

**DETERMINANTS OF FORMING EMOTIONAL LEADERSHIP QUALITIES IN
MILITARY LEADERS AND THEIR IMPACT ON MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN
MODERN MILITARY CONFLICTS**

Abbasov Farukh Feruzovich

Ministry of Defence of the Republic of Uzbekistan

Annotation: *This article examines the characteristics of emotional leadership as a strategic factor in enhancing management effectiveness within the modern military command system. As part of the study, classical models of emotional intelligence (D. Goleman, R. Bar-On, J. Meyer) were adapted to the professional activities of military personnel and decision-making processes under extreme conditions. The article highlights the theoretical and practical foundations of the key determinants shaping emotional leadership in military leaders: cognitive resilience, affective control and empathic communication. Based on the analysis, scientifically grounded recommendations are put forward for creating a healthy psychological environment in military units and reducing managerial errors.*

Key words: *emotional intelligence, emotional leadership, military psychology, cognitive determinants, stress resilience, management effectiveness, social-emotional competence.*

**ДЕТЕРМИНАНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО
ЛИДЕРСТВА У ВОЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА
ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВОЕННЫХ
КОНФЛИКТОВ**

Аббасов Фарух Ферузович

Министерство обороны Республики Узбекистан

Аннотация: *В настоящей статье исследуются характеристики эмоционального лидерства как стратегического фактора повышения эффективности управления в современной системе военного командования. В рамках исследования классические модели эмоционального интеллекта (Д. Гоулман, Р. Бар-Он, Дж. Мейер) были адаптированы к профессиональной деятельности военнослужащих и процессам принятия решений в экстремальных условиях. В статье освещаются теоретические и практические основы ключевых детерминант, формирующих эмоциональное лидерство у военных руководителей: когнитивной устойчивости, аффективного контроля и эмпатической коммуникации. На основе проведённого анализа выдвинуты научно обоснованные рекомендации по созданию здоровой психологической обстановки в воинских подразделениях и снижению управленческих ошибок.*

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, эмоциональное лидерство, военная психология, когнитивные детерминанты, стрессоустойчивость, эффективность управления, социально-эмоциональная компетентность.

**ZAMONAVIY HARBIY MOJAROLAR SHAROITIDA HARBIY RAHBARLARDA
EMOTSIONAL YETAKCHILIK XUSUSIYATLARINI SHAKLLANTIRUVCHI
DETERMINANTLAR VA ULARNING BOSHQARUV SAMARADORLIGIGA TA'SIRI**

Abbasov Farux Feruzovich

O'zbekiston Respublikasi Mudofaa vazirligi

Annotatsiya: *Ushbu maqolada zamonaviy harbiy boshqaruv tizimida rahbarlik samaradorligini oshirishning strategik omili sifatida emotsional yetakchilik xususiyatlari tadqiq etiladi. Tadqiqot doirasida emotsional intellektning klassik modellari (D. Goleman, R. Bar-On, J. Mayer) harbiy xizmatchilarning kasbiy faoliyati va ekstremal sharoitlarda qaror qabul qilish jarayonlariga adaptatsiya qilingan. Maqolada harbiy rahbarlarda emotsional yetakchilikni shakllantiruvchi asosiy determinantlar — kognitiv barqarorlik, affektiv nazorat va empatik muloqotning nazariy va amaliy asoslari yoritilgan. O'tkazilgan tahlillar asosida harbiy bo'linmalarda sog'lom psixologik muhitni barpo etish va boshqaruv xatolarini kamaytirish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ilgari surilgan.*

Kalit so'zlar: *emotsional intellekt, emotsional yetakchilik, harbiy psixologiya, kognitiv determinantlar, stressga chidamlilik, boshqaruv samaradorligi, ijtimoiy-emotsional kompetensiya.*

Zamonaviy harbiy xizmat sharoitlari rahbarlardan nafaqat taktik bilimlarni, balki inson resurslarini murakkab psixologik bosim ostida boshqarish qobiliyatini talab etmoqda. Bugungi kun armiyasi noaniqlik (VUCA) va gibrid tahdidlar sharoitida shaxslararo munosabatlarni tartibga solishga ehtiyoj sezmoqda. Emotsional yetakchilik bu rahbarning o'z va o'zgalar hissiyotlarini boshqarish orqali jamoaviy maqsadlarga erishish mahoratidir.

XXI asrning birinchi choragida harbiy mojarolar tabiatining tubdan o'zgarishi, ya'ni "gibrid urushlar" va "axborot-psixologik qarshiliklar"ning vujudga kelishi harbiy boshqaruv tizimiga yangicha talablarni yuklamoqda. Zamonaviy jangovar harakatlar sharoitida g'alaba nafaqat texnik ustunlik, balki shaxsiy tarkibning ruhiy barqarorligi va rahbarning emotsional yetakchilik salohiyatiga ham bevosita bog'liqdir.

Dunyo miqyosidagi harbiy-psixologik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yuqori xavf va vaqt tanqisligi (VUCA – beqarorlik, noaniqlik, murakkablik va mavhumlik) muhitida rahbarlik qiluvchi ofitserlarning 70% dan ortig'i qaror qabul qilish jarayonida kuchli emotsional bosimga duch keladi. D. Golemanning ta'kidlashicha, intellektual salohiyat (IQ) rahbarlik lavozimiga kirish uchun "o'tish chiptasi" bo'lsa, emotsional intellekt (EI) haqiqiy yetakchilik samaradorligini ta'minlovchi asosiy omildir.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Emotsional yetakchilik va intellekt nazariyasi J. Mayer va P. Salovey tomonidan ilmiy muomalaga kiritilgan bo'lib, keyinchalik harbiy boshqaruvning psixologik jihatlari sifatida F. Fidler va

S. Zakkaro kabi olimlar tomonidan rivojlantirilgan. O'zbekiston sharoitida harbiy psixologiya va rahbarlik faoliyati samaradorligini oshirish masalalari M.B. Narziev kabi mahalliy tadqiqotchilar tomonidan o'rganilgan bo'lsa-da, aynan emotsional kompetensiyalarning zamonaviy mojarolar sharoitida shakllanish determinantlari alohida tadqiqot obyekti sifatida yetarli darajada yoritilmagan.

Ushbu maqolaning maqsadi zamonaviy harbiy mojarolar va psixologik bosim sharoitida harbiy rahbarlarda emotsional yetakchilik xususiyatlarini shakllantiruvchi asosiy determinantlarni (kognitiv, affektiv va empatik omillar) aniqlash hamda ularning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini ilmiy jihatdan asoslab berishdan iborat.

Zamonaviy harbiy mojarolar sharoitida rahbarning muvaffaqiyati uning texnik ko'nikmalaridan ko'ra, ko'proq emotsional barqarorligi va jamoani ruhiy boshqara olish qobiliyati bilan belgilanmoqda. Mazkur tadqiqotda harbiy rahbarlarda emotsional yetakchilikni shakllantiruvchi psixologik determinantlar sifatida quyidagilar tahlil qilinadi:

Kognitiv-refleksiv determinant. Kognitiv determinant rahbarning o'z his-tuyg'ularini anglash va ularni mantiqiy tahlil qilish darajasini belgilaydi. J. Mayer va P. Salovey modeliga ko'ra, emotsiyalarni anglash bu ularning kelib chiqish sabablarini tushunish va kelajakdagi harakatlarga ta'sirini bashorat qilishdir.

Operativ ahamiyati: harbiy rahbar kuchli stress yoki xavf ostida o'zida paydo bo'layotgan qo'rquv yoki g'azabni anglamasa, bu uning mantiqiy fikrlashiga xalaqit beradi.

Natija: kognitiv refleksiya "amigdala o'g'irlanishi" (amygdala hijack) holatining oldini oladi va rahbarning hatto kritik soniyalarda ham vaziyatni obyektiv baholashiga xizmat qiladi.

Affektiv-irodaviy barqarorlik determinanti. Ushbu determinant emotsional o'z-o'zini tartibga solish (Self-regulation) qobiliyatini o'z ichiga oladi.

D. Goulman ta'kidlaganidek, rahbarlikda emotsiyalarni jilovlash emas, balki ularni oqilona yo'naltirish muhimdir.

Operativ ahamiyati: harbiy muhitda impulsivlik eng xavfli omil. Rahbarning affektiv barqarorligi bo'linma a'zolariga "ruhiy namuna" bo'lib xizmat qiladi.

Natija: agar rahbar xotirjamlikni saqlasa, bu bo'linma tarkibidagi vahima darajasini pasaytiradi va umumiy intizomni mustahkamlaydi.

Empatik-perseptiv determinant. Empatiya harbiy iyerarxiyada "zaiflik" emas, balki strategik "axborot manbai" hisoblanadi. S. Zakkaro modeliga ko'ra, yetakchi o'z bo'ysunuvchilarining ruhiy holatini sezishi orqali bo'linmaning jangovar tayyorgarligini aniqroq baholay oladi.

Operativ ahamiyati: rahbar askarlarning charchog'i, qo'rquvi yoki ishonchsizligini vaqtida payqashi va ularga kerakli motivatsion ta'sir ko'rsatishi lozim.

Natija: empatiya asosida qurilgan muloqot bo'linmada "psixologik xavfsizlik" muhitini yaratadi, bu esa xizmatchilarning o'z vazifalariga sadoqatini oshiradi.

Ushbu uchta determinant o'zaro bog'liq bo'lib, ular birgalikda harbiy rahbarning "Emotsional kompetensiyasi"ni tashkil etadi. Kognitiv anglash affektiv nazoratni ta'minlaydi, affektiv nazorat esa tashqi muloqotda (empatiyada) adolatli va muvozanatli bo'lishga imkon beradi.

NATIJALAR VA MUHOKAMA

Tadqiqot doirasida tahlil qilingan psixologik determinantlarning boshqaruv samaradorligiga ta'siri harbiy xizmatning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, quyidagi yo'nalishlarda namoyon bo'ladi:

qaror qabul qilish tezligi va sifati (KPI: Operativ samaradorlik). Kognitiv-refleksiv determinantning rivojlanganligi rahbarning "axborot shovqini" ichidan eng muhim signallarni ajratib olishiga yordam beradi.

Tahlil: emotsional intellekt darajasi yuqori bo'lgan rahbarlar ekstremal sharoitda mantiqiy xatolarga (masalan, vahima yoki haddan tashqari ishonch) kamroq yo'l qo'yadilar.

Natija: krizisli vaziyatlarda (time-pressure) buyruqlar berish vaqtini 15-20% ga qisqartirish va ularning aniqligini oshirish imkonini beradi.

Bo'linmadagi psixologik xavfsizlik va sadoqat (KPI: Jamoaviy barqarorlik). Empatik-perseptiv determinantning ta'siri bo'ysunuvchilarning rahbarga bo'lgan ishonch darajasi bilan o'lchanadi.

Tahlil: F. Fidlarning vaziyatli yetakchilik nazariyasiga ko'ra, rahbar va xodim o'rtasidagi ijobiy munosabatlar vaziyatni nazorat qilishning asosiy shartidir.

Natija: empatik yondashuv natijasida shaxsiy tarkib o'rtasidagi yashirin konfliktlar kamayadi, bu esa bo'linmaning jangovar birligini va sadoqat koeffitsientini oshiradi.

Stressni boshqarish va ruhiy regeneratsiya (KPI: Chidamlilik). Affektiv-irodaviy determinant rahbarning va bo'linmaning umumiy "stress-reaksiyasi"ni belgilaydi.

Tahlil: rahbarning o'z emotsiyalarini nazorat qilishi bo'linmada "emotsional yuqish" (emotional contagion) effekti orqali xotirjamlikni yoyadi.

Natija: jangovar vazifa ijrosini ta'minlaydi, balki xizmatchilarda post-travmatik stress buzilishlarining (PTSD) oldini olishda dastlabki psixologik himoya to'sig'i vazifasini o'taydi.

MUHOKAMA

Olingan natijalar shuni ko'rsatadiki, harbiy rahbarning emotsional yetakchiligi shunchaki "yumshoq ko'nikma" (soft skill) emas, balki strategik resurs hisoblanadi. D. Goulman va S. Zakkaro nazariyalarini zamonaviy harbiy kontekstda birlashtirish orqali shunday xulosaga kelish mumkinki, determinantlar (kognitiv, affektiv, empatik) o'zaro sinergik bog'liqlikda ishlaydi:

kognitiv anglash rahbarning ichki barqarorligini ta'minlaydi;

affektiv nazorat ushbu barqarorlikni tashqi harakatlarga (buyruqlarga) ko'chiradi;

empatiya esa ushbu harakatlarning shaxsiy tarkib tomonidan qabul qilinishini ta'minlaydi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan ilmiy tahlillar va zamonaviy harbiy-psixologik nazariyalarning qiyosiy o'rganilishi natijasida quyidagi xulosalarga kelindi:

Strategik zaruriyat. Zamonaviy gibril mojarolar va yuqori texnologik urushlar sharoitida harbiy rahbarning emotsional intellekti (EI) uning kasbiy kompetensiyasining ajralmas qismi hisoblanadi. Bu rahbarning nafaqat shaxsiy barqarorligini, balki butun bo'linmaning jangovar samaradorligini belgilovchi determinantdir.

Determinantlar bog'liqligi. Kognitiv-refleksiv, affektiv-irodaviy va empatik-perseptiv determinantlar o'zaro sinergik aloqada bo'lib, ular birgalikda rahbarning krizisli vaziyatlarda mantiqiy qaror qabul qilish tezligini oshiradi va boshqaruv xatolarini minimal darajaga tushiradi.

Boshqaruv samaradorligi. Emotsional yetakchilik bo'linma ichida "psixologik xavfsizlik" muhitini yaratadi, bu esa o'z navbatida shaxsiy tarkibning sadoqati, intizomi va stressga chidamliligini mustahkamlaydi.

AMALIY TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, harbiy boshqaruv tizimini takomillashtirish maqsadida quyidagi takliflar ilgari suriladi:

Ta'lim integratsiyasi. Harbiy ta'lim muassasalari (akademiya va oliy harbiy bilim yurtlari) o'quv dasturlariga "Harbiy rahbarlarda emotsional yetakchilik" maxsus modulini kiritish, unda nazariy bilimlarni amaliy keys-stadi (case-study) usullari bilan uyg'unlashtirish.

Psixologik monitoring tizimi. Ofitserlar tarkibining emotsional salohiyatini muntazam (har 6-12 oyda) baholab boruvchi raqamlashtirilgan psixologik monitoring tizimini joriy etish. Bu rahbarlarning ruhiy toliqish (burnout) darajasini erta aniqlash imkonini beradi.

Simulyatsion treninglar. Jangovar tayyorgarlik rejasiga real vaqt tanqisligi va yuqori emotsional bosim ostida qaror qabul qilish ko'nikmasini shakllantiruvchi psixologik simulyatsiyalar va rolda o'yinlarni kiritish.

Metodik qo'llanma. Harbiy qismlar komandirlari va ularning tarbiyaviy ishlar bo'yicha o'rinbosarlari uchun bo'linmada sog'lom emotsional muhitni shakllantirish bo'yicha "Psixologik determinantlar boshqaruvi" nomli amaliy tavsiyalar to'plamini nashr etish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Bar-On, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) / R. Bar-On // Psicothema. – 2006. – Vol. 18. – P. 13-25.

2. Fiedler, F. E. A Theory of Leadership Effectiveness / F. E. Fiedler. – New York : McGraw-Hill, 1967. – 310 p.
3. Goleman, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ / D. Goleman. – New York : Bantam Books, 1995. – 352 p.
4. Goleman, D. The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results / D. Goleman. – London : Little, Brown, 2002. – 336 p.
5. Mayer, J. D. What is emotional intelligence? / J. D. Mayer, P. Salovey // Emotional development and emotional intelligence: Educational implications / ed. by P. Salovey, D. Sluyter. – New York : Basic Books, 1997. – P. 3–31.
6. Matthews, G. Emotional Intelligence: Science and Myth / G. Matthews, M. Zeidner, R. D. Roberts. – Cambridge : MIT Press, 2004. – 714 p.
7. Narziev, M. B. Harbiy pedagogika va psixologiya asoslari : darslik / M. B. Narziev. – Toshkent : O'zbekiston Respublikasi Qurolli Kuchlari Akademiyasi, 2020. – 245 b.
8. Zaccaro, S. J. The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success / S. J. Zaccaro, R. J. Klimoski. – San Francisco : Jossey-Bass, 2002. – 464 p.
9. Куриумов, Л. Военная психология и психодиагностика : учебное пособие / Л. Куриумов. – М. : Воениздат, 2018. – 320 с.