

## ЕМОЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВИМ ПІДРОЗДІЛОМ: АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

*Лагодзінський Віталій Володимирович<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Кандидат історичних наук, провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу воєнно-психологічних досліджень Науково-дослідного центру гуманітарних проблем Збройних Сил України, м. Київ (Україна)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7081-9578>

UDC: 159.942

### АНОТАЦІЯ

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу та визначення особливостей застосування навичок емоційного інтелекту в лідерстві у військовослужбовців у процесі управління військовим підрозділом.

Методи дослідження – теоретичні: аналіз теоретичних джерел із проблеми формування лідерських якостей у військовослужбовців на основі концепції емоційного лідерства.

Здійснено аналіз праць зарубіжних авторів, які присвячені дослідженню емоційного інтелекту та емоційного лідерства у військовослужбовців. Розкрито основні принципи емоційного інтелекту у лідерстві, які дозволять військовослужбовцю поліпшити ефективність процесу управління військовим підрозділом.

Результати дослідження підтверджують, що військовослужбовцям з метою поліпшення ефективності процесу управління необхідно розвивати емоційний інтелект та емоційне лідерство, оскільки вони є тими компонентами, що сприяють покращенню рівня уміння управління відносинами, поліпшенню соціальної чуйності, визначенню нових напрямів діяльності, змісту, форм та методів взаємодії із підрозділом, а також подоланню посттравматичного стресу та пом'якшенню негативних наслідків пов'язаних із психологічними травмами.

**Ключові слова:** емоційний інтелект; емоційне лідерство; емоційне лідерство у військовослужбовців; лідерство у військовослужбовців.

### Постановка проблеми

Розвиток емоційного інтелекту та лідерства у військовослужбовців сприяє їх готовності позитивно впливати на вирішення проблем організаційного розвитку у процесі управління військовим підрозділом, оскільки це може сприяти осмисленню та вирішенню ряду стратегічних і тактичних завдань, покращенню рівня уміння управління відносинами, поліпшенню соціальної чуйності, визначення нових напрямів діяльності, визначення змісту, форм та методів взаємодії із колективом. Крім того, важливим аспектом розвитку навичок емоційного інтелекту у військовослужбовців є формування навичок емоційного інтелекту у лідерстві військовослужбовців з метою подолання посттравматичного

стресу та пом'якшення негативних наслідків пов'язаних із психологічними травмами, а також розробка програм та тренінгів для застосування у навчанні військовослужбовців.

### Аналіз досліджень і публікацій.

Значну увагу у дослідженнях приділено позитивному впливу розвинутих навичок емоційного інтелекту у військовослужбовців на подолання посттравматичного стресу та пом'якшення негативних наслідків пов'язаних із психологічними травмами і нездатністю впоратися з емоціями. G. Deyanira, S. Sankar, I. & Nuzulul (2020), S. Jerus (2015), S. Aguilar & B. George (2018, 2019), A. Guirao (2019), K. Oden (Oden, Lohani, McCoy, Crutchfield & Rivers, 2015). Ще одним важливим аспек-

Address for correspondence, e-mail: [editpsychas@gmail.com](mailto:editpsychas@gmail.com)  
Copyright: © Vitaly Lagodzinsky

This is an Open Access journal, all articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and to remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited and states its license.

том, який розглядається у дослідженнях D. Abrahams (2007), M. Waxler (2020) та ін., є важливість застосування навичок емоційного інтелекту з метою налагодження контакту не лише із підрозділом та колегами, але й із людьми з різних культурних середовищ. Крім того, одним з аспектів дослідження емоційного інтелекту є визначення його взаємозв'язку із лідерськими якостями не лише у офіцерів, але й у сержантів, які є важливою ланкою у керівництві підрозділом K. A. Hudson (2016). Також у результаті досліджень S. Devcsi (2016), A. Gürsoy & A. Ç. Güllüce (2011), S. Jerus (2015) та ін., автори дійшли до висновку щодо необхідності включення програми розвитку емоційного інтелекту в навчальні програми є важливим фактором у розвитку якостей емоційного лідерства у військовослужбовців.

Серед вітчизняних дослідників вивченням аспектів емоційного інтелекту у лідерстві у військовослужбовців займалися: П. П. Ткачук (2010), А. Рождественський & Л. Монзані, (2020) та ін.

#### **Невирішені проблеми**

За результатами аналізу вітчизняних наукових джерел ми дійшли висновку, що тема розвитку емоційного інтелекту та емоційного лідерства у військовослужбовців досліджена вкрай слабо та представлена невеликою кількістю праць. Так у роботі П.П. Ткачука (2010) зазначається, що військовий керівник повинен бути не лише професіоналом у своїй галузі, але і вміти впливати на підлеглих, управляти атмосферою колективу, протидіяти психологічному тиску противника, в тому числі в умовах реального бою, бути стійким до впливу різних екстремальних чинників, вміти контролювати невизначеність ситуації, проявляти наполегливість в досягненні довгострокових цілей, відповідно у нього повинен бути розвинений емоційний інтелект, як один із компонентів.

Також досліджені проведеному центром лідерства Українського католицького університету (Рождественський & Монзані, 2020) було з'ясовано, що розвиток лідерства у військовослужбовців має полягати не лише у надбанні військовослужбовцями навичок та компетенцій, а й на розвитку лідерських якостей та емоційного інтелекту зокрема.

Проте не здійснювалось досліджень щодо впливу навичок емоційного інтелекту у лідерстві війсь-

ковослужбовців на подолання посттравматичного стресу та пом'якшення негативних наслідків пов'язаних із психологічними травмами.

Крім того, важливим аспектом, який потребує вивчення є вплив рівня емоційного інтелекту у лідерстві на рівень керівництва військовим підрозділом та взаємозв'язок між емоційною компетентністю, атрибутами лідерства та технічними і тактичними навичками у військовослужбовців.

Також слід зосередити увагу на можливості розробки та запровадження програм оцінки і розвитку у військовослужбовців навичок емоційного інтелекту та емоційного лідерства з метою поліпшення процесу керівництва підрозділом за допомогою контролю власних емоцій, емоцій інших людей та емоцій групи.

**Мета дослідження.** Здійснити теоретичний аналіз досліджень зарубіжних авторів щодо розвитку у військовослужбовців емоційного інтелекту і емоційного лідерства та їх застосування у процесі управління підрозділом.

Теоретичний аналіз емоційного лідерства вимагає, на наш погляд, висвітлення таких питань:

1. Огляд зарубіжних досліджень, які стосуються проявів та застосування лідерських якостей у військовослужбовців.
2. Огляд зарубіжних досліджень щодо застосування емоційного інтелекту у лідерстві у військовослужбовців.
3. Обґрунтування необхідності дослідження та розвитку емоційного лідерства у військовослужбовців, як складової їх професійної компетентності.

**Наукове обґрунтування методології** Методи дослідження – теоретичні: аналіз джерел із проблеми професійної підготовки військовослужбовців, теорії та методики формування лідерських якостей у військовослужбовців на основі концепції емоційного інтелекту. Порівняльний аналіз отриманих теоретичних матеріалів щодо теорії емоційного інтелекту та її впровадження у професійну підготовку військовослужбовців.

#### **Виклад основного матеріалу**

Професійна діяльність військовослужбовців це вид діяльності, що вимагає певної підготовки, навчання і отримання спеціальної освіти. Військова служба одна з багатьох професій, для яких необхідні професійні на-

вички, переконання, спеціальна освіта, здача відповідних іспитів, отримання допусків. Проте, на відміну від інших професій до кандидатів для проходження військової служби висуваються додаткові вимоги за медичними, професійно-психологічними показниками, до фізичної підготовки та моральних якостей.

Однією з таких вимог є розвинуті лідерські якості військовослужбовця. Лідерство військовослужбовця – це його здатність забезпечити в підрозділі три головні потреби особового складу, а саме: успішно виконувати загальне завдання; працювати злагоджено в колективі; максимально задовольняти індивідуальні потреби кожного військовослужбовця (Агаєв, 2009: 13).

Рівень професіоналізму і професійного зростання військового фахівця залежить від сформованості соціальних, професійних і лідерських якостей його особистості (Агаєв, 2009: 12).

Розглянемо коротко розвиток стратегії лідерства у армії США. У 1951 році, керівництвом армії США було систематизовано досвід отриманий у другій світовій війні, та було опубліковано 11 принципів лідерства, деякі з них у подальшому ляжуть в основу моделі лідерських якостей.

У 1983 році був опублікований перший статут про лідерство (FM 22-100 Military Leadership), що описує в основному управління на нижньому рівні. Надалі з'явилися статuti, котрі розглядали інші аспекти лідерства: стратегічне лідерство, управління стресом, наставництво, розвиток підлеглих. Подальше формування стратегії лідерства більш детально описано у праці Purvis K. J.(2011).

У 2015 році розрізнені статuti були остаточно консолідовані в єдиний статут «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке» (FM 6-22 Army Leadership: Competent, Confident and Agile, 2015), у якому висвітлюються аспекти лідерства: від моделі лідерських якостей до особливостей управління на міжнародному рівні.

В основі моделі лідерських якостей Армії США лежить принцип «Будь-Знай-Дій».

Всі якості, складові справжнього лідера, розділені на 3 групи:

- «Будь» - внутрішні якості особистості, тобто те що багато в чому визначається генетичними схиль-

ностями і вихованням, а саме:

- лідерський характер до якого входять: армійські цінності (LDRSHIP); уважність до людей; бійцівський дух;

- лідерський вигляд: військова виправка і професійний зовнішній вигляд; фізична підготовка; впевненість; витривалість.

- «Знай» - якості мислення і набір знань:

- гнучкість і адаптивність; уміння робити правильні висновки; новаторство; тактовність; прикладні знання.

- «Дій» - компетенції, ті дії, які лідер повинен ефективно виконувати:

- керуй: веди інших (давай бачення, мотивуй, надихай, введи стандарти виконання, знаходи баланс між виконанням завданням і благополуччям підлеглих); виходи за межі офіційних повноважень (завойовуй довіру незважаючи на ієрархію, знай коло, засоби і межі свого впливу, веди переговори, досягай домовленостей, вирішуй конфлікти); використовуй особистий приклад (демонструй силу характеру, впевнено керуй в складних ситуаціях; проявляй компетентність); комунікуй (використовуй активне слухання, чітко став мети, добивайся однакового розуміння);

- розвивай: створи позитивну обстановку (створи умови для здорового клімату в колективі, заохочуй командну роботу, заохочуй ініціативу, демонструй турботу про людей); розвивай себе (готуйся до очікуваних і несподіваних складнощів, поглиблюй свої знання, розвивай навички самооцінки); розвивай інших (оцінюй потреби в розвитку, розвивай в роботі, підтримуй особистісний та професійний ріст, допомагай вчитися, радь і наставляй, розвивай навички і процеси командної роботи);

- досягай результату: встановлюй цілі та пріоритети; планує і працює за планом; виконуй завдання.

Сукупність особистісних якостей і знань дозволяє лідеру розвивати і застосовувати свої лідерські компетенції найкращим чином.

Статут підкреслює, що розвиток лідерських якостей - це процес, який займає все життя. Вбираючи в себе отриманий досвід, знання і формальну освіту, справжній лідер неупинно працює над собою, досягаючи всі нові ступені лідерського майстерності з тим, щоб в

будь-який момент використовувати його для вирішення поставленого завдання. Відповідно, лідерство – це процес впливу на людей через визначення цілі, напрямку її досягнення та мотивацію з метою виконання поставленого завдання та покращення воєнної організації (FM 6-22 Army Leadership: Competent, Confident and Agile, 2015).

Також слід згадати Концепцію лідерства за стандартами армій країн НАТО (Хміляр, 2018) де визначено мету, принципи та напрямки формування лідерства з ціллю розвитку професійного та особистісного потенціалу керівного складу та ефективної підготовки лідерів усіх рівнів, а розвиток лідерства визначено фундаментальною стратегічною метою.

Основні принципи Стратегії можна визначити наступним чином:

- армія прагне розвивати лідерів і максимально використовувати кожного військовослужбовця та цивільного працівника на основі розвитку талантів, якими вони володіють, що формуються на базі практичного досвіду, шляхом розширення їх світогляду, отримання і підвищення рівня цивільної та військової освіти і задоволення їх інтересів. (Хміляр, 2018: 189-190).

- підтримка та розвиток кращих лідерів – це узгоджений, тривалий та цілеспрямований процес, що базується на військових цінностях та має на меті перетворити військовослужбовців на компетентних впевнених у собі лідерів, здатних на рішучі дії (Хміляр, 2018: 190).

- оцінювання полягає в об'єктивній оцінці лідерів, що дозволить володіти реальним станом справ, щодо рівня їх розвитку та ефективності, дасть зрозуміти, чи правильно рухається вся система загалом. Процес формування лідерства повинен завжди бути під контролем та оцінюватися (Хміляр, 2018: 194).

- формування військового лідера – це постійний, цілеспрямований, поступовий та узгоджений процес, що ґрунтується на цінностях, який має на меті перетворити військовослужбовців на компетентних впевнених лідерів, здатних на рішучі дії (Хміляр, 2018: 195).

- військове лідерство є унікальним, тому що збройні сили готують своїх власних лідерів від найнижчих до найвищих рівнів (Хміляр, 2018: 201).

Тобто, розвиток лідерських якостей у військо-

вослужбовців є одним із першочергових завдань. А, на нашу думку, одним із важливих аспектів лідерської компетентності військовослужбовця є навички емоційного інтелекту, що сприяє покращенню рівня уміння управління відносинами, поліпшенню соціальної чуйності, визначенню змісту, форм та методів взаємодії із підрозділом з метою поліпшення ефективності процесу управління підрозділом.

### **Розглянемо ряд зарубіжних праць присвячених розвитку емоційного інтелекту у лідерстві військовослужбовців.**

Одним з аспектів дослідження емоційного інтелекту є визначення його взаємозв'язку із лідерськими якостями не лише у офіцерів, але й у сержантів, які є важливою ланкою у керівництві підрозділом. Так, дослідження Hudson K. A. (2016) проведено з метою формулювання взаємозв'язку між емоційним інтелектом та самоефективністю у офіцерів та сержантів.

У ході дослідження було визначено, що сержанти цінують свою здатність розуміти емоції підлеглих, та здатність використовувати свої емоції під час виконання місії, але не цінують самоаналіз чи схвалення інших, коли справа доходить до їхньої самосвідомості. Відповідно, сержанти оцінюють емоції з точки зору турботи та мотивації інших, а не як можливість самоаналізу та управління своїми емоціями.

Результати у офіцерів значно відрізнялися від результатів сержантів. У них спостерігалася помірна кореляція емоційного інтелекту із самоефективністю. Автор робить висновок, що емоційний інтелект є менш важливим для самоефективності офіцерів, оскільки вони рідко взаємодіють з окремими членами служби. Обов'язки офіцера стосуються підрозділу в цілому, виконання місії та спілкуванню із керівництвом. Офіцери не навчені зосереджуватися на емоціях своїх підлеглих і пояснюється це тим, що вони більш спрямовані на самоконтроль та формування лідерських якостей. Тобто, офіцери мають відносно високий рівень емоційного інтелекту та самоефективності, але їх самоефективність не обов'язково залежить від їх емоційного інтелекту.

Здійснене дослідження засвідчило, що як офіцери так і сержанти зосереджуються на загальній місії, але по різному приділяють увагу підлеглим. Тому дослідник рекомендує, щоб підготовка військових керівни-

ків включала як навчання емоційному інтелекту так і самоефективності, оскільки емоційний інтелект полегшує прийняття рішень, а самоефективність забезпечує впевненість у виконанні завдання. Навчання сержантів і офіцерів емоційному інтелекту, сприятиме вихованню лідерів з більш повним розумінням емоційного інтелекту, як власного так і підлеглих.

Значну увагу у дослідженнях приділено позитивному впливу розвинутих навичок емоційного інтелекту у військовослужбовців на подолання посттравматичного стресу та пом'якшення негативних наслідків пов'язаних із психологічними травмами і нездатністю впоратися з емоціями.

Так, К. А. Hudson (2016) зазначає, якщо запровадити на постійній основі оцінку емоційного інтелекту та навчання то це може допомогти військовослужбовцям, які переживають посттравматичний стрес. S. Jerus (2015) у своїй роботі дійшов до висновку, що емоційний інтелект пропонує шлях до зменшення негативних наслідків участі у бойових діях. Він розширює внутрішньоособистісні та міжособистісні набори навичок, що дозволяє підвищити стійкість. Формування навичок - це більш позитивний, конструктивний спосіб підтримати емоційний та психологічний добробут військовослужбовців. Тобто за допомогою навчання емоційному інтелекту можливо вирішити певні проблеми, які виникають у військовослужбовців після участі у бойових діях, оскільки більшість військовослужбовців молоді люди, які все ще переживають емоційний та соціальний розвиток.

G. Deyanira (Deyanira, Sankar, & Nuzulul, 2020) доводить, що навчання емоційному інтелекту допомагають та покращують здатність військовослужбовців адаптуватися до стресу й травматичних переживань, керувати ними, поліпшують розвиток кар'єри військовослужбовців та допомагають успішній інтеграції ветеранів у цивільне життя. Цю думку поділяють і S. Aguilar & B. George (2018, 2019) та пропонують застосовувати навчання емоційному лідерству не лише у контексті військової служби, а й при розробці програм ефективної адаптації військовослужбовця при поверненні до цивільного життя.

A. Guirao (Guirao, Marin & Pan, 2019) вважають, що емоційний інтелект надає можливість пом'як-

шити негативні наслідки пов'язані із психологічними травмами та нездатністю впоратися з емоціями, які змінюють їхнє життя назавжди, а K. Oden (Oden, Lohani, McCoy, Crutchfield & Rivers, 2015) додають, що навички емоційного інтелекту можуть бути використані з метою сприяння безпечному поверненню військовослужбовців до цивільного життя.

Ще одним важливим аспектом, який розглядається у дослідженнях є важливість застосування навичок емоційного інтелекту з метою налагодження контакту не лише із підрозділом та колегами, але й із людьми з різних культурних середовищ.

D. Abrahams (2007) здійснив аналіз рівню емоційного інтелекту у підрозділах спецназу, оскільки часто вони повинні тісно співпрацювати з людьми з різних культур, служб та державних установ, швидко адаптуватися в неоднозначних і небезпечних ситуаціях, а для цього потрібні колосальні навички міжособистісного спілкування, а тому автор пропонує відбирати кандидатів відкритих для спілкування, які здатні надихнути підлеглих та добре співпрацюють із найрізноманітнішими людьми.

Як і попередній автор сержант M. Waxler (2020) здійснив у своїй статті короткий огляд щодо необхідності розвитку емоційного інтелекту у військовослужбовців-радників бригад сприяння безпеці, які провадять свою діяльність у різноманітних культурних середовищах. Він дійшов до висновку, що радники повинні не лише підтримувати виняткову фізичну форму, мати характер, інтелект і вміння мислити за межами традиційних ролей і обов'язків, а й володіти емоційним інтелектом, щоб досягти успіху в постійно мінливому середовищі. Цієї ж думки притримується і Oden K. (Oden, Lohani, McCoy, Crutchfield & Rivers, 2015), зазначаючи, що емоційний інтелект може бути задіяно для поліпшення процесу прийняття рішень у міжкультурних умовах. Особливу увагу у дослідженні автор пропонує приділити міжкультурному характеру багатьох аспектів емоцій, які дають можливість розвинути набір корисних навичок та підвищують ефективність міжособистісної взаємодії у різноманітному соціально-культурному середовищі.

Ще один фактор, який посилює лідерські якості військовослужбовців на думку Taylor-Clark T.M. (2015)

це емоційна компетентність, яка є невід'ємною частиною їх характеристик та можливостей. Оскільки армія - це інституція, яка розвивається дуже швидкими темпами, і їй потрібні прогресивні, інноваційні та адаптивні лідери. Нематеріальні навички та вміння, які є побічним продуктом емоційного інтелекту, нададуть армії нові рівні продуктивності та поліпшать можливості розвитку лідерських якостей у військовослужбовців. Розуміння взаємозв'язку між емоційним інтелектом і тим, що вимагається від військового керівника, може призвести до змін доктрини лідерства в армії, оцінки лідерів, професійних програми розвитку армійських лідерів та практики їх оцінювання.

Навички емоційного інтелекту - це різниця між хорошим керівником і чудовим керівником, вважає автор (Taylor-Clark, 2015), а компетенції емоційного інтелекту необхідно посилювати та включити їх до атрибутів лідерських компетенцій військовослужбовця. Лідери, які оволоділи балансом між емоційною компетентністю, атрибутами лідерства та технічними і тактичними навичками будуть більш успішними на всіх рівнях в армії.

S. Devesci (2016) у своїй роботі зазначає, що військовослужбовець який володіє навичками трансформаційного лідерства має також відповідні здібності емоційного інтелекту. Емоційний інтелект має чотири сфери: самосвідомість, контроль над власними емоціями, соціальне усвідомлення та управління взаємовідносинами, які відповідають складовим трансформаційного лідерства. Тому адаптація програми розвитку трансформаційного лідерства та включення програми розвитку емоційного інтелекту в навчальні програми є важливим фактором у підготовці військовослужбовців.

До схожої думки у своїй праці, присвяченій дослідженню емоційного інтелекту у лідерстві серед офіцерів турецьких сухопутних військ прийшли A. Gürsoy & A. Ç. Güllüce (2011). Отримані ними дані засвідчили позитивну кореляцію між емоційним інтелектом та змінними, що впливають на керівництво підрозділом. Тому, оскільки лідерство розглядається як найважливіша складова вмінь офіцера, а результати їх досліджень вказують на взаємозв'язок лідерства та емоційного інтелекту то в подальшому автори пропонують звернути особливу увагу на можливості вдосконалення ке-

рівництва армією за його допомогою.

M. Onay (Onay, Dinçer & Gürsoy, 2011) зазначають, що використання авторитету у військовій системі збройних сил Турції історично було засновано на жорсткому правилі відомому як «сліпий послух». Проте останнім часом стиль управління змінився і розвиток емоційного інтелекту у військових лідерів є на сьогодні важливим фактором.

У своїй роботі автор зосередив увагу щодо впливу на розвиток емоційного інтелекту у військових керівників таких змінних, як вік та освіта. Він встановив, що офіцери вищого рангу мають відповідно вищий рівень емоційного інтелекту, що вказує на його зростання з віком. Тобто, зростання досвіду офіцерів відбувається одночасно із зростанням у віці та ранзі, а також позитивним фактором є військова академічна освіта, і відповідно навички емоційного інтелекту вищі саме у старших офіцерів. Проте є і негативні фактори, які не сприяють зростанню емоційного інтелекту у офіцерів. До них можуть бути віднесені: жорстка дисципліна, середовище, що обмежує зростання особистісних здібностей, обмежене соціальне середовище що заважає різноманітності міжособистісних відносин та комунікації.

На думку дослідників (Onay, Dinçer & Gürsoy, 2011), оскільки лідерство розглядається як найважливіша складова армії, а результати досліджень вказують на його взаємозв'язок з емоційним інтелектом то відповідно вдосконалення керівництва армією можливе шляхом навчання, а виходячи з результатів дослідження до цього варто залучати старших офіцерів, які передаватимуть свої знання та вміння молодшим офіцерам.

До таких самих висновків, за результатами здійсненого дослідження серед офіцерів індійських збройних сил дійшов U. Singh (2014). Він констатує, що загальний рівень емоційного інтелекту у більшості офіцерів доволі високий. Пояснюється це тим, що офіцери повинні використовувати свої емоції, щоб надихнути підлеглих або притамувати свої емоції для обґрунтованого судження, а також вміти застосовувати зворотній зв'язок з підлеглими, оскільки керуючи емоціями підлеглих вони здатні викликати у них позитивні або негативні емоції.

У статті A. Guirao (Guirao, Marin & Pan, 2019)

зазначається, що військовослужбовцям доводиться щодня вирішувати складні завдання, де існує високий рівень ризику і найменші невірні дії можуть мати катастрофічні результати, що призведе до втрати життів і тому кожен військовослужбовець повинен бути належним чином готовим реагувати ефективно у будь-якій ситуації. Лідерство - це основна і важлива здатність офіцера, він повинен вміти враховувати свої особисті особливості та стиль керівництва обставинами і людьми, зовнішні змінні обставин, які можуть бути не підвладні його контролю. Армія вимагає від своїх лідерів створення міцних груп, розвитку довіри та створення позитивної атмосфери у них, оскільки дієве лідерство - це різниця між виживанням групи або смертю. Тому важливим є і той факт, зазначає автор, що керівник цих військовослужбовців повинен бути ще більш підготовленим та здатним розуміти і контролювати власні емоції, емоції інших людей та емоції групи, щоб зберегти свою цілісність, тобто це те, що ми сьогодні розуміємо під емоційним інтелектом.

Віра в свої здібності, підтримка цього переконання та довіра до своїх підлеглих життєво необхідна у військовій професії, отже військовим керівникам необхідно надати інструменти для розвитку свого емоційного інтелекту. Тому, існує потреба у отриманні військовослужбовцями здібностей, що дозволяють їм сприймати і контролювати свої почуття. Емоційно врівноважений керівник зможе передбачити негативну подію та її наслідки і передбачити потенційну реакцію підлеглих на труднощі.

S. Aguilar & B. George (2018, 2019) у своїх статтях зазначають, що історично поширеною думкою у збройних силах було те, що емоції можуть перешкоджати ефективній поведінці військовослужбовця. Важливим кроком є визнання того, що емоційний інтелект у збройних силах представляє виклики, які відрізняються від подібних у цивільному житті. Емоційний інтелект в лідерстві може забезпечити більш високий рівень стійкості, яка є формою розумової діяльності, що дозволяє швидко відновитись після невдач. Крім того емоційний інтелект в лідерстві позитивно впливає на здібності та етичну поведінку військових керівників.

R. A. McMichael (2017) дослідивши взаємозв'язок між компетенціями пов'язаними з емоційним інте-

лектом, та лідерською відповідальністю встановив, що емоційний інтелект відіграє важливу роль у створенні кращих лідерів збройних сил Канади та вихованні сучасних лідерів для підвищення їх продуктивності в постійно мінливому, складному та емоційному середовищі. Відповідно, емоційний інтелект та лідерські компетенції переплітаються і є невід'ємною частиною ефективного військового керівництва.

S. L. Walters (2018) у своєму дисертаційному дослідженні визначає наступні п'ять важливих факторів у розвитку лідерства та емоційного інтелекту у військовослужбовців:

- адаптивне лідерство вимагає як когнітивних (мислення), так і афективних (емоційних) фізіологічних особливостей;
- організації, які готують лідерів, можуть визначати ефективність програми за допомогою психометричних інструментів, які вимірюють індивідуальний ріст атрибутів лідера та лідерських компетенцій;
- такі організації, як армія США, яка готує адаптивних лідерів, вимагають інструментів психометричного зворотного зв'язку, що інформують як про когнітивні, так і про афективні сфери адаптивного росту;
- метою керівництва є вплив на інших людей, незалежно від контексту, оскільки всі люди (лідери, послідовники, однолітки, опозиція) мають емоції;
- основою розвитку лідера є самосвідомість та самозвіт (самоефективність), інструменти емоційного інтелекту можуть забезпечити армію США засобом формування особистості лідера.

Також, окремо слід виділити низку праць, у яких значну увагу приділено можливостям тренування навичок емоційного інтелекту у лідерстві військовослужбовців.

S. Jerus (2015) у своїй статті констатує, що емоційному інтелекту можна навчитися та значно покращити його завдяки тренінгам. Знання, отримані завдяки тренінгам, створюють більшу стійкість і кращі навички для подолання стресів та складних ситуацій у військовослужбовців. Самосвідомість сприяє підвищенню внутрішнього розуміння та прийняття. Більший рівень впевненості у собі та внутрішньоособистісні навички задають активний тон у боротьбі зі стресом та високим рівнем емоційних викликів. Самокерування посилює конт-

роль, дисципліну, здатність адаптуватися та поліпшує позитивні емоції, оптимізм і загальну витривалість. Емоційний інтелект розширює емпатію та міжособистісні навички, а соціальна обізнаність і навички спілкування сприяють аналізу та вирішенню важких ситуацій.

U. Singh (2014) у своїй статті з метою вирішення питання поліпшення рівня емоційного інтелекту у військовослужбовців пропонує здійснювати коротко-строкові середньострокові та довгострокові навчання з емоційного інтелекту, що дозволить позитивно вплинути на ефективність роботи офіцерів.

D. Abrahams (2007) здійснивши аналіз рівню емоційного інтелекту у підрозділів спецназу, серед важливих для формування ефективного командного клімату лідерських компетентностей, визначає «міжособистісну компетентність» та «вплив», тобто керівники з високим рівнем емоційного інтелекту частіше створюють позитивний командний клімат, а його низький рівень призводить до емоційної ізоляції керівника від своїх підлеглих.

За результатами дослідження автор приходять до висновку щодо необхідності навчання навичкам емоційного інтелекту, оскільки витрати на відбір та просування лідера з поганими навичками емоційного інтелекту це втрачена ефективність підрозділу та розчарування підлеглих. А керівники з високим емоційним інтелектом, які розуміють свої сильні та слабкі сторони і відкриті для зворотного зв'язку, краще розуміють настрій своїх підлеглих і «залишаються на зв'язку» з настроєм підрозділу. Вони частіше поліпшують організаційний клімат, в якому перебувають їхні підлегли та надихають підлеглих за допомогою міжособистісного впливу і створюють організаційну синергію для досягнення поставлених цілей.

K. Oden (Oden, Lohani, McCoy, Crutchfield & Rivers, 2015) запропоновано короткий огляд операційних потреб, визначень основних положень емоційного інтелекту та опис, як цей підхід може бути реалізований в рамках існуючої військової підготовки. Автор пропонує включення до тренінгу з розвитку навичок емоційного інтелекту інтерактивних засобів, які за допомогою технології занурення дають можливість «відпрацювати» бій в модельованих середовищах і можуть бути вдосконалені за рахунок інтеграції концепцій

емоційного інтелекту у навколишнє середовище. Тобто, звертаючись до соціальної, емоційної та психологічної сторони навчання, лідерство та бойову готовність можна додатково збагатити, включивши:

- емоційно виразні віртуальні персонажі;
- імерсивний навчальний протокол у викладанні емоційного інтелекту;
- психофізіологічне оцінювання;
- навчальні засоби для тренувань/цілей зворотного зв'язку.

Автор зазначає, що існує багато можливостей, щоб ввести навчання навичкам емоційного інтелекту у сучасні практики та програми військової підготовки. Наприклад, навчальні середовища поточного занурення забезпечують засоби навчання, в яких ці навички можуть бути освоєні.

G. Deyanira, S. Sankar & I. Nuzulul (2020) визначають головним фактором психосоціальних проблем у військовослужбовців інтенсивне робоче середовище. Вони встановили ряд захисних змінних, які можуть зменшити вплив стресу на емоційне здоров'я та поведінку військовослужбовців і дійшли висновку, що емоційному інтелекту можна навчати, розвивати та вдосконалювати як групу компетентностей, які безпосередньо впливають на ефективність лідера. Науковці доводять, що навчання емоційному інтелекту допомагають та покращують здатність військовослужбовців адаптуватися до стресу й травматичних переживань, керувати ними, поліпшують розвиток кар'єри військовослужбовців та допомагають успішній інтеграції ветеранів у цивільне життя. Тому в подальшому емоційний інтелект потрібно більш детально дослідити, прийняти та інтегрувати у навчання у всій військовій структурі; як під час прийому на службу так і під час проходження.

Виходячи із вищесказаного, можна зробити висновок, що емоційний інтелект та емоційне лідерство є тими компонентами лідерства, які необхідні військовослужбовцям у процесі управління військовим підрозділом.

Проаналізувавши основні теорії та моделі емоційного інтелекту та емоційного лідерства (Лагодзінський, 2019), можна зробити висновок, що їх використання у процесі формування лідерських якостей військовослужбовців є вкрай важливим.

**Висновки.** Протягом усього життя людина накопичує досвід сприйняття тих чи інших емоцій, що згодом трансформується в імпульси, які проявляються як відповідь на конкретну ситуацію. Від якості та обсягу цього досвіду залежить вміння розпізнати та використати на свою користь ту чи іншу ситуацію. Військовий керівник повинен бути не лише професіоналом у своїй галузі, але і вміти впливати на підлеглих, управляти атмосферою колективу, протидіяти психологічному тиску противника, в тому числі в умовах реального бою, бути стійким до впливу різних екстремальних чинників, вміти контролювати невизначеність ситуації, проявляти наполегливість в досягненні довгострокових цілей. Важливим інструментом військовослужбовця з розвинутими навичками емоційного лідера у процесі управління підрозділом є емоційний інтелект – здатність правильно тлумачити емоції, які відчуває він сам і оточуючі, а також вміння ними управляти. Відповідно, військовослужбовець емоційний лідер повинен мати не лише високий рівень логічного інтелекту, але й розвивати емоційний інтелект, що у свою чергу впливає на його вміння застосовувати емоційний інтелект у лідерстві з метою поліпшення ефективності процесу управління підрозділом. Саме емоційний інтелект визначає рівень потенціалу емоційного лідерства військовослужбовця. У свою чергу, емоційне лідерство – це здатність формувати колектив і вести його до намічених цілей завдяки, як індивідуальним якостям у тому числі високому рівню емоційного інтелекту, так і завдяки вмінню викликати повагу, довіру та симпатію. Тобто емоційний лідер уміє приймати ефективні рішення в силу того, що він здатний управляти власними емоціями, розпізнавати емоції інших та свідомо обирати модель своєї поведінки в залежності від ситуації.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у подальшому дослідженні рівня розвитку емоційного інтелекту в лідерстві у військовослужбовців та чинників, що впливають на його розвиток за допомогою методик визначення рівня емоційного інтелекту та емоційного лідерства й створення опитувальника і тренінгу для розвитку цих якостей у військовослужбовців.

## References :

- Ahaiev, N. A., Kokun, O. M., Pishko, I. O., Lozinska, N. S., Herasymenko, M. V., & Tkachenko, V. V. (2014). *Psyhkholohichne zabezpechennia rozvytku liderskykh yakosteï maibutnykh ofitseriv*. [Psychological bases of realization of the task of the higher military school concerning formation of the future officer as the leader]. K.: Metodychni posibnyk. Naukovo-doslidnyi tsentr humanitarnykh problem zbroinykh syl Ukrainy. Ministerstvo oborony Ukrainy - Methodical manual. Research Center for Humanitarian Problems of the Armed Forces of Ukraine. Ministry of Defence Ukraine.
- Lahodzynskyi, V.V. (2019). Teoretychni analiz poniattia «emotsiine liderstvo» yak odnogo iz vydiv liderstva. [Theoretical analysis of the concept of "emotional leadership" as one of the types of leadership]. *Aktualni problemy psyhkholohii : zb. nauk. pr. In-tu psyhkholohii im. H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. T. 1 : Orhanizatsiina psyhkholohiia. Sotsialna psyhkholohiia. Ekonomichna psyhkholohiia - Actual problems of psychology: a collection of scientific works of the Institute of Psychology. GS Kostyuk NAPS. TI: Organizational psychology. Social Psychology. Economic psychology*, 54, 55–61.
- Rozhdestvenskyi, A., & Monzani, L. (2020). *Liderstvo na poli boiu: doslidzhennia viiskovoho liderstva v Ukraini*. [Leadership on the battlefield: a study of military leadership in Ukraine]. Retrieved from <https://lvbs.com.ua/news/liderstvo-na-poli-boiyu-doslidzhennya-viiskovogo-liderstva-v-ukrayini/>.
- Tkachuk, P. P. (2010). *Liderstvo serzhanta ta ofitsera (psyhkholohopedahohichnyi aspekt)*. [Sergeant and officer leadership (psychological and pedagogical aspect)]. Navch. posibn. - Tutorial, Lviv: ASV.
- Khmiiliar, O.F. (2018). *Kontseptsiia liderstva za standartamy armii krain NATO (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries)* : navchalnyi posibnyk. K.: NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho.
- Abrahams, D. S. (2007). Emotional Intelligence and Army Leadership: give it to me straight. *Military review*. March-April 2007. Retrieved from [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20070430\\_art015.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20070430_art015.pdf)
- Aguilar, S., George, B. (2018). Emotional Intelligence in the decision-making process of the military leadership. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/327664059\\_Emotional\\_Intelligence\\_in\\_the\\_decision-making\\_process\\_of\\_the\\_military\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/327664059_Emotional_Intelligence_in_the_decision-making_process_of_the_military_leadership)
- Aguilar, S., George, B. (2019) A Review of the Linkages between Emotional Intelligence and Leadership in the Military Forces. *Business Ethics and Leadership* 3 (2). Retrieved from <https://armgpublishing.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/12/files/bel/volume-3-issue-2/3.pdf> DOI: <http://doi.org/10.21272/>

- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Deveci, S. (2016). *The role of emotional intelligence in the military transformation process*. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command and General Staff College. Retrieved from <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1028319.pdf>.
- Deyanira, G., Sankar, S., Nuzulul, I. (2020). The impact of emotional intelligence in the military workplace. *Human Resource Development International*. 1-17. DOI: 10.1080/13678868.2019.1708157.
- Field Manual № 6-22. *Leader Development*. Headquarters. Department of the Army. Washington DC, June 2015. Retrieved from <https://fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf>
- González Marín, A.; Peña Pan, L.; Arboleda Guirao, I. de J. (2019). Emotional intelligence and work performance in the air Force: an empirical study. *Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE*, 4(1), 67-89. ([www.cisdejournal.com](http://www.cisdejournal.com)) Retrieved from <http://www.uajournals.com/cisdejournal/journal/7/5.pdf>.
- Guirao, A., Marin, G., Pan, P. (2019). Emotional intelligence in the military. *Publicaciones Didacticas*. Retrieved from <https://core.ac.uk/reader/235850530>
- Gürsoy, A., Güllüce, A. Ç. (2011). Emotional intelligence for leadership (utilizing leadership characteristics for leaders with emotional intelligence): a case study in turkish military. *Journal of academic approaches*. 2 (2). Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/39464>.
- Hudson, K. A., (2016). Emotional Intelligence and Self-Efficacy in Military Leaders. *Dissertations*. 35. Brandman University. *Brandman Digital Repository* Retrieved from [https://digitalcommons.brandman.edu/edd\\_dissertations/35](https://digitalcommons.brandman.edu/edd_dissertations/35)
- Jerus, R. (2015). *Military and Emotional Intelligence*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/soldiers-emotional-intelligence-robert-jerus-sphr>
- Livingstone, H., Nadjiwon-Foster, M., Smithers, S. (2002). *Emotional Intelligence and Military Leadership. Report Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute*. Ottawa.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232–242. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232>.
- McMichael, R. A. (2017). *Know thyself - emotional intelligence and canadian armed forces leadership*. Canadian Forces College. JCSP 43. Retrieved from <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/402/286/mcmichael.pdf>.
- Miranda, Ricardo H. (2016). *The Correlation Between Emotional Intelligence and Decision Making Among Military Police Officers*. Dissertations. Brandman University. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/217368716.pdf/>.
- Oden, K. B., Lohani, M., McCoy, M., Crutchfield, J., Rivers, S. (2015). Embedding emotional intelligence into military training contexts. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.976>
- Onay, M., Dinçer, H., Gürsoy, A. (2011). Emotional intelligence ability of leaders as strategic decision makers: an empirical study on the turkish military. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.XIII, S II, 2011)*. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/18918>
- Purvis, K. J.(2011). Four Decades and Five Manuals: U.S. Army Strategic Leadership Doctrine, 1983-2011 *School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas*. AY 2011 Retrieved from <http://cgsc.contentdm.oclc.org/utis/getfile/collection/p4013coll3/id/2729/filename/2730.pdf>
- Sewell, G. F. (2014). Emotional intelligence for military leaders: The pathway to effective leadership.
- Singh, U. (2014). Emotional Intelligence and leadership in Indian armed forces. *Doctoral Dissertation: Osmania University*. Retrieved from <https://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/24811>
- Taylor-Clark, T.M. (2015). Thesis Title: Emotional Intelligence Competencies and the Army Leadership Requirements Model. *Master's Thesis. U.S. Army Command and General Staff College ATTN: ATZL-SWD-GD Fort Leavenworth, KS 66027-2301*. Retrieved from <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a623911.pdf>
- Walters, S. L. (2018). Emotional Intelligence and Leader Development: Measuring Trait Emotional Intelligence Scores of Mid- Career Commissioned U.S. Army Officers. *A Dissertation Presented to The Faculty of the Educational Leadership Doctoral Program Western Kentucky University Bowling Green, Kentucky*. Retrieved from <https://digitalcommons.wku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1147&context=diss>.
- Waxler, M. (2020). Emotional Intelligence and the Modern Military Advisor. *NCO Journal*. Retrieved from <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/nco-journal/images/2020/April/EI/Emotional-Intelligence.pdf>.

**Vitaly Lagodzinsky**

*PhD (Historical Sciences), Leading Researcher, the Department of Military Psychological Research, Research Centre for Humanitarian Problems of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv (Ukraine)*

**EMOTIONAL LEADERSHIP AS A FACTOR OF EFFICIENT MANAGEMENT OF MILITARY UNITS: THE ANALYSIS OF FOREIGN RESEARCH**

**ABSTRACT**

The article purpose is to present the theoretical analysis and determine how to use military personnel's emotional intelligence skills for management of a military unit.

We used theoretical research methods: the analysis of theoretical sources discussing service members' leadership formation based on the concept of emotional leadership, a comparative analysis of the reviewed theoretical materials.

Foreign authors' works devoted to emotional intelligence and emotional leadership among military personnel were analysed. The basic principles of a leader's emotional intelligence were revealed, which meant a leader's capability to use emotional intelligence in order to improve the managing efficiency for military units.

A number of issues that need to be addressed were identified, namely: influence of military leaders' emotional intelligence skills on post-traumatic stress overcoming and mitigating of negative consequences associated with a psychological trauma; influence of leaders' emotional intelligence on military unit management and relations between military personnel's emotional competence, leadership attributes and technical and tactical skills; programs for assessment and development of service members' emotional intelligence and emotional leadership in order to improve unit management by control over service members' emotions, other people's emotions and groups' emotions and implementation of such programs.

The study results has confirmed that service members' emotional leadership skills should be developed to improve unit management efficiency, since such skills are necessary for management, emotional leadership improves management skills at all, social responsiveness and interactions with a team.

**Key words:** emotional intelligence; emotional leadership; emotional leadership in the military service.

**Лагодзинский Виталий Владимирович**

*Кандидат исторических наук, ведущий научный сотрудник научно-исследовательского отдела военно-психологических исследований Научно-исследовательского центра гуманитарных проблем Вооруженных Сил Украины, г. Киев (Украина)*

**ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВОИНСКИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

**АННОТАЦИЯ**

Целью статьи является осуществление теоретического анализа и определения особенностей применения навыков эмоционального интеллекта в лидерстве у военнослужащих в процессе управления военным подразделением.

Методы исследования - теоретические: анализ теоретических источников по проблеме формирования лидерских качеств у военнослужащих на основе концепции эмоционального лидерства, сравнительный анализ полученных теоретических материалов.

Осуществлен анализ работ зарубежных авторов, посвященных анализу эмоционального интеллекта и эмоционального лидерства у военнослужащих. Раскрыты основные принципы эмоционального интеллекта в лидерстве, которые позволят военнослужащему применять эмоциональный интеллект с целью улучшения эффективности процесса управления военным подразделением.

Определен ряд вопросов, требующих решения, а именно: необходимость исследования влияния навыков эмоционального интеллекта в лидерстве военнослужащих на преодоление посттравматического стресса и смягчение негативных последствий связанных с психологическими травмами; изучение влияния уровня эмоционального интеллекта в лидерстве на уровень руководства военным подразделением и взаимосвязь между эмоциональной компетентностью, атрибутами лидерства и техническими и тактическими навыками у военнослужащих; необходимость внедрения программ оценки и развития у военнослужащих эмоционального интеллекта и эмоционального лидерства с целью улучшения процесса руководства подразделением с помощью контроля собственных эмоций, эмоций других

людей и эмоций группы.

Результаты исследования подтверждают, что военнослужащим с целью улучшения эффективности процесса управления подразделением необходимо развивать навыки эмоционального лидерства, поскольку они являются одним из тех компонентов, которые необходимы в процессе управления, способствуют улучшению уровня умения управления отношениями, улучшению социальной отзывчивости и взаимодействию с коллективом.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект; эмоциональное лидерство; эмоциональное лидерство у военнослужащих; лидерство в военнослужащих.

**How to cite (як цитувати):**

Lagodzinsky, V. (2020). *EMOTIONAL LEADERSHIP AS A FACTOR OF EFFICIENT MANAGEMENT OF MILITARY UNITS: THE ANALYSIS OF FOREIGN RESEARCH*. *PSYCHOLOGICAL JOURNAL*, 6 (11), 35-46. <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.11.4> [in Ukrainian]

Дата отримання статті: 25.10.2020

Дата рекомендації до друку: 22.11.2020

Дата оприлюднення: 30.11.2020