

ЗАСТОСУВАННЯ ВІЙСЬКОВИМ ЛІДЕРОМ НАВИЧОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ НАЛАГОДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

APPLICATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE SKILLS BY A MILITARY LEADER IN ADJUSTING INTERNAL COMMUNICATIONS

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу досліджень щодо розвитку у військових лідерів емоційного інтелекту та формування у них навичок внутрішніх комунікацій і використання «фокусів мови» у процесі управління підрозділом.

Емоційний інтелект є інтегративною властивістю особистості, яка передбачає взаємодію з різними структурними компонентами психологічної готовності військовослужбовців до професійної діяльності. Недостатня розробленість означеної проблеми, яка є професійно значущою для військовослужбовців в сучасних умовах, потребує подальшої теоретичної та практичної розробки. Визначення оптимальних шляхів розвитку емоційного інтелекту та взаємопов'язаних з ним якостей особистості військового (лідерства, комунікаційних компетенцій, психологічної саморегуляції тощо) та виявлення потенційних ресурсів удосконалення зазначених професійно важливих якостей є актуальним науково-прикладним завданням психологічного забезпечення професіоналізації військовослужбовців.

Необхідність розвитку навичок емоційного інтелекту у військових лідерів є вкрай важливою темою, оскільки оволодіння їх сукупністю допомагає військовослужбовцям професійно вирішувати завдання відповідно до своїх посадових обов'язків, а також самовдосконалюватись.

Налагодження ефективної внутрішньої комунікації та використання «фокусів мови» військовим лідером є одним із проявів емоційного інтелекту. Застосування цих інструментів дозволяє військовому лідеру, позитивно впливати на вирішення проблем організаційного розвитку у процесі управління підрозділом, покращити рівень уміння управління відносинами та поліпшенню соціальної чуйності у підрозділі. Крім того, це допомагає військовому лідеру спрямовувати комунікацію у потрібне русло, спростовувати обмежуючі переконання співрозмовників, осмислювати певну ситуацію та знаходити можливі варіанти її вирішення та

швидше і краще встановлювати потрібні взаємини у підрозділі.

Ключові слова: емоційний інтелект, емоційне лідерство, внутрішні комунікації, «фокуси мови», військовий лідер.

The aim of the article is to make a theoretical analysis of research into the development of military leaders' emotional intelligence and internal communication skills as well as their use of «language tricks» in managing army units.

Emotional intelligence is an integrative attribute of the individual, which involves interaction with various structural components of the military personnel's psychological readiness for professional activities. The lack of studies on this problem, which is extremely significant in modern conditions, requires further theoretical and practical research. Determining the optimal ways of development of emotional intelligence and the related qualities in the military (leadership, communication skills, psychological self-regulation, etc.) as well as the potential resources for the improvement of these professionally important qualities is an urgent scientific and applied task of psychological support for the professionalization of military personnel.

The development of emotional intelligence skills in military leaders is an extremely important issue, since these skills can help servicemen effectively solve work tasks in accordance with their job duties, as well as self-improve.

Effective internal communication and the use of the so-called language tricks is a measure of the military leader's emotional intelligence, which allows the military leader to promote organizational development in the process of unit management and improve personnel relationship and social sensitivity. In addition, it helps the military leader manage communication, refute the limiting beliefs of the interlocutors, understand and ways out of difficult situations, as well as establish effective relationships in the unit faster and better.

Key words: emotional intelligence, emotional leadership, internal communications, speech tricks, military leader.

УДК 159.942

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.41.45>

Лагодзінський В.В.

к.і.н.,

провідний науковий співробітник
Науково-дослідного відділу прикладних
військово-соціологічних досліджень
Науково-дослідний центр гуманітарних
проблем Збройних Сил України

Шевчук О.В.

п-к, начальник

Науково-дослідного відділу прикладних
військово-соціологічних досліджень
Науково-дослідний центр гуманітарних
проблем Збройних Сил України

Постановка проблеми. Розвиток емоційного інтелекту у військових лідерів 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. Одним із важливих аспектів розвитку навичок емоційного інтелекту у військових лідерів є формування у них навичок внутрішніх комунікацій та вміння використовувати «фокуси мови».

В контексті нашого дослідження буде розглянуто такі професійно значущі якості військових лідерів, як емоційний інтелект, комунікативні навички та використання «фокусів мови» від сформованості яких значною мірою залежить рівень їх психологічної готовності до професійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На теперішній час проблема розвитку емоційного інтелекту у військових лідерів недостатньо досліджена у вітчизняній психології. Вивченням аспектів емоційного інтелекту у військових лідерів займалися: П. П. Ткачук [15], А. Рождественський [16], О. П. Крупський [12], С. Г. Козловська [10], Г. Дубровинський [5] та Т. М. Мацевко [13].

Серед зарубіжних дослідників емоційного інтелекту та емоційного лідерства найвідоміші: Д. Гоулман [3], Р. Бояціс [1], М. Кетс де Вріс [9], Д. Карузо [8], Д. Майер [23], Р. Бар-Он [21], та ін.

Окрім того, зарубіжні автори приділяють у своїх дослідженнях увагу й окремим аспектам емоційного інтелекту у військових лідерів. Так, G. Deyanira, [19], S. Jerus [26], S. Aguilar [18], A. Guirao [20], K. Oden [27] у своїх працях вивчають позитивний вплив 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. К. А. Hudson [25] у своїй роботі досліджує взаємозв'язок емоційного інтелекту із лідерськими якостями. Ще одним важливим аспектом, який розглядається у дослідженнях D. Abrahams [17] та M. Waxler [28], є важливість застосування навичок емоційного інтелекту з метою налагодження контакту не лише із підрозділом та колегами, але й із людьми з різних культурних середовищ.

Дослідженням розвитку внутрішніх комунікацій та «фокусів мови» займалися вітчизняні дослідники: В. Зеленін [6], Н. Зражевська [7] та О. Холох [11].

Мета статті. Здійснити теоретичний аналіз досліджень щодо необхідності розвитку у військових лідерів емоційного інтелекту та формування у них навичок внутрішніх комунікацій і використання «фокусів мови» у процесі управління підрозділом.

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

1. Огляд досліджень щодо застосування військовими лідерами навичок емоційного інтелекту у процесі управління підрозділом.

2. Налагодження військовими лідерами ефективної внутрішньої комунікації у процесі управління підрозділом.

3. Використання військовими лідерами «фокусів мови» з метою підвищення комунікативних компетенцій.

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 навички, 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 забез-

печити в підрозділі три головні потреби особового складу, а саме: успішно виконувати загальні завдання; працювати злагоджено в колективі; максимально задовольняти індивідуальні потреби кожного військовослужбовця [14, с. 13]. Рівень професіоналізму і професійного зростання військового фахівця залежить від сформованості соціальних, професійних і лідерських якостей його особистості [14, с. 12].

В основі моделі лідерських якостей Армії США лежить принцип «Будь-Знай-Дій». Так, у статуті «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке» [24] висвітлюються основні аспекти лідерства: від моделі лідерських якостей до особливостей управління на міжнародному рівні.

Всі якості, складові справжнього лідера, розділені на 3 групи: «Будь» – внутрішні якості особистості, тобто те, що багато в чому визначається генетичними схильностями і вихованням, а саме лідерський характер та лідерський вигляд; «Знай» – якості мислення і набір знань; «Дій» – компетенції, та дії, які лідер повинен ефективно виконувати. Саме ця сукупність особистісних якостей і знань дозволяє військовому 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 невпинно працює над собою, досягаючи всі нові ступені лідерської майстерності з тим, щоб в будь-який момент використовувати їх для вирішення поставленого завдання. Відповідно, лідерство – це процес впливу на людей через визначення цілі, напрямку її досягнення та мотивацію з метою виконання поставленого завдання.

Важливим інструментом військового лідера у процесі управління підрозділом є здатність адекватно тлумачити емоції, які відчуває він сам та оточуючі, а також уміння управляти своїми реакціями на емоції. Тому, військовий лідер повинен мати не лише високий рівень розумового інтелекту, але й розвивати емоційний інтелект, що у свою чергу впливає на його вміння застосовувати набуті навички з метою поліпшення ефективності процесу управління підрозділом. У свою чергу, емоційне лідерство дозволяє гуртувати підрозділ і вести підлеглих до намічених цілей. Це відбувається завдяки індивідуальним якостям та високому рівню емоційного інтелекту, який дозволяє викликати повагу, довіру та симпатію оточуючих. Тобто лідер з розвинутим емоційним інтелектом уміє приймати ефективні рішення в силу того, що він здатний розуміти власні емоції та управляти власними реакціями на них, розпізнавати емоції інших та свідомо обирати модель своєї поведінки в залежності від ситуації.

Протягом кількох десятиріч предметом особливої уваги науковців є феномен емоційного інтелекту [3; 21; 23]. Починаючи з доби Просвітництва до XX ст. панувала думка, що людина досягає цілей покладаючись на свій розум (розумовий інтелект), який управляє її поведінкою. Утім досвід доводив, що у розвитку особистості, у вирішенні проблем емоційного вигорання, конфліктів будь-якого рівня, у вирішенні проблем стресостійкості, ефективної взаємодії та комунікації, пріоритет належить не розуму, а емоціям. Від того, як людина може розпізнати свої емоції та керувати своїми реакціями на них, залежить її життєвий успіх у різних сферах.

Емоційний інтелект – це складне психічне утворення, що об'єднує когнітивні здібності і особистісні якості. За Д. Гоулманом [3] структурними компонентами емоційного інтелекту є: самосвідомість (самоємпатія – вміння розпізнавати власні емоції); саморегуляція (інтелектуальна робота з емоціями); емпатія (осягнення емоційних станів іншої людини); соціальні навички (управління взаєминами). Наявність у структурі емоційного інтелекту особистісних якостей допомагає людині адаптуватися до різних життєвих ситуацій.

У дослідженні проведеному центром лідерства Українського католицького університету [16] було з'ясовано, що розвиток лідерства у військовослужбовців має полягати не лише у надбанні військовослужбовцями навичок та компетенцій, а й у розвитку лідерських якостей та емоційного інтелекту.

Так у роботі П.П. Ткачука [15] зазначається, що військовий лідер 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.

Дослідник G. Dejanira, [19] визначає головним фактором психосоціальних проблем у військовослужбовців напружене робоче середовище. І доводить, що навчання емоційному інтелекту допомагає та покращує здатність військовослужбовців адаптуватися до стресу і травматичних переживань, керувати ними, а також допомагає успішно інтегруватись у цивільне життя після закінчення ними військової кар'єри.

Розвинений емоційний інтелект вкрай необхідний для ефективної роботи в команді, встановлення відносин на основі довіри, здійснення ефективної комунікації, порозуміння та досягнення визначеної мети. Люди з розвине-

ним емоційним інтелектом добре відчувають і розуміють інших, що допомагає формувати відносини на основі довіри. Емоційний інтелект сприяє зменшенню конфліктних ситуацій у підрозділі та дозволяє їх швидко вирішувати, а також допомагає згуртувати та управляти бойовою командою. Загалом емоційний інтелект розвиває гнучкість та адаптивність у вирішенні більшості службово-бойових питань, що пов'язані з людьми та комунікаціями.

Успіх військового лідера з розвинутим емоційним інтелектом значною мірою залежить від того, чи вдалось налагодити ефективні внутрішні комунікації у підрозділі. З цією метою військовому лідеру необхідно вміти: подавати особистий приклад, мотивувати інформацією, постійно спілкуватись із підлеглими, слухати та чути, заохочувати їх самостійність та розумну ініціативу.

У своїй статті «Стрес і психологічна підтримка в сучасних військових операціях: перспектива військового лідера», генерал-майор Королівського корпусу морської піхоти Нідерландів П. Каммарт [22] зазначає, що важливим фактором управління стресом є налагодження хорошої комунікації між командиром і його підлеглими. Невизначеність і двозначність є одними з найбільших джерел стресу. Командир повинен навчити своїх людей очікувати несподіваного, і він повинен навчитися передавати інформацію, тримати в курсі всіх оточуючих і бути в курсі подій. Цей останній момент має бути зосереджений не лише на навколишній ситуації, але й на національних та міжнародних подіях. Він виявив, що війська відчувають спрагу інформації, коли зростає напруженість і небезпека. Якщо солдати довіряють своїм командирам на всіх рівнях, якщо командири є чесними та відвертими, а ланцюжок командування відкритий для дискусій і дебатів то відчуття певної причетності до перебігу подій є корисним в тому, щоб змусити солдатів зрозуміти контекст, у якому вони ризикують своїм життям заради покращення життя інших чи заради важливої справи.

Тобто, успіх командування, управлінської діяльності та лідерства залежить від того, чи були налагоджені військовими лідерами ефективні внутрішні комунікації у підрозділі. Головне правило внутрішніх комунікацій військового лідера – це встановлення довірливих і лояльних відносин з підлеглими. Комунікації з особовим складом повинні працювати у всіх напрямках – вертикально – знизу вгору, згори вниз і за горизонталлю. Ефективність комунікації визначається наявністю зворотного зв'язку і поінформованістю військовослужбовців [11, с. 8].

Внутрішні комунікації – це управління об'ємом цільовою за змістом інформації в межах підрозділу: між окремими військовослужбовцями,

підрозділами, командирами та підлеглими. Основна мета внутрішніх комунікацій з особовим складом – це встановлення ефективних і лояльних відносин між командуванням та підлеглими. Чи не основною умовою ефективності цього процесу є наявність зворотного зв'язку [2, с. 8].

Тобто, внутрішню комунікацію військовому лідеру необхідно використовувати з метою: можливості впливу на людей – переконання і навіювання як поширений спосіб впливу на інших людей; зниження невпевненості і незрозумілості – незрозумілі і невідомі ситуації призводять до появи невпевненості, тривоги та занепокоєння серед військових; зворотного зв'язку – люди, котрі не отримують зворотного зв'язку стосовно своєї діяльності, стають занепокоєними, незадоволеними, нервовими; задоволення потреби у спілкуванні – людина є соціальною істотою, спілкування – це невід'ємна частина людської природи.

Основними функціями внутрішньої комунікації в армії є: інформування, необхідне при прийнятті рішень; контроль за дотриманням ієрархії повноважень і формальних правил; мотивація для пояснення отриманих завдань та стимулювання до кращих результатів; висловлювання емоцій. Внутрішні комунікації являють собою певні мережі. Тип внутрішньо-комунікаційних мереж напряму впливає на ефективність, успішність діяльності і лідерство військовослужбовця.

Попри сувору субординацію у військово-професійній діяльності, вміння віддавати накази є лише частиною комунікативних компетенцій сучасного військового лідера. Серед комунікативних якостей, які повинні бути розвинені у військовослужбовців, а особливо у військових лідерів, можемо визначити такі: активне слухання; вміння встановлювати відносини на основі довіри; гнучко спрямовувати комунікацію у потрібне русло; вміння переконувати; ефективно вирішувати конфлікти; за допомогою комунікативних засобів змінювати рамку сприйняття ситуації у потрібну сторону (антистресовий потенціал) [2]. Розвиток зазначених якостей прямо пов'язаний з розвитком емоційного інтелекту.

Тому військові лідери повинні мати достатній рівень комунікативних здібностей та володіти сучасними комунікативними технологіями, які дозволяють впливати на суспільну думку військовослужбовців та їхні системи переконань, спрямовувати комунікацію у потрібному напрямку, працювати із запереченнями, говорити потрібні слова у потрібний час. З цією метою доречно використовувати комунікативні стратегії, тобто комплекс певних мовленнєвих дій, спрямованих на досягнення комунікативної мети – «фокуси мови»,

які довели свою ефективність протягом кількох десятиліть успішного використання.

Розробником теорії та практики застосування «фокусів мови» є Роберт Ділтс – американський вчений, автор багатьох психотехнологій, тренер, який працює у галузі нейролінгвістичного програмування [4]. Піраміда логічних рівнів Р. Ділтса представляє модель взаємодії людини зі світом. Це також модель системного мислення, яка має широкий спектр застосування. Розвиток навичок використання піраміди логічних рівнів визначає точність і глибину спілкування з іншими людьми і їх розуміння. Піраміда логічних рівнів дає можливість в структурованому вигляді відстежувати велику кількість інформації, розпізнавати логічні рівні де виявилася проблема і визначати рівень на якому можна прийняти коригуюче рішення.

Змодельована Робертом Ділтсом [4] структура «фокусів мови» стала важливим кроком на шляху розкриття найважливіших лінгвістичних механізмів, які допомагають переконувати інших та впливати на суспільну думку і системи переконань. Український вчений В. Зеленін пропонує використовувати «фокуси мови», як один з інструментів протидії в інформаційно-смысловій війні, яку веде російська федерація проти України [6, с. 230–231].

Дієвість «фокусів мови» ґрунтується на цілісній концепції розуміння людини, яка є загальноприйнятною у філософії, психології та інших науках про людину. В межах цілісної концепції розуміння людини – тіло, розум та мова є елементами єдиної системи. Таким чином, зміщення акцентів у висловлюваннях та переконаннях за допомогою патернів «фокусів мови» призводить до зміни їх сенсу і сприйняття, яке спричиняє відповідні зміни думок і переконань співрозмовників. Відповідно, через мову можна впливати на мислення людини, її переконання і, як наслідок, на її дії [11, с. 189].

Кожна людина вже володіє певною кількістю цих патернів, мислить, обробляє інформацію та спілкується під час комунікації. Військовому лідеру з розвиненим емоційним інтелектом необхідно навчитись задіювати ті мовно-когнітивні стратегії, які раніше ним не використовувалися. Адже опанування цим інструментом дозволяє опрацювати та доносити до співрозмовників інформацію так, як це потрібно комунікатору.

Тобто, володіння «фокусами мови» допомагає військовому лідеру спрямовувати комунікацію у потрібне русло, спростовувати обмежуючі переконання співрозмовників [11, с. 190]. Це хороший інструмент для осмислення ситуації та пошуку можливих варіантів її вирішення. Знання та використання на практиці «фокусів мови» дозволяє швидше і краще встановлювати потрібні взаємини з різними людьми.

Опанування та використання військовими лідерами з розвинутим емоційним інтелектом «фокусів мови» сприятиме підвищенню їх комунікативних компетенцій.

Висновки. Отже, емоційний інтелект є інтегративною властивістю особистості, яка передбачає взаємодію з різними структурними компонентами психологічної готовності військовослужбовців до професійної діяльності. Недостатня розробленість означеної проблеми, яка є професійно значущою для військовослужбовців в сучасних умовах, потребує подальшої теоретичної та практичної розробки. Визначення оптимальних шляхів розвитку емоційного інтелекту та взаємопов'язаних з ним якостей особистості військового (лідерства, комунікаційних компетенцій, психологічної саморегуляції тощо) та виявлення потенційних ресурсів удосконалення зазначених професійно важливих якостей є актуальним науково-прикладним завданням психологічного забезпечення професіоналізації.

Налагодження ефективної внутрішньої комунікації та використання «фокусів мови» військовим лідером є одним із проявів емоційного інтелекту. Застосування цих інструментів дозволяє військовому лідеру, позитивно впливати на вирішення проблем організаційного розвитку у процесі управління підрозділом, покращити рівень уміння управління відносинами та поліпшенню соціальної чуйності у підрозділі. Крім того, це допомагає військовому лідеру спрямовувати комунікацію у потрібне русло, спростовувати обмежуючі переконання співрозмовників, осмислювати певну ситуацію та знаходити можливі варіанти її вирішення та швидше і краще встановлювати потрібні взаємини у підрозділі.

Перспективи подальших досліджень. Необхідність розвитку навичок емоційного інтелекту у військових лідерів є вкрай важливою темою, оскільки оволодіння їх сукупністю допомагає військовослужбовцям професійно вирішувати завдання відповідно до своїх посадових обов'язків, а також самовдосконалюватись.

Тому у подальшому необхідно приділити увагу дослідженню рівня емоційного інтелекту у військових лідерів та чинників, що впливають на його розвиток за допомогою методик визначення рівня емоційного інтелекту та емоційного лідерства й створення опитувальника і тренінгу для удосконалення цих якостей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: Самоусовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизации и эмпатии. М.: Альпина Бизнес Букс. 2007.
2. Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник для офіцерів та сержантів. Військова навчально-

методична публікація командирам з налагодження внутрішніх комунікацій / Центр МПЗ ЗСУ. 2020. 15 с.

3. Гулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс. 2018. 301 с.

4. Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. URL: <https://mybook.ru/author/robert-dilts/fokusy-yazyka-izmenenie-ubezhdений-s-pomoshyu-nlp/read/>

5. Дубровинський Г., Рябова О. Зв'язок емоційного інтелекту військовослужбовця з психологічною сумісністю у військовому підрозділі. // *Питання психології. Вісник Національного університету оборони України*, 1 (51), 2019. С. 17–23.

6. Зеленін В. В. По той бік правди : нейролінгвістичне програмування як зброя інформаційно-пропагандистської війни : навч. посіб. Том 1. НЛП – ХХ століття. К. : Люта справа, 2015. 384 с.

7. Зражевська Н. Комунікаційні технології: курс лекцій. Черкаси : Брама Україна, 2010. 224 с.

8. Карузо Д., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. К.: Самміт-Книга. 2016. 296 с.

9. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс. 2004. 315 с.

10. Козловська С. Г., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б. Емоційна компетентність та лідерство. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. Випуск 1 (14). С. 130–140.

11. Комунікативно-пропагандистська складова інформаційно-психологічної протидії у Збройних Силах України: навчально-методичний посібник / Холох О.І. та ін. К. : НДЦ ГП ЗС України, 2022. 232 с.

12. Крупський О. П., Кіба К. С. Взаємозв'язок між емоційною компетентністю та лідерством як складниками педагогічної діяльності. // *Педагогіка вищої та середньої школи*, 36, 2012. С. 222–229.

13. Мацевко Т. М., Куций О. А. Дослідження емоційного інтелекту при формуванні лідерських якостей сержантського складу збройних сил України. // *Проблеми екстремальної та кризової психології*, 14 (I), 2013. С. 211–219.

14. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів : метод. посіб. / Агаєв Н. А. та ін. К. : НДЦ ГП ЗСУ, 2014. 209 с.

15. Рождественський А., Монзані Л. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. 2020. URL: <https://lvbs.com.ua/news/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/> (дата звернення: 14.09.2022)

16. Ткачук П. П. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект): Навч. посібн. Львів : АСВ, 2010.

17. Abrahams D. S. Emotional Intelligence and Army Leadership: give it to me straight. *Military review*. March-April 2007. URL: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20070430_art015.pdf

18. Aguilar S., George B. A Review of the Linkages between Emotional Intelligence and Leadership in the Military Forces. *Business Ethics and Leadership* 3 (2). 2019. URL: <https://armgpublising.sumdu.edu.ua/wp-content/>

- uploads/2016/12/files/bel/volume-3-issue-2/3.pdf DOI: <http://doi.org/10.21272/> (дата звернення 11.09.2022).
19. Deyanira G., Sankar S., Nuzulul I. The impact of emotional intelligence in the military workplace. // *Human Resource Development International*. 2020. P. 1–17. URL: DOI: 10.1080/13678868.2019.1708157. (дата звернення 12.09.2022).
20. Guirao A., Marin G., Pan P. (2019). Emotional intelligence in the military. // *Publicaciones Didacticas*. 2019. URL: Retrieved from <https://core.ac.uk/reader/235850530> (дата звернення: 14.09.2022).
21. Bar-On R. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto, Canada. 1997. Multi-Health Systems, Inc.
22. Cammaert P.C. Stress and Psychological Support in Modern Military Operations: A Military Leader's Perspective In Human Dimensions in Military Operations Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support (pp. KN1-1 – KN1-8). Meeting Proceedings RTO-MP-HFM-134, Keynote 1. Neuilly-sur-Seine, France: RTO. 2006. URL: <http://www.rto.nato.int/abstracts.asp>
23. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. Models of emotional intelligence. *Handbook of Human Intelligence* / R. J. Sternberg (Ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000. P. 396–420.
24. Field Manual Leader Development. *Headquarters. Department of the Army*. Washington DC, June 2015. № 6–22. URL: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf> (дата звернення: 17.09.2022).
25. 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
26. Jerus R. (2015). Military and Emotional Intelligence. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/soldiers-emotional-intelligence-robert-jerus-sphr> (дата звернення: 14.09.2022).
27. Oden K. B., Lohani M., McCoy M., Crutchfield J. Rivers S. Embedding emotional intelligence into military training contexts. *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.976> (дата звернення: 19.09.2022).
28. Waxler M. Emotional Intelligence and the Modern Military Advisor. *NCO Journal*. 2020. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/nco-journal/images/2020/April/EI/Emotional-Intelligence.pdf> (дата звернення: 16.09.2022).