025a). Цей формат передбачає регулярні відеолекції та дискусії з провідними фахівцями у галузі військового управління, соціальних наук, етики, історії та стратегічного аналізу. Відеоматеріали публікуються на офіційному каналі CAL у YouTube та на вебсайті Центру, що забезпечує їх широку доступність як для військовослужбовців, так і для зацікавленої цивільної аудиторії.

Тематика виступів охоплює широкий спектр таких питань як теоретико-прикладні аспекти лідерства; морально-етичні виклики у військовому середовищі; розмаїття, інклюзія та гендерна чутливість; історичні приклади лідерських рішень у конфліктних ситуаціях; вплив сучасних глобальних подій на зміну лідерських парадигм у збройних силах.

Особливу цінність CAL Speaker Series становить у контексті розвитку лідерської компетентності офіцерського складу саме завдяки поєднанню глибокого аналітичного змісту з відкритим форматом комунікації. Такі відео лекції сприяють засвоєнню новітніх підходів до лідерства від визнаних експертів та практиків; стимулюють рефлексивне мислення щодо ролі офіцера у складному безпековому середовищі; сприяють формуванню та розвитку аналітичних, комунікативних і морально-вольових якостей; створюють умови для міждисциплінарного діалогу та обміну досвідом між представниками різних професійних сфер.

Таким чином, CAL Speaker Series виступає не лише засобом підвищення поінформованості офіцерського корпусу, а й інструментом формування культури безперервного професійного саморозвитку. Її використання як складової неформальної освіти відповідає сучасним тенденціям інноваційного підходу підготовки лідерів у військовій сфері через підвищення адаптивності, аналітичного мислення та комунікаційних здібностей майбутніх командирів. Даний ресурс може розглядатися як інструмент неформального навчання, що підсилює формальні освітні програми та стимулює самостійну освітню активність офіцерів у контексті безперервного професійного розвитку.

У сучасних умовах цифровізації суспільства і зростання ролі інформаційних технологій у сфері освіти, активне використання онлайн-ресурсів та соціальних медіа стає не лише доцільним, а й невідворотним елементом освітньої діяльності, особливо з огляду на переваги цих форматів серед молодого покоління військовослужбовців.



Відповідно, Центр військового лідерства інтегрує ці інструменти у власну діяльність, що надає можливість підвищити продуктивність комунікації та забезпечити формування стійкої професійної спільноти, орієнтованої на розвиток лідерської компетентності як ключової складової сучасного військового професіоналізму. Такі Цифрові платформи CAL (зокрема YouTube, Facebook, X (колишній Twitter), LinkedIn) забезпечують відкритий доступ до актуального контенту з питань лідерства незалежно від місця розташування, службової зайнятості чи функціонального рівня військовослужбовців (Centre for Army Leadership, 2025a). Такий формат сприяє демократизації знання, підтримуючи принципи рівності доступу та інклюзивності в контексті професійної підготовки. Одночасно, цифрова присутність CAL виконує соціальну функцію – сприяє формуванню відкритої, міжрівневої спільноти практиків і дослідників лідерства, що об'єднує не лише військовослужбовців, а й представників академічних кіл, державних службовців, ветеранів та цивільних ентузіастів.

Онлайн-інфраструктура Центру виступає платформою для обговорення актуальних проблем, обміну ідеями, кращими практиками й науковими підходами, що сприяє генерації нових знань і критичному осмисленню лідерського досвіду. Водночас вона забезпечує сталий зв'язок між учасниками спільноти незалежно від географічного чи організаційного контексту, що є особливо актуальним в умовах інтенсивної службової зайнятості та високої мобільності військового персоналу.

Окрему увагу слід приділити просвітницькій функції цифрових каналів CAL, які сприяють підвищенню обізнаності щодо значущості лідерства як у військовому середовищі, так і в суспільстві загалом. Активна цифрова присутність Центру виступає чинником посилення впливу інституції, формування позитивного іміджу армії та залучення нових талантів, які поділяють цінності військового лідерства (Centre for Army Leadership, 2019). Зокрема, офіційні акаунти Центру у соціальних мережах позиціонуються як відкриті майданчики для професійних дискусій, закликаючи як військових, так і цивільних фахівців долучатися до обговорення, коментування й поширення матеріалів. Як зазначено в описі YouTube-каналу CAL, Центр визначає себе як інституцію розвитку лідерства, дискусій і дебатів для всіх рангів, державних службовців та зацікавлених осіб. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до відкритої військової освіти, орієнтованої на безперервне професійне вдосконалення, міждисциплінарну взаємодію та суспільну відповідальність, яка безсумнівно позитивно впливає на розвиток лідерської компетентності офіцерів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Таким чином, інноваційний досвід Збройних сил Великої Британії у сфері розвитку лідерської компетентності офіцерського складу характеризується високим рівнем організаційної впорядкованості, інтеграцією формальних і неформальних освітніх практик, а також адаптивністю до сучасних викликів безпекового середовища. Змістове наповнення цього досвіду формується під впливом актуальних тенденцій у військовій освіті, серед яких: децентралізація лідерського навчання, цифровізація освітніх ресурсів, акцент на розвиток аналітичного мислення, культурної обізнаності та посилення ролі етичного і відповідального лідерства.

Особливої уваги заслуговує реалізація організаційних засад функціонування Центру, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку лідерської культури та компетентності офіцерського складу через низку напрямів діяльності, до яких відносяться, наприклад, діяльність Інституту досліджень CAL, що здійснює науково-аналітичний супровід формування лідерського потенціалу офіцерів; функціонування



Бібліотеки військового лідерства імені Річарда Голмса як інформаційного та просвітницького центру; проведення щорічного конкурсу есе з військового лідерства як інструменту формування рефлексивних навичок та аналітичного мислення. Важливою складовою також є регулярні виступи у рамках відеосерії CAL Speaker Series, активна присутність Центру у соціальних мережах, публікація науково-аналітичних матеріалів Leadership Insights, запровадження CAL Activist Network – добровільної міжрівневої платформи, що забезпечує професійну взаємодію та горизонтальний обмін досвідом, а також розробка освітньо-інформаційного контенту у форматі подкастів, доступного широкій аудиторії. Всі зазначені практики розвитку лідерської компетентності офіцерів, які є частинами єдиного освітньо-комунікативного простору, сприяють формуванню середовища, орієнтованого на розвиток аналітичного мислення, стратегічної культури, самоосвіти та взаємопідтримки серед лідерів різного рівня. Такий інноваційний досвід надає змогу забезпечити сталість та гнучкість процесу розвитку лідерської компетентності офіцерів, відповідно до викликів сучасного безпекового середовища.

Отримані результати у перспективі можуть стати основою для формування рекомендацій щодо впровадження аналогічних практик у контексті розвитку лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України з урахуванням особливостей національної військово-професійної культури та організаційно-структурних характеристик Збройних Сил України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вітченко, А.О., & Осьодло, В.І. (2023). Лідерська підготовка офіцера у вищій військовій школі: від наслідування до інноваційного пошуку. *Військова освіта*, 1, 35-49.
2. Доктрина Військового лідерства у Збройних Силах України (2024). *ОП І-296 ГШ ЗСУ*. <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE/%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf>.
3. Залужний, В., Назаров, В., & Гришук, Р. (2023). Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Military Science*, 1 (1), 5-13. <https://themilitaryscience.com/index.php/journal/article/view/6/3>.
4. Лиман, Р. М. (2024). Теоретичні та методичні засади розвитку лідерської компетентності офіцерів збройних сил США. *Професійна порівняльна педагогіка*, 14(2), 157–182.
5. Розумовська, Ю. О., & Лиман, Р. М. (2023). Лідерська та інформаційно-комунікаційна компетентність як провідні компоненти військово-професійної підготовки сучасного офіцера. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка : Педагогічні науки*, 4 (115), 151–168.
6. Хміляр, О.Ф. та ін. (2018). *Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО: навч. посіб.* Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, <https://elib.nuou.org.ua/katalog/leadership-concept.html>.
7. Ягупов, В.В., Лиман, Р.М., & Білошицький, В.В. (2024). Сутність, структура і зміст лідерської компетентності як провідного компонента військово-професійної компетентності сучасного офіцера за досвідом країн НАТО. *Молодь і ринок*, 4 (224), 49-62.
8. Ягупов, В.В. (2011). Методологічні основи розуміння та обґрунтування понять «компетентність» і «компетенція» щодо професійної підготовки майбутніх



фахівців. *Нові технології навчання*, 69 (1), 23-29 URL:https://lib.iitta.gov.ua/10635/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%83%D0%BC%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf.

9. Centre for Army Leadership (2025a). <https://www.youtube.com/@CentreforArmyLeadership>.

10. Centre for Army Leadership (2023). *Creating effective followership, CAL annual conference, UK*. https://www.army.mod.uk/media/24580/20231115-cal_creating_effective_followership_conf_pack_final.pdf

11. Centre for Army Leadership Essay competition 2023 prize giving event (2023). <https://www.youtube.com/watch?v=A65DAS2pIv4>.

12. Centre for Army Leadership (2019). *Leadership Digest*. <https://www.army.mod.uk/media/6024/cal-leadership-digest-mar-19.pdf>.

13. Centre for Army Leadership (2025b). *Leadership Insights*. <https://www.army.mod.uk/support-and-training/our-schools-and-colleges/centre-for-army-leadership/leadership-resources/leadership-insights/>.

14. Centre for Army Leadership (2025c). *Meet the team CAL Activists*. <https://www.army.mod.uk/support-and-training/our-schools-and-colleges/centre-for-army-leadership/meet-the-cal-team/cal-activists/#:~:text=Are%20you%20passionate%20about%20leadership,here%20to%20receive%20more%20information>.

15. Centre for Army Leadership (2024). *Mission Command and Leadership on Operations since 1991, edited by Dr Linda Risso*. Robertson House Royal Military Academy Sandhurst Camberley. <https://www.army.mod.uk/media/25267/cal-mission-command-and-leadership-on-operations-2024-final-v2.pdf>.

16. Centre for Army Leadership (2020). *Newsletter*. https://www.army.mod.uk/media/9112/20200331-cal_newsletter_march.pdf.

17. Centre for Army Leadership (2025d). *Research Institute*. <https://www.army.mod.uk/support-and-training/our-schools-and-colleges/centre-for-army-leadership/centre-for-army-leadership-research-institute/?utm>.

18. Centre for Army Leadership (2025e). *The UK Ministry of Defence*. <https://www.army.mod.uk/support-and-training/our-schools-and-colleges/centre-for-army-leadership/>.

19. Centre for Army Leadership, UK (2024). *Leadership and mission command, CAL annual conference*. https://www.army.mod.uk/media/fn4leucc/20241105-cal_msn_cmd_pack-final-1.pdf.

20. Centre for Army Leadership, UK (2019). *Leading In The Digital Age, CAL Conference*. <https://www.army.mod.uk/media/25666/leading-in-the-digital-age-2019.pdf>

21. Chartered Management Institute, UK (2019). *How the British Army defined leadership*. <https://www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/article/how-the-british-army-defined-leadership/?utm>.

22. Dunlop, W. (2024). *Centre for Army Leadership, Leadership Insight "Leadership Through the Written Word"*, No. 49 <https://www.army.mod.uk/media/24884/cal-leadership-insight-no49-leadership-through-the-written-word.pdf>.

23. Faye, M. (2023). *Centre for Army Leadership, Leadership Insight "Leading Without Authority"*, No. 39. <https://www.army.mod.uk/media/24884/cal-leadership-insight-no49-leadership-through-the-written-word.pdf>.



24. Greenwood, L. (2013). *Testing the cultural boundaries of the British military (Version 1)*. University of Sussex. https://sussex.figshare.com/articles/journal_contribution/Testing_the_cultural_boundaries_of_the_British_military/23441366/1?file=41152220.
25. Ketterer, M. T. (2024). *Centre for Army Leadership, Leadership Insight "Putting the Heart into Character"*, No. 53 <https://www.army.mod.uk/media/25977/cal-insight-no53-put-the-heart-into-character.pdf>.
26. Lash, S. (2019). *Centre for Army Leadership, Leadership Insight "Followership – An Essential Ingredient to Leadership"* <https://www.army.mod.uk/media/24884/cal-leadership-insight-no49-leadership-through-the-written-word.pdf>.
27. National Army Museum (2024). *Announcing the Leadership Essay Prize 2024*. <https://www.nam.ac.uk/press/leadership-essay-prize-2024>.
28. Rime, J., Pike, C., & Collins, T. (2022). What is a podcast? Considering innovations in podcasting through the six-tensions framework. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 28(5), 1–23, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/13548565221104444>.
29. The Centre for Army Leadership (2025). <https://www.facebook.com/CentreforArmyLeadership>.
30. The Richard Holmes Library (Leadership Library) (2025). <https://www.army.mod.uk/support-and-training/our-schools-and-colleges/centre-for-army-leadership/cal-leadership-library/?utm>.
31. The UK Centre of Excellence for Army Leader Development (2025). *The Centre for Army Leadership Podcast*. <https://armyleadership.podbean.com/e/episode-3-major-general-sharon-nesmith/>
32. Visser, W., & Courtice, P. (2011). *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221.
33. Yugsán-Gómez, W., Mejía-Gavilánez, P. G., Hidalgo-Montesinos, K., & Rosero-Morales, A. (2019). Podcasts as an Educational Tool for EFL Educators. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(1), 1–11. <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/reire2019.12.121711/27707>.