

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОДИН ЗІ СКЛАДНИКІВ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A COMPONENT OF SERVICEMEN'S PSYCHOLOGICAL READINESS FOR MILITARY SERVICE

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу необхідності розвитку у військовослужбовців навичок емоційного інтелекту в процесі формування психологічної готовності до професійної діяльності.

Професійна діяльність військовослужбовців – це соціально зумовлена професійна діяльність, яка спрямована в мирний час на підтримання бойової готовності збройних сил в інтересах забезпечення безпеки держави, а під час війни – на знищення ворога. Важливим складником професійної діяльності військовослужбовців є управлінська діяльність, оскільки практично кожен офіцер повинен бути фахівцем з управління, що поєднує бойового командира, керівника бойової підготовки й усього устрою військової служби як у мирний час, так і під час війни.

Для успішного здійснення професійної діяльності військовослужбовцю необхідна система мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних якостей. Саме ці якості формують психологічну готовність до професійної діяльності, яка являє собою сукупність психологічних якостей, необхідних для ефективної професійної кар'єри, що включає когнітивний, мотиваційний, операційний та особистісний компоненти.

У дослідженні ми розглянули вплив на формування психологічної готовності військовослужбовців до професійної діяльності такого складника особистісного компонента, як емоційний інтелект.

Розвиток навичок емоційного інтелекту покращує здатність військовослужбовців адаптуватися до стресу і травматичних переживань, керувати ними, поліпшує розвиток кар'єри військовослужбовців і допомагає успішній інтеграції військовослужбовців після закінчення ними військової кар'єри в цивільне життя.

За результатами дослідження ми зробили висновок, що успішність професійної діяльності майбутніх військовослужбовців залежить не лише від мотивації, теоретичної, практичної та психологічної підготовки, а й від сформованості в них емоційного інтелекту, який є інтегративною властивістю

особистості, що передбачає взаємодію з різними структурними компонентами психологічної готовності військовослужбовців до професійної діяльності.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, психологічна готовність, професійна діяльність, лідерство, внутрішня комунікація.

The article presents the results of a theoretical analysis of the development of emotional intelligence skills in military personnel during their training and formation of psychological readiness for military service.

The professional activity of military personnel is focused on maintaining the combat readiness of the armed forces to ensure the state's security in peacetime and destroying the enemy during war. An important component of the professional activity of military personnel is their managerial activity, since almost every officer should be a good manager, which implies their being a combat unit commander, a supervisor of combat training and a head of a military organization both in peacetime and during war.

To be an effective professional, a serviceman should have a system of special motives, knowledge, abilities, skills and personal qualities, which can be divided into cognitive, motivational, operational and personal components.

The authors consider the impact of emotional intelligence as a personal attribute on servicemen's psychological readiness for military service.

The development of emotional intelligence skills improves servicemen's ability to adapt to and manage stress and traumatic experiences, contributes to servicemen's career growth and facilitates their reintegration into civilian life after their military career ends.

It is concluded that the professional activities of future servicemen depend not only on their strong motivation and high theoretical, practical and psychological readiness, but also on their emotional intelligence, which largely improves servicemen's interpersonal interaction and communication.

**Key words:** emotional intelligence, psychological readiness, professional activities, leadership, internal communication.

УДК 159.942

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.52.40>

#### Лагодзінський В.В.

к.іст.н., старший лейтенант, провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу прикладних військово-соціологічних досліджень Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України

#### Шевчук О.В.

полковник, начальник науково-дослідного відділу прикладних військово-соціологічних досліджень Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України

На сучасному етапі спостерігаються суттєві трансформації в професійній діяльності військовослужбовців. Професійна діяльність військовослужбовців відбувається переважно в складних екстремальних умовах і вимагає від них психологічної готовності до такої діяльності та сформованості певних професійно важливих якостей. Тому виникає потреба уточнення окремих аспектів особливостей професійної діяльності військовослужбовців, сукупності професійних завдань і обов'язків і вимог до їхніх професійних якостей, які визначають

психологічну готовність до службово-бойової діяльності.

У контексті дослідження планується детальніше розглянути необхідність розвитку навичок емоційного інтелекту в процесі професійної підготовки військовослужбовців до професійної діяльності, від сформованості якого в тому числі залежить рівень психологічної готовності військовослужбовців до професійної діяльності.

Психофізіологічну сутність діяльності в особливих умовах детально розкрито в дослідженнях О. Кокуна [8; 24]. Психологічні особливості

діяльності в особливих та екстремальних умовах і придатність людини до її певних видів вивчали В. Барко [2], М. Корольчук [10; 11], А. Любас [14], І. Приходько [16], О. Тимченко [21] та ін.

Серед вітчизняних дослідників специфіку розвитку у військовослужбовців навичок емоційного інтелекту в лідерстві та його аспекти проаналізовано в працях С. Козловської [7], П. Ткачука [22], А. Рождественського [19], Т. Мацевко [15], О. Холох [9] та ін.

У зарубіжних дослідженнях Д. Абрахамс (D. Abrahams), С. Аквілар (S. Aguilar), Д. Дейнарія (G. Deyanira), А. Гуїрао (A. Guirao), С. Джерус (S. Jerus), К. Оден (K. Oden), М. Вакслер (M. Waxler) та ін. [25; 26; 27; 28; 31; 32; 33] значна увага приділяється вивченню впливу навичок емоційного інтелекту у військовослужбовців на формування їхньої психологічної готовності до професійної діяльності.

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу необхідності розвитку навичок емоційного інтелекту у військовослужбовців у процесі формування психологічної готовності до професійної діяльності.

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

1. Огляд процесів формування психологічної готовності військовослужбовців до професійної діяльності.

2. Необхідність розвитку у військовослужбовців навичок емоційного інтелекту в процесі підготовки до професійної діяльності.

Трудова діяльність людини поділяється на професійну й непрофесійну. Професійну діяльність можна визначити як конкретний різновид трудової діяльності людини, що характеризується специфікою предмета, умовами, змістом і вимогами до неї [1, с. 37]. Тобто професійна діяльність людини визначається наявністю в неї комплексу спеціальних теоретичних і практичних навичок, набутих унаслідок професійної підготовки та досвіду праці. Однією з найважливіших функцій професійної діяльності є формування особистості через розвиток певних її якостей у процесі освіти та професійного навчання.

Професія військовослужбовця належить до діяльності, яка здійснюється в нормативно заданих екстремальних умовах. Такий тип професії потребує психофізіологічної витривалості й високої працездатності, абсолютної професійної придатності та професійного психологічного відбору.

Професійна діяльність військовослужбовців – це соціально зумовлена професійна діяльність, яка спрямована в мирний час на підтримання бойової готовності збройних сил в інтересах забезпечення безпеки держави, а під час війни – на знищення ворога. Діяльність військовослужбовців відбувається в бойових

умовах або під час повсякденної діяльності. Для військово-професійної діяльності притаманні висока фізична й морально-психологічна напруженість.

Бойова діяльність має свої психологічні закономірності, внутрішню структуру, мотиви, способи, через які на її перебіг впливає низка факторів: військово-професійні; військово-технічні та психологічні; бойова підготовка особового складу; робота з особовим складом.

Військова служба передбачає усвідомлене підпорядкування своєї волі та бажань волі іншої людини – командира, що в соціально-психологічному плані супроводжується обмеженням ступеня особистої свободи й обумовлено суворою регламентацією військової служби. Відносини та службово-професійна діяльність ґрунтуються на принципах субординації, єдиноначальності, чіткої регламентованості, які обов'язкові для всіх військовослужбовців, що є фактором значної психологічної напруги.

До загальних ознак професійної діяльності військовослужбовців можна зарахувати соціальну обумовленість; регламентованість військової діяльності законодавством, статутами, наказами; психологічну напруженість та екстремальність умов виконання функціональних обов'язків; колективний характер праці; комплексність і багатогранність психофізіологічних вимог до особистості військовослужбовця.

Особливістю військово-професійної діяльності є її колективний характер. Тому успішне виконання службово-бойових завдань може бути забезпечене вмільми й злагодженими діями військовослужбовців, їх організованістю, дисциплінованістю й відповідальністю.

Важливим складником військово-професійної діяльності є управлінська діяльність, адже практично кожен офіцер повинен бути фахівцем з управління, що поєднує бойового командира, керівника бойової підготовки й усього устрою військової служби як у мирний час, так і під час війни. Управлінська діяльність командира вирізняється інтелектуальним змістом, комунікативними компетенціями та лідерськими якостями. Така діяльність включає організацію, планування, мотивування, контроль і регулювання технологічних, соціальних, індивідуально-психологічних та інших процесів, що відбуваються в підрозділі [2, с. 13].

Військова професія загалом включає три типи професійної діяльності: «людина – людина», «людина – техніка», «людина – знакова система» [16, с. 14]. Ми зупинимось на такому аспекті професійної діяльності військовослужбовця, як «людина – людина».

До військових спеціальностей типу «людина – людина» [17, с. 14] належать усі посади сержантів, офіцерів, начальників, командирів, які виконують функціональні обов'язки в системі внутрішніх комунікацій.

Їхня діяльність насамперед передбачає налагодження й підтримання вертикальних і горизонтальних комунікативних процесів у системі внутрішніх комунікацій і їх управління [9]. Тому військові фахівці повинні мати такі професійні якості, як стресостійкість; дотримання правових і нормативних документів; дотримання морально-етичних норм; розвинений емоційний інтелект і лідерські якості; належний рівень комунікативних здібностей і компетенцій; підтримання власним прикладом норм поведінки та комунікації.

Тобто можна зробити висновок, що для успішної професійної діяльності військовослужбовцю необхідні система мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей. Саме ці якості формують психологічну готовність до професійної діяльності [4; 6; 8; 20].

Психологічна готовність військовослужбовців до здійснення професійної діяльності – це сукупність психологічних якостей, необхідних для ефективної професійної кар'єри, що включає когнітивний, мотиваційний, операційний та особистісний компоненти.

Особистісний компонент психологічної готовності майбутніх військовослужбовців до професійної діяльності можна визначити як сукупність особистісних характеристик, необхідних для успішного здійснення майбутньої професійної кар'єри [5].

Важливими складниками особистісного компонента психологічної готовності військовослужбовців до професійної діяльності є моральна готовність; воляова готовність; комунікативна готовність; загальнопсихологічна готовність; емоційно-воляова готовність; орієнтаційна готовність; оцінювальна готовність; креативна готовність; лідерська готовність; емоційний інтелект.

У дослідженні ми розглянемо вплив на формування психологічної готовності військовослужбовців такого складника особистісного компонента, як емоційний інтелект.

Дослідники [12; 24; 23] уважають, що рівень професіоналізму й професійного зростання військового фахівця залежить від сформованості соціальних, професійних і лідерських якостей його особистості. 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 [18, с. 12–13]. Лідерство у військовослужбовців передбачає наявність таких якостей, як хоробрість, справедливість, розсудливість, чуйність, уміння вибачати, самодисципліна, належний рівень вогневої та фізичної підготовки, уважність до інших військовослужбовців, креативне й гнучке мислення, уміння

керувати підлеглими шляхом створення позитивної обстановки та навчання інших власним прикладом тощо.

Більшість зі згаданих здібностей збігаються з моделлю, запропонованою Д. Гоулманом [30], з описом лідерських якостей відповідно до структури емоційного інтелекту:

- самосвідомість: емоційна самосвідомість, адекватна самооцінка, упевненість у собі;

- самоконтроль: контроль емоцій, відкритість, адаптивність, воля до перемоги, ініціативність, оптимізм;

- соціальна чуйність: емпатія, ділова обізнаність, люб'язність;

- управління відносинами: наснага, вплив, допомога в самовдосконаленні, сприяння змінам, урегулювання конфліктів, командна робота і співпраця.

Також варто звернути увагу на єдиний статут «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке» [29], розроблений в армії США у 2015 році, що висвітлює всі аспекти військового лідерства: від моделі лідерських якостей до особливостей управління на міжнародному рівні. Більшість із цих аспектів тісно пов'язані з розвинутими навичками емоційного інтелекту.

Так, в основі моделі лідерських якостей армії США лежить принцип «Будь-Знай-Дій», де:

- «Будь» – це внутрішні якості особистості, тобто те, що багато в чому визначається генетичними схильностями й вихованням, а саме: лідерський характер (до якого входять армійські цінності (LDRSHIP), уважність до людей, бійцівський дух); лідерський вигляд (військова виправка й професійний зовнішній вигляд, фізична підготовка, упевненість, витривалість);

- «Знай» – якості мислення й набір знань: гнучкість та адаптивність, уміння робити правильні висновки, новаторство, тактовність, прикладні знання;

- «Дій» – компетенції та дії, які лідер повинен ефективно виконувати, а саме: керуй (веди інших, виходь за межі офіційних повноважень, використовуй особистий приклад, комунікуй); розвивай (створюй позитивну обстановку, розвивай себе, розвивай інших); досягай результату (установлюй цілі та пріоритети, планує і працює за планом, виконуй завдання).

У статуті [29] підкреслюється, що розвиток лідерських якостей – це процес, який займає все життя. Вбираючи в себе отриманий досвід, знання й формальну освіту, справжній лідер невпинно працює над собою, досягаючи всі нові ступені лідерської майстерності з тим, щоб у будь-який момент використовувати їх для вирішення поставленого завдання. Відповідно, лідерство – це процес впливу на людей

через визначення цілі, на пряму її досягнення та мотивацію з метою виконання поставленого завдання й покращення військової організації.

Доволі часто успіх командування, управлінської діяльності та лідерства залежить від того, чи були налагоджені військовослужбовцями ефективні внутрішні комунікації в підпорядкованому підрозділі. Головне правило внутрішніх комунікацій військового лідера – це встановлення довірливих і лояльних взаємин із підлеглими. Комунікації з особовим складом повинні працювати в усіх напрямках – вертикально, знизу вгору, згори вниз і за горизонталлю [9; 3].

Серед комунікативних якостей, які повинні бути розвинені у військовослужбовців, варто визначити такі: активне слухання; вміння встановлювати взаємини на основі довіри; гнучко спрямовувати комунікацію в потрібне русло; вміння переконувати; ефективно вирішувати конфлікти; за допомогою комунікативних засобів змінювати рамку сприйняття ситуації в потрібний бік.

Як зазначено в нашій статті [13], налагодження ефективної внутрішньої комунікації та використання «фокусів мови» військовим лідером є одним із проявів емоційного інтелекту. Емоційний інтелект є інтегративною властивістю особистості, яка передбачає взаємодію з різними структурними компонентами психологічної готовності військовослужбовців до професійної діяльності. Оскільки військовий керівник повинен бути не лише професіоналом у своїй галузі, а й уміти впливати на підлеглих, управляти атмосферою колективу, протидіяти психологічному тиску противника в тому числі в умовах реального бою, бути стійким до впливу різних екстремальних чинників, уміти контролювати невизначеність ситуації, проявляти наполегливість у досягненні довгострокових цілей, то в нього повинен бути розвинений емоційний інтелект як один із компонентів психологічної готовності [22].

Тобто можемо зробити висновок, що сукупність особистісних якостей і знань і розвинутого емоційного інтелекту дає змогу військовому лідерові розвивати й застосовувати свої лідерські компетенції найкращим чином. Це означає, що розвиток відповідних навичок емоційного інтелекту дає можливість військовослужбовцю позитивно впливати на вирішення проблем організаційного розвитку в процесі управління підрозділом, покращити рівень вміння управління відносинами та поліпшення соціальної чуйності в підрозділі. Крім того, розвинуті навички емоційного інтелекту покращують здатність військовослужбовців адаптуватися до стресу і травматичних переживань, керувати ними, поліпшують розвиток кар'єри військовослужбовців і допомагають успішній інтеграції військовослужбовців після

закінчення ними військової кар'єри в цивільне життя [27].

Результати дослідження показали, що успішність професійної діяльності майбутніх військовослужбовців залежить не лише від мотивації, теоретичної, практичної та психологічної підготовки, а й від сформованості такої якості особистості, як емоційний інтелект. Питання необхідності розвитку навичок емоційного інтелекту у військовослужбовців ще не достатньо розроблене у вітчизняній психології, утім, на нашу думку, є важливим фактором під час формування психологічної готовності до професійної діяльності.

Недостатня розробленість означеної проблеми, яка є професійно значущою для військовослужбовців у сучасних умовах, потребує подальшого теоретичного та практичного розроблення. Визначення оптимальних шляхів розвитку емоційного інтелекту та взаємопов'язаних із ним якостей особистості військовослужбовців і виявлення потенційних ресурсів удосконалення зазначених професійно важливих якостей є актуальним науково-прикладним завданням психологічного забезпечення їх професіоналізації.

Із цією метою ми розробили інструментарій дослідження емоційного лідерства в професійній діяльності військовослужбовців, який найближчим часом плануємо апробувати.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Автоматизований психодіагностичний комплекс визначення професійної придатності кандидатів на військову службу у внутрішні війська МВС України і навчання у вищій військовій навчальній закладі МВС України : монографія / І.В. Воробйова та ін. Харків : Акад. ВВ МВС України, 2012. 297 с.
2. Барко В.І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект) : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2002. 296 с.
3. Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник для офіцерів та сержантів. Київ : Центр МПЗ ЗСУ, 2020. 15 с.
4. Карамушка Л.М. Психологія управління: навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
5. Психологічна готовність студентів до здійснення майбутньої професійної кар'єри: зміст, структура, рівень і чинники / Л.М. Карамушка, Т.М. Кнівець. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 16. С. 211–219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rvuk\\_2013\\_16\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rvuk_2013_16_34) (дата звернення: 11.08.2023).
6. Ковальська І.Є. Психологічна готовність керівників прикордонних підрозділів до забезпечення безпеки підлеглого особового складу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2011. Вип. 4. С. 141–146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2011\\_4\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2011_4_30) (дата звернення: 12.08.2023).
7. Емоційна компетентність та лідерство / С.Г. Козловська, Г.І. Падурець, І.Б. Чудаєва. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. № 1 (14). С. 130–140.

8. Кокун О.М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 265 с.
9. Комуникативно-пропагандистська складова інформаційно-психологічної протидії у Збройних Силах України : навчально-методичний посібник / О.І. Холох та ін. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2022. 232 с.
10. Корольчук, М.С. Психофізіологія діяльності. : підручник. Київ : Ельга, Ніка-центр, 2003. 400 с.
11. Корольчук М.С. Психологія праці у звичайних та екстремальних умовах : навчальний посібник. Київ : КНТЕУ, 2015. 651 с.
12. Лагодзінський В.В. Емоційне лідерство як чинник ефективності управління військовим підрозділом: аналіз зарубіжних досліджень. *Психологічний часопис* : науковий журнал / за ред. С.Д. Максименка. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка Національної академії педагогічних наук України. 2020. № 11. Вип. 6. С. 35–46.
13. Застосування військовим лідером навичок емоційного інтелекту у процесі налагодження внутрішніх комунікацій / В.В. Лагодзінський, О.В. Шевчук. *Габітус : науковий журнал*. 2022. Вип. 41. С. 255–260.
14. Любас А. Професіограма майбутнього фахівця бойового та оперативного забезпечення. *Молодь і ринок*. 2018. № 5 (160). С. 148–154.
15. Дослідження емоційного інтелекту при формуванні лідерських якостей сержантського складу збройних сил України / Т.М. Мацевко, О.А. Куций. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. № 14 (I). С. 211–219.
16. Приходько І.І. Професійний психологічний відбір майбутніх офіцерів внутрішніх військ МВС України : монографія. Харків : Акад. ВВ МВС України, 2008. 190 с.
17. Професіографія службово-бойової діяльності військовослужбовців Національної гвардії України : монографія / І.І. Приходько, Я.В. Мацегора, О.С. Колесніченко, Н. В. Юр'єва ; за заг. ред. проф. І.І. Приходька. Харків : НА НГУ, 2021. 152 с.
18. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів : методичний посібник / Н.А. Агаєв та ін. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2014. 209 с.
19. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні / А. Рождественський, Л. Монзани. URL: <https://lvbs.com.ua/news/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/> (дата звернення: 11.08.2023).
20. Психологічна готовність військовослужбовців Національної гвардії України до службово-бойової діяльності поза межами пункту постійної дислокації : монографія / О.С. Колесніченко, Я.В. Мацегора, В.І. Воробйова та ін. Харків : НАНГУ, 2016. 335 с.
21. Тимченко О.В. Застосування прийомів моделювання психологічних чинників ризиконебезпечних ситуацій оперативно-службової діяльності у ході професійно-психологічної підготовки персоналу ОВС. *Право і безпека*. 2005. № 3. С. 7–9.
22. Ткачук П.П. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект) : навчальний посібник. Львів : АСВ, 2010. 190 с.
23. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO) / О.Ф. Хміляр, І.В. Москальов. Київ : Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, 2018. 252 с.
24. Формування психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до виконання завдань за призначенням під час бойового злагодження : методичний посібник / О.М. Кокун, В.М. Мороз, І.О. Пішко, Н.С. Лозінська. Київ : 7БЦ, 2021. 170 с.
25. 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](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20070430_art015.pdf) (дата звернення: 09.08.2023).
26. A Review of the Linkages between Emotional Intelligence and Leadership in the Military Forces / S. Aguilar, B. George. *Business Ethics and Leadership*. 2019. № 3 (2). P. 29–38. URL: <https://armgpublishing.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/12/files/bel/volume-3-issue-2/3.pdf> DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.3\(2\).29-38.2019/](http://doi.org/10.21272/bel.3(2).29-38.2019/) (дата звернення: 09.08.2023).
27. The impact of emotional intelligence in the military workplace / G. Deyanira, S. Sankar, I. Nuzulul. *Human Resource Development International*. 2020. P. 1–17. URL: 10.1080/13678868.2019.1708157 (дата звернення: 10.08.2023).
28. Embedding emotional intelligence into military training contexts. / Oden K. at. al. B. *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: 11.08.2023).
29. Field Manual № 6-22. Leader Development. Headquarters. Departement of the Army. Washington DC, June 2015. URL: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf> (дата звернення: 10.08.2023).
30. Goleman D. Working with emotional intelligence. New York : Bantam Books, 1998. 383 p.
31. Emotional intelligence in the military / A. Guirao, G. Marin, P. Pan. *Publicaciones Didacticas*. 2019 URL: <https://core.ac.uk/reader/235850530> (дата звернення: 10.08.2023).
32. Jerus R. Military and Emotional Intelligence. 2015. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/soldiers-emotional-intelligence-robert-jerus-sphr> (дата звернення: 11.08.2023).
33. Waxler M. Emotional Intelligence and the Modern Military Advisor. *NCO Journal*. 2020. P. 1–4. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/nco-journal/images/2020/April/EI/Emotional-Intelligence.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).