

УДК 159.9:005.334.3

DOI <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2026.1.12>

Мельниченко Т. В.

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 053 Психологія кафедри соціальної психології Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
e-mail: melnychenko.tetiana@stud.onu.edu.ua
ORCID ID: 0009-0001-9800-2340

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

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ПАТЕРНІВ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

У статті розглядається роль емоційного інтелекту (ЕІ) як ключового психологічного ресурсу, що визначає ефективність управлінської діяльності в кризових ситуаціях. В умовах сучасних організаційних трансформацій здатність керівника розпізнавати власні емоції та емоційні стани підлеглих стає фундаментом для збереження цілісності команди та мінімізації деструктивних наслідків протистоянь.

Метою даної статті є дослідження ролі впливу структурних компонентів емоційного інтелекту на вибір патернів поведінки керівників під час організаційних конфліктів та обґрунтувати переваги високого рівня ЕІ для гармонізації робочого середовища.

Наукова новизна роботи полягає в систематизації поведінкових патернів керівників кризь призму взаємодії когнітивних та емоційних чинників. У дослідженні розкрито роль емоційного інтелекту як медіатора, що сприяє переходу від автоматичних реакцій, зокрема агресії або уникнення, до свідомого обрання стратегій співпраці.

Результати дослідження свідчать про те, що високий рівень емоційного інтелекту є передумовою формування конструктивних патернів поведінки, спрямованих на пошук консенсусу. Розвиток емоційної сфери керівника безпосередньо корелює зі зниженням рівня напруженості в колективі та підвищенням загальної продуктивності праці.

Ключові слова: емоційний інтелект, організаційний конфлікт, патерни поведінки, стиль керівництва, копінг-стратегії, міжособистісна взаємодія, стратегії подолання конфліктів.

Постановка проблеми. Актуальність проблеми зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі. В умовах постійної невизначеності, посилення конкуренції та переходу до гібридних форматів роботи, організаційні конфлікти стають неминучим явищем.

Традиційні підходи до управління, що базуються виключно на адміністративно-командних методах та раціональному аналізі, дедалі частіше виявляються неефективними в ситуаціях гострого міжособистісного або міжгрупового протистояння. Центральною фігурою у процесі врегулювання суперечок є керівник, чії патерни поведінки безпосередньо визначають подальший сценарій розвитку конфлікту: його конструктивне вирішення або деструктивну ескалацію. У цьому контексті особливої ваги набуває емоційний інтелект як здатність лідера ідентифікувати, розуміти та регулювати як власні емоційні стани, так і емоції підлеглих.

Тому дослідження ролі ЕІ у формуванні свідомих, адаптивних патернів поведінки є критично важливим для підвищення управлінської ефективності, збереження кадрового потенціалу та психологічного здоров'я організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема емоційної детермінації управлінської діяльності займає одне з центральних місць у сучасній психології управління та організаційній психології. Аналіз наукового доробку свідчить, що емоційний інтелект сьогодні розглядається не лише як індивідуальна властивість особистості, а як фундаментальний чинник лідерської ефективності, адаптивності та психологічної стійкості керівників в умовах високої відповідальності.

Фундаментальні засади розуміння даного феномену закладені у працях П. Саловея, Дж. Маєра та Д. Карусо, які запропонували модель здібностей, трактуючи емоційний інтелект як когнітивну здатність до ідентифікації, розуміння та цілеспрямованої обробки емоційної інформації [13; 14]. Водночас змішані моделі, представлені у роботах Д. Гоулмана та Р. Бар-Она, акцентують увагу на прикладному аспекті ЕІ. Автори доводять, що розвинені емоційні компетенції є предикторами успішної комунікації, соціального впливу та ефективного врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі [9]. Вітчизняні науковці, зокрема Е. Носенко, О. Кононко та І. Гринишин, обґрунтовують значення емоційної саморегуляції як базового механізму забезпечення стресостійкості та професійного здоров'я керівників, що виступає ключовою передумовою запобігання їхньому професійному вигоранню [2; 5; 6].

Проте, попри ґрунтовність наявних напрацювань, питання безпосереднього впливу емоційного інтелекту на формування конкретних патернів поведінки керівника саме в момент розгортання організаційного конфлікту залишається недостатньо висвітленим. Більшість досліджень фокусуються на загальних стилях керівництва, залишаючи поза увагою динаміку зміни поведінкових сценаріїв під впливом емоційної компетентності в гострих фазах протистояння. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення механізмів, за допомогою яких ЕІ структурує вибір між деструктивним суперництвом та конструктивним діалогом [1; 4].

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні ролі емоційного інтелекту у формуванні патернів поведінки керівників в умовах організаційних конфліктів із урахуванням копінг-стратегій та типів міжособистісної взаємодії.

Результати дослідження. Емоційний інтелект розглядається психологією як складний багатовимірний конструкт, що поєднує когнітивні, емоційно-регулятивні та соціальні компоненти й забезпечує ефективну адаптацію особистості до вимог міжособистісної взаємодії. В управлінській діяльності емоційний інтелект виступає не лише особистісною характеристикою керівника, а й важливим психологічним ресурсом, який визначає здатність до регуляції власної поведінки та впливу на емоційний стан колективу.

Класичне наукове осмислення емоційного інтелекту пов'язане з працями П. Саловея та Дж. Маєра, які визначили його як здатність до сприйняття, розуміння, використання та управління емоціями з метою оптимізації мислення і поведінки. У межах здібнісної моделі емоційний інтелект трактується як форма когнітивної компетентності, що забезпечує ефективну обробку емоційної інформації та може бути операціоналізована через окремі функціональні компоненти [13].

Розвиток цього підходу отримав прикладне спрямування у працях Д. Гоулмана, який підкреслював значення емоційного інтелекту для лідерства, управління персоналом і врегулювання конфліктів. На його думку, здатність керівника до самоконтролю, емпатії та соціальної чутливості є ключовою умовою ефективної управлінської взаємодії. У сучасних управлінських дослідженнях емоційний інтелект також розглядається як складова системи ключових професійних компетенцій менеджера, що забезпечує ефективну взаємодію в умовах організаційних змін та конфліктів [7; 9; 14].

Вітчизняні дослідження доповнюють ці підходи акцентом на регулятивній функції емоційного інтелекту. Так, у працях Е. Носенко емоційний інтелект розглядається як чинник психологічної стійкості та здатності до подолання стресу. О. Кононко наголошує на значенні емоційної саморегуляції як базового механізму професійної надійності керівника, тоді як І. Гринишин підкреслює роль емоційної компетентності у запобіганні деструктивним формам реагування в умовах підвищеного навантаження [2; 5; 6].

Особливого значення емоційний інтелект набуває в ситуаціях організаційних конфліктів, де керівник змушений діяти в умовах емоційної напруги, невизначеності та протилежних інтересів. Саме здатність усвідомлювати власні емоційні реакції, розуміти емоційний стан інших і свідомо регулювати поведінку визначає, чи трансформується конфлікт у конструктивну взаємодію, чи набуде деструктивного характеру.

Організаційний конфлікт є однією з найбільш напружених форм міжособистісної взаємодії у професійному середовищі, у якій поведінка керівника набуває визначального значення для подальшого розвитку ситуації. Саме керівник задає емоційний тон взаємодії, визначає допустимі межі реагування та опосередковує трансформацію конфлікту в конструктивне або деструктивне русло [1]. У цьому контексті особливої уваги потребує аналіз поведінкових патернів керівників, що проявляються в умовах конфліктної взаємодії.

У психології управління поведінкові патерни в конфлікті розглядаються як відносно стійкі способи реагування, що поєднують когнітивні установки, емоційні реакції та характерні поведінкові дії. Вибір того чи іншого патерну не є випадковим, а зумовлюється як особистісними характеристиками керівника, так і рівнем розвитку його емоційної регуляції [5; 6].

Значний внесок у вивчення міжособистісної поведінки в конфлікті зробила концепція Т. Лірі, згідно з якою взаємодія людей може бути описана через систему базових міжособистісних орієнтацій – домінування або підпорядкування, прийняття або відторгнення. У межах цієї моделі поведінка керівника в конфліктній ситуації може набувати форм авторитарного тиску, маніпулятивного контролю, співпраці або уникнення відповідальності. Такі патерни є не лише стилістичними проявами лідерства, а й відображенням внутрішніх механізмів емоційної саморегуляції [12].

Емоційна регуляція виступає ключовим психологічним механізмом, що визначає, наскільки керівник здатний утримувати баланс між власними емоційними реакціями та вимогами ситуації. Дослідження в галузі психології емоцій показують, що недостатній рівень регуляції призводить до імпульсивних реакцій, підвищеної агресивності або уникнення відповідальності, що підсилює деструктивний потенціал конфлікту. Натомість розвинені навички емоційної регуляції дозволяють керівникові усвідомлювати власний емоційний стан, контролювати інтенсивність афективних реакцій та зберігати раціональність у прийнятті рішень.

У професійній діяльності керівників це проявляється у схильності до різних стратегій конфліктної поведінки. Керівники з високим рівнем емоційної регуляції частіше демонструють кооперативні патерни взаємодії, орієнтовані на співробітництво, компроміс і відкритий діалог. Вони здатні відокремлювати емоційний компонент конфлікту від змістовних розбіжностей, що знижує ймовірність ескалації та сприяє пошуку взаємоприйнятних рішень.

Натомість керівники з низьким рівнем емоційної регуляції частіше вдаються до жорстких або унікальних патернів поведінки. У таких випадках конфлікт сприймається як загроза особистому статусу або контролю, що активізує захисні реакції – суперництво, тиск, пасивну агресію або дистанціювання. Подібні патерни не лише ускладнюють розв'язання конфлікту, а й негативно впливають на психологічний клімат у колективі [3; 6].

Саме тому в сучасній психології управління вибір таких реакцій дедалі частіше аналізується крізь призму копінг-стратегій, які виступають ключовим механізмом реагування індивіда на стресові та проблемні ситуації. Для керівника організаційний конфлікт є не просто зіткненням інтересів, а потужним професійним стресором, що змушує його задіювати певні процеси психологічного подолання [11]. Таким чином, вибір між конструктивним розв'язанням конфлікту та деструктивним захистом безпосередньо залежить від здатності лідера використовувати адаптивні копінг-механізми в умовах високої емоційної напруги.

Теоретичні засади дослідження копінгу були закладені у транзакційній моделі стресу Р. Лазаруса та С. Фолкман, відповідно до якої копінг визначається як сукупність когнітивних і поведінкових зусиль, спрямованих на подолання, зменшення або переосмислення вимог ситуації, що оцінюється як стресова. У межах цієї моделі конфлікт розглядається як результат взаємодії між об'єктивними умовами та суб'єктивною оцінкою ситуації, а вибір копінг-стратегії залежить від індивідуальних ресурсів особистості [11].

Р. Лазарус і С. Фолкман виокремили дві базові групи копінг-стратегій: проблемно-орієнтовані та емоційно-орієнтовані. Проблемно-орієнтований копінг спрямований на зміну самої ситуації або пошук шляхів її вирішення, тоді як емоційно-орієнтований – на регуляцію емоційного стану, зниження напруження та внутрішньої тривоги. У контексті управлінської діяльності ці стратегії безпосередньо трансформуються у відповідні патерни конфліктної поведінки [11].

Керівники, які використовують проблемно-орієнтовані копінг-стратегії, частіше вдаються до конструктивних форм взаємодії у конфлікті: аналізу причин суперечності, переговорів, пошуку компромісу або співробітництва. Такі стратегії передбачають активну позицію, готовність до відповідальності та орієнтацію на результат. Дослідження показують, що проблемно-орієнтований копінг пов'язаний із вищою ефективністю управлінських рішень і нижчим рівнем деструктивної конфліктності.

Натомість домінування емоційно-орієнтованих копінг-стратегій (уникнення, заперечення, дистанціювання або зниження значущості проблеми) частіше супроводжується неефективною або деструктивною поведінкою у конфлікті. У таких випадках керівник зосереджується на зменшенні власного емоційного дискомфорту, а не на розв'язанні ситуації, що може призводити до затягування конфлікту, накопичення напруги та погіршення міжособистісних відносин у колективі [3; 6].

Особливе значення має зв'язок копінг-стратегій з емоційним інтелектом керівника. Дослідження показують, що високий рівень емоційного інтелекту асоціюється з переважанням проблемно-орієнтованого копінгу та зниженням використання унікальних і захисних стратегій. Це пояснюється здатністю керівників з розвиненим ЕІ усвідомлювати власні емоції, регулювати їх інтенсивність і зберігати когнітивну ясність у стресових умовах.

Емоційна регуляція, як структурний компонент емоційного інтелекту, відіграє роль «фільтра», через який відбувається вибір копінг-стратегії. Керівники з низьким рівнем регуляції емоцій частіше реагують імпульсивно, вдаються до уникнення або агресивного протистояння, тоді як високий рівень регуляції сприяє переходу від афективної реакції до усвідомленого аналізу ситуації. У цьому сенсі копінг виступає проміжною ланкою – медіатором – між емоційним інтелектом і конкретною конфліктною поведінкою [13; 14].

Таке розуміння медіативної ролі копінгу дозволяє глибше інтерпретувати результати взаємодії індивідуально-психологічних і соціально-психологічних чинників, що визначають поведінку керівника. Відтак, аналіз теоретичних підходів до вивчення емоційного інтелекту та конфліктної поведінки дає підстави трактувати ЕІ не просто як окрему особистісну характеристику, а як системоутворювальний ресурс. Саме цей ресурс інтегрує процеси сприйняття конфліктної ситуації, регуляцію емоційної напруги та фінальний вибір поведінкової стратегії, забезпечуючи перехід від стихійного реагування до професійно зумовленого управління конфліктом.

У межах здібнісної моделі емоційного інтелекту Дж. Маєра та П. Саловея ключову роль відіграє компонент емоційної регуляції, який забезпечує перехід від первинної афективної реакції до усвідомленої оцінки ситуації [13; 14]. Саме на цьому етапі відбувається когнітивне переосмислення конфлікту як проблеми, що підлягає вирішенню, або як загрози, від якої слід уникати. Така оцінка, у свою чергу, запускає відповідні копінг-механізми.

З позиції транзакційної теорії стресу Р. Лазаруса конфлікт активізує процеси психологічного подолання, а вибір копінг-стратегії виступає безпосереднім механізмом реалізації поведінки. Проблемно-орієнтований копінг трансформується у стратегії співробітництва або компромісу, тоді як емоційно-орієнтований копінг частіше зумовлює уникнення або суперництво. Таким чином, копінг-стратегії можна розглядати як проміжну ланку між емоційним інтелектом і зовнішніми проявами конфліктної поведінки керівника.

Важливе місце в цій моделі займають міжособистісні установки та стилі взаємодії, описані в концепції Т. Лірі. Орієнтація керівника на домінування або співробітництво, жорсткість або гнучкість у взаємодії з іншими значною мірою визначає, яким чином реалізуються копінг-стратегії у реальній поведінці. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту та розвинутою емпатією частіше демонструють міжособистісні установки, орієнтовані на партнерство, відповідальність і підтримку, що узгоджується з конструктивними моделями врегулювання конфлікту.

На основі узагальнення теоретичних і емпіричних даних доцільно запропонувати інтегративну модель формування конфліктної поведінки керівників, у якій:

- Емоційний інтелект виступає базовим особистісним ресурсом, що визначає рівень емоційної усвідомленості та саморегуляції.
- Емоційна регуляція забезпечує контроль інтенсивності афективних реакцій і створює умови для когнітивної оцінки ситуації [11].
- Копінг-стратегії виконують функцію психологічного механізму адаптації до конфлікту та безпосередньо формують поведінкову відповідь [11].
- Міжособистісні установки задають стиль реалізації копінгу у взаємодії з іншими [12].

• Стратегія конфліктної поведінки (співробітництво, компроміс, суперництво, уникнення) є зовнішнім проявом інтеграції цих процесів [1; 4].

У межах цієї моделі емоційний інтелект виконує інтегративну функцію, поєднуючи внутрішні регуляторні механізми з поведінковими патернами керівника. Високий рівень ЕІ сприяє формуванню адаптивних копінг-стратегій і конструктивних моделей міжособистісної взаємодії, тоді як низький рівень обмежує поведінковий репертуар та підвищує ймовірність деструктивної ескалації конфліктів.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Результати дослідження підтверджують статус емоційного інтелекту як засадничого ресурсу управлінської ефективності, де механізм емоційної регуляції забезпечує перехід від імпульсивних реакцій до адаптивних копінг-стратегій. Спостерігається пряма залежність між розвиненим ЕІ та вибором патернів співпраці, тоді як його дефіцит корелює з деструктивними захисними реакціями. Перспективи подальших розвідок охоплюють розробку тренінгових програм для менеджерів, а також аналіз впливу корпоративної культури та різних рівнів управлінської вертикалі на емоційну стійкість лідера в конфліктному середовищі.

Список використаних джерел і літератури

1. Бондарчук В. І., Проскурка Н. В. Вплив емоційного інтелекту на вибір стратегії поведінки у конфлікті. *Вісник НАУ. Серія: Психологія*. 2022. 2(21). С. 90–96. <https://doi.org/10.18372/2411-264X.21.17094>
2. Гринишин І. В. Психологія професійного стресу: механізми подолання: монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2022. 256 с.
3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. Кам'янець-Подільський : КПДУ, 2006. 276 с.
4. Жмай О. В., Конопля О. І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6 (46). С. 68–76. DOI: 10.5281/zenodo.3877552
5. Кононко О. Самоповага як основа культури самовираження майбутніх фахівців дошкільної освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2025. Т. 2. С. 18–28. <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2025-PP-2-18-28>
6. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції: монографія. Київ : ДНУ, 2003. 159 с.
7. Передало Х.С. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2020. Вип. 2. С. 67–73. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.063>
8. Côté S., Miners C. T. H. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *The Leadership Quarterly*. 2016. Vol. 27(4). P. 459–471. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>
9. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 2011. 384 p.
10. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. Vol. 10. P. 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
11. Lazarus R. S., Folkman S. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, 1984. 445 p.
12. Leary T. *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press, 1957. 518 p.

13. Mayer J. D., Salovey P. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9, No. 3. P. 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
14. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15, No. 3. P. 197–215.

References

15. Bondarchuk, V. I., & Proskurka, N. V. (2022). Vplyv emotsiynogo intelektu na vybir stratehiyi povedinky u konflikti. [The impact of emotional intelligence on the choice of conflict behavior strategies]. *Visnyk NAU. Seria: Psykhologia*, 2(21), pp. 90–96. <https://doi.org/10.18372/2411-264X.21.17094> [in Ukrainian].
16. Hrynishyn, I. V. (2022). Psykholohiia profesiinoho stresu: mekhanizmy podolannia [Psychology of professional stress: coping mechanisms]. *Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka*. 256 p. [in Ukrainian].
17. Dutkevych, T. V. (2006). Konfliktolohiia z osnovamy psykholohii upravlinnia [Conflictology with the basics of management psychology]: navch.posibnyk. Kamianets-Podilskyi, 276 p. [in Ukrainian].
18. Zhmai, O. V., & Konoplia, O. I. (2018). Stratehii povedinky v konflikti: vydy, sutnist' ta vzayemozviazok z emotsiynym intelektom [Conflict behavior strategies: types, essence and relationship with emotional intelligence]. *Ekonomika: realii chasu*, 6 (46), pp. 68–76. DOI: 10.5281/zenodo.3877552 [in Ukrainian].
19. Kononko, O. L. (2025). Samopovaha yak osnova kultury samovyrazhennia maibutnikh fakhivtsiv doshkilnoi osvity [Self-esteem as the basis of the culture of self-expression of future preschool education specialists]. *Naukovi zapysky. Serii: Pedagogichni nauky*. 2, pp. 18–28. DOI: 10.31654/2663-4902-2025-PP-2-18-28 [in Ukrainian].
20. Nosenko, E. L., Kovryha, N. V. (2003). Emotsiinyi intelekt: kontseptualizatsiia fenomenu, osnovni funktsii: monografiia [Emotional intelligence: conceptualization of the phenomenon, basic functions]. Kyiv, DNU, 159 p. [in Ukrainian].
21. Peredalo, Kh. S. (2020). Rol emotsiinoho intelektu u systemi osnovnykh kompetentsii menedzhera [The role of emotional intelligence in the system of key managerial competencies]. *Menedzhment ta pidpriemstvo v Ukrayini*, (2), pp. 67–73. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.063> [in Ukrainian].
22. Côté, S., & Miners, C. T. H. (2016). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *The Leadership Quarterly*, 27 (4), pp. 459–471. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.02.003 [in English].
23. Goleman, D. (2011). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books. 384 p. [in English].
24. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. DOI: 10.1080/00224545.1939.9713366. [in English].
25. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer. 445 p. [in English].
26. Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press. 518 p. [in English].
27. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), pp. 185–211. DOI: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG. [in English].
28. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2016). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 27(4), pp. 197–215 [in English].

Melnychenko T. V.

Applicant for the second (Master's) level of higher education
in the specialty 053 Psychology at the Department of Social Psychology
Odesa I.I. Mechnikov National University

Poleshchuk L. V.

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

**THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN SHAPING
PATTERNS OF BEHAVIOR OF MANAGERS IN CONDITIONS
OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS**

The article examines the role of emotional intelligence (EI) as a key psychological resource that determines the effectiveness of managerial activity in crisis situations. In the context of modern organizational transformations, a leader's ability to recognize their own emotions and the emotional states of subordinates becomes the foundation for maintaining team integrity and minimizing the destructive consequences of confrontation.

The purpose of this article is to investigate the role of the structural components of emotional intelligence in shaping managers' behavioral patterns during organizational conflicts and to substantiate the advantages of a high level of EI for harmonizing the working environment.

The scientific novelty of the study lies in the systematization of managers' behavioral patterns through the prism of interaction between cognitive and emotional factors. The study reveals the role of emotional intelligence as a mediator that facilitates the transition from automatic reactions, such as aggression or avoidance, to the conscious selection of cooperation strategies.

The results of the study indicate that a high level of emotional intelligence is a prerequisite for the formation of constructive behavioral patterns aimed at achieving consensus. The development of a manager's emotional sphere directly correlates with a decrease in tension within the team and an increase in overall work productivity.

Key words: emotional intelligence, organizational conflict, behavioral patterns, leadership style, coping strategies, interpersonal interaction, conflict management strategies.

Дата першого надходження статті до видання: 01.12.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.12.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 18.03.2026



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY)