

Практический интеллект командира и особенности стилей лидерства в командной деятельности

Е.И. Колтунов[✉], П.С. Глухов

Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, Россия

[✉] koltunovei@susu.ru

Аннотация

Обоснование. В контексте современного быстро меняющегося мира, требующего от успешного лидера одновременно высокой эффективности и быстрого понимания контекстов, актуальным является изучение особенностей стилей лидерства на примере командующих военных подразделений, по характеру деятельности регулярно вынужденных принимать решения в ситуациях повышенной неопределенности, требующих от них как наличия специализированных навыков для их эффективного разрешения, так и владения знаниями за пределами заданных параметров изначальной проблемы.

Цель: выявить особенности предпочитаемых стилей лидерства в командной деятельности среди лидеров военной сферы деятельности, демонстрирующих различный уровень навыков практического интеллекта. **Материалы и методы:** методика «Практический интеллект командира в нестандартных ситуациях» (ПИК-НС), адаптация Е.И. Колтунова, П.С. Глухова, многофакторный опросник лидерства (MLQ Form 5X-Short). Выборку составили 85 человек мужского пола в возрасте 20–22 лет, обучающиеся в военно-учебном центре. Все статистические расчеты выполнялись с помощью IBM SPSS Statistics 27. Использован факторный анализ в целях анализа структуры стилей лидерства двух сформированных групп. **Результаты.** По результатам прохождения методики ПИК-НС выборка была разделена на две группы по показателю практического интеллекта. Установлено, что в структуре лидерства учащихся военно-учебного центра с низким уровнем практического интеллекта большинство предпочитаемых стратегий лидерства формирует единый фактор, выявлено противопоставление транзакционных стратегий, базирующихся на негативном подкреплении со стратегией поведенческого влияния и самоудовлетворенностью лидерством. В группе учащихся с высоким уровнем практического интеллекта выявлена более значимая диверсификация структуры лидерства, выбираемые эффективные стратегии и их эффективность противопоставляются стратегии бездействия. **Заключение.** Выявленные данные указывают на перспективность дальнейших исследований особенностей стилей лидерства в контексте практического интеллекта. Полученные результаты могут быть использованы при анализе особенностей принятия решений военными командующими с различным уровнем практического интеллекта.

Ключевые слова: методика «Практический интеллект командира в нестандартных ситуациях», многофакторный опросник лидерства, интеллект, практический интеллект, неявное знание, стиль лидерств

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Колтунов Е.И., Глухов П.С. Практический интеллект командира и особенности стилей лидерства в командной деятельности // Психология. Психофизиология. 2025. Т. 18, № 3. С. 26–34. DOI: 10.14529/jpps250303

Practical intelligence and leadership styles in military leaders: a study of team dynamics

E.I. Koltunov[✉], P.S. Glukhov

South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

[✉] koltunovei@susu.ru

Abstract

Introduction. In an era of rapid change, effective leadership demands both effectiveness and the ability to understand surrounding challenges. Military commanders must routinely make decisions under uncertainty, relying not only on specialized skills but also on their baseline knowledge beyond predefined conditions. This study examines the relationship between leadership styles and practical intelligence among military leaders in team settings. **Materials and Methods.** The study employed two psychometric measures: the Practical Intelligence of the Commander in Non-Standard Situations (PIC-NS), adapted by the authors, and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X Short; B. Bass, B. Avolio). Participants included 85 military students (aged 20–22) from a military training center. Data were analyzed using IBM SPSS Statistics 23. **Results.** Participants were stratified into high- and low-practical-intelligence groups based on PIC-NS scores. Factor analysis revealed the structure of leadership styles within these groups: in participants with low levels of practical intelligence, leadership strategies clustered into a single factor, with a pronounced dichotomy between transactional strategies (negative reinforcement-based) and idealized influence, alongside self-reported leadership satisfaction. In participants with high levels of practical intelligence, greater diversification of leadership styles was observed, with effective strategies and their outcomes contrasting with laissez-faire approaches. **Conclusion.** Findings underscore the role of practical intelligence in shaping the structure of leadership styles. Practical applications include optimizing decision-making processes for leaders with varying levels of practical intelligence.

Keywords: practical intelligence of military leaders, MLQ Form 5X Short, intelligence, practical intelligence, tacit knowledge, leadership style

The authors declare no conflict of interest.

For citation: Koltunov E.I., Glukhov P.S. Practical intelligence and leadership styles in military leaders: a study of team dynamics. *Psikhologiya. Psikhofiziologiya = Psychology. Psychophysiology.* 2025;18(3):26–34. (in Russ.) DOI: 10.14529/jpps250303

Введение

Современный мир неопределенности и быстро меняющихся контекстов требует от лидера умения быстрого понимания и наиболее эффективного решения возникающих проблем, актуализируя необходимость изучения интеллекта как комплексного феномена в контексте феномена лидерства. Изучаются взаимосвязи интеллекта и лидерства [1, 2], анализируется влияние эмоционального интеллекта на умение взаимодействия лидера с рабочей командой [3], развивается направление изучения культурного интеллекта как фактора успешного лидерства в современную эпоху цифровой глобализации [4]. Исследуется влияние эмоционального интеллекта и предпочитаемых стилей лидерства на рабочую эффективность [5]. Ставится вопрос о влиянии «интеллектуального отношения»

к ситуации на умение эффективно утилизировать потенциал собственного интеллекта, в том числе в отношении лидеров [6].

Особым значением в современном контексте изучения интеллекта обладают исследования командующих подразделений военных и силовых структур. Возникает все больший интерес к феномену лидерства в военных организациях, вызванный необходимостью данных структур изменяться в соответствии с вызовами современного постмодерн-общества [7]. От военных командующих регулярно требуется быстрое принятие решений в условиях недостатка информации, сопряженных не только с быстрой сменой актуальной ситуации, но и с высокой степенью риска для жизни и здоровья людей, что позволяет охарактеризовать данные условия как ситуации повышенной неопределенности, требующие от

лидера наличия специализированных навыков для их эффективного разрешения. Это указывает на актуальность исследований интеллекта в контексте военного лидерства.

В современных исследованиях интеллекта военного лидера выделяется два основных направления: изучение *эмоционального интеллекта* как способности осознавать свои и чужие эмоции и управлять ими, и *практического интеллекта* как умения выполнять поставленные задачи в условиях, когда необходимая для их решения информация не включена в изначальную постановку вопроса.

Исследования *эмоционального интеллекта (ЭИ)* включают изучение применения навыков ЭИ как непосредственно в организационной сфере военных структур, так и потенциальные преимущества использования этих навыков в сопровождении перехода сотрудников из силовых структур в гражданские, работы с ветеранами и профилактике травматических расстройств [8, 9]. Выявлены положительные взаимосвязи между ЭИ и лидерскими навыками как на уровне оценки подчиненными, так и по результатам оценки экспертов [10]. Установлена связь между высокими показателями *ориентированного на рабочую деятельность ЭИ (W-RI)* и работоспособностью и дисциплиной [11]. Обнаружена корреляция ЭИ с жизнестойкостью военных кадетов и их удовлетворенностью работой, в частности, в результате командного взаимодействия [12]. Существуют дискуссии о возможных сложностях использования навыков ЭИ в военных и силовых структурах, связанных с возможным конфликтом между ориентацией на эмоции и ориентацией на выполнение поставленных задач [13]. Исследование на выборке студентов военной академии продемонстрировало значимо более низкие показатели ЭИ среди учащихся старших курсов в сравнении с первым курсом обучения [14].

Изучение *практического интеллекта* в сфере военного лидерства базируется на концепции *неявного знания (tacit knowledge)* – не поддающееся осознанному самоанализу знание, базирующееся на личном опыте и контексте реальной практической ситуации, плохо поддающееся регламентированным официальным тренировкам. Установлена связь между уровнем неявного знания военного лидера и оценкой эффективности его лидерских навыков руководящим составом [15]. Обнаружены корреляции между предпочитаемыми

стилями лидерства и показателем *неявного знания* командиров военных подразделений, подтверждающие зависимость избираемого военными лидерами стиля руководства от контекста ситуации, а также расширение их репертуара стиля лидерства по мере набора практического опыта [16].

Неявное знание признается необходимым для достижения профессиональной экспертизы в любой области, анализируются методы его культивации среди военнослужащих [17]. Поскольку оно является субъективным и интуитивным, поиск механизмов надежной передачи неявного знания в среде военнослужащих остается актуальным приоритетом исследований [18, 19]. Поднимаются дискуссии о том, что утрата носителей неявного знания отражает трудновыполнимые потери эффективного функционирования подразделений и становится барьером в управлении знанием в армии [20, 21].

Анализ актуальных направлений исследования интеллекта военного лидера выявил, что область исследования *практического интеллекта и неявных знаний* командира на текущий момент остается менее изученной. Концепция *практического интеллекта* как механизма и инструмента быстрого принятия решений в ситуации повышенной неопределенности отвечает вызовам современного многоконтекстуального мира и изучение данного феномена является актуальной исследовательской задачей.

Гипотеза исследования: специфика особенностей предпочитаемых стилей лидерства в командной деятельности командиров военных подразделений связана с уровнем их практического интеллекта.

Материалы и методы

Выборку обследованных лиц составили 85 человек мужского пола в возрасте 20–22 лет, обучающиеся в военно-учебном центре Южно-Уральского государственного университета. Все статистические расчеты выполнялись с помощью IBM SPSS Statistics 26.

Для диагностики практического интеллекта использовалась методика «Практический интеллект командира в нестандартных ситуациях» (ПИК-НС) [22]. Методика является русскоязычной адаптацией опросника Дж. Хедлунда «Неявные знания военных командиров» (TKML). Она представляет тест, включающий 15 вопросов-кейсов с вари-

рующимся количеством ответов в каждом (всего 150 вариантов). Испытуемым необходимо оценить каждый из предложенных вариантов по шкале от 0 до 9 баллов в порядке возрастания их эффективности для решения проблемы заданного кейса. Полученные ответы сравниваются с экспертными оценками, на основе чего формируется итоговый показатель практического интеллекта испытуемого в диапазоне от 0 до 150 баллов.

Для диагностики лидерских способностей использовался «Многофакторный опросник лидерства» (MLQ Form 5X-Short) Б. Басса, Б. Аволио [23]. Опросник включает 12 шкал, формирующих основные показатели лидерства и оценку его эффективности: трансформационное лидерство (шкалы «Поведенческое влияние»; «Личностное влияние»; «Вдохновляющее мотивирование»; «Интеллектуальное стимулирование»; «Индивидуальный подход»), транзакционное лидерство (шкалы «Зависимые вознаграждения»; «Активное управление по от-

клонениям»; «Пассивное управление по отклонениям»; «Лидерство-невмешательство»), самооценка эффективности лидерства (шкалы «Мобилизация коллектива на сверхусилие по достижению корпоративной цели», «Удовлетворенность лидерством», «Самоуважение и чувство собственной ценности»).

Результаты

В целях анализа предпочитаемых стилей лидерства учащихся военно-учебного центра с разным уровнем практического интеллекта выборка была дифференцирована на две группы: группа с высоким показателем практического интеллекта (группа 1, $n = 48$, $M = 98$); группа с низким показателем практического интеллекта (группа 2, $n = 37$, $M = 72$).

Результаты описательной статистики выборки и индивидуальных групп представлены в табл. 1.

Взаимосвязь предпочитаемого стиля лидерства учащихся военно-учебного

Таблица 1
Table 1

Предпочитаемые стили лидерства и практического интеллекта у учащихся военно-учебного центра (M)
Leadership styles and practical intelligence in military students (M)

Группы, Group		Вся выборка, Full sample (n = 85)	Группа 1, Group 1 (n = 48)	Группа 2, Group 2 (n = 37)
Трансформационное лидерство Transformational Leadership	Поведенческое влияние Idealized influence (behavior)	11,27	11,56	10,89
	Личностное влияние Idealized influence (attributed)	9,42	9,29	9,59
	Вдохновляющее мотивирование Inspirational motivation	11,16	11,63	10,57
	Интеллектуальное стимулирование Intellectual stimulation	12,16	12,19	12,14
	Индивидуальный подход Individualized consideration	12,51	12,79	12,14
Транзакционное лидерство Transactional Leadership	Зависимые вознаграждения Contingent reward	12,16	12,46	11,78
	Активное управление по отклонениям Management by exception (active)	9,81	9,48	10,24
	Пассивное управление по отклонениям Management by exception (passive)	6,41	6,10	6,81
Лидерство-невмешательство, Laissez-Faire		5,86	5,60	6,19
Самооценка эффективности лидерства Outcomes of Leadership	Мобилизация коллектива на сверхусилие / Extra effort	7,66	7,69	7,62
	Удовлетворенность лидерством Satisfaction	4,95	5,04	4,84
	Самоуважение и чувство собственной ценности / Self-respect	10,61	10,27	11,05
Уровень практического интеллекта Tacit knowledge		87,11	98,20	72,73

центра с разным уровнем практического интеллекта

Анализ взаимосвязи предпочитаемых стилей лидерства и уровня практического интеллекта был произведен с использованием критерия г-Спирмена. В группе студентов с низким уровнем практического интеллекта была обнаружена обратная корреляционная связь между уровнем практического интеллекта и трансформационным показателем интеллектуальное стимулирование ($r = -0,34$, $p < 0,05$). В общей выборке и группе учащихся с высоким показателем практического интеллекта значимых корреляционных связей не установлено.

Структура лидерства групп учащихся военно-учебного центра с разным уровнем практического интеллекта

Для изучения структуры лидерских стилей в сформированных группах учащихся военно-учебного центра был использован факторный анализ. Показатель адекватности выборки Кайзера – Мейера – Олкина и тест сферичности Бартлетта для группы с **высоким** показателем практического интеллекта соста-

вили 0,760 и 187,630 ($p \leq 0,01$) соответственно. Для группы с **низким** показателем практического интеллекта – 0,746 и 214,493 ($p \leq 0,01$). Полученные результаты представлены в табл. 2 и 3.

У группы учащихся с высоким уровнем практического интеллекта структура лидерских стилей представлена 4 факторами: 1 – биполярный, включает на одном полюсе трансформационные стили *личностное влияние, вдохновляющее мотивирование, интеллектуальное стимулирование*, транзакционный стиль *зависимые вознаграждения* и параметры самооценки эффективности лидерства (*мобилизация коллектива на сверхусилие по достижению корпоративной цели, удовлетворенность лидерством, самоуважение и чувство собственной ценности*), а на обратном полюсе – стиль *невмешательства*; фактор 2 – трансформационные стили *поведенческое влияние, интеллектуальное стимулирование, индивидуальный подход* и параметры самооценки эффективности лидерства *удовлетворенность лидерством и самоуважение и чувство собственной ценности*; 3 – трансформационный

Таблица 2
Table 2

Факторная структура лидерских стилей группы учащихся военно-учебного центра с высоким уровнем практического интеллекта
Factor structure of leadership styles in military students with high levels of practical intelligence

Показатели, Scales		Факторы, Factors			
		F 1	F 2	F 3	F 4
Трансформационное лидерство Transformational Leadership	Поведенческое влияние Idealized influence (behavior)		0,76		
	Личностное влияние Idealized influence (attributed)	0,51			
	Вдохновляющее мотивирование Inspirational motivation	0,42		0,54	
	Интеллектуальное стимулирование Intellectual stimulation	0,51	0,64		
	Индивидуальный подход Individualized consideration		0,76		
Транзакционное лидерство Transactional Leadership	Зависимые вознаграждения Contingent reward	0,69			
	Активное управление по отклонениям Management by exception (active)			0,90	
	Пассивное управление по отклонениям Management by exception (passive)				0,88
Лидерство-невмешательство, Laissez-Faire		-0,81			
Самооценка эффективности лидерства Outcomes of Leadership	Мобилизация коллектива на сверхусилие / Extra effort	0,67			
	Удовлетворенность лидерством Satisfaction	0,65	0,41		
	Самоуважение и чувство собственной ценности / Self-respect	0,41	0,49		
Суммарная дисперсия / total variance %, $d = 67,65$		24,07	18,97	13,04	11,58

Таблица 3
Table 3Факторная структура лидерских стилей группы учащихся военно-учебного центра
с низким уровнем практического интеллекта
Factor structure of leadership styles in military students with low levels of practical intelligence

Показатели, Scale		Факторы, Factors		
		F 1	F 2	F 3
Трансформационное лидерство Transformational Leadership	Поведенческое влияние Idealized influence (behavior)	0,60	0,48	
	Личностное влияние Idealized influence (attributed)	0,68		
	Вдохновляющее мотивирование Inspirational motivation	0,62		
	Интеллектуальное стимулирование Intellectual stimulation	0,56		
	Индивидуальный подход Individualized consideration	0,76		
Транзакционное лидерство Transactional Leadership	Зависимые вознаграждения Contingent reward	0,78		
	Активное управление по отклонениям Management by exception (active)			0,86
	Пассивное управление по отклонениям Management by exception (passive)		-0,86	
Лидерство-невмешательство, Laissez-Faire			-0,88	
Самооценка эффективности лидерства Outcomes of Leadership	Мобилизация коллектива на сверхусилие Extra effort	0,85		
	Удовлетворенность лидерством Satisfaction	0,47		-0,45
	Самоуважение и чувство собственной ценности Self-respect	0,89		
Суммарная дисперсия / total variance %, d = 65,18		37,48	18,09	9,62

стиль *вдохновляющее мотивирование* и транзакционный стиль *активное управление по отклонениям*; 4 – транзактный стиль *пассивное управление по отклонениям*.

У группы учащихся с низким уровнем практического интеллекта структура лидерских стилей представлена 3 факторами: 1 – включает все трансформационные стили лидерства (*поведенческое влияние, личностное влияние, вдохновляющее мотивирование, интеллектуальное стимулирование, индивидуальный подход*), транзакционный стиль *зависимые вознаграждения* и все параметры самооценки эффективности лидерства; фактор 2 – биполярный, трансформационный стиль *поведенческое влияние* противопоставлен транзакционному стилю *пассивное управление по отклонениям* и стратегии *невмешательства*; 3 – биполярный, транзакционный стиль *активное управление по отклонениям* противопоставлен *удовлетворенности лидерством*.

В факторных структурах обеих групп отмечается формирование первого фактора, со-

держашего как репертуар *трансформационных* стилей лидерства, так и использование характерного для *транзакционного* подхода позитивного подкрепления (*зависимые вознаграждения*), и включающего позитивную *самооценку собственных лидерских достижений*. В группе с *высоким* уровнем практического интеллекта данный фактор является биполярным, вышеперечисленные характеристики противопоставляются стратегии *невмешательства*. Транзакционные стили использования негативных подкреплений в руководстве (*активное и пассивное управление по отклонениям*) выделены в отдельные факторы, при этом в группе студентов с низким уровне практического интеллекта наблюдается выраженное противопоставление данных стилей лидерства другим компонентам структуры: *пассивное управление по отклонениям* вместе со стратегией *невмешательства* противопоставляется транзакционному стилю *поведенческое влияние, активное управление*

по отклонениям – противопоставлено удовлетворенности лидерством.

Обсуждение результатов

В результате анализа взаимосвязи предпочитаемых стилей лидерства и уровня практического интеллекта обнаружено, что в группе учащихся с **низким** показателем практического интеллекта *уровень практического интеллекта* находится в обратной корреляционной связи со стилем трансформационного лидерства, поощряющим творческий и креативный подход среди подчиненных (*интеллектуальное стимулирование*). Это может быть объяснено сложностями эффективного внедрения креативного подхода в условиях регламентированной милитаризованной структуры [24]. Успешное продвижение креативности в подобных структурах требует ее выверенной балансировки с существующей регламентацией, а отсутствие подобного баланса становится одним из факторов принятия неоптимальных решений.

Анализ факторной структуры стилей лидерства групп учащихся с разным уровнем практического интеллекта выявил как особенности, общие для групп, так и специфические для каждой из них. В обеих группах выявлен первый фактор, включающий как *трансформационные* стили лидерства, так и *транзакционную* стратегию *позитивных подкреплений* в сочетании с положительной самооценкой персональных лидерских качеств. Это соответствует исследованиям М. Nazri и М. Rudi, согласно которым, несмотря на высокую ригидность структуры военной организации, наличие у лидера позитивных оптимистических качеств и характеристик, позволяющих разумно изменять и адаптировать существующий порядок, является одной из важных характеристик его успешной деятельности [25].

В группе учащихся с **высоким** показателем практического интеллекта, первый фактор является биполярным, предпочитаемые стили лидерства и позитивная самооценка противопоставлены стратегии *бездействия*. Это соотносится с существующими исследованиями деструктивного лидерства в контексте военных организаций Т.Н. Fosse et all, отмечающих, что пассивность в руководстве способна оказывать не менее деструктивный эффект на организацию, чем чрезмерно жесткое обращение с подчиненными [26].

В группе учащихся с **низким** показателем практического интеллекта стили лидерства, базирующиеся на использовании *негативного подкрепления*, наказании подчиненных за допускаемые ошибки, включены в обособленные биполярные факторы и противопоставляются трансформационному стилю лидерства (*поведенческое влияние*) и позитивной самооценке эффективности лидерства (*удовлетворенности подчиненных лидером*). В группе учащихся с **высоким** показателем практического интеллекта подобное противопоставление не обнаружено. Дополнительно в группе с **высоким** показателем выделяется более выраженное разделение предпочитаемых стилей лидерства на два независимых фактора (*факторы 1 и 2*), каждый из которых также включает положительную самооценку лидером эффективности собственной деятельности. Это соотносится с существующими исследованиями Т.З. Taylor et all о связи неявного знания и лидерства, указывающими на постепенное расширение и диверсификацию репертуара используемых лидером стратегий взаимодействия с подчиненными по мере обретения неявного знания [16].

Заключение

Анализ стилей лидерства в командной деятельности среди военных командующих, демонстрирующих различный уровень навыков практического интеллекта, позволил выявить как общие элементы в структуре лидерства групп, так и тенденции каждой из них. В структуре лидерства учащихся военного учебного центра с низким уровнем практического интеллекта большая часть стратегий лидерства формирует единый общий фактор, установлено противопоставление стратегий, базирующихся на *негативном подкреплении* (пассивном и активном), со стратегией *поведенческого влияния* и *самоудовлетворенностью лидерством* соответственно. В группе учащихся с высоким уровнем практического интеллекта выявлена более значимая диверсификация структуры лидерства, отсутствует значимое противопоставление трансформационных и транзакционных стилей лидерства и самооценки собственной эффективности в лидерской деятельности. Лидерские стратегии и их оцениваемая эффективность противопоставляются стратегии невмешательства.

Выявленные данные указывают на перспективность дальнейших исследований осо-

бенностей стилей лидерства в контексте практического интеллекта. Полученные результаты могут быть использованы при анализе

особенностей принятия решений военными командирами с различным уровнем практического интеллекта.

Список источников / References

1. Antonakis J., House R., Simonton D.K. Can super smart leaders suffer from too much of a good thing? The curvilinear effect of intelligence on perceived leadership behavior. *Journal of Applied Psychology*. 2017;102:1003–1021. DOI: 10.1037/apl0000221.
2. Zaccaro S.J., Green J.P., Dubrow S., Kolze M. Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *Leadership Quarterly*. 2018;29(1):2–43. DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.10.003.
3. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023;9(10):e20356. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356.
4. Rüth R., Netzer T. The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. *Leadership Education and Personality Interdisciplinary Journal*. 2020;2:3–8. DOI: 10.1365/s42681-019-00005-x.
5. Lee C.C., Li Y.S., Yeh W.C., Yu Z. The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:881725. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.881725.
6. Sternberg R.J. The Intelligent Attitude: What Is Missing from Intelligence Tests. *Journal of Intelligence*. 2022;10(4):116. DOI: 10.3390/jintelligence10040116.
7. Bekesiene S., Meidute-Kavaliauskiene I., Hošková-Mayerová Š. Military leader behavior formation for sustainable country security. *Sustainability*. 2021;13(8):4521. DOI: 10.3390/su13084521.
8. Aguilar S. A review of the linkages between emotional intelligence and leadership in the military forces. *Business Ethics and Leadership*. 2019;3(2):29–38. DOI: 10.21272/bel.3(2).29-38.2019.
9. Ion C., Cioranu I. Emotional intelligence in military leadership. *Romanian Military Thinking*. 2021;152–167. DOI: 10.55535/RMT.2021.1.10.
10. Koh C.B., O'Higgins E. Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context. *Military Psychology*. 2018;30(1):27–42. DOI: 10.1080/08995605.2017.1419021.
11. Krishnakumar S., Perera B., Persich Durham M., Robinson M. Affective and effective: Military job performance as a function of work-related emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*. 2019;27. DOI: 10.1111/ijasa.12239.
12. Valor-Segura I., Navarro-Carrillo G., Extremera N. et al. Predicting job satisfaction in military organizations: Unpacking the relationship between emotional intelligence, teamwork communication, and job attitudes in Spanish military cadets. *Frontiers in Psychology*. 2020;11:875. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00875.
13. Kark R., Karazi-Presler T., Tubi S. Paradox and challenges in military leadership. *Emerald Insight*. 2016. DOI: 10.1108/S1479-357120160000008031.
14. González Marín A., Peña Pan L., Arboleda Guirao I. de J. Emotional intelligence and work performance in the Air Force: an empirical study. *Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE*. 2019;4(1):67–89.
15. Hedlund J., Forsythe G.B., Horvath J.A. et al. Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*. 2003;14(2):117–140. DOI: 10.1016/S1048-9843(03)00006-7.
16. Taylor T.Z., Psotka J., Legree P. Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles. *Leadership and Organization Development Journal*. 2015;36(2):120–136.
17. Brooks Babin L., Garven A.J. Tacit knowledge cultivation as an essential component of developing experts: A literature review. *Journal of Military Learning*. 2019;3(1):3–18.
18. Antonakis J., Hedlund J., Pretz J. Exploring the nature and acquisition of tacit knowledge for military leadership. *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*. 2002. Available at: https://www.researchgate.net/publication/235179819_Exploring_the_Nature_and_Acquisition_of_Tacit_Knowledge_for_Military_Leadership.

19. Ujoatuonu I., Oguzie U., Kanu G. et al. Unlocking the psychology of work and insecurity: How tacit knowledge sharing, diversity climate, and thriving at work influence perceived work ability of military personnel. *Psychology and Psychological Research International Journal*. 2023;8:000324.

20. Nagendra A., Morappakkam S. Knowledge management enablers and barriers in the army: An interpretive structural modeling approach. *Indian Journal of Science and Technology*. 2016;9(45):1–12.

21. Singh M.K., Gupta V. Critical types of knowledge loss in military organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2021;51(4):618–635.

22. Колтунов Е., Глухов П. Адаптация методики диагностики практического интеллекта командира в нестандартных ситуациях // Психология. Психофизиология. 2024. Т. 17, № 1. С. 20–25. [Koltunov E., Glukhov P. Adaptation of the tacit knowledge for military leaders questionnaire. *Psikhologiya. Psikhofiziologiya = Psychology. Psychophysiology*. 2024;17(1):20–25]. DOI: 10.14529/jpps240102.

23. Avolio B.J., Bass B.M. Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden, Redwood City, CA. 2004:126.

24. Kayaalp A. Transformational leadership, organizational climate and individual creativity from a military culture perspective. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*. 2018;4(9):91–110.

25. Nazri M., Rudi M. Military leadership: A systematic literature review of current research. *International Journal of Business and Management*. 2019;3(2):1–15.

26. Fosse T.H., Skogstad A., Einarsen S.V. et al. Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019;28(5):708–722.

Поступила 20.03.2025; одобрена после рецензирования 29.04.2025; принята к публикации 05.05.2025.

Информация об авторах

Колтунов Евгений Иванович, научный сотрудник лаборатории «Психология и психофизиология стрессоустойчивости и креативности», кафедра психологии управления и служебной деятельности, Южно-Уральский государственный университет (Россия, 454080, Челябинск, проспект Ленина, 76); ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4836-7859>; e-mail: koltunovei@susu.ru

Глухов Пётр Сергеевич, старший научный сотрудник лаборатории «Психология и психофизиология стрессоустойчивости и креативности», кафедра психологии управления и служебной деятельности, Южно-Уральский государственный университет (Россия, 454080, Челябинск, проспект Ленина, 76); ORCID: <http://orcid.org/0009-0004-5746-7928>; e-mail: glukhovps@susu.ru

Заявленный вклад авторов

Авторы внесли равноценный вклад в работу.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Submitted 20.03.2025; approved after reviewing 29.04.2025; accepted for publication 05.05.2025.

Information about the authors

Evgeniy I. Koltunov, Researcher, Laboratory of Psychology and Psychophysiology of Stress Resistance and Creativity, Department of Psychology of Management and Performance, South Ural State University (76 ave. Lenin, Chelyabinsk, 454080, Russia); ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4836-7859>; Chelyabinsk, Russia. E-mail: koltunovei@susu.ru

Petr S. Glukhov, Senior Researcher, Laboratory of Psychology and Psychophysiology of Stress Resistance and Creativity, Department of Psychology of Management and Performance, South Ural State University (76 ave. Lenin, Chelyabinsk, 454080, Russia); ORCID: <http://orcid.org/0009-0004-5746-7928>; Chelyabinsk, Russia. E-mail: glukhovps@susu.ru

Contribution of the authors

The authors contributed equally to the present research.

All authors have read and approved the final manuscript.