

УДК 005.32:004.8

ГОЛОВКОВА Л.С.¹, ХАННУФ К. Є.²

¹ д.е.н., професор кафедри фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій, вул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, e-mail: g.liudmila22@gmail.com, ORCID:0000-0001-5473-6644

² PhD, викладач Хортицької національної академії, м. Запоріжжя, Україна; katerinahann@gmail.com, ORCID 0000-0001-7689-9938

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА В УМОВАХ ГЕНЕРАТИВНОГО ШІ: “HUMAN–AI LEADERSHIP” ЯК НОВА УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Мета. Теоретично обґрунтувати “human-AI leadership” (лідерство «людина-ШІ») як інтегральну управлінську компетентність і пояснити, як емоційний інтелект (EI) модерує ефективність рішень, делегування та комунікації за умов використання генеративного ШІ (Copilot/ChatGPT) у корпоративному менеджменті. **Методика.** Використано концептуальне моделювання на перетині теорії емоційного інтелекту, психологічної безпеки та підходів до калібрування довіри в людино-ШІ взаємодії. Запропоновано “пакет В” швидкого емпіричного дизайну — онлайн-експеримент із рандомізацією доступу до GenAI у типових управлінських задачах (рішення, делегування, повідомлення для команди) та з паралельним вимірюванням EI керівника й показників trust calibration (калібрування довіри (до ШІ)). Передбачено процедури зниження common method bias через рознесення вимірювань у часі (2 хвили) та 180° оцінювання (керівник + підлеглі) як наступний етап валідації моделі. **Результати.** Сформульовано модель EI-модерованої людино-ШІ взаємодії, де EI підсилює позитивний ефект GenAI на якість управлінських рішень і комунікацій за умови правильної калібровки довіри й збереження психологічної безпеки команди; водночас за низького EI зростають ризики надмірної довіри до GenAI, “відчуженої” комунікації та погіршення делегування. Запропоновано операціоналізацію: інтенсивність використання GenAI; індекси якості делегування (ясність, межі відповідальності, критерії успіху), якості комунікації (емпатійність, тон, прозорість), індикатори психологічної безпеки та trust calibration. **Наукова новизна.** Уперше для корпоративного контексту запропоновано рамку “EI-driven trust calibration” як механізм, що пояснює, коли саме GenAI підвищує управлінську результативність, а коли створює управлінські помилки. **Практична значимість.** Результати придатні для корпоративних політик використання Copilot/ChatGPT, програм розвитку лідерства та HR-інструментів оцінювання “готовності керівника” до GenAI-делегування й GenAI-комунікації.

Ключові слова: емоційний інтелект; human–AI leadership; генеративний штучний інтелект; Copilot/ ChatGPT; делегування; управлінська комунікація; психологічна безпека; калібрування довіри; продуктивність знанневої праці

Постановка проблеми

Генеративний ШІ швидко інтегрується у робочі процеси керівників: підготовка управлінських рішень, узгодження позицій, чернетки комунікацій, сценарії розмов, формування планів делегування. Емпіричні дослідження демонструють відчутні прирости продуктивності та якості виконання завдань у знаннєвій праці за умов доступу до GenAI [3], а також результативність GenAI-асистентів у виробничих сервісних процесах [2]. Знаннева праця є формою реалізації людського капіталу, інституційний зміст якого визначається правилами, нормами й механізмами на рівні національної економіки [1]. Проте ефект є неоднорідним: виграти від GenAI залежать від навичок користувача, типу задачі та здатності людини адекватно оцінювати межі надійності моделі [2-4]. Для управління це означає новий клас ризиків: управлінське “перекладання” відповідальності на інструмент, помилки через галюцинації, зниження якості делегування через надмірну стандартизацію текстів, ерозію психологічної безпеки команди через “холодний” тон комунікацій і неузгодженість очікувань.

У таких умовах постає запит на компетентність, що поєднує людське лідерство з грамотним використанням GenAI, тобто “human-AI leadership”. Вирішальним модератором стає емоційний інтелект керівника, бо саме EI визначає якість соціально-емоційної регуляції: як керівник “зчитує” емоційний фон команди, добирає тон, підтримує безпеку для голосу та зворотного зв’язку, а також

як реагує на невизначеність і помилки інструменту [7-8]. Якщо EI є низьким, GenAI може підсилувати небажані патерни: надмірну директивність, уникнення діалогу, делегування “без контексту” та неякісну ескалацію проблем.

Аналіз досліджень і публікацій

В результаті дослідження визначено джерела наукової літератури, які формують основу проблематики.

1. Інституційний вимір людського капіталу як рамка для інтерпретації змін у знаннєвій праці та управлінні [1].

2. Продуктивність і організаційні ефекти GenAI. Так, доведено причинний ефект ChatGPT на швидкість та якість письмових завдань у онлайн-експерименті [3]. Також показано ефекти GenAI-асистента у великому сервісному середовищі, де зростає продуктивність і змінюється якість взаємодій з клієнтами; при цьому ефекти суттєво різняться між групами працівників [2]. Узагальнення по продуктивності, інноваціях і підприємництву на рівні політик і фірм подано в аналітичних оглядах [4]. Окремий пласт це вплив Copilot-класу інструментів на продуктивність у завданнях розробки та суміжних функціях; польові результати та RCT-оцінювання підтверджують приріст швидкості та/або якості виконання задач [5-6].

3. Емоційний інтелект і лідерські результати. Огляди наукових досліджень фіксують позитивні зв'язки EI керівника з командними процесами та результативністю, зокрема через поліпшення взаємодій і якості комунікації [7]. Також сучасні емпіричні роботи узагальнюють вплив EI на лідерські результати й організаційні outcomes [8]. Паралельно формується напрям “лідерство в людино-ШІ взаємодії”, що пропонує концептуальні моделі взаємовпливу людського інтелекту та ШІ й підкреслює роль управлінських механізмів у співпраці людина-ШІ [11].

Таким чином, виявлено наявний розрив в наукових джерелах щодо GenAI, де поглиблено описується продуктивність, але слабше пояснює управлінську соціально-емоційну “надбудову”: чому за одних керівників GenAI підсилює якість делегування та комунікації, а за інших - створює помилки довіри, конфлікти й втрати психологічної безпеки. Бракує також прикладної методики швидкого вимірювання “готовності лідера” до GenAI-управління.

Для подальшої верифікації запропонованої рамки сформовано набір ключових конструктів і їх операціоналізацію, релевантну до задач керівника в середовищі GenAI (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові конструкти human–AI leadership та рекомендована операціоналізація

Конструкт	Теоретичне визначення	Рекомендоване вимірювання (індикатори)	Джерело/ підхід
Емоційний інтелект керівника (EI)	Здатність сприймати, розуміти та регулювати емоції у взаємодії	WLEIS, 16 пунктів; 4 підшкали: SEA, OEA, UOE, ROE	[13]
Інтенсивність використання GenAI	Частота та ширина управлінських задач із Copilot/ChatGPT	Індекс: частота + ширина задач (рішення/делегування/комунікація/аналіз)	Логіка задач на основі [13]; шкала автора
Trust calibration / appropriate reliance	Узгодження довіри до AI з надійністю та контекстом застосування	Поведінково: частка перевірок; частка корекцій; прийняття без перевірки (reverse)	[12]
Психологічна безпека	Норма команди: можна ставити питання/сумніватися без покарання	7 пунктів Edmondson (або коротка версія)	[9]
Якість рішення	Якість вибору та обґрунтування	Correct/incorrect + рубрика обґрунтування (0–2)	розроблено авторами
Ефективність делегування	Ясність, автономія, контроль, критерії успіху	Рубрика 6 критеріїв (0–2 кожен)	розроблено авторами
Якість комунікації	Емпатія, ясність, деескалація, прозорість	Рубрика 5 критеріїв (0–2 кожен)	розроблено авторами

Вибір індикаторів спирається на підходи до оцінювання EI, психологічної безпеки та appropriate reliance, а також на емпіричні результати щодо впливу GenAI на продуктивність знанневих задач [9, 12-13].

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Мета дослідження полягає у концептуалізації феномену human-AI leadership як нової управлінської компетентності та обґрунтуванні ролі емоційного інтелекту як ключового модератора взаємодії між використанням генеративного штучного інтелекту та управлінськими результатами в умовах цифрової трансформації організацій. Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено: визначити human-AI leadership як інтегровану управлінську компетентність і сформувати її структурні компоненти в контексті сучасних моделей лідерства; обґрунтувати роль емоційного інтелекту (EI) як модератора зв'язку між використанням генеративного штучного інтелекту (GenAI) та управлінськими результатами, зокрема у процесах прийняття управлінських рішень, делегування повноважень і управлінської комунікації; запропонувати методику швидкого вимірювання та первинної перевірки концептуальної моделі human-AI leadership на основі онлайн-експерименту із застосуванням стандартизованого інструментарію («пакет В») для подальшого емпіричного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження

Подальший виклад спрямовано на розв'язання двох взаємопов'язаних проблем, що виникають при інтеграції GenAI у менеджмент: 1) як забезпечити приріст результативності управлінської праці без втрати відповідальності та якості рішень; 2) як мінімізувати соціально-психологічні ризики, пов'язані з некаліброваною довірою до AI та зміною стилю взаємодії в команді. У межах цієї логіки спочатку формалізується компетентність human-AI leadership, далі розкривається модераторна роль EI у ключових управлінських діях (рішення–делегування–комунікація), після чого конкретизуються механізми контролю якості взаємодії з GenAI (trust calibration) і підтримки “voice” команди (психологічна безпека). Така послідовність дозволяє перейти від теоретичного обґрунтування до чіткої операціоналізації та методичного плану верифікації. З огляду на це, подальший аналіз структуровано за сімома взаємопов'язаними блоками: від визначення компетентності human-AI leadership - до опису механізмів і протоколу верифікації.

1. Концепт “human-AI leadership” у корпоративному управлінні

“Human-AI leadership” доцільно трактувати як здатність керівника цілеспрямовано поєднувати: (а) людські соціально-емоційні механізми впливу (емпатія, підтримка, конфлікт-менеджмент), (б) інструментальні можливості GenAI (синтез інформації, генерація варіантів, підготовка текстів), (в) управління ризиками надійності (перевірка фактів, запобігання надмірній довірі, правила застосування).

Такий підхід узгоджується з емпіричною картиною: GenAI підвищує продуктивність у рутинніших інтелектуальних завданнях, але потребує компетентного користування для отримання стійкої вигоди [1-3]. Для менеджменту особливо критичні “соціальні” задачі: делегування, зворотний зв'язок, інформування про зміни, кризові повідомлення. Саме тут EI може визначати, чи стане GenAI підсилювачем управлінської якості, чи генератором соціально-емоційних помилок. Концептуальну логіку EI-модерованого human-AI leadership та причинні зв'язки між X, M1, M2, W і управлінськими результатами подано на рис. 1.

Вектор причинної логіки моделі такий: інтенсивність GenAI (X) впливає на управлінські результати Y (якість рішень, ефективність делегування, якість комунікації) як безпосередньо (прямий ефект X→Y через структурованість і швидкість), так і опосередковано через механізми M1 та M2 (ланцюг X→M1→M2→Y). Ризикова траєкторія моделі відображає сценарій некаліброваної довіри (overreliance) як “прийняття хибної підказки без перевірки”, що зростає за слабкого функціонування механізму M1 та недостатньої підтримки M2.

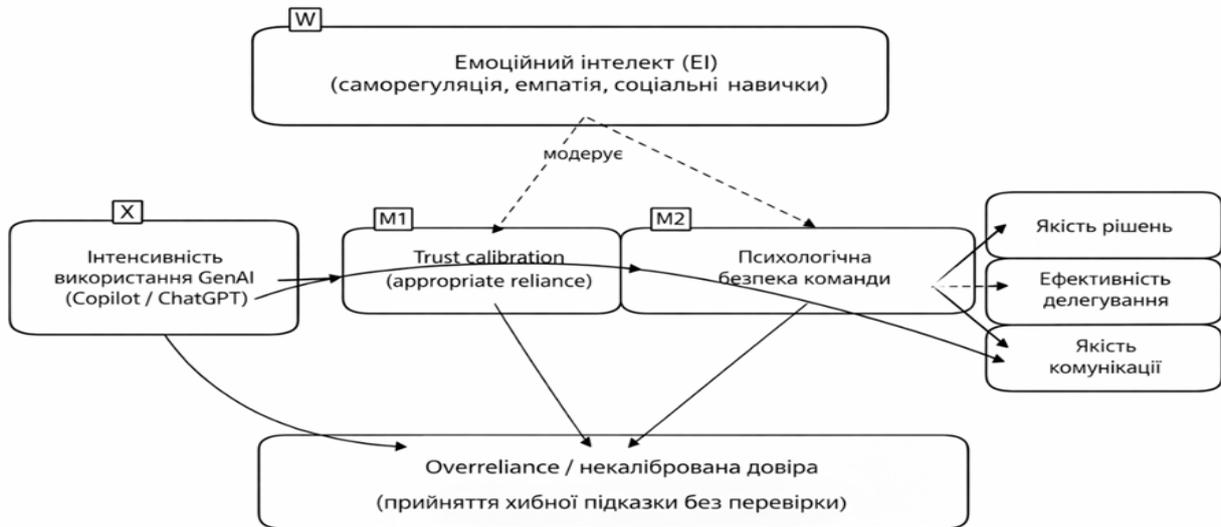


Рисунок 1. Концептуальна модель EI-модерованого human-AI leadership у корпоративному менеджменті

Примітка. Розроблено авторами

Позначення: X - інтенсивність використання генеративного ШІ в управлінських задачах (Copilot/ChatGPT) як предиктор управлінських результатів. M1 - trust calibration / appropriate reliance як механізм, що відображає здатність керівника організувати перевірку та корекцію AI-виходу відповідно до контексту (уникнення overreliance). M2 - психологічна безпека команди як соціально-психологічний механізм, що підтримує “voice” та готовність повідомляти про сумніви й помилки. W - емоційний інтелект лідера як модератор (посилює/послаблює) зв’язки між використанням GenAI та механізмами (X→M1; X→M2) і, відповідно, вплив GenAI на управлінські результати.

2. EI як модератор ефективності управлінських рішень за використання GenAI

GenAI розширює когнітивне поле рішень (більше альтернатив, швидше узагальнення), що потенційно підвищує якість рішень [3-4]. Проте управлінське рішення - не лише когнітивний вибір, а й соціальне прийняття рішення командою. EI впливає на:

- розпізнавання емоційних сигналів спротиву/невизначеності;
- коректне “пакування” рішення в комунікацію;
- підтримку психологічної безпеки при помилках та ітераціях.

За високого EI керівник здатний використати GenAI як “чернетковий” інструмент без втрати відповідальності: ставити уточнювальні запитання, просити контраргументи, організувати перевірку ідей людьми, нормалізувати сумніви. За низького EI зростає ризик “автоматизованої впевненості”: швидко прийняті формулювання й аргументи GenAI сприймаються як достатні, а емоційні наслідки для команди не враховуються.

Пропозиція P1 (модерація): зв’язок “інтенсивність використання GenAI → якість управлінських рішень” посилюється за високого EI та слабшає/стає негативним за низького EI [2-4; 7-8].

3. EI та делегування в умовах Copilot/ChatGPT

Делегування у GenAI-середовищі змінюється двома способами. По-перше, GenAI полегшує формування задачі: SMART-формулювання, критерії якості, чек-листи, ризики. По-друге, GenAI створює спокусу делегувати “через текст”, зменшуючи живий діалог.

EI керівника визначає, чи буде делегування доповнене емпатійною рамкою (сенс, пріоритети, підтримка), чи зведеться до сухого “завдання з інструкцією”. Окремо важливий аспект -

справедливість і довіра: підлеглі можуть сприймати GenAI-делегування як знецінення їхнього професійного судження.

Пропозиція P2: за високого EI використання GenAI підвищує ясність і повноту делегування, не знижуючи автономію; за низького EI зростає ризик надконтролю, “мікроменеджменту через шаблон” та зниження суб’єктивної автономії команди [7-8; 11].

4. EI та управлінська комунікація: тон, емпатія, психологічна безпека

GenAI здатний суттєво прискорювати підготовку листів, оголошень, повідомлень у месенджерах, особливо в багатомовних командах. Водночас автоматично згенерований текст часто має “універсальний” тон і може не враховувати контекст стресу, культури та історії відносин у команді.

Психологічна безпека як здатність команди відкрито говорити про помилки й ризики пов’язана з поведінкою лідера та нормами взаємодії [9]. У GenAI-середовищі психологічна безпека стає каналом, що визначає, чи повідомлять підлеглі про помилку GenAI-поради, чи промовчать. Тут EI діє як “запобіжник”: керівник задає норму перевірки, визнає невизначеність, дозволяє ставити під сумнів чернетки, згенеровані GenAI.

Пропозиція P3: EI позитивно пов’язаний із психологічною безпекою; психологічна безпека медіює вплив GenAI-використання на якість комунікації та на ефективність делегування [7-9].

5. Trust calibration як ключовий механізм “EI-driven human-AI leadership”

Управлінська проблема GenAI рідко полягає у “нульовій довірі”. Частіше проблема - некалібрована довіра: або надмірна (over-reliance), або недостатня (under-use). Під trust calibration розуміємо узгодження суб’єктивної довіри користувача з реальною надійністю системи в конкретному типі задач [10]. Для керівника важливо не лише власне калібрування, а й організаційна норма: як команда перевіряє результати GenAI, як фіксує помилки, як відновлює довіру після збою.

EI впливає на trust calibration через:

- саморегуляцію (зниження імпульсу “прийняти готовий текст/відповідь”);
- емпатію (врахування, як команда сприйме GenAI-комунікацію);
- соціальні навички (побудова правил “людина в контурі”).

Пропозиція P4: trust calibration є механізмом, через який EI перетворює використання GenAI на позитивні управлінські outcomes; за низького EI trust calibration частіше порушується [10-11].

6. Операціоналізація змінних і індикаторів для корпоративного контексту

Для методики пропонується такий набір показників:

A) *EI керівника*. Стандартизована шкала EI, або комбінований індекс (самооцінка + короткі ситуаційні завдання). Важлива відокремленість вимірювання від outcomes (перша хвиля).

B) *Інтенсивність використання GenAI*. Частота, типи задач (рішення/делегування/комунікація), рівень інтеграції (чернетка, співавтор, “майже готовий продукт”), частка часу.

C) *Якість рішень*. (1) експертна оцінка якості (повнота, ризики, альтернативи), (2) відповідність політикам/контексту, (3) стійкість до контраргументів.

D) *Якість делегування*. Індекс ясності (ціль, дедлайн, критерії), індекс автономії (простір для рішень), індекс підтримки (ресурси/канали допомоги).

E) *Якість комунікації*. Тон (поважність, емпатія), прозорість (пояснення “чому”), справедливість (визнання внеску людей), запрошення до зворотного зв’язку.

F) *Психологічна безпека*. Короткий індикатор відкритості/можливості “говорити про проблему” [9].

G) *Trust calibration*. Узгодження впевненості керівника у відповіді GenAI з фактичною якістю/надійністю результату в задачі; окремо - поведінкові маркери перевірки (чи робиться валідація, чи залучаються люди) [10].

7. «Методика : онлайн-експеримент»

Для швидкої емпіричної верифікації моделі запропоновано протокол онлайн-експерименту (пакет B), що дозволяє причинно оцінити вплив підказки GenAI та поведінку перевірки у трьох управлінських задачах: рішення, делегування, комунікація. Загальна послідовність етапів подана на рис. 2.

Інформована згода

|
Скринінг (працевлаштування / менеджерський досвід)

|
Вимір EI + контролю (Wave 1)

|
Рандомізація умов експерименту (2×2):
(якість підказки GenAI) × (“ціна перевірки”)

|
Виконання 3 задач (рандомний порядок):
(1) рішення → (2) делегування → (3) комунікація

|
Маніпуляційні перевірки:
(корисність/надійність підказки; складність перевірки)

|
Збір outcomes:
якість рішення/текстів; overreliance; поведінка перевірки

|
(Опційно) Wave (2 через 2–4 тижні :
180° оцінка / організаційні результати)

Рис. 2. Процедура онлайн-експерименту для верифікації моделі EI-модерованого Human-AI leadership

Примітка. Розроблено авторами

Дизайн спрямований на швидку емпіричну перевірку без дорогих польових впроваджень.
Учасники. Керівники середньої ланки або MBA/EMBA-аудиторія; бажано 120–200 осіб для стабільності ефектів у моделі модерації.

Рандомізація. Дві основні умови:

- GenAI-доступ (дозволено/обмежено);
- управлінський контекст (стандартна ситуація/стресова ситуація з конфліктом або скороченням ресурсів).

Завдання (3 блоки):

1. Рішення: кейс із неповними даними; потрібно обрати варіант дії й обґрунтувати ризики.
2. Делегування: сформулювати задачу підлеглому, визначити критерії і межі автономії.
3. Комунікація: повідомлення команді про зміну політики/помилку/затримку.

Вимірювання.

- Хвиля 1: EI; схильність до довіри технологіям; базовий досвід GenAI.
- Після виконання завдань: якість текстів/рішень (експертно або за рубрикою), self-confidence, поведінка перевірки.
- Хвиля 2 (через 2-4 тижні, як наступний крок): “організаційні” outcomes та 180° оцінка, якщо доступні підлеглі.

Аналітичний план. Регресійна модерація (EI×GenAI) для якості рішень, делегування, комунікації; перевірка опосередкування через психологічну безпеку і trust calibration; робастні перевірки на досвід і тип задачі [2-4; 9-10].

8. Очікувані результати та інтерпретація для практики

Спираючись на доведені продуктивні ефекти GenAI у знансєвих завданнях [2-4] та зв’язок EI з лідерськими результатами [7-8], очікувано:

- GenAI підвищує швидкість і структурність управлінських артефактів (плани, листи, чек-листи).
- Високий EI забезпечує “людину в центрі”: емпатійне узгодження, коректний тон, збереження автономії, активний зворотний зв’язок.

• Низький EI збільшує частоту помилок довіри (over-reliance), сприяє “відчуженій” комунікації та погіршує психологічну безпеку, що підвищує ризик приховування проблем.

9. Управлінські імплікації: політика GenAI-використання як частина лідерської компетентності
Для корпорацій доцільно закріпити мінімальний набір правил “EI-driven human–AI leadership”:

1). *Правило подвійної перевірки*: будь-яке GenAI-рішення має пройти людську валідацію (факт-чек, ризики, контекст).

2). *Правило прозорості*: команда знає, де GenAI використано (особливо в політиках, кадрових питаннях, ризиках).

3). *Правило тону*: GenAI-чернетки комунікацій редагуються керівником з урахуванням емоційного контексту.

4). *Правило автономії*: GenAI не замінює діалог делегування; завжди є простір для уточнень і голосу команди.

5). *Навчання trust calibration*: тренінги, що поєднують навички перевірки з соціально-емоційною регуляцією [9].

Обмеження та перспективи подальших досліджень

У статті подано концептуально-методичний внесок без емпіричних розрахунків. Наступний крок - валідація моделі у польовому форматі: 180° дизайн (180-degree design), що передбачає оцінювання керівника з двох перспектив (самооцінка керівника та оцінка 2-5 підлеглих), а також двоххвильовий рознесений у часі дизайн (time-lag two-wave design) для зниження ризику спільного джерела даних (common method bias). Вимірювання результативних змінних (результатів / показників ефективності (outcomes)) доцільно здійснювати через 2-4 тижні після першої хвилі. Такий дизайн дозволить оцінити, як емоційний інтелект (EI) та калібрування довіри до ШІ (trust calibration) впливають на психологічну безпеку, ефективність делегування та якість комунікації в реальних командах [9-10].

Висновки

1. “Human–AI leadership” доцільно розглядати як нову управлінську компетентність, що інтегрує використання GenAI з соціально-емоційними механізмами лідерства та управління ризиками надійності.

2. EI виступає ключовим модератором ефектів GenAI на якість рішень, делегування та комунікації: високий EI підсилює позитивні ефекти, низький EI — підвищує ризик помилок довіри та “холодної” комунікації.

3. Запропоновано механізм “EI-driven trust calibration”, що пояснює, як саме GenAI перетворюється на управлінський результат або на управлінський ризик.

4. Розроблено практичну методику “пакет В” (онлайн-експеримент) для швидкої орієнтованої перевірки моделі з перспективою подальшого 180° time-lag дизайну.

UDC 005.32:004.8

GOLOVKOVA Liudmyla¹, HANNOUF Kateryna²

1* Professor of the Department of Finance, Accounting and Psychology of the Ukrainian State University of Science and Technology, Akademik V. Lazaryan str., 2, 49010, Dnipro, Ukraine, e-mail g.liudmila22@gmail.com. ORCID: orcid.org/0000-0001-5473-6644

2. PhD, Khortytsk National Academy" Zaporizhzhia, Ukraine; katerinahann@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7689-9938

LEADER EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE GENERATIVE AI ERA: “HUMAN–AI LEADERSHIP” AS A NEW MANAGERIAL COMPETENCE

Purpose. To conceptualize human–AI leadership as an integrated managerial competence and explain how leader emotional intelligence (EI) moderates decision quality, delegation, and managerial communication when generative AI tools (Copilot/ChatGPT) are used in corporate management. **Methodology.** The paper applies conceptual modeling that integrates EI theory, psychological safety, and trust calibration in human–AI collaboration. A “Package B” rapid empirical design is proposed: a randomized online experiment that manipulates access to GenAI in core managerial

tasks (decision, delegation, team communication), combined with EI measurement and trust-calibration indicators. As a follow-up validation path, a two-wave time-lag design and 180° assessment (leader + subordinates) are proposed to reduce common-method bias. **Results.** An EI-moderated human–AI model is formulated. EI strengthens the positive impact of GenAI on managerial outcomes when trust is properly calibrated and psychological safety is maintained. Under low EI, the model predicts higher risks of over-reliance, emotionally detached communication, and weaker delegation quality. The paper provides an operationalization toolkit: GenAI use intensity; delegation quality indices (clarity, boundaries, success criteria); communication quality indices (empathy, tone, transparency); psychological safety markers; and behavioral trust-calibration measures. **Scientific novelty.** The article introduces an EI-driven trust-calibration framework as an explanatory mechanism showing when GenAI improves leadership effectiveness and when it amplifies managerial errors. **Practical value.** The results support corporate GenAI policies, leadership development programs, and HR assessment of leader readiness for GenAI-enabled delegation and communication. **Keywords:** emotional intelligence; human–AI leadership; generative artificial intelligence; Copilot; ChatGPT; delegation; managerial communication; psychological safety; trust calibration; knowledge work productivity

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kolomiets, V., & Golovkova, L. (2017). The institutional content of the human capital of the national economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 289–293. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-289-293>
2. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). *Generative AI at Work*. The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>
3. Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
4. OECD. (2025). *The effects of generative AI on productivity, innovation and entrepreneurship*. OECD Publishing.
5. Cui, K. Z., et al. (2024). *Evidence from a Field Experiment with GitHub Copilot*. MIT Generative AI Research (public report). https://economics.mit.edu/sites/default/files/inline-files/draft_copilot_experiments.pdf
6. Edelman, B. G., Bono, J., Peng, S., Rodriguez, R., & Ho, S. (2024). *Randomized Controlled Trials for Microsoft Copilot for Security* (whitepaper / SSRN version).
7. Coronado-Maldonado, I., et al. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams. *Heliyon*, 9, e20356... (article). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
8. Gerhardt, K. (2025). Emotional Intelligence and Leader Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies* (SAGE), 2025.
9. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
10. Steinmetz, S. T., et al. (2025). *The Trust Calibration Maturity Model for Characterizing and Communicating AI System Trustworthiness*. arXiv.
11. Zárate-Torres, R., et al. (2025). Influence of Leadership on Human–Artificial Intelligence Collaboration. (open access article). <https://doi.org/10.3390/bs15070873>
12. Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors*, 46(1), 50–80. https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50_30392
13. 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*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

REFERENCES

1. Kolomiets, V., & Golovkova, L. (2017). The institutional content of the human capital of the national economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 289–293. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-289-293>
2. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). *Generative AI at Work*. The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>
3. Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
4. OECD. (2025). *The effects of generative AI on productivity, innovation and entrepreneurship*. OECD Publishing.
5. Cui, K. Z., et al. (2024). *Evidence from a Field Experiment with GitHub Copilot*. MIT Generative AI Research (public report). https://economics.mit.edu/sites/default/files/inline-files/draft_copilot_experiments.pdf

6. Edelman, B. G., Bono, J., Peng, S., Rodriguez, R., & Ho, S. (2024). *Randomized Controlled Trials for Microsoft Copilot for Security* (whitepaper / SSRN version).
7. Coronado-Maldonado, I., et al. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams. *Heliyon*, 9, e20356.... (article). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
8. Gerhardt, K. (2025). Emotional Intelligence and Leader Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies* (SAGE), 2025.
9. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. . <https://doi.org/10.2307/2666999>
10. Steinmetz, S. T., et al. (2025). *The Trust Calibration Maturity Model for Characterizing and Communicating AI System Trustworthiness*. arXiv.
11. Zárate-Torres, R., et al. (2025). Influence of Leadership on Human–Artificial Intelligence Collaboration. (open access article). <https://doi.org/10.3390/bs15070873>
12. Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors*, 46(1), 50–80. https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50_30392
13. 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*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

Стаття надійшла до редакції: 30.11.2025

Received: 11.30.2025