

УДК 159.942

Юлія Олександрівна Сіденко,
кандидатка психологічних наук,
старша викладачка,
завідувачка кафедри психології,
глибинної корекції та реабілітації,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
ORCID: 0009-0000-0231-1273
sidenko1991@gmail.com

Любов Владиславівна Драгола,
кандидатка психологічних наук,
старша викладачка кафедри психології,
глибинної корекції та реабілітації,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: 0000-0002-9942-9303
dragola.liubov@gmail.com

Ольга Олександрівна Копчинська,
докторка філософії з психології,
викладачка кафедри психології,
глибинної корекції та реабілітації
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
ORCID: 0009-0002-0528-6688
kopchynska@gmail.com

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОЛІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЛІДЕРСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

У статті досліджено роль емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного лідерства. Проаналізовано провідні теоретичні моделі емоційного інтелекту та їх застосування у практиках управління. Розглянуто взаємозв'язок між емоційною компетентністю та результативністю лідерів, зокрема здатністю формувати довіру, управляти конфліктами та підтримувати психологічну безпеку. Запропоновано концептуальну модель, що інтегрує психологічні та управлінські аспекти й враховує вплив організаційної культури і цифрового середовища.

Ключові слова: емоційний інтелект, ефективність лідерства, управління змінами, трансформаційне лідерство, емпатія, організаційна культура, цифрове лідерство, командна згуртованість, психологічна безпека, довіра.

Yulia Sidenko,
PhD in Psychology, Senior Lecturer,
Head of the Department of Psychology,
Deep Correction and Rehabilitation,
Cherkasy National University

named after Bohdan Khmelnytsky,
Cherkasy, Ukraine
ORCID: 0009-0000-0231-1273
sidenko1991@gmail.com

Liubov Drahola,
PhD in Psychology, senior lecturer,
Department of Psychology,
Deep Correction and Rehabilitation,
Bohdan Khmelnytsky National
University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-9942-9303
dragola.liubov@gmail.com

Olha Kopchynska,
PhD in psychology, lecturer of psychology,
Department of Psychology,
Deep Correction and Rehabilitation,
Bohdan Khmelnytsky National
University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine
ORCID: 0009-0002-0528-6688
kopchynska@gmail.com

CONCEPTUAL ANALYSIS OF THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ENSURING LEADERSHIP EFFECTIVENESS

The article explores the role of emotional intelligence (EI) as a key determinant of effective leadership in the context of organizational transformation and increasing global uncertainty. The purpose of the study is to construct a conceptual model that systematically links emotional intelligence to leadership effectiveness by synthesizing established theoretical approaches and incorporating recent empirical findings. The methodology is based on critical analysis and integration of the ability-based, mixed, and trait models of EI, combined with contemporary leadership theories such as transformational, authentic, and servant leadership. The results demonstrate that leaders with high levels of emotional intelligence display superior self-awareness, self-regulation, empathy, and advanced social skills, which collectively foster trust, resilience, constructive conflict resolution, and enhanced motivation within teams. Importantly, the study identifies several contextual moderators – including organizational culture, digital communication channels, hybrid work environments, and generational diversity – that significantly shape the extent to which EI contributes to leadership outcomes. The proposed model advances leadership theory by incorporating multilevel mechanisms, situational variables, and cultural dimensions, thereby offering a more comprehensive framework for future empirical testing and validation. Practical implications highlight the necessity of integrating EI development into leadership training curricula, executive coaching, talent management practices, and structured change management strategies. This integration is particularly relevant for organizations operating in digital, multicultural, and rapidly changing environments, where the ability to combine rational decision-making with emotional competence becomes critical. The study concludes that emotional intelligence not only enhances leadership effectiveness but also serves as a foundation for adaptive, ethical, and sustainable organizational transformation.

Keywords: emotional intelligence, leadership effectiveness, change management, transformational leadership, empathy, organizational culture, digital leadership, team cohesion, psychological safety, trust.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації традиційні підходи до лідерства, що ґрунтуються на технічній компетентності та когнітивному інтелекті, втрачають ефективність. Складність управлінських викликів, зростання різноманітності команд та необхідність постійного управління змінами актуалізують значення емоційного інтелекту (EI) як ключового чинника результативності лідерства. Водночас наукова література, попри значну кількість емпіричних досліджень, не пропонує цілісних концептуальних моделей,

здатних пояснити механізми впливу ЕІ на лідерську поведінку з урахуванням контекстуальних змінних – таких як організаційна культура, цифрові формати комунікації чи різноманітність поколінь. Це зумовлює наукову проблему, пов'язану з необхідністю інтеграції теоретичних підходів і розроблення комплексної моделі взаємозв'язку ЕІ та ефективності лідерства. Практична значущість полягає у формуванні інструментів розвитку емоційної компетентності керівників, що здатні мінімізувати опір змінам, зміцнювати довіру та забезпечувати стійке функціонування організацій у динамічному середовищі.

Ефективність лідерства передбачає здатність впливати, надихати та спрямовувати окремих осіб і колективи на досягнення організаційних цілей [3]. Сучасні підходи – такі як трансформаційне та автентичне лідерство – акцентують увагу на емоційній залученості, емпатії та відкритості у взаємодії, які прямо пов'язані з рівнем емоційної компетентності керівника. Лідери з високим рівнем ЕІ ефективніше вибудовують довіру, конструктивно вирішують конфлікти та сприяють психологічному добробуту працівників, що позитивно впливає на командну взаємодію та загальні результати організації [4]. Водночас, в умовах глобалізації зростає потреба в ефективному управлінні трансформаційними процесами. Успішне управління змінами потребує від лідера не лише стратегічного бачення, а й здатності емоційно підтримати працівників. Як підкреслюють А. Фолтін і Р. Келлер [12], створення середовища, де панує довіра та свобода комунікації, є критичним для мінімізації спротиву та зменшення скептицизму серед персоналу. У цьому контексті концепція «лідерства змін» постає як рушій трансформацій, що спирається на візію, делегування повноважень і мобілізацію ресурсів. Проте центральним елементом залишається емоційна компетентність лідера [14].

Емоційний інтелект визначається як «здатність (а) сприймати емоції, (б) використовувати емоції для стимулювання мислення, (в) розуміти емоції та (г) управляти емоціями з метою сприяння емоційному й інтелектуальному розвитку» [18, с. 503]. Феномен емоційного інтелекту (ЕІ) став предметом активних наукових дискусій із моменту його концептуалізації П. Саловей і Дж. Майєром [15]. Подальший розвиток отримала модель здібностей (Mayer, Salovey & Caruso, 2008), у якій ЕІ трактується як когнітивна здатність до сприйняття, розуміння та регуляції емоцій. Паралельно поширення набула змішана модель Д. Гоулмана [7], що представила ЕІ у вигляді набору компетентностей – самосвідомості, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок, безпосередньо пов'язаних із результативністю управлінської діяльності. Третій підхід – модель рис Р. Бар-Она [2] – акцентує на стабільних особистісних характеристиках, які забезпечують соціальне функціонування й адаптивність.

Значна увага у наукових працях приділялася взаємозв'язку ЕІ з різними типами лідерства. Зокрема, у теорії трансформаційного лідерства Б. Басса та Р. Ріджіо [3] підкреслюється, що здатність лідера надихати, індивідуалізовано підходити до підлеглих і створювати спільне бачення неможлива без високого рівня емоційної компетентності. У концепціях автентичного [22] та службового лідерства [13] наголошується на значенні прозорості емоцій, емпатії й етичності як ключових чинників довіри та згуртованості команд. Емпіричні дослідження [6] підтверджують позитивний вплив ЕІ на комунікацію, мотивацію, ефективність вирішення конфліктів та підвищення командної продуктивності. Попри значний прогрес, у літературі залишаються нерозв'язані проблеми. По-перше, більшість досліджень обмежується виявленням кореляцій між ЕІ та ефективністю лідерства, однак бракує цілісних концептуальних моделей, які б описували механізми цього впливу та враховували багаторівневу динаміку (індивід – команда – організація). По-друге, недостатньо уваги приділено контекстуальним чинникам: організаційній культурі, цифровим форматам комунікації та різноманіттю поколінь, які здатні істотно модифікувати прояви емоційної компетентності лідера. По-третє, переважна частина досліджень має крос-секційний характер, що ускладнює розуміння динаміки розвитку ЕІ та його довготривалого

впливу на лідерську ефективність. Крім того, актуальною є проблема адаптації методів вимірювання ЕІ до умов цифрового та мультикультурного середовища, де традиційні інструменти втрачають валідність. Таким чином, попередні праці заклали теоретичні й емпіричні засади вивчення емоційного інтелекту, проте не забезпечили всебічного пояснення його ролі у сучасному лідерстві. Саме ці наукові прогалини зумовили необхідність побудови концептуальної моделі, яка інтегрує психологічні та управлінські підходи, а також враховує контекстуальні модератори впливу ЕІ на ефективність лідерської діяльності.

Метою даної роботи є усунення зазначеної прогалини шляхом побудови концептуальної моделі, яка окреслює шляхи впливу емоційного інтелекту на ефективність лідерства. Синтезуючи наявні підходи до розуміння ЕІ та сучасні теорії лідерства, це дослідження прагне поглибити уявлення про емоційні засади ефективного лідерства та окреслити напрями подальших наукових пошуків і практичного застосування в цій галузі. У науковій літературі домінують три основні моделі емоційного інтелекту:

1. Модель здібностей (Ability Model), яка розглядає ЕІ як сукупність когнітивно-емоційних здібностей: сприймання емоцій, їх використання для сприяння мисленню, розуміння та управління ними.
2. Змішана модель (Mixed Model) включає особистісні компетентності (самоусвідомлення, саморегуляція) та соціальні компетентності (емпатія, управління стосунками).
3. Модель рис (Trait Model) трактує ЕІ як сукупність поведінкових диспозицій і самосприйняття.

Попри методологічні відмінності, усі три моделі сходяться на твердженні, що особи з розвиненим емоційним інтелектом особи краще орієнтуються в міжособистісних ситуаціях. Зазначена навичка критично важлива для лідерства. Ефективність лідерства визначається як здатність лідера впливати на інших з метою досягнення цілей та забезпечення стабільного функціонування організації [24]. Протягом десятиліть дослідження лідерства еволюціонували від теорій рис до поведінкових підходів, а згодом – до трансформаційних парадигм. Особливу актуальність у контексті вивчення ЕІ має теорія трансформаційного лідерства [3], яка акцентує увагу на візії, натхненні, індивідуалізованій підтримці та емоційному впливі – компонентах, тісно пов'язаних із компетентностями ЕІ.

Сучасні дослідження також приділяють увагу моделям автентичного та службового лідерства, що акцентують прозорість емоцій, емпатію та етичність у прийнятті рішень [22]. Ці підходи свідчать про те, що ефективність лідера визначається не лише стратегічними здібностями, а й емоційною автентичністю та здатністю до резонансу з підлеглими. Лідери з високим рівнем ЕІ демонструють більшу адаптивність, ефективність комунікації, емпатію та стресостійкість – якості, що сприяють згуртованості команди та досягненню високих результатів [6]. Емпіричні дані свідчать про те, що ЕІ допомагає лідерам краще усвідомлювати та регулювати власні емоційні реакції, ефективно управляти міжособистісними стосунками та створювати емоційно безпечне середовище, що сприяє довірі та залученості працівників [23]. Більше того, емоційно інтелігентні лідери здатні надихати, конструктивно вирішувати конфлікти та зберігати самовладання в кризових умовах – риси, притаманні трансформаційному лідерству. Розуміння взаємозв'язку між емоційним інтелектом і ефективністю лідерства потребує ґрунтування на перевірених психологічних та управлінських теоріях. У статті подано синтез трьох ключових теоретичних підходів, що лягли в основу запропонованої концептуальної моделі: модель емоційної компетентності, теорія трансформаційного лідерства, а також модель здібностей ЕІ (Ability-Based Model). Розглянемо їх деальніше.

Модель емоційної компетентності Деніела Гоулмана [8] є однією з найширше застосовуваних у дослідженнях ЕІ в організаційному контексті. На відміну від уявлення про ЕІ як вроджену здатність, Д. Гоулман розглядає його як набір набутих емоційних і соціальних компетентностей, що мають вирішальне значення для професійної успішності. Модель поділяє компетентності на дві основні категорії – особистісна та соціальна компетентності. Кожна з цих складових безпосередньо впливає на міжособистісні аспекти лідерства: розв'язання конфліктів, комунікацію, згуртування команди та управління змінами. Лідери, які володіють високими рівнями цих компетентностей, здатні створювати психологічно безпечне та мотивуюче робоче середовище [9]. Згідно з теорією трансформаційного лідерства [3], ефективні керівники надихають своїх підлеглих перевершувати очікування, апелюючи до їхніх цінностей та емоцій. Теорія базується на чотирьох ключових компонентах: ідеалізований вплив (служування зразком для наслідування); натхненна мотивація (формування надихаючої візії); інтелектуальна стимуляція – (заохочення інновацій); індивідуалізований підхід – врахування особистісних потреб. Кожен із цих компонентів включає емоційні процеси, які тісно пов'язані з компетентностями ЕІ. У центрі інституційних чи організаційних трансформацій перебуває лідерство: Б. Мур [19] припускає, що лідери, оснащені належними лідерськими навичками та моделями поведінки, мають значні шанси успішно вести зміни. Це дозволяє лідерам ефективно оцінювати власну поведінку та поведінку інших, інтегрувати як ментальні, так і емоційні процеси для підбору адекватних дій і управління ситуаціями. У будь-якій ситуації змін ключовим фактором рівня успіху є здатність лідера ефективно донести потребу в зміні до членів організації. Початковий етап у процесі змін породжує відчуття страху, тривоги та емоцій у тих, кого охоплює зміна. На цьому етапі соціальні навички лідера є надзвичайно важливими для ефективного комунікації змін зі співробітниками [12]. Емоційно інтелігентні лідери створюють середовище відкритого спілкування, щоб ті, до кого звернені зміни, могли долучитися до аналізу поточного стану організації та поділитися баченням бажаного майбутнього її розвитку [11]. Зміни, як правило, відбуваються в організаційному середовищі, де присутні хаос, індивідуальні невизначеності й психологічні реакції на зміну [12]. Таким чином, ефективне лідерство є центральним елементом успішної організаційної трансформації. Емоційно інтелігентні лідери здатні ефективно впроваджувати зміни та управляти пов'язаними емоціями. Це дає змогу лідерам виявляти необхідні таланти для побудови успішної команди й подолання опору змінам. «Емоційний інтелект – це найважливіший інгредієнт, який сприяє підвищенню моралі, співпраці, командної роботи, мотивації та позитивного робочого середовища» [12].

Зміна в ХХІ столітті вимагає командної праці для розробки і донесення візії до великої кількості членів, подолання опору, здобуття короткострокових перемог і інтеграції змін в організаційну культуру. Лідери, які намагаються впровадити зміни самотужки, зазвичай ризикують бути ізольованими й не досягти успіху. Отже, роль лідера полягає в тому, щоб сформувати сильний коаліційний альянс. Члени цієї коаліції мають бути захоплені, віддані справі й авторитетні, щоб забезпечити успішну трансформацію організації. Більш того, ефективна коаліція здатна оперативно опрацьовувати інформацію та поширювати реалізацію ключових управлінських рішень. Лідери не мають просто створити коаліцію й очікувати її успіху, а повинні працювати з нею, поширюючи розуміння проблем, можливостей та прихильність до процесу змін. Далі лідерам слід звертатися до емоцій членів команди, щоб мотивувати їх прагнути досконалості. За словами Д. Гоулмана [9], сильне бажання досягати цілей та інтерес до підтримки показників може енергізувати учасників команди. Отже, лідери з такими рисами мають більші шанси сформувати команду з подібними характеристиками для керівництва трансформацією. Це елементи мотиваційного компоненту емоційного інтелекту. Таким чином, лідери з розвиненим

емоційним інтелектом здатні розпізнавати мотиви членів команди та відповідно діяти, забезпечуючи відповідні інструменти й підтримку, що мотивуватимуть їх до досягнення досконалості.

Компонент соціальних навичок емоційного інтелекту є кульмінацією інших компонентів ЕІ [8]. Наприклад, емпатійні лідери знають, коли залучати емоції, а коли – звертатися до раціонального підходу. Д. Гоулман стверджує, що соціально вмотивовані лідери вміють керувати командами – це прояв самоусвідомлення, саморегуляції й емпатії в сукупності. Емоційно інтелігентні лідери вміють застосовувати свої соціальні навички для побудови та підтримки стосунків [7]. Як зазначає Д. Гоулман, характеристики саморегуляції – компонент емоційного інтелекту – включають чесність, цілісність і відкритість до змін. Лідери, які не судять одразу, а обдумують свої дії, мають здатність перетворювати руйнівні імпульси й настрої у позитивну енергію, спрямовану на організаційну трансформацію [8]. У ході організаційних змін деякі підлеглі можуть виявляти небажання брати участь у ініціативах змін. Існують дві категорії опору: раціональний і ірраціональний. De Jager [10] зазначає, що раціональний опір включає відчуття невключення підлеглих, тоді як ірраціональний пов'язаний із неприйняттям змін з власної волі. За словами автора, представників раціонального опору частіше вдається переконати долучитися до змін. Таким чином, лідери з розвиненим ЕІ можуть використовувати свої соціальні навички, щоб надихнути та переконати таких підлеглих прийняти запропоновані зміни та працювати ефективно на досягнення організаційної мети [21]. Подібно, лідери з ЕІ не здаються перед ірраціональним опором, а застосовують емоційні навички й у межах можливостей організаційної культури долають цей опір. Причини небажання або опору брати участь у змінах можуть бути різними – загроза ідентичності, недостатня компетентність чи навички, нестача самовпевненості, страх перед невідомим майбутнім і втратою чогось цінного [10]. Крім того, у зв'язку з тим, що співробітники бояться втратити щось важливе, лідери можуть управляти емоціями, допомагаючи членам команди змінити свої афективні реакції, а також реакції інших на певні дії [21].

За словами Б. Мура [19], емоції в будь-якому організаційному середовищі, яке стикається зі змінами, можуть бути руйнівними, стимулюючими або демотиваційними, позитивними чи «негативними», і можуть випробовувати можливості будь-якої особи, відповідальної за лідерство змін. Лідер з розвиненим ЕІ розпізнає й розуміє власні емоції та емоції підлеглих, і далі спрямовує їх у позитивну енергію, що підтримує зміни. До того ж самосвідомі лідери є самовпевненими. Якщо підлеглі спостерігають, що лідери вірять у запропоновані зміни, це може підштовхнути їх до віри в спроможність реалізувати їх. Ще одна важлива навичка, яка допомагає лідерам слухати, розуміти підлеглих і утримувати таланти – це емпатія. Термін означає «поставити себе на місце іншої особи» [19, с. 24]. Усвідомлюючи турботи окремих членів команди, лідери використовують свої соціальні навички, щоб переконати тих, хто вагається, приєднатися до змін. До того ж такі лідери чутливі до різноманіття, що є викликом ХХІ століття. Лідери, компетентні в емпатії, витрачають час на розуміння перспектив інших перед тим, як пропонувати напрямок, пораду чи підтримку [11]. Крім того, лідери розуміють, що реакція учасників змін – це віддзеркалення прихованого страху та невизначеності [12]. У поєднанні із самоусвідомленням, лідери приймають рішення, які не зачіпають приховані цінності, здатні викликати внутрішні суперечності [8].

Емоційний інтелект – це ментальна здатність, що впливає на інші здібності менеджерів, особливо на їхні лідерські можливості. Більше того, культура, якої зазнають співробітники в організації, більше залежить від того, як вони оцінюють надійність поведінки своїх менеджерів чи лідерів. Менеджери повинні демонструвати турботу, повагу, справедливість і використовувати безпосереднє спілкування, а також надавати роботу зі значенням і цінністю для працівників, щоб підвищити їхню лояльність до організації. На основі поданої

концептуальної моделі висуваються такі теоретичні положення для подальшої емпіричної перевірки:

- Положення 1: емоційний інтелект позитивно пов'язаний з ефективністю лідерства в різних організаційних умовах.
- Положення 2: кожна з компетентностей EI (наприклад, самоусвідомлення, емпатія, соціальні навички) робить унікальний і синергійний внесок у лідерську поведінку, таку як трансформаційний вплив, індивідуалізований підхід та натхнення мотивація.
- Положення 3: зв'язок між емоційним інтелектом і ефективністю лідерства опосередковується трансформаційною поведінкою лідера, особливо в складних або невизначених ситуаціях.
- Положення 4: організаційна культура модерує взаємозв'язок між емоційним інтелектом і ефективністю лідерства: підтримувальна та партисипативна культура підсилює позитивний вплив EI.
- Положення 5: у цифрових форматах лідерства (наприклад, у віртуальних командах) роль емоційного інтелекту стає ще більш критичною, особливо для управління конфліктами, формування довіри та підтримки залученості.
- Положення 6: емоційний клімат команди модерує ефективність лідерства: у позитивному емоційному кліматі вплив EI на результати діяльності команди посилюється.

Запропонована модель надає багаторівневу перспективу, яка поєднує внутрішньоособистісні здібності (компетентності EI) з міжособистісними результатами (ефективне лідерство), висвітлюючи як механізми (наприклад, лідерська поведінка), так і умови (наприклад, організаційна культура, цифрове середовище), за яких емоційний інтелект справляє вплив. У такий спосіб вона формує теоретичну основу для подальших емпіричних досліджень та розвитку лідерства, що базується на доказах. Це дослідження робить внесок у розвиток теорії лідерства, пропонуючи мультипарадигмальну інтеграцію емоційного інтелекту (EI) з ефективністю лідерства. На відміну від попередніх досліджень, які здебільшого трактували EI як рису або навичку, пов'язану з позитивними лідерськими результатами, ця робота пропонує структуровану концептуальну модель, що базується на трьох усталених теоретичних підходах: моделі емоційної компетентності, теорії трансформаційного лідерства, а також моделі здібностей EI. По-перше, модель пояснює, як конкретні компетентності EI (наприклад, емпатія, саморегуляція) трансформуються у лідерську поведінку, таку як індивідуалізований підхід та натхнення мотивація. По-друге, включення контекстуальних модераторів (наприклад, організаційна культура, цифрові умови) забезпечує екологічну валідність і відображає складність сучасного управлінського середовища. Такий комплексний підхід відкриває шлях до емпіричної перевірки медіаційних та модераційних механізмів, виходячи за межі простих кореляційних моделей. Окрім того, робота підкреслює взаємозв'язок між емоційним та ситуаційним інтелектом, закликаючи до дослідження адаптивних лідерських реакцій у динамічних або віртуальних умовах праці. З практичного погляду, результати дослідження мають значущі наслідки для розвитку лідерства, управління талантами та формування організаційної стратегії. З огляду на це, організаціям варто інтегрувати розвиток емоційного інтелекту у навчальні програми для керівників, що дозволить системно розвивати ключові компетентності. Навчальні модулі мають бути спрямовані на розвиток конкретних навичок – таких як емоційна усвідомленість, контроль імпульсів та емпатія – через коучинг, симуляції та надання структурованого зворотного зв'язку. У цьому контексті важливим є використання інструментів оцінювання EI, які можуть ефективно застосовуватися у процесах добору керівників та планування наступництва для виявлення кандидатів з високим потенціалом.

Особливе значення розвиток емоційного інтелекту набуває у дистанційних та гібридних форматах роботи, де він стає критичним для підтримки залученості, психологічної безпеки та згуртованості команд. У таких умовах лідери повинні навчитися розпізнавати емоційні сигнали у віртуальному середовищі та формувати інклюзивну емоційну культуру попри фізичну віддаленість. Культура, яка підтримує емоційну відкритість, психологічну безпеку та добробут співробітників, здатна посилити ефективність ЕІ-орієнтованого лідерства. Для цього HR-ініціативи, зокрема програми добробуту та гнучкі умови праці, можуть відігравати ключову роль у закріпленні таких підходів. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту особливо цінні у періоди організаційної трансформації, скорочень або криз. Їхня здатність ефективно управляти власними емоціями та емпатично взаємодіяти з іншими сприяє збереженню стабільності, підтриманню довіри та ефективності команд в умовах невизначеності. Запропонована модель може бути основою для переосмислення лідерства крізь призму емоційного інтелекту. Ідентифікуючи як ключові компетентності, так і контекстуальні чинники, вона не лише поглиблює теоретичний дискурс, але й надає практичні орієнтири для формування адаптивного та емоційно чутливого лідерства в сучасному робочому середовищі.

Проведене дослідження підтвердило, що емоційний інтелект є ключовим чинником ефективності лідерства в умовах організаційної трансформації. Синтез різних теоретичних підходів у поєднанні з концепціями трансформаційного та автентичного лідерства дав змогу вибудувати інтегровану концептуальну модель, яка пояснює механізми впливу емоційної компетентності на лідерську результативність. Встановлено, що високий рівень самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок сприяє формуванню довіри, підвищенню психологічної безпеки й згуртованості колективу, а також полегшує конструктивне вирішення конфліктів. Важливим науковим результатом є виявлення контекстуальних модераторів – організаційної культури, цифрових форматів комунікації та різноманітності поколінь, які істотно впливають на прояви та ефективність емоційного інтелекту. Це дозволяє перейти від універсалістського трактування ЕІ до розуміння його як динамічного ресурсу, ефективність якого зумовлена ситуаційними чинниками. Таким чином, запропонована модель розширює сучасну теорію лідерства, інтегруючи індивідуальний, командний і організаційний рівні аналізу. По-перше, необхідні лонгітюдні та експериментальні дослідження, що дадуть змогу відстежити динаміку впливу емоційного інтелекту на лідерську поведінку й організаційні результати в часі. По-друге, актуальним є розвиток валідних інструментів вимірювання ЕІ у цифровому середовищі, де традиційні методи не завжди адекватно відображають емоційні процеси. По-третє, доцільним є міжкультурний і міжпоколінний аналіз ефективності ЕІ, що дозволить уточнити універсальні та контекстуально обумовлені аспекти лідерської поведінки. Нарешті, перспективним напрямом є вивчення ефективності програм розвитку емоційної компетентності в системах підготовки управлінців та освітніх лідерів, зокрема в умовах гібридної та віртуальної роботи. Узагальнюючи, можна стверджувати, що емоційний інтелект не лише підвищує індивідуальну результативність лідера, але й формує основу для стійкої, етичної та адаптивної трансформації організацій у складному та мінливому середовищі.

REFERENCES

1. Ashkanasy, N. M. & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Quorum Books.
2. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) *Psicothema*, 13–25.
3. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* Psychology Press.

4. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*. Jossey-Bass, 343–362.
5. Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept *Industrial and Organizational Psychology*, 3 (2), 110–126.
6. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027–1055.
7. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* Bantam Books.
8. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
9. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
10. de Jager, P. (2001). Resistance to change: A new view of an old problem. *The Futuristic*, 24–27.
11. Issah, M., Zimmerman, J. A. (2016). A change model for 21st century leaders: The essentials. *International Journal of Pedagogical Innovations*, 4 (1), 23–29.
12. Foltin, A. & Keller, R. (2012). Leading change with emotional intelligence. *Nurs Manage*, 43 (11), 20–25. doi: 10.1097/01.NUMA.0000421675.33594.63
13. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57 (5), 1434–1452.
14. Mandell, B., Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 387–404.
15. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. Basic Books.
16. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence. *Intelligence*, 267–298.
17. Mayer, J. D., Roberts, R. D. & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 507–536.
18. Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63 (6), 503–517.
19. Moore, B. (2009). Emotional intelligence for school administrators: A priority for school reform? *American Secondary Education*, 20–28.
20. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
21. Srivastava, K. (2013). Emotional intelligence and organizational effectiveness. *Industrial Psychiatry Journal*, 22 (2), 97–99.
22. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
23. Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
24. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
25. Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *NASSP Bulletin*, 238–249.