

**Зоряна КОВАЛЬ<sup>1</sup>**,

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту персоналу і адміністрування  
ORCID: 0000-0002-0175-6163

<sup>1</sup> Національний університет «Львівська політехніка»

Прийняття: 25/09/2025  
Рецензія: 10/10/2025  
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-18>

## **АНАЛІЗ ПЕРЕВАГ І НЕДОЛІКІВ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

JEL Класифікатор:  
M13



This is an Open Access  
article distributed  
under the terms  
of the [Creative Commons  
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Коваль З.,  
2025

*Досліджено особливості феномену емоційного лідерства в системі управління підприємством. Мета статті полягає в оцінці значення емоційного лідерства в системі управління підприємством, аналізі його переваг і недоліків, дослідженні наслідків застосування та впливу емоційного лідерства на ефективність управління підприємством. На основі огляду літературних джерел виокремлено його складові елементи, здійснено аналіз впливу цих елементів на ефективність емоційного лідерства. Виділено основні переваги емоційного лідерства, що полягають у створенні високого рівня вмотивованості та залученості команди, налагодженні ефективної комунікації, формуванні позитивної робочої атмосфери, підвищенні рівня адаптивності лідера та команди. А також, такі недоліки застосування цього підходу, як: надмірна залежність від лідера, ризики емоційного вигорання, нерациональність управлінських рішень та складність сприйняття емоційного лідерства неемоційними людьми. Зроблено висновок, що зазначені недоліки є, швидше, наслідками неправильного застосування емоційного лідерства або свідченням недостатнього його рівня. Наведені у статті результати аналізу цих недоліків дають змогу повністю усунути або знизити їх вплив на ефективність функціонування системи управління підприємством.*

**Ключові слова:** емоційне лідерство, емоційний інтелект, лідер, система управління підприємством.

Zoriana KOVAL

## **ANALYSIS OF THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF EMOTIONAL LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

*The features of the phenomenon of emotional leadership in the enterprise management system are studied. The purpose of the article is to assess the importance of emotional leadership in the enterprise management system, analyze its advantages and disadvantages, study the consequences of the application and impact of emotional leadership on the effectiveness of enterprise management.*

*Emotional leadership as a powerful tool of influence allows leaders to effectively manage emotions - both their own and others' - to achieve common goals and motivate the team. Based on a review of literary sources, its constituent elements are identified, and their impact on the application of emotional leadership is analyzed. A high level of emotional intelligence helps a leader build trust, improve communication and inspire people to creative achievements, which makes him able to influence the behavior of others. The main advantages of emotional leadership are highlighted, which consist in high motivation and involvement of the team, effective communication, the formation of a positive working atmosphere, high adaptability of the leader and the team. The advantages of emotional leadership are convincing evidence of its effectiveness. Along with this, the shortcomings identified in the article, which manifest themselves in the risk of emotional dependence, the possibility of emotional burnout, the irrationality of management decisions and the complexity of perception for unemotional people, are more likely the consequences of improper use of emotional intelligence or evidence of its insufficient level. The results of their analysis presented in the article make it possible to completely eliminate them or reduce their impact on the effectiveness of the enterprise management system. Emotional leadership involves creating an atmosphere of trust in the team, relationships of mutual assistance and mutual support in a safe environment. The implementation of emotional leadership requires effective feedback. It is these components that make emotional leadership not just a set of qualities, but a powerful tool that allows a leader to successfully influence people, create a positive atmosphere and achieve outstanding results.*

**Keywords:** *emotional leadership, emotional intelligence leader, enterprise management system.*

**Постановка проблеми.** Емоційний інтелект вказує на здатність усвідомлювати та управляти власними емоціями, в також можливості ідентифікувати і чинити вплив на емоції інших людей. Саме тому, наявність та

рівень вираженості емоційного інтелекту становить предмет дослідження в системі управління підприємством.

Оскільки структура емоційного інтелекту містить такі п'ять основних компонентів, як самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, то наявність його дає змогу формувати ефективні відносини в колективі й забезпечувати їх стабільність, досягати поставлених цілей, розуміти почуття та потреби інших людей тощо. Зазначені вміння сприяють виявленню та розвитку лідерських навичок, здатності успішно вирішувати складні життєві або професійні ситуації, вмінню приймати раціональні управлінські рішення, можливості самореалізації тощо.

У складних сучасних умовах війни, невизначеності та швидкозмінності середовища, поширенні штучного інтелекту і цифрової трансформації підприємств інтенсивно відбувається перехід до нових концепцій лідерства, що виникають в рамках гуманістичного підходу, заснованих на здатності розуміти емоційну складову інтелекту людини та вмінні застосовувати ці знання в управлінському процесі. Емоційне лідерство, завдяки його емоційному спрямуванню, дасть змогу підвищити ефективність системи управління підприємством, покращити результативність його діяльності та забезпечити умови для розвитку.

Емоційне лідерство як потужний інструмент впливу, дозволяє лідерам ефективно керувати емоціями – як своїми, так і чужими – для досягнення спільних цілей та мотивації команди. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає лідеру будувати довіру, покращувати комунікацію та надихати людей на творчі досягнення, що робить його здатним впливати на поведінку інших. Проте, поряд із усіма об'єктивними перевагами, його застосування має низку недоліків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий теоретико-методологічний і практичний внесок щодо впровадження і дослідження проблеми емоційного лідерства належить вітчизняним і закордонним вченим, серед яких: Д. Гоулман [1, 2], Г. Деяніра, С. Санкар, І. Нузулул [3], А. Гірао, Г. Марін [4], С. Агілар, Б. Джордж [5], В. Карковська [6], Р. Леу, Н. Джозеф [7], Ф. Алсалман, С. Чяд [8], М. Маданчіан, Х. Тахердуст [9], Х. Орнек, А. Камчі [1 – 3] та ін. У їхніх працях запропонована концепція емоційного лідерства, досліджено його складові, розроблені наукові підходи щодо формування компетентностей емоційного лідера та можливості їх практичної реалізації.

Це дослідження є доповненням зазначених досліджень феномену емоційного лідерства, що полягає у виокремленні переваг практичного застосування та аналізі ризиків виникнення негативних наслідків емоційного лідерства.

**Мета статті.** Метою статті є оцінка значення емоційного лідерства в системі управління підприємством, аналіз його переваг і недоліків, дослідження результатів застосування та впливу емоційного лідерства на ефективність управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з дослідженнями вітчизняних і закордонних вчених основними результатами наявності високого рівня емоційного інтелекту вважаються: успішна кар'єра, ефективні комунікації, лідерські навички та досягнення успіху в професійній сфері, покращення особистих стосунків, розуміння та контроль власних емоцій. Емпатія до інших, як складова емоційного інтелекту, сприяє гармонійним стосункам, а здатність керувати емоціями дає змогу приймати більш зважені та обґрунтовані рішення. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє підвищенню стресостійкості, формує здатність краще адаптуватись до змін, долати перешкоди і труднощі.

Емоційне лідерство як здатність лідера керувати власними емоціями та емоціями інших для створення стабільної, мотивуючої та надихаючої робочої атмосфери, де люди почуваються впевнено, а їхні творчі задуми знаходять втілення, проявляється через високий емоційний інтелект, що містить самопізнання, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички, даючи змогу лідеру ефективно взаємодіяти з командою та досягати спільних поставлених цілей їхньої діяльності [2 – 3].

Структурними елементами емоційного лідерства є [5, 8 – 9]:

- самоусвідомлення (Self-Awareness) – здатність розуміти свої емоції, їх причини та вплив на свої думки та поведінку. Лідер здатний ідентифікувати і усвідомити власні емоції та уміє їх контролювати;
- саморегуляція (Self-Regulation) – вміння контролювати свої емоційні реакції та імпульси, зберігати спокій у стресових ситуаціях. Лідер демонструє стабільність, навіть у стресових ситуаціях, що створює відчуття безпеки та керованості у команді;
- емпатія (Empathy) – уміння розуміти та відчувати емоції інших людей, ставити себе на їхнє місце. Лідер здатний розуміти та співпереживати емоції інших, реагуючи відповідно на потреби команди;
- мотивація (Motivation) – здатність спрямовувати свої емоції для досягнення цілей, бути оптимістичним та цілеспрямованим. Лідер надихає команду, створюючи відчуття сенсу в роботі та заохочуючи творчі рішення;
- соціальні навички (Social Skills) – здатність ефективно взаємодіяти з іншими, налагоджувати стосунки, впливати на людей і будувати міцні зв'язки. Лідер ефективно взаємодіє з людьми, будує міцні стосунки та керує емоційними проявами групи.



**Рис. 1. Основні переваги емоційного лідерства в системі управління підприємством**

Джерело: власна розробка автора на основі [1 – 5, 8, 10]

Найбільшою перевагою емоційного лідера є його здатність досягати високої вмотивованості кадрів завдяки створенню позитивної атмосфери, виявленню емпатії до співробітників, формуванню конструктивного зворотного зв'язку, підтримці їхніх потреб у саморозвитку і самореалізації, що стимулюватиме їхню внутрішню мотивацію та залученість до виконання управлінських функцій. Це досягається не тільки наданням гідної зарплати, премій, бонусів та соціального пакету, але також розвитком кар'єрних можливостей, навчанню і створенню можливості для професійного зростання. Дієвим також є створення комфортної робочої атмосфери, захоплення командної роботи через тимбілдинги, визнання досягнень співробітників. Емоційні лідери здатні надихати своїх підлеглих, створюючи відчуття осмисленості в роботі та стимулюючи творчі підходи.

Емпатія та розуміння емоцій інших людей допомагають знаходити індивідуальний підхід до кожного співробітника, уникати образ та конфліктів. Наслідком цього є ефективна комунікація в системі управління підприємством.

Створення доброзичливої робочої атмосфери за допомогою формування позитивного настрою та віри в успіх, які демонструє лідер, сприятливо впливають на загальний мікроклімат у колективі.

Висока адаптивність є рисою, необхідною для функціонування управлінської системи і безпосередньо для якісної роботи кожного працівника. Лідер, що володіє емоційною гнучкістю, може ефективно долати труднощі та адаптуватися до змін, ведучи за собою команду.

Відповідно результати реалізації емоційного лідерства в управлінні підприємством, порівняно з іншими типами лідерства, полягатимуть у формуванні здатності аналізувати свої власні емоції та їх вплив на себе, інших і ситуацію в цілому, використання інтуїції при прийнятті рішень. Одним з основних наслідків також є формування реалістичної самооцінки, що передбачає розуміння власних сильних сторін і обмежень, а також здатності контролювати руйнівні емоції та імпульсивність. Таке лідерство базується на повазі та довірі, що робить його менш конфліктним і суперечливим, але більш стабільним та надійним.

Висока адаптивність у змінних та кризових умовах, що притаманна емоційному лідерству, є одним із найбільш вагомих його наслідків у сучасних складних умовах війни, тобто середовища, яке характеризується швидкозмінністю та невизначеністю. Під керівництвом емоційного лідера значно зростає ефективність роботи працівників і колективу. Частково це досягається за рахунок високого рівня ініціативності та креативності у професійній діяльності, що сприяють їхньому розвитку, а частково – завдяки згуртованості колективу і сприятливому соціально-психологічному клімату в ньому, ефективним комунікаціям та довірі у відносинах, високій результативності командної роботи і співробітництва.

Емоційне лідерство дає можливість надихати команду, будувати довіру та покращувати робочу атмосферу, але може призвести до надмірної залежності від лідера, емоційного вигорання або нерациональних рішень, якщо емоції не контролюються належним чином. Основні можливі недоліки емоційного лідерства в системі управління підприємством подані на рис. 2.



**Рис. 2. Основні недоліки емоційного лідерства в системі управління підприємством**

Джерело: власна розробка автора на основі [2 – 5, 7]

Зокрема ризик емоційної залежності виникає у зв'язку з тим, що команда може стати надто залежною від емоційного стану лідера, що призведе

де до проблем, коли лідер відчуває спади або не може надати підтримку. Цей недолік можна мінімізувати за допомогою зниження рівня емоційної залежності від лідера, формування довірливих відносин, взаємодопомоги і взаємопідтримки у колективі.

Емоційне лідерство пов'язане з ризиком емоційного вигорання, що може бути наслідком надмірного емоційного внеску та ідентифікації лідера з проблемами команди. Результатом цього може бути психоемоційне виснаження лідера. Зазначений недолік усувається зниженням рівня стресу, делегуванням повноважень, збалансуванням графіка роботи та навантаження, застосуванням методів підвищення стресостійкості.

Вплив сильних емоцій може спотворити об'єктивне сприйняття ситуації та призвести до неоптимальних управлінських рішень. Відповідно управлінські рішення, що прийняті емоційно, а не на основі аналізу або попереднього досвіду, часто можуть мати негативні наслідки для підприємства і виявитись нераціональними. Проте такий недолік можна усунути розвитком критичного мислення та управління емоціями, детальним аналізом інформації, зниженням імпульсивності, спільним обговоренням рішень і наслідків їх прийняття.

Емоційне лідерство може стати значною проблемою для неемоційних людей (стриманих людей, що не демонструють емоції зовні). Такі люди розуміють емоції і здатні з ними працювати, на відміну від людей з низьким рівнем емоційного інтелекту, які мають труднощі з усвідомленням, розпізнаванням та керуванням емоціями як своїми, так і чужими. Для співробітників, які не мають високого рівня емоційного інтелекту, стиль емоційного лідера може здатися незрозумілим або маніпулятивним. У зв'язку з цим, доцільними є заходи з адаптації працівників, чіткі комунікації, логічні аргументи та мотивація через раціональні стимули, розвиток їхньої емпатії, а також здатності розуміти свої емоції і керувати ними.

На основі вищезазначеного, можна зробити висновок, що користь для підприємства, отримана завдяки явним перевагам емоційного лідерства, значно переважає можливі негативні наслідки від нього.

Відповідно розвиток емоційного лідерства в системі управління підприємством потребує розвитку емоційного інтелекту, що передбачає роботу над розумінням і контролем власних емоцій, а також над здатністю розпізнавати емоції інших. За цих умов лідер стає певної мірою еталоном, що демонструє приклад поведінки у складних емоційних або стресових ситуаціях. Емоційне лідерство передбачає створення атмосфери довіри в колективі, відносин взаємовиручки та взаємопідтримки. Такі відносини можливі лише в умовах безпечного середовища, де будь-хто з колективу

має можливість вільно, без осуду, висловлювати свої думки чи емоції, обговорювати емоційні аспекти роботи, допомагаючи членам колективу краще розуміти власні і чужі почуття. Реалізація емоційного лідерства потребує ефективного зворотного зв'язку. Саме зазначені складові роблять емоційне лідерство не просто набором якостей, а потужним інструментом, що дає змогу лідеру успішно впливати на людей, створювати позитивну атмосферу та досягати видатних результатів у системі управління підприємством.

Проте, як бачимо на основі аналізу характеру виникнення наведених негативних наслідків емоційного лідерства, вони мають тенденцію з'являтися тільки у випадку намагання застосовувати на практиці концепцію емоційного лідерства за недостатнього рівня підготовленості для цього лідера і команди. Тому, щоб усунути недоліки емоційного лідерства, доцільно зосередитись на розвитку самоусвідомлення, саморегуляції та емпатії, використовуючи активне слухання і налагодження ефективної комунікації. Важливо також встановлювати чіткі кордони у відносинах, надавати команді можливість брати на себе відповідальність і коригувати свою поведінку з урахуванням емоційного стану підлеглих. Зазначені дії дадуть змогу не допустити виникнення потенційних негативних наслідків.

Зокрема розвиток самоусвідомлення та саморегуляції дасть можливість відрізнити та приймати весь спектр власних емоцій, щоб краще керувати ними. Розвиток вміння керувати власною імпульсивністю розвине здатність залишатися зібраним під тиском, не реагуючи різко, агресивно або надто чутливо на стресові ситуації. Доцільним буде також практикувати самодисципліну і брати на себе відповідальність за свої почуття та вчинки. Розвитку емпатії та соціальних навичок сприяє формування вміння активного слухання. Саме увага до того, що говорять інші, дасть змогу зрозуміти емоції, які стоять за їхніми словами, і побудувати екологічні для обох сторін взаємини, як і увага до невербальних сигналів, яка допомагає помічати емоції співробітників, спостерігаючи за їхньою поведінкою та невербальними сигналами. Важливим є також уміння проявити свою готовність підтримувати команду, розуміючи їхні потреби.

Покращення комунікації та взаємодії з командою, завдяки встановленню і дотриманню чітких і розумних кордонів у спілкуванні з командою, дасть можливість проявити залученість, але не нав'язуючись і не вирішуючи надто глибокі особисті питання. У цьому випадку зростає роль зворотного зв'язку, як можливості покращити комунікацію та взаєморозуміння. Це сприятиме формуванню довірливих стосунків та дасть змогу членам команди брати на себе відповідальність за процеси і результати роботи, виявляючи до них довіру.

Ще одним із дієвих методів «профілактики» виникнення негативних наслідків емоційного лідерства є потреба у коригуванні своєї поведінки та середовища, що потребує постійної уваги до власного емоційного стану і коригування моделі поведінки з урахуванням емоційного стану співробітників, створення безпечного середовища, в якому вони мають відчуття безпеки, заохочення і джерело енергії для дослідження нового. Особливо доцільним є заохочення до співпраці, розвиток соціальних навичок, які сприяють зв'язку і взаємопідтримці в команді, створюючи культуру взаєморозуміння.

Таким чином, основним інструментом лідера є емоційний інтелект, як здатність правильно тлумачити емоції, які відчуваєш сам і оточуючі, а також уміння ними управляти [5, 10]. Емоційний інтелект формується протягом життя людини, що проявляється у сприйнятті та вираженні емоцій, підвищенні ефективності мислення за допомогою розуміння своїх і чужих емоцій, а також у процесі управління емоціями. Більшість вчених схиляється до думки, що емоційний інтелект можна розвинути, підвищивши його рівень. Емоційний лідер орієнтується на власні емоції та емоції співробітників, розуміє дії конкурентів та ділових партнерів, знає потреби, настрої та майбутню поведінку інших. Ці та інші вищенаведені переваги емоційного лідерства є переконливим доказом його ефективності. Поряд з цим, виокремлені у статті недоліки, що проявляються у ризиках емоційної залежності або емоційного вигорання, нераціональності управлінських рішень та складності сприйняття їх неемоційними людьми, є швидше наслідками неправильного застосування емоційного інтелекту або свідченням недостатнього його рівня. Наведені у статті результати їх аналізу дають змогу їх повністю усунути або знизити їх вплив на ефективність функціонування системи управління підприємством.

**Висновки та пропозиції.** Розвиток емоційного лідерства у системах управління підприємств буде відбуватись інтенсивніше та ефективніше у випадку впровадження децентралізації системи. Такий процес пов'язаний із труднощами, оскільки потребує відмови від традиційних методів контролю, підвищення самостійності працівників. Крім цього, постійний і безперервний процес розвитку емоційного лідерського потенціалу управлінців на усіх рівнях організаційної структури, практичне навчання, оцінка кар'єрного зростання, формування кадрового резерву та інші подібні заходи дадуть можливість досягти позитивних результатів у цій сфері. Доцільним буде формування цільових лідерських програм за прикладом великих міжнародних і українських корпорацій. Також результативним є стимулювання саморозвитку і розвитку емоційного інтелекту співробітників

підприємства, організація їхньої праці, їх розвиток і мотивація з метою створення емоційного зв'язку в колективі.

Слід зазначити, що емоційне лідерство потребує також створення відповідних сприятливих умов на національному рівні, що доцільно реалізувати у вигляді навчання, розвитку шкіл лідерства, підтримки процесів децентралізації на усіх рівнях. У зв'язку з євроінтеграційними процесами, це набуває особливого значення. Вплив розвитку емоційного лідерства на систему управління підприємства очевидний, оскільки українські підприємства зможуть підвищити свою конкурентоспроможність і ефективність своєї діяльності, отримати нові стратегічні можливості свого розвитку.

Відповідно перспективи подальших досліджень у цій сфері, на мою думку, повинні стосуватись аналізу шляхів розвитку емоційного лідерства у системі управління підприємствами загалом та емоційного інтелекту співробітників зокрема.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Vivat, 2018. 512 с.
2. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ. 2021. 288 с.
3. Deyanira, G., Sankar, S., Nuzulul, I. (2020). The impact of emotional intelligence in the military workplace. *Human Resource Development International*. 1 – 17. DOI: 10.1080/13678868.2019.1708157.
4. Guirao, A., Marin, G., Pan, P. (2019). Emotional intelligence in the military. *Publicaciones Didacticas*. Retrieved from <https://core.ac.uk/reader/235850530>.
5. Aguilar, S., George, B. (2019) A Review of the Linkages between Emotional Intelligence and Leadership in the Military Forces. *Business Ethics and Leadership* 3 (2). Retrieved from <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/).
6. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, No 2. Pp. 129 – 145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html>.
7. Leeuw R., Joseph N. Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, No 11. Article 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>.
8. Alsaman F. A., Chyad S. A. Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects. *IEEE Access*. 2025. Vol.13. Pp. 74217 – 74228. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>.
9. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. Pp. 2101 – 2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>.

10. Ornek H. M., Camci A. Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Yunetim Bilimleri Dergisi*. 2024. Vol. 22, No 54. Pp. 2601 – 2635. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>.

## REFERENCE

1. Goleman D. (2018). Emotional' Intelligentse. [Emotional Intelligence] Vivat. 512 p.
2. Goleman D., Boyat-sis R., Matskie E. (2021). Emotional' Intelligentse of a Leader. [Emotional Intelligence of a Leader]. Kyiv. 288 p.
3. Deyanira, G., Sankar, S., Nuzulul, I. (2020). The impact of emotional intelligence in the military workplace. *Human Resource Development International*. 1 – 17. DOI: 10.1080/13678868.2019.1708157.
4. Guirao, A., Marin, G., Pan, P. (2019). Emotional intelligence in the military. *Publicaciones Didacticas*. Retrieved from <https://core.ac.uk/reader/235850530>.
5. Aguilar, S., George, B. (2019) A Review of the Linkages between Emotional Intelligence and Leadership in the Military Forces. *Business Ethics and Leadership* 3 (2). Retrieved from <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/).
6. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, No 2. Pp. 129 – 145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html>.
7. Leeuw R., Joseph N. Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, No 11. Article 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>.
8. Alsalman F. A., Chyad S. A. Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects. *IEEE Access*. 2025. Vol. 13. Pp. 74217 – 74228. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>.
9. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Moha-med N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. Pp. 2101 – 2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>.
10. Ornek H. M., Camci A. Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Yunetim Bilimleri Dergisi*. 2024. Vol. 22, No 54. Pp. 2601 – 2635. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>.