

УДК 159.942

DOI <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2025.1.22>

Полещук Л. В.

доктор філософії з психології, доцент кафедри соціальної психології

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

e-mail: l.poleshchuk@onu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-1052-5770

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ: МІФИ ТА РЕАЛЬНІСТЬ М'ЯКИХ НАВИЧОК ДЛЯ ЛІДЕРІВ

У статті розглядається роль емоційного інтелекту (ЕІ) у психології управління, зокрема його значення для ефективного лідерства. Аналізуються поширені міфи та реальні аспекти розвитку м'яких навичок, які допомагають керівникам краще розуміти та керувати емоціями власними й підлеглих. Підкреслюється, що ЕІ є динамічним набором навичок, які можна розвивати, і що його високий рівень сприяє покращенню прийняття рішень, зниженню конфліктів і підвищенню продуктивності команд.

Метою статті є дослідження ролі емоційного інтелекту в психології управління, розвінчання поширених міфів щодо м'яких навичок лідерів та визначення реальних аспектів їх розвитку. Стаття прагне підкреслити значення ЕІ як ключового чинника ефективного лідерства, а також окреслити перспективи подальшого вдосконалення навичок емоційного інтелекту з урахуванням сучасних технологічних та управлінських викликів.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації міфів і реалій щодо ролі емоційного інтелекту як ключового м'якого навичку для лідерів у психології управління. Обґрунтовано вплив ЕІ на підвищення ефективності управлінських процесів і формування лідерських компетенцій у сучасних організаційних умовах.

Результати дослідження свідчать про те, що емоційний інтелект суттєво підвищує ефективність лідерства, допомагаючи керівникам краще управляти власними емоціями та розуміти емоції підлеглих. Лідери з високим рівнем ЕІ здатні створювати позитивний емоційний клімат у команді, що сприяє зниженню конфліктів, підвищенню мотивації та покращенню прийняття рішень

Ключові слова: емоційний інтелект, психологія управління, лідерство, м'які навички, управлінські компетенції.

Постановка проблеми. Проблематика емоційного інтелекту в психології управління набуває особливої актуальності у сучасному світі, де лідери мають не лише володіти технічними знаннями, а й ефективно управляти власними емоціями та емоціями підлеглих. ЕІ визнається ключовою м'якою навичкою (soft skill), що сприяє формуванню позитивного психоемоційного клімату в колективі, підвищенню мотивації та ефективності управління. Однак попри зростаючу популярність теми навколо ЕІ існує низка міфів, зокрема щодо його ролі у лідерстві, співвідношення з когнітивним інтелектом та можливості розвитку протягом життя. Це зумовлює необхідність наукового аналізу реального впливу емоційного інтелекту на управлінські процеси, розмежування міфів і фактів, а також

формування обґрунтованих рекомендацій для лідерів щодо розвитку soft skills у професійній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо емоційного інтелекту у психології управління виявляє кілька ключових тенденцій. По-перше, підкреслюється його роль у трансформаційному лідерстві, де здатність лідера до емпатії та управління емоціями сприяє адаптації організацій до кризових умов і формуванню довіри [8; 9]. По-друге, дослідження акцентують на зв'язку ЕІ з ефективним вирішенням конфліктів: керівники з високим рівнем ЕІ здатні м'якше знижувати напругу та забезпечувати конструктивний діалог, що підвищує продуктивність колективу [1; 2; 4].

Сучасні роботи також розкривають вплив ЕІ на творчість у прийнятті рішень, особливо в умовах цифрових трансформацій, де швидкість комунікації вимагає миттєвого аналізу емоційних реакцій. Однак науковці зазначають неоднозначність результатів: ефективність ЕІ залежить від специфіки галузі, організаційної культури та індивідуальних характеристик лідерів.

Практичний аспект досліджень включає розроблення тренінгів із розвитку ЕІ, інтеграцію відповідних модулів у програми підготовки управлінців та впровадження інструментів оцінки емоційної компетентності. Проте залишаються відкритими питання щодо узагальнення методологій та довгострокового впливу розвитку ЕІ на організаційні результати.

Мета статті полягає у тому, щоб дослідити роль емоційного інтелекту в психології управління, розвінчати поширені міфи про м'які навички лідерів та визначити їхній реальний вплив на ефективність управлінської діяльності. Окрім того, окреслити шляхи розвитку ЕІ як важливого інструменту для підвищення якості лідерства в сучасних організаціях.

Результати дослідження. Емоційний інтелект визначається як здатність сприймати, розуміти, регулювати власні емоції та емоції інших людей, а також використовувати цю інформацію для ефективної соціальної взаємодії і прийняття рішень [4]. Згідно з моделлю Джона Майєра та Пітера Саловея, ЕІ включає такі структурні компоненти: ідентифікація та прояв емоцій (власних і чужих), регуляція емоцій, а також використання емоцій у мисленні та діяльності (наприклад, мотивація, творче мислення) [5; 9].

Деніел Гоулман розробив змішану модель ЕІ, яка складається з п'яти ключових компонентів: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Він підкреслює, що ці складники є критичними для ефективного лідерства та управління в організаціях [10].

Дослідження свідчать, що високий рівень ЕІ у керівників сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню міжособистісних відносин у колективах, зниженню конфліктів і підвищенню мотивації співробітників [6]. ЕІ допомагає лідерам гнучко адаптуватися до змін, приймати зважені рішення, керувати стресом і зберігати емоційну стабільність у складних ситуаціях.

Особливо важливою є емпатія, яка базується на самоусвідомленні і дає змогу лідерам розуміти емоційний стан підлеглих, що сприяє формуванню довіри і згуртованості в команді.

Популярність концепції ЕІ породила міфи про його легке і швидке освоєння, а також про універсальність як панацеї від усіх управлінських проблем. Проте наукові дослідження показують, що розвиток емоційного інтелекту – це тривалий і системний процес, що вимагає цілеспрямованої роботи над собою, навчання і практики.

Теоретичний аналіз сучасної літератури та управлінської практики виявляє три основні міфи про емоційний інтелект, які перешкоджають його адекватному розумінню та розвитку в освітньому менеджменті.

Міф перший – емоційний інтелект як вроджена характеристика. Цей міф базується на хибному уявленні про емоційний інтелект як про статичну, генетично детерміновану властивість особистості. Теоретичний аналіз досліджень нейропластичності та психології розвитку переконливо доводить протилежне. Емоційний інтелект має виражену динамічну природу та може бути розвинений протягом усього життя через цілеспрямовані практики.

Нейропластичність як здатність мозку змінюватися й адаптуватися під впливом навчання, досвіду та навколишнього середовища є ключовим механізмом, що лежить в основі розвитку емоційного інтелекту. Вона проявляється у формуванні нових нейронних зв'язків і зміцненні існуючих, що дає змогу людині навчатися регулювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших та ефективно взаємодіяти у соціальному середовищі.

Дослідження в галузі нейропедагогіки підкреслюють, що регулярне повторення інформації та практичні вправи сприяють зміцненню відповідних нейронних мереж, що підтверджує можливість розвитку м'яких навичок, зокрема емоційного інтелекту, у будь-якому віці [1; 10]. Навіть у зрілому віці мозок зберігає здатність до адаптації, що відкриває перспективи для цілеспрямованого навчання лідерів і менеджерів у сфері управління.

Окрім того, психотерапевтичні втручання і спеціальні методики тренування емоційної саморегуляції та емпатії сприяють посиленню нейропластичності, що підтверджує практичну можливість розвитку ЕІ як навички, а не як вродженої властивості. Водночас існує і негативна нейропластичність, пов'язана зі стресовими або травматичними досвідами, яка може погіршувати емоційний стан, що підкреслює важливість системного підходу до розвитку емоційного інтелекту. Для розвитку високого рівня емоційного інтелекту необхідні свідомі й цілеспрямовані зусилля. Проте ці зусилля цілком виправдані. Близько 80–90% компетенцій, що вирізняють найуспішніших лідерів, пов'язані саме з емоційним інтелектом, а не з технічними знаннями чи навичками. Саме тому компанії вкладають кошти у навчання співробітників ЕІ, адже це дає кращі результати. Перед тим як опанувати нові навички емоційного інтелекту, людям часто доводиться позбу-

тися старих шкідливих звичок або негативних моделей поведінки. Це може бути непросто, оскільки такий процес вимагає глибокої саморефлексії й наполегливості для змін.

Тому міф про вродженість емоційного інтелекту спростовується сучасними даними нейронауки і психології розвитку: емоційний інтелект є динамічною, навчальною компетенцією, що формується й удосконалюється протягом усього життя завдяки нейропластичності мозку і цілеспрямованим практикам.

Міф другий – компенсація емоційного інтелекту когнітивними здібностями. Другий міф полягає в уявленні про можливість компенсації низького емоційного інтелекту високим рівнем традиційного IQ або професійних знань. Теоретичний аналіз показує, що ці типи інтелекту функціонують у різних сферах психічної активності та не можуть замінити один одного. Когнітивний інтелект забезпечує здатність до логічного мислення, аналізу та синтезу інформації, тоді як емоційний інтелект регулює сферу міжособистісних відносин, мотивації та внутрішнього стану особистості. В управлінській діяльності, особливо в освітній сфері, емоційні аспекти часто виявляються більш значущими, ніж технічні компетенції, оскільки керівник працює з живими людьми, а не з абстрактними об'єктами.

Міф третій – емоційний інтелект як маніпулятивний інструмент. Третій міф характеризує емоційний інтелект як витончену форму маніпуляції, де розуміння емоцій використовується для досягнення особистих цілей за рахунок інших. Цей міф виникає через поверхневе розуміння справжньої природи емоційної зрілості.

Проте сучасні дослідження психологів і нейронауковців указують, що хоча ЕІ дає людині інструменти для розпізнавання і регуляції емоцій, його використання може мати як просоціальний, так і маніпулятивний характер. Зокрема, Грант і Девіс та Ніколс відзначають існування «темного боку» емоційного інтелекту, коли людина, володіючи високим рівнем ЕІ, може цілеспрямовано приховувати свої справжні почуття, впливати на емоції інших і навіть спонукати їх до дій, що суперечать їхнім інтересам [8]. Акцент робиться на тому, що без емпатії – здатності співпереживати – емоційний інтелект може стати інструментом для досягнення особистої вигоди, а не для підтримки здорових соціальних взаємодій.

Особливо небезпечними є так звані «темні емпати», які поєднують високий рівень когнітивної емпатії з рисами темної тріади особистості (нарцисизм, психопатія, макіавеллізм). Вони здатні тонко читати емоції інших і використовувати це для маніпуляції, застосовуючи стратегії газлайтингу, бомбардування любов'ю, залякування тощо.

Водночас справжній емоційний інтелект базується на чесності, самосвідомості та емпатії, що робить його фундаментом етичного лідерства і просоціальної поведінки. Навички ЕІ, розвинені з урахуванням моральних принципів, сприяють створенню довіри, підтримці психологічного комфорту в колективі і підвищенню ефективності управління.

Отже, міф про маніпулятивність емоційного інтелекту має під собою реальні підстави лише у разі його зловживання, що пов'язано з відсутністю емпатії та етичної відповідальності. Розуміння і розвиток ЕІ як цілісної компетенції включає не лише технічні навички розпізнавання і регуляції емоцій, а й формування моральної позиції, що запобігає його використанню у маніпулятивних цілях [7]. Окрім того, науковці підкреслюють значення розвитку емпатії як ключового компонента ЕІ, що протидіє використанню емоційних навичок у маніпулятивних цілях. Емпатія формує здатність лідера бачити ситуацію очима інших, розуміти їхні потреби і мотиви, що сприяє формуванню довіри і підтримці здорової командної атмосфери.

Психологічні методики розвитку емоційного інтелекту, зокрема тренінги з емоційної саморегуляції, медитації, коучинг, а також системний підхід до формування моральної відповідальності сприяють формуванню у лідерів не лише технічних навичок роботи з емоціями, а й етичної позиції, що виключає маніпулятивні практики.

Практичний аспект розвитку емоційного інтелекту у лідерів базується на системному застосуванні психологічних методик, серед яких:

1. Тренінги з емоційної саморегуляції.

Ці тренінги навчають лідерів усвідомлювати власні емоції, контролювати імпульсивні реакції та зберігати спокій у стресових ситуаціях. Практики включають вправи на глибоке дихання, релаксацію, а також техніки когнітивної переоцінки, які допомагають змінювати негативні емоційні патерни. Наприклад, регулярне виконання вправ на дихання за методикою «4–4–4» сприяє зниженню рівня тривоги і підвищенню емоційної стійкості.

2. Медитативні практики та усвідомленість (mindfulness).

Медитація допомагає розвивати усвідомленість власних емоцій і думок, що є базою для їх ефективної регуляції. Щоденна 10-хвилинна практика усвідомленого дихання або спостереження за тілесними відчуттями дає змогу лідерам краще концентруватися, знижувати рівень стресу і підвищувати емоційну стабільність. Усвідомленість також сприяє розвитку емпатії – здатності розуміти емоції інших, що є ключовим для формування довіри в команді.

3. Коучинг і супервізія.

Індивідуальні або групові сесії коучингу допомагають лідерам усвідомити свої емоційні реакції, розвинути навички ефективної комунікації та етичного впливу. Коучинг сприяє формуванню моральної відповідальності, оскільки акцентує увагу на цінностях і принципах, що мають керувати поведінкою лідера.

4. Ведення емоційного щоденника і саморефлексія

Щоденна практика запису власних емоційних станів і реакцій допомагає лідерам підвищити самоусвідомлення. Аналіз причин і наслідків емоційних реакцій сприяє кращому розумінню себе і запобігає автоматичним, імпульсивним діям.

5. Арттерапевтичні та творчі техніки.

Залучення творчих методів (малювання, писання, музика) допомагає лідерам виражати та осмислювати емоції, особливо тим, хто має труднощі з вербальним вираженням почуттів. Це сприяє розвитку глибинної емоційної саморегуляції та емпатії.

6. Фізична активність для емоційного балансу.

Регулярні фізичні вправи знижують рівень стресу, покращують настрій і сприяють загальному емоційному благополуччю, що позитивно впливає на здатність лідера ефективно управляти емоціями.

Розвиток ЕІ у лідерів має бути інтегрований із формуванням моральної відповідальності. Це передбачає: включення у навчальні програми етичних норм і цінностей; рефлексію над власною мотивацією і впливом на інших; підтримку культури відкритості та чесності в організації; використання зворотного зв'язку для корекції маніпулятивних тенденцій.

Наприклад, у компанії Johnson & Johnson успішно впроваджено програму Leadership Imperatives, яка поєднує розвиток емоційного інтелекту з етичними стандартами поведінки, що сприяє формуванню відповідальних лідерів і здорової корпоративної культури.

Таким чином, практичне застосування психологічних методик розвитку емоційного інтелекту у лідерів включає комплекс вправ і технік, спрямованих на підвищення самоусвідомлення, емоційної саморегуляції, емпатії та формування етичної позиції. Такий системний підхід забезпечує не лише ефективне управління емоціями, а й запобігає маніпулятивним практикам, сприяючи здоровій атмосфері довіри і співпраці в колективі.

Емоційний інтелект відіграє ключову роль у досягненні успіху в різних сферах життя, особливо в професійній діяльності. Дослідження показують, що більша частина фінансових і кар'єрних здобутків залежить від навичок спілкування, ведення переговорів і керування, а не лише від технічних знань. Розвиток ЕІ вимагає свідомих і цілеспрямованих зусиль, зокрема позбавлення від негативних звичок і відкритості до змін.

Інвестиції у навчання емоційному інтелекту є виправданими, адже вони приносять кращі результати як для бізнесу, так і для особистісного зростання. Ураховуючи зростаюче значення ЕІ, його розвиток стає одним із найважливіших пріоритетів сучасної людини, що прагне до успіху і гармонії у житті.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Емоційний інтелект у психології управління є важливим складником ефективного лідерства, що допомагає керівникам краще розуміти та регулювати власні емоції, а також емоції своїх підлеглих. Попри поширені міфи ЕІ – це динамічний набір навичок, які можна розвивати через свідомі зусилля і практики. Водночас варто враховувати, що ЕІ не є єдиним чинником успіху, а лише одним із важливих компонентів, які доповнюють технічні знання та інтелект.

Список використаних джерел і літератури

1. Емоційний інтелект, нейропедагогіка та важливість м'яких навичок: висновки з регіональних (не)конференцій у Золотоноші, Харкові й Тернополі. *НУШ*. URL: <https://nus.org.ua/2024/09/16/emotsijnyj-intelekt-nejropedagogika-ta-vazhlyvist-m-yakyh-navychok-vysnovky-z-regionalnyh-ne-konferentsij-u-zolotonoshi-harkovi-j-ternopoli/> (дата звернення: 28.05.2025).
2. Моторнюк У.І., Крохмальна Я.О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 52–60.
3. Огороднійчук З., Виборнова Є. Емоційний інтелект як предмет дослідження в психологічній літературі. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2023. Вип. 22 (67). С. 82–90.
4. Олійник І. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. № 16. С. 222–228.
5. Омельченко А.І. Роль емоційного інтелекту викладача у формуванні позитивного середовища. *Вісник Львівського університету. Серія «Психологічні науки»*. 2025. Вип. 23. С. 138–145.
6. Христофорова О.М., Бабенко М.В., Савіна А.Л. Вплив емоцій на процес мислення лідера. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 124–128.
7. Шевченко І.А., Шелевер О.В., Маркова В.В. Розвиток soft skills у здобувачів освіти як запорука успішної професійної діяльності. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Вип. 72. С. 269–272.
8. Davis, S.K., & Nichols, R. Does emotional intelligence have a «dark» side? A review of the literature. *Frontiers in psychology*. 2016. № 7. P. 13–16.
9. Goleman D., Mayer J.D., Salovey P., Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. 1995. 352 p.
10. Rock D. Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. 2009. 304 p.

References

1. Emotsiinyi intelekt, neyropedahohika ta vazhlyvist m'yakykh navychok: vysnovky z rehionalnykh (ne)konferentsii u Zolotonoshi, Kharkovi i Ternopoli. [Emotional Intelligence, Neuropedagogy, and the Importance of Soft Skills: Conclusions from Regional (Non) Conferences in Zolotonosha, Kharkiv, and Ternopil]. Retrieved from: <https://nus.org.ua/2024/09/16/emotsijnyj-intelekt-nejropedagogika-ta-vazhlyvist-m-yakyh-navychok-vysnovky-z-regionalnyh-ne-konferentsij-u-zolotonoshi-harkovi-j-ternopoli/> [in Ukrainian].
2. Motorniuk, U.I., & Krochmalna, Ya.O. (2022). Emotsiinyi intelekt u systemi upravlinnia personalom: struktura ta problemy otsiniuvannia [Emotional Intelligence in Personnel Management System: Structure and Evaluation Issues]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2 (8), 52–60 [in Ukrainian].
3. Ohorodniichuk, Z., & Vybornova, Ye. (2023). Emotsiinyi intelekt yak predmet doslidzhennia v psykholohichnii literaturi [Emotional Intelligence as a Subject of Research in Psychological Literature]. *Naukovyi chasopys UDU imeni Mykhaila Drahomanova. Seriiia 12. Psykholohichni nauky*, 22 (67), 82–90. [in Ukrainian].
4. Oliinyk, I. (2023). Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia: Ekonomika*, 16, 222–228. [in Ukrainian].

5. Omelchenko, A.I. (2025). Rol emotsiinoho intelektu vykladacha u formuvanni pozytyvnoho seredovyshcha [The Role of Teacher’s Emotional Intelligence in Creating a Positive Environment]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya: Psykholohichni nauky*, 23, 138–145. [in Ukrainian].
6. Khrystoforova, O.M., Babenko, M.V., & Savina, A.L. (2020). Vplyv emotsii na protses myslennia lidera [Influence of Emotions on the Thinking Process of a Leader]. *Ekonomichnyi prostir*, 164, 124–128. [in Ukrainian].
7. Shevchenko, I.A., Shelever, O.V., & Markova, V.V. (2024). Rozvytok soft skills u zdobuvachiv osvity yak zaporuka uspishnoi profesiinoi diialnosti [Development of Soft Skills in Students as a Guarantee of Successful Professional Activity]. *Innovatsiina pedahohika*, 72, 269–272. [in Ukrainian].
8. Davis, S.K., & Nichols, R. (2016). Does emotional intelligence have a “dark” side? A review of the literature. *Frontiers in psychology*, 7, 13–16 [in English].
9. Goleman, D., Mayer, J.D., & Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. 352 p. [in English].
10. Rock, D. (2009). Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. 304 p. [in English].

Poleshchuk L. V.

Doctor of Philosophy in Psychology (PhD),
Associate Professor at the Department of Social Psychology
Odesa I.I. Mechnikov National University

**EMOTIONAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT PSYCHOLOGY:
MYTHS AND REALITIES OF SOFT SKILLS FOR LEADERS**

This article examines the role of emotional intelligence (EQ) in management psychology, focusing on its significance for effective leadership. It analyzes common myths and the real aspects of developing soft skills that help leaders better understand and manage their own emotions as well as those of their subordinates. The article emphasizes that EQ is a dynamic set of skills that can be developed, and that a high level of emotional intelligence contributes to improved decision-making, conflict reduction, and increased team productivity.

The purpose of this article is to explore the role of emotional intelligence in management psychology, dispel widespread myths about leaders’ soft skills, and identify the real aspects of their development. The article aims to highlight the importance of EQ as a key factor in effective leadership and to outline prospects for further improvement of emotional intelligence skills considering current managerial challenges.

The scientific novelty of the work lies in the systematization of myths and realities regarding the role of emotional intelligence as a crucial soft skill for leaders in management psychology. The influence of EQ on enhancing the effectiveness of management processes and the formation of leadership competencies in modern organizational conditions is substantiated.

The research results indicate that emotional intelligence significantly improves leadership effectiveness by helping leaders better manage their own emotions and understand the emotions of their subordinates. Leaders with a high level of EQ are capable of creating a positive emotional climate within the team, which contributes to conflict reduction, increased motivation, and better decision-making.

Key words: emotional intelligence, management psychology, leadership, soft skills, managerial competencies.