

## ПРИКЛАДНА ПСИХОЛОГІЯ. ПРОФЕСІЙНА Й ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.942

DOI <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.6/04>

**Василик О.М.**

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ НАВИЧОК САМОРЕГУЛЯЦІЇ ЕМОЦІЙ У ЖІНОК-МЕНЕДЖЕРІВ

*У статті описано стратегії емоційної саморегуляції, які будуть корисними для жінок-менеджерів у організаційному середовищі. Наголошується на значенні даної навички для управлінців, зокрема жінок-менеджерів, які у зв'язку з гендерними особливостями більш схильні до проявів емоцій, а також емоційного накручування. Водночас для підтримання образу управлінця вони можуть вдаватися до придушення своїх емоцій, що може негативно позначитися на їх психоемоційному та соматичному здоров'ї. Вказується, що емоційний стан керівника впливає на соціально-психологічний клімат всередині організації, прихильність працівників до неї та їх бажання зробити більший вклад у досягнення організаційних цілей. Здатність контролювати власні емоції позитивно впливає на якість прийнятих рішень, комунікацію з працівниками, формування довірливого клімату сприятливого для прояву ініціативності, прояву сильних сторін як самого управлінця, так і підлеглих працівників. Визначено поняття саморегуляції, а також її поведінковий і емоційний компоненти. Окреслено етапи процесу емоційної саморегуляції згідно з сучасними теоріями. Робиться акцент на впливі особистих стандартів, провідних цінностей і мотивів, ідентичності та виконання запланованого у розвитку навички пов'язаної з емоційною саморегуляцією. Описуються погляди на ефективні підходи до регуляції власних емоцій і станів представників психоаналітичного, психосоціального, когнітивно-поведінкового підходів. Обговорюється вплив когнітивного контролю та переоцінки ситуації на інтенсивність емоційних переживань. Підкреслюється позитивне значення дистанціювання у процесі зниження сили прояву емоцій та почуттів. Згадується про доцільність використання стратегій аналізу ситуації з метою усвідомлення її сенсу та пов'язаних з нею можливостей, планування найбільш доцільних кроків за поточних обставин, а також пізнішого аналізу власних дій у пов'язаних з інтенсивними емоційними реакціями ситуаціях. Описуються зв'язок між зосередженням на поточному моменті, зміною погляду на ситуацію, дихальними та тілесними практиками та активністю в ділянках головного мозку пов'язаних з емоційним реагуванням. Підкреслюється важливість подальшої емпіричної перевірки ефективності описаних стратегій у організаційному середовищі для розвитку емоційної саморегуляції у жінок-менеджерів.*

**Ключові слова:** емоційна саморегуляція, самоконтроль, емоційний інтелект, емоційна компетентність, жінки-менеджери.

**Постановка проблеми.** Питання емоційної саморегуляції важливе для підтримання достатнього рівня ефективності діяльності та її підвищення, оскільки надмірне емоційне реагування пов'язане із зниженням здатності до концентрації уваги, осмислення поставленої проблеми та пошуку шляхів її розв'язання. Також, низький рівень здатності до саморегуляції пов'язаний із нижчим рівнем стійкості до впливу стресових

факторів, що негативно позначається на якості виконання професійних обов'язків, як у випадку з керівниками на яких лежить відповідальність за свою роботу та інших працівників або організацію загалом [1]. Відомо, що емпатія, стабільний психоемоційний стан, відкритість до нового досвіду та інших людей і турбота про них сприяють покращенню соціально-психологічного клімату в організації, що позитивно корелює з показ-

никами її діяльності [2]. Працівники організацій з емпатійним та позитивно налаштованим керівником схильні працювати ефективніше, сприяти досягненню загальних цілей для прояву вдячності за проявлену зі сторони управлінців доброту та турботу [3]. При цьому, підвищується їх ініціативність, відкритість до спілкування та обговорення проблем і з'являється більше можливостей для пошуку оптимального шляху досягнення поставленої мети [3-5]. Однак, підвищений ризик емоційного вигорання серед управлінців, стан емоційного виснаження та втрата контролю над власними емоціями навпаки негативно позначаються на атмосфері в організаційному середовищі та можуть зумовлювати підвищення рівня тривожності у працівників, їх прагнення дистанціюватися від роботи і виконувати виключно передбачене вимогами до їх посади [4-7]. На сьогодні відомо безліч методів розвитку навички емоційної саморегуляції для дітей і підлітків. Водночас огляди таких стратегій для дорослих, особливо в організаційному контексті, поодинокі. Також, відсутня достатня кількість публікацій пов'язаних із освітленням гендерних особливостей емоційної саморегуляції. Звідси випливає актуальність дослідження питання теоретичних засад розвитку навички емоційної саморегуляції в жінок-менеджерів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Поняття саморегуляції досить широке та охоплює поведінкові й емоційні аспекти даного процесу. Зокрема, її розглядають як процес у працях присвячених вивченню сили волі та самодисципліни, як бачимо у роботах Бандури, Баумайстера та інших науковців, які розробляли концепції само-ефективності та управління власною поведінкою [8-11]. При цьому, Баумайстер виокремлював компоненти саморегуляції пов'язані з усвідомленням власних цінностей на яких базуються вимоги щодо себе, присутність мотивації відповідної особистим стандартам (у нашому випадку мотиви досягнення успіху, саморозвитку та самореалізації будуть найбільш значущими), усвідомлення причин виникнення сильних емоційних реакцій та силу волі, яка пов'язана із здатністю самостійно обирати лінію поведінки та коригувати її згідно з власними потребами пов'язаними із попередніми трьома компонентами [8-9]. Бандура вивчав особливості саморегуляції в рамках розробки теорії самоефективності та наголошував на значенні знання причин проявів певних способів поведінки, її самооцінки на основі вимог до себе (сформульованих самостійно) та відповідного

реагування на власні дії [10-11]. Дослідники емоційного інтелекту розглядають саморегуляцію, як обов'язкову навичку з його структури. Зокрема, такої думки дотримуються Бар-Он, Маєр, Саловей та Холл [12-13]. Вони виокремлюють роль діагностики поточного рівня розвитку даної навички, планування шляхів його підвищення, контролю досягнутого прогресу та постійної рефлексії у процесі покращення здатності до контролю власних емоцій [12]. Також, автори теорій емоційного інтелекту визначають роль здатності впливати на власні емоції у контексті підвищення емоційної компетентності. Отже, вони розділяють емоційну саморегуляцію на самоконтроль та вплив на власний емоційний стан. Представники різних психологічних шкіл розробляли підходи по зниженню рівня психоемоційної напруги, а також інтенсивності емоцій пов'язаних з деструктивним впливом на особистість шляхом використання різних технологій [14]. Зокрема, прихильники психоаналітичної теорії наголошують на необхідності зміцнення Еґо, стійкості особистості до невизначеності та використання різних видів активності з метою досягнення катарсису, тобто звільнення від накопичених та подавлених емоцій з метою попередження їх прояву через психосоматичні симптоми [15]. Представники психосоціальної теорії схиляються до використання методів погляду на пов'язану з емоціями ситуацію в ретроспективі, а також планування способів дій у ній згідно з вимогами до власної особистості та знанням ціннісних і мотиваційних компонентів власної ідентичності [8-9]. Когнітивно-поведінкові терапевти наголошують на позитивному впливі роботи з уявленнями особистості, її когнітивними схемами, а також формування адаптивних моделей поведінки у ситуаціях пов'язаних з різними негативними емоціями на здатність до регуляції інтенсивності їх переживання та зміни на бажані [14]. Вони пропонують зосереджуватися на переосінці ситуації, підвищенню рівня усвідомленості та плануванні діяльності спрямованої на зниження інтенсивності емоційного реагування та зміни його типу за потреби. Нова течія когнітивно-поведінкової терапії акцентує увагу на використанні технологій майндфулнес для підвищення стресостійкості, розвитку адаптивних реакцій на стрес та зниження інтенсивності переживання негативних емоцій, що досягається шляхом концентрації уваги на поточному моменті, тілесних відчуттях і окремих процесах. Нейробіологи та нейро науковці досліджують нейронні механізми саморегуляції і описують позитивний

вплив на здатність до неї дистанціювання, раціонального логічного аналізу ситуації, когнітивної переоцінки, майндфулнес, а також вибору стратегії реагування виходячи з бажаного результату [16-18]. Водночас їх дослідження зосереджені на дітях і підлітках, а питання саморегуляції дорослих мало вивчене.

**Постановка завдання.** Мета статті: провести теоретичний аналіз стратегій емоційної саморегуляції.

**Виклад основного матеріалу.** Про емоційний самоконтроль говорять в ситуаціях, які вимагають регуляції власних реакцій у відповідь на вплив стресора. Серед ключових компонентів, які приймають участь у процесі зміни власного стану та контролю проявів власних емоцій можна виокремити набір когнітивних схем пов'язаних з увлеченнями про емоційні переживання, баченням світу та власних можливостей справлятися з життєвими викликами [8]. Також, значну роль відіграє попередній досвід, особливо успішного подолання труднощів у різних сферах життя, що дозволяє використати вже перевірені й відомі інструменти для вирішення поточного завдання. При цьому, невідповідність сприйнятого в певній ситуації вже наявному досвіду чи сформованим когнітивним схемам може зумовлювати прояв негативно забарвлених емоцій різної інтенсивності [17]. Вони у свою чергу допомагають виявити актуальні потреби виходячи з ситуації й зосередити увагу та сили на пошуку ресурсів і можливостей для їх задоволення. Зниженню інтенсивності переживання емоцій, зумовлених зміною ситуації, сприяє її прийняття так само, як і прийняття власного стану й емоцій з їх подальшою зміною відповідно до цілей і бажаного результату дій за поточних обставин [19]. Для зниження сили емоційної реакції доречно використовувати переключення уваги, відволікання на інші стимули чи заняття, дистанціювання від ситуації та її розгляд в ретроспективі.

У літературі спрямованої на підготовку психологів-консультантів, психотерапевтів і посібниках призначених для самопомоги знаходимо згадки про значну кількість стратегій і технологій управління власними емоціями [14]. Однак, нейронаука дозволила підтвердити найбільшу ефективність переоцінки та майндфулнес у ситуаціях, коли потрібно відновити контроль над власними реакціями й переживаннями [17]. При цьому, переоцінка ситуації чи впливу фактору, що породжує неприємні емоційні реакції та стани, передбачає концентрацію уваги на зміні способу мислення

та як наслідок ставлення до обставин у зв'язку з чим і відзначається зміна способу реагування на емоційному та поведінковому рівнях. Водночас майндфулнес допомагає зосереджуватися на поточному моменті уникаючи занурення в минуле (повторного прокручування думок асоційованих з неприємними емоціями) та створення сценаріїв майбутнього (переважно негативного характеру) пов'язаного з підвищенням рівня тривоги.

Регуляція емоцій може здійснюватися за допомогою когнітивних і поведінкових стратегій [11]. При цьому, навички емоційної саморегуляції переважно передбачають цілеспрямоване використання дихальних практик, перемикання уваги, релаксації, заспокоєння, зосередженості на поточному моменті, а також екологічного вираження та проживання власних емоцій і почуттів.

Одним із шляхів емоційної саморегуляції виступає контроль опрацювання інформації. Зокрема, він досягається завдяки аналізу вхідних даних і їх перетворення для підвищення рівня відповідності з власними цінностями і переконаннями [14]. Додатковою умовою контролю виступає управління потоками інформації, тобто скорочення її надходження з певних джерел до моменту завершення емоційного і когнітивного опрацювання даних від емоційного стимулу пов'язаного із сильнішими емоційними реакціями. Вибіркова увага допомагає зосередитися на важливих для усвідомлення сенсу та значення емоційних переживань аспектах, які допоможуть зрозуміти приховану за реакцією невідповідність та усунути її [14]. Водночас на підсвідомому рівні у процесі такого емоційного та когнітивного опрацювання відбувається асоціювання поточного досвіду з минулим та способами справляння з ним у попередніх випадках. У разі успішного усунення невідповідності та підбору інструментів, які дозволяють справитися з емоціями породженими ситуацією, відзначається інтеграція нового досвіду у систему поточних когнітивних схем, які впливають на специфіку реагування на подібні ситуації у майбутньому.

На когнітивному рівні шляхами контролю емоційного стану виступають зміна виду діяльності та центральної теми для роздумів, перегляд переконань пов'язаних із причиною виникнення емоцій та їх переформулювання, переоцінка важливості ситуації пов'язаної з сильними емоціями, зміна рівня зосередженості на пов'язаних з емоційними реакціями стимулах [16]. При цьому, корисним являється тимчасове переключення уваги з хвилюючого питання з метою зниження інтенсив-

ності прояву емоцій пов'язаних з нею, оскільки її тривале ігнорування може зумовити прояв емоцій ще вищої інтенсивності у випадку повторного нагадування про нього і втрати самоконтролю на емоційному та поведінковому рівнях. У контексті нашого дослідження дані стратегії можна адаптувати до управлінської діяльності, переключення з одного її напрямку на інші, зосередження на технічних питаннях замість міжособистісної взаємодії у моменти переживання емоцій високої інтенсивності.

Визначення особистих стандартів поведінки та повернення до них під час прийняття рішень щодо способу поведінки у ситуації, що викликає сильні емоції, теж пов'язано з регуляцією їх інтенсивності [8]. Зокрема, у даному випадку використовується наявний між впливом певного емоційного стимулу та реагуванням на нього проміжок часу. Замість реактивної відповіді, яка базується на імпульсах і неусвідомлених моделях поведінки, особа може вибрати найбільш відповідний власним життєвим поглядам і вимогам до власної особистості, зокрема, на позиції керівника, вид реакції. У даному випадку відбувається активація ділянок мозку пов'язаних з самосвідомістю та прогнозуванням того, як той чи інший вид реакції вплине на вже сформовану професійну ідентичність (сприятиме її зміцненню або ж навпаки поставить під сумнів і потребуватиме змін), а також планування кроків пов'язаних із досягненням відповідності з власним бажаним образом керівниці [18]. У підсумку переміщення мозкової активності з лімбічної системи пов'язаної з надмірною активністю нервової системи та природними способами емоційного реагування в лобні ділянки головного мозку пов'язане із зниженням рівня тривоги, страху й агресії, які часто найважче піддаються контролю [17]. Отже, дана стратегія дозволяє справитися з переживаннями та підвищує ефективність виконання управлінських функцій.

Зміна точки зору щодо способів інтерпретації ситуації допомагає змінити пов'язані з нею асоціації й відповідно емоційні реакції, які виникають у зв'язку з певним способом трактування подій [16]. Зокрема, використання свого або чужого успішного досвіду розв'язання актуальних проблем, підхід до ситуації з позиції того, що у ній порадили б зробити комусь іншому, сприяє прояву більш адаптивних реакцій та пов'язаних з ними форм поведінки.

Саморефлексія та спостереження за ситуаціями пов'язаними із переживанням сильних

емоцій та почуттів сприяє виявленню ключових емоційних тригерів у випадку конкретної жінки-менеджера, а також дослідженню впливу провідних когнітивних схем і системи уявлень про себе, світ та управлінську діяльність на використання певних поведінкових моделей у професійних стресових ситуаціях та за потреби їх зміні шляхом впливу на один з перерахованих вище компонентів реакції (когнітивну схему, переконання, поведінку) [11]. Дану стратегію можна використовувати для попередження надмірних емоційних коливань при зміні ситуації у майбутньому та для розвитку адаптивних способів реагування на вплив певних тригерів пов'язаних з негативними емоціями. Корисним буде додаткове обмеження можливого впливу подібних тригерів і переоцінка їх значення у професійному та особистому житті жінки-менеджера.

Переоцінка ситуації та способів її вирішення сприяє зниженню психоемоційної напруги, а також дозволяє підвищити ймовірність досягнення успішного результату [14]. На нейронному рівні переоцінка здійснює вплив на інтенсивність функціонування амігдали (сигналізує про присутність стимулів, які породжують емоційну реакцію) [17], вентральний стріатум (відповідає за оцінку важливості та цінності винагороди, яку можна отримати у випадку певного способу реагування на стимул) [18] і острівець (інтегрує інформацію про стан тіла, який пов'язаний з певним типом емоційного реагування) [19]. Водночас відзначається активація в кіркових ділянках головного мозку до яких належать дорсолатеральна префронтальна кора, задня тім'яна кора, вентролатеральна префронтальна кора, задня медіальна префронтальна кора та передня поясна кора [20]. Відтак, така стратегія сприяє регулюванню емоційного стану на нейронному рівні, що потім проявляється і на рівнях поведінки та міжособистісної взаємодії вираженими реакціями.

Поряд з когнітивним контролем у процесі управління емоційними реакціями корисну роль відіграє робота з когнітивними схемами та способом мислення [21]. Зокрема, дана група стратегій емоційної саморегуляції охоплює зміну уявлень про ситуацію та її аспекти, акцентування уваги на значенні подій пов'язаних з емоціями та почуттями через певний проміжок часу, раціональний аналіз ситуації та шляхів виходу з неї, планування конкретних кроків для розв'язання актуальної проблеми, зниження рівня емоційної збудливості шляхом зменшення ступеню значущості певних стимулів.

Одна із стратегій регуляції власних емоцій пов'язана із їх оцінкою на відповідність соціальним нормам і зокрема очікуванням щодо поведінки жінки-менеджера [11]. Акцент при цьому варто робити на управлінській посаді, оскільки від жінок частіше очікують підвищеної емоційності. Аналіз професійних вимог щодо способів реагування на різноманітні ситуації допомагає розширити коло доступних для вибору реакцій. Коротка зупинка перед проявом емоцій, якої можна досягти відповідним диханням чи розслабленням тіла, що допомагають зупинити потік думок, добре поєднується з пошуком відповіді на запитання пов'язаного з тим, якою буде найбільш доречною реакція менеджера в даній ситуації.

Зміна погляду на ситуацію пов'язана першочергово із пошуком її сенсу, потенційної користі та того у чому вона може допомогти вирости і розвиватися особистості в поточному контексті [22]. Пошук причин для вдячності кожній події пов'язаний з дослідженням сприятливих чинників для власного життя та поточного і майбутнього з огляду на неї. При цьому, дана стратегія допомагає перемкнутися із дефіцитарного мислення та зосередженості на труднощах на нові перспективи, що можуть залишатися непомітними за первинними негативними емоційними переживаннями. Концентрація на поясненні ситуації та вербалізації пов'язаних з нею переживань дозволяє знизити інтенсивність прояву емоційних реакцій. Допоміжними засобами можуть виступати такі технології як написання листів особі з якою пов'язані певні емоції або самій ситуації, запис думок та емоцій пов'язаних з ситуацією, фіксація її прихованих сенсів, які виходить побачити і усвідомити.

Робота з часовими рамками допомагає, як поглянути на ситуацію через деякий час і її вплив на життя у далекій перспективі, що потенційно допомагає знизити інтенсивність емоційної реакції, так і перемістити фокус уваги на близьке майбутнє та поточний момент для попередження занурення в процес обдумування можливих далеких негативних наслідків пов'язаних з нею [23]. Відтак, особа концентрується на тому, що можна зробити тут і зараз для покращення власного стану, вирішення важливих питань пов'язаних з його зміною та вживання превентивних мір для попередження переживання сильних негативно забарвлених емоцій у майбутньому, які представлені конкретним планом і кроками для його реалізації. Водночас зосередження на близькій часовій перспективі пов'язане із зниженням

рівня тривоги за своє власне майбутнє, особливо із урахуванням поточних змін, уникненням надмірного роздумування над негативним особистим досвідом потрапляння у схожі обставини колись у минулому. Важливим моментом являється перемикання напрямку мислення на дослідження зовнішньої реальності та способи управління нею замість концентрації на власних емоціях і почуттях. Будуть корисними технології кризового консультування, які допомагають оцінити важливість та терміновість вирішення актуальних питань, визначити власні потреби пов'язані з даною ситуацією, сформулювати бачення бажаного результату, проаналізувати доступні для його отримання ресурси та скласти для себе план і покрокову інструкцію його реалізації із зазначенням чітких термінів виконання кожного кроку. Також, важливою являється оцінка зон власного контролю та відповідальності, для виявлення аспектів пов'язаних із можливістю зміни виключно власними силами у близькій часовій перспективі та того, що не залежить безпосередньо від самої особи й потребує прийняття ситуації.

Логічне опрацювання ситуації та подій допомагає знайти потенційні ризики та шляхи попередження їх прояву, а також можливості пов'язані з поточними подіями і шляхи їх використання. У зв'язку з появою чіткості у способах дій у випадку збереження поточних обставин, їх успішного усунення та виходу з них відзначається зниження рівня тривоги пов'язаної з ними. Корисне поєднання такого раціонального осмислення разом із технологіями розв'язання проблем, які допомагають знайти креативний і оптимальний щодо наявних ресурсів спосіб їх вирішення та як результат стабілізувати власний психоемоційний стан завдяки усуненню стресового фактору або зменшення сили його впливу на власне самопочуття.

Планування дозволяє знизити рівень тривоги, однак найбільш ефективно його використання пов'язане із переходом з позиції активної участі й перебування в епіцентрі ситуації в спостерігача, що дозволяє відзначати додаткові важливі деталі та можливі шляхи вирішення актуального завдання з яким і пов'язана сильна емоційна реакція [23]. Зокрема, такий підхід допомагає зменшити прояв тунельного мислення, яке характерне для реагування на стресові ситуації й зайняти більш вигідну для її оцінки та зміни позицію. Поряд із плануванням кроків спрямованих на задоволення пов'язаних з емоціями потреб важливо планувати час для психоемоційного роз-

вантаження, відновлення та рефлексії, що дозволяють поряд з попередженням психоемоційного виснаження, у стані якого важко ефективно діяти, дослідити причинно-наслідкові зв'язки між власними реакціями, минулим досвідом, отриманими результатами, емоціями для їх зміни у майбутньому. Описана стратегія допомагає уникнути імпульсивних дій, що часто ведуть тільки до загострення переживань та прояву нових негативно забарвлених емоцій.

Зміна виду діяльності на пов'язаний із заспокоєнням служить наступним шляхом емоційної саморегуляції [22]. При цьому, корисними являються тілесні практики з концентрацією на технології дихання та розслаблення м'язів, приємні заняття, а також види активності, які дозволяють досягти катарсису і звільнитися від породжених ситуацією емоцій та почуттів. Серед них можна виокремити різного роду фізичну активність, починаючи від звичайної прогулянки, швидкої ходьби і завершуючи тренуваннями чи танцями, творчі види діяльності пов'язані з відтворенням власних переживань на картині, засобами ліплення, колажу чи в інший спосіб. Ефективними засобами зниження емоційної напруги та заспокоєння являються технології аутогенного тренування й самонавіювання.

**Висновки.** Отже, емоційна саморегуляція передбачає контроль та зміну власних емоційних реакцій, а також стану. При цьому, її варто роз-

глядати як навичку, що піддається формуванню і розвитку за наявності достатнього рівня усвідомленості, рефлексивності, цілеспрямованості, самоконтролю та дисципліни. Важливим моментом являється відпрацювання технологій емоційної саморегуляції за спокійних обставин для їх легкого використання за стресових обставин, особливо у сфері професійної діяльності пов'язаної з підвищеним рівнем відповідальності. Жінки-менеджери вважаються більш емоційними за чоловіків, що свідчить про потребу звернути особливу увагу на розвиток навички емоційної саморегуляції. З цією метою можна використовувати технології переоцінки, усвідомленості, релаксації, раціонального аналізу ситуації, розв'язання проблем, орієнтацію на власні та соціальні стандарти і очікування, зміну переконань пов'язаних з проявом сильних емоцій, дистанціювання, зміну погляду на ситуацію, моніторинг власних емоцій для виявлення емоційних тригерів та подальшої роботи з реакціями на них. Теоретико-методологічний аспект дослідження даної теми пов'язаний із поглибленням розуміння механізмів, що лежать в основі впливу згаданих методів управління власними емоційними реакціями на нейронному та психологічному рівнях. Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричному вивченні описаних стратегій емоційної саморегуляції у контексті управлінської діяльності жінок-менеджерів з перевіркою їх ефективності.

#### Список літератури:

1. Dhani P., Sharma T. Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study. *Procedia computer science*. 122, 2017. Pp. 180-185.
2. Downey L. A., Papageorgiou V., Stough C. Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*. 27(4), 2006 Pp. 250-264.
3. Feimi D., Vela F. Gender, Emotional Intelligence and Job Performance. *Review of Economics and Finance*. 21(1), 2023. Pp. 892-899.
4. Slaski M., Cartwright S. Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*. 18(2), 2002. Pp. 63-68.
5. Vrontis D., Chaarani H. E., Nemar S. E., Dib H. The relationship between managers' emotional intelligence and employees' performance. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*. 13(2), 2021. Pp. 177-196.
6. Hopkins M. M., Bilimoria D. Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of management development*. 27(1), 2008. Pp. 13-35.
7. Lima D., Spahi J., Shala V. The Management of emotional intelligence in the workplace impact on improving employee performance. *Calitatea*. 23(188), 2022. Pp. 297-301.
8. Baumeister R. F., Vohs K. D. Self-regulation. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, 2004. Pp. 499-516.
9. Mead N. L., Baumeister R. F. Do objects fuel thyself? The relationship between objects and self-regulation. *Current Opinion in Psychology*. 39, 2021. Pp. 16-19.
10. Bandura A. Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*. 50(2), 1991. Pp. 248-287.

11. Bandura A. Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. In Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation. Vol. 38, No. 1, 1991. Pp. 69-164.
12. Bar-On. R. Emotional Quotient Inventory. Toronto: Multi-Health Systems, 2015. 232 p.
13. Salovey P., Mayer J. D., Goldman S. L., Turvey C., Palfai T. Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale, 1995. Pp. 125–154.
14. Paris S. G., Newman R. S. Development aspects of self-regulated learning. Educational psychologist. 25(1), 1990. Pp. 87-102.
15. Vaillant G. E. Ego Mechanisms of Defense: A Guide for Clinicians and Researchers. Washington, DC, American Psychiatric Press, 1992. Pp. 150-178.
16. Inzlicht M., Werner K. M., Briskin J. L., Roberts B. W. Integrating models of self-regulation. Annual review of psychology. 72(1), 2021. Pp. 319-345.
17. Phelps E. A., LeDoux J. E. Contributions of the Amygdala to Emotion Processing: From Animal Models to Human Behavior. Neuron. 48, 2005. Pp. 175–187.
18. Haber S. N., Knutson B. The Reward Circuit: Linking Primate Anatomy and Human Imaging. Neuropsychopharmacology. 35, 2009. Pp. 4–26.
19. Uddin L. Q., Kinnison J., Pessoa L., Anderson M. L. Beyond the Tripartite Cognition–Emotion–Interoception Model of the Human Insular Cortex. J. Cogn. Neurosci. 26, 2013. Pp. 16–27.
20. Ochsner K. N., Silvers J. A., Buhle J. T. Functional imaging studies of emotion regulation: a synthetic review and evolving model of the cognitive control of emotion. Ann. N. Y. Acad. Sci, 2012. Pp. 1–24.
21. Buhle J. T., Silvers J. A., Wager T. D., Lopez R., Onyemekwu C., Kober H., Weber J., Ochsner K. N. Cognitive Reappraisal of Emotion: A Meta-Analysis of Human Neuroimaging Studies. Cereb. Cortex, 2013. Pp. 124-189.
22. Bakker A. B., de Vries J. D. Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. Anxiety, stress, & coping. 34(1), 2021. Pp. 1-21.
23. Mertens E. C., Deković M., Van Londen M., Reitz E. Parallel changes in positive youth development and self-awareness: The role of emotional self-regulation, self-esteem, and self-reflection. Prevention Science. 23(4), 2022. Pp. 502-512.

#### **Vasylyk O.M. THEORETICAL PRINCIPLES OF DEVELOPING EMOTIONAL SELF-REGULATION SKILLS IN WOMEN MANAGERS**

*The article describes emotional self-regulation strategies that will be useful for female managers in an organizational environment. The importance of this skill for managers, in particular female managers, who, due to gender characteristics, are more prone to emotional displays and emotional manipulation. At the same time, in order to maintain the image of a manager, they may resort to suppressing their emotions, which can negatively affect their psycho-emotional and somatic health. It is indicated that the emotional state of a manager affects the socio-psychological climate within the organization, employees' commitment to it and their desire to make a greater contribution to achieving organizational goals. The ability to control one's own emotions has a positive effect on the quality of decisions made, communication with employees, the formation of a trusting climate favorable for the manifestation of initiative, the manifestation of the strengths of both the manager himself and his subordinates. The concept of self-regulation is defined, as well as its behavioral and emotional components. The stages of the emotional self-regulation process are outlined according to modern theories. The emphasis is on the influence of personal standards, guiding values and motives, identity and the implementation of the planned in the development of a skill related to emotional self-regulation. The views on effective approaches to the regulation of one's own emotions and states of representatives of psychoanalytic, psychosocial, cognitive-behavioral approaches are described. The influence of cognitive control and reassessment of the situation on the intensity of emotional experiences is discussed. The positive value of distancing in the process of reducing the strength of the manifestation of emotions and feelings is emphasized. The expediency of using strategies for analyzing the situation in order to realize its meaning and the opportunities associated with it, planning the most appropriate steps under current circumstances, as well as later analyzing one's own actions in situations associated with intense emotional reactions is mentioned. The relationship between present-moment mindfulness, perspective-taking, breathing and body practices, and activity in brain regions associated with emotional response is discussed. The importance of further empirical testing of the effectiveness of these strategies in organizational settings for developing emotional self-regulation in female managers is emphasized.*

**Key words:** emotional self-regulation, self-control, emotional intelligence, emotional competence, women managers.