

## СЕКЦІЯ 2

# ЗАГАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ. ІСТОРІЯ ПСИХОЛОГІЇ

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛІДЕРА

### EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A FACTOR OF INFLUENCE ON LEADER EFFICIENCY

Проблемами визначення основних характеристик лідерів займалися ще філософи Античності. Нині залишається безліч питань, які стосуються понять лідерства, інтелекту, емоцій, успішності тощо. Попри зацікавленість цими феноменами, вчені й досі не завжди можуть прийти до узгодженого розуміння як терміна емоційного інтелекту, так і терміна лідерства. Існує безліч визначень та теорій щодо цих феноменів. Мета дослідження – виявлення взаємозв'язку емоційного інтелекту та ефективності лідерства.

У роботі ми використовували такі методи дослідження: теоретичний (аналіз та узагальнення соціальної та психологічної літератури), психодіагностичний та математико-статистичний методи.

Вибірку склали особи, які працюють у різних державних органах, займають посади різноманітних рівнів державної служби та мають стаж роботи від 1 року до 20 років. Загалом ми опитали 64 осіб у віці від 22 до 42 років.

За результатами проведеного нами емпіричного дослідження можна зазначити, що за наявності внутрішньої мотивації та віри особистості у справу, якою вона займається, знаходяться внутрішні механізми пошуку найбільш ефективного стилю керування та організації осіб, яких можливо залучити до досягнення поставленої мети. Уміння керувати емоціями інших має прямий і достовірний зв'язок із високоефективним типом лідерства. Це вказує на те, що чим вищим є рівень уміння розпізнавати та спрямовувати виявлені емоції інших у правильне та ефективне русло їх реалізації, тим вищим буде рівень обраного ефективного типу прояву лідерської позиції, що сприяє більш швидкому виконанню поставлених завдань.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, лідер, керівник, управлінська діяльність.

The philosophers of antiquity also dealt with the problems of determining the main characteristics of leaders. And today there are many questions related to the concepts of leadership, intelligence, emotions, success and more. Despite the progressive interest in these phenomena, scientists still can not always come to a consistent understanding of both the term emotional intelligence and the term leadership, there are many definitions and theories about these phenomena. The purpose of the study is to identify the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness.

Research methods: theoretical (analysis and generalization of social and psychological literature), psychodiagnostic and mathematical-statistical methods.

The sample consisted of persons who work in various government agencies, hold positions at various levels of the civil service and have work experience from 1 to 20 years. In total, we interviewed 64 people aged 22 to 42 years.

According to the results of our empirical research, it can be noted that with the faith and internal motivation of the individual in the business in which he is engaged, there are internal mechanisms for finding the most effective management style and organization of persons who can be involved in achieving this goal. The ability to manage the emotions of others has a direct reliable relationship with a highly effective type of leadership, which indicates that the higher the ability to recognize and direct the emotions of others in the correct and effective direction of their implementation the higher the level of selected effective leadership, which contributes to faster execution of tasks.

**Key words:** emotional intelligence, leader, manager, managerial activity.

УДК 159.922; 159.9.072.43  
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.31.3>

#### Асєєва Ю.О.

к.психол.н.,  
старший викладач кафедри психіатрії,  
медичної та спеціальної психології  
Південноукраїнський національний  
педагогічний університет  
імені К.Д. Ушинського

#### Мельничук І.В.

к.психол.н.,  
доцент кафедри психіатрії, медичної  
та спеціальної психології  
Південноукраїнський національний  
педагогічний університет  
імені К.Д. Ушинського

#### Кузнецова А.В.

викладач кафедри загальнонаукових,  
соціальних та поведінкових дисциплін  
Одеський інститут ПрАТ  
«ВНЗ «Міжрегіональна Академія  
управління персоналом»

Дослідженням феномену лідерства займалися ще древньогрецькі філософи, однак досі залишається безліч питань, які пов'язані із особистістю лідера, його чутливістю та емоційністю, із основними характеристиками та рівнем інтелекту, із змістовим наповненням цього поняття, та ще багато інших питань, які потребують поглибленого дослідження. Сьогодні достатньо гостро постає проблема компетентності людини в розумінні й вираженні емоцій, бо досить часто штучно нав'язується культ раціонального ставлення до життя як певний еталон непохитної та позбавленої емоцій людини, яка асоціюється із успішним

лідером. Постає питання наявності зв'язку між емоційним інтелектом та успішністю лідера.

Попри зацікавленість у цих феноменах, вчені й досі не завжди можуть прийти до узгодженого розуміння як терміна емоційного інтелекту, так і терміна лідерства.

Є.П. Ільїн висловлює думку про неможливість використання терміна «інтелект» в контексті емоційної складової частини особистості, бо інтелект визначається як здатність, а унікальних здібностей, пов'язаних з емоціями, не існує. Тобто в уявленнях про емоційний інтелект емоції підмінюються інтелектом, що, на думку автора, некоректно [2].

Натомість інші вчені сприймають феномен емоційного інтелекту як певний та особливий тип знання, що здатне не тільки впливати на особисте життя певного індивіда, а і мати великий вплив на інших людей [1; 7]. У такому контексті можна визначити вплив емоційного інтелекту на стиль керівництва та лідерську ефективність особистості.

Так, американський психолог Г. Гарднер, розглядаючи лідерську ефективність, виділив емоційну складову частину інтелекту – соціальний інтелект, який впливає на здатність розуміти людей та вміти керувати ними, впливаючи на їхні почуття. Проводячи дослідження, він встановив, що соціальний інтелект може бути відокремлений від загальних академічних здібностей. Отже, емоційний інтелект розглядається вченими як певна ланка соціального інтелекту, що включає відповідну здатність особи спостерігати і усвідомлювати як власні емоції, так і емоції інших людей та використовувати отриману інформацію для керування процесом мислення [3; 6; 8; 9].

На думку Г. Гарднера, поняття «інтелект» має багато складників та визначає широке коло можливостей. Сама модель інтелекту структурує множинність проявів певних його видів у відповідну одиницю часу. Модель інтелекту в структурованій організації простору може втілюватися у певних формах. Така модель разом з вербальним та логіко-математичним інтелектом може втілюватися у формі просторового, музичного, тілесно-кінестетичного, міжособистісного та внутрішньоособистісного інтелекту. Міжособистісний інтелект полягає у здатності бачити наявні прояви почуттів інших та використовувати отримані знання у майбутньому в сфері управління. Один з аспектів особистісного інтелекту також пов'язаний з почуттями інших і є дуже близьким до визначення поняття емоційного інтелекту, яке надають вчені Д.Д. Майер, П. Селовей і Д.Р. Карузо [4; 5; 10; 11].

Керівник, на відміну від лідера, є офіційною особою, яка має певні повноваження, пов'язані з організацією діяльності всієї групи. Дані поняття істотно розрізняються за охопленням певних проблем, а також за процедурою висунання. Так, лідер висувається саме спонтанно, а керівника завжди призначають офіційно. Поняття «лідерство» і «керівництво» тісно пов'язані. Лідерів організації в даний час об'єднує деякий рівень розвитку певного емоційного інтелекту, який грає ключову роль у всій структурі особистісних якостей. Однак чітко сформульованих психологічних механізмів розвитку певного емоційного інтелекту, його впливу на вибір будь-якої моделі управлінської взаємодії, ініційованої лідером, побудованих на цьому знанні певних соціально-психологічних технологій ще не роз-

роблено. Крім того, відсутня сучасна науково обґрунтована модель, яка має описувати вплив зміни певного емоційного інтелекту лідера через управлінську взаємодію на зміну всієї культури сучасної організації. Актуальність теми зумовлена тим, що результативність у сфері активних сучасних професійних комунікацій («людина – людина») здебільшого визначається емоційними ключовими особливостями людини, в тому числі й лідерськими якостями та емоційним інтелектом [3; 6; 8].

Мета дослідження – виявлення взаємозв'язку емоційного інтелекту та ефективності лідерства.

У роботі ми використали такі методи дослідження: теоретичний (аналіз та узагальнення соціальної та психологічної літератури), психодіагностичний та математико-статистичний методи.

Теоретичний метод включав теоретико-методологічний аналіз, узагальнення соціальних, психологічних досягнень за темою дослідження.

У психодіагностичний комплекс увійшли такі методики: «Методика визначення рівня емоційного інтелекту» Г.С. Холла, «Методика визначення ефективності лідерства» Р.С. Немова, «Методика визначення наявності лідерських якостей особистості» Дж. Велча.

Вибірку склали особи, які працюють у різних державних органах, займають посади різноманітних рівнів державної служби та мають стаж роботи від 1 року до 20 років. Загалом ми опитали 64 осіб у віці від 22 до 42 років.

Одна із перших наукових моделей емоційного інтелекту була розроблена П. Селовеєм і Д. Мейером, які побудували основу емоційного інтелекту, яка згодом була вдосконалена Д. Гоулманом. П. Селовей і Д. Мейєр визначають емоційний інтелект як «здатність відстежувати власні та чужі почуття й емоції, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для спрямування мислення і дій» [10; 11].

Автори частково переробили свою теорію і висунули нове визначення емоційного інтелекту: «Емоційний інтелект – це здатність переробляти інформацію, що міститься в емоціях, тобто визначати значення емоцій, їх зв'язки, використовувати емоційну інформацію як основу для мислення і прийняття рішень» [10; 11]. Тобто лідерська ефективність неможлива без вдосконалення навичок і наявності внутрішніх аспектів розвитку. Розвинутий емоційний інтелект лідера організації, безумовно, має великий вплив на стиль його керування.

Лідерство можна визначити як домінування одних членів певної групи над іншими її членами. Поняттям «лідер» позначають людину, яка грає домінуючу роль в певній структурі міжособистісних відносин. Отже, лідерство і керівництво тісно пов'язані між собою [1; 5].

Впроваджуючи та заохочуючи прояви емоційного інтелекту, засновник компанії “Sony” та її CEO (керівник вищої ланки) Акіо Моріта зазначив, що покликанням японського менеджера є встановлення нормальних взаємовідносин із працівниками, формування поважного ставлення до корпорації як до рідної сім’ї, розуміння того, що у працівників та управлінців як менеджерів компанії є спільна мета [3; 8].

Отже, лідерство є процесом впливу на людей, який породжений системою саме неформальних відносин. А керівництво – це наявність суворо структурованих формальних або офіційних відносин. Роль керівника задається певною формальною структурою, а його функції чітко визначаються [1; 4].

Розквіт креативності завжди спостерігається там, де керівник підтримує творчу активність підлеглих, взявши за правило впровадження навичок емпатичного слухання, проактивного мислення та запобігання проявам нездорової конкуренції.

Отже, можна виділити такі загальні принципи ефективного лідерського керівництва у сучасній організації:

- ефективності організаційних навичок керівника;
- запровадження проактивного мислення у прийнятті рішень;
- креативного підходу до вирішення задач управління;
- недопущення поширення нездорової конкуренції;
- інтегрування працівника та його здібностей у загальну місію компанії;
- знаходження альтернативи як ідеального рішення.

Отже, емоційний інтелект у прояві управлінської діяльності організацією не стільки містить уявлення про себе та інших, скільки фокусує увагу на використанні особистісних емоційних станів підлеглих для вирішення проблем і корегування поведінки з метою вирішення задач через призму запровадженої місії компанії.

Для виявлення взаємозв’язку емоційного інтелекту та ефективності лідерства ми дослідили ці характеристики серед осіб, які працюють у різних державних органах, займають посади різноманітних рівнів державної служби та мають стаж роботи від 1 року до 20 років.

Таблиця 1

**Матриця кореляційного зв’язку К. Пірсона між рівнем емоційного інтелекту та наявністю лідерських якостей особистості**

Шкали методик	Емоційна Обізнаність	Контроль Емоцій	Само-мотивація	Емпатія	Контроль емоцій інших	Загальний бал за методикою Дж. Велча
Емоційна обізнаність	1	-0,146	0,042	0,623**	0,344*	0,078
Контроль емоцій	-0,146	1	0,832**	-0,003	0,220	-0,039
Самомотивація	0,042	0,832**	1	0,210	0,365*	-0,087
Емпатія	0,623**	-0,003	0,210	1	0,743**	-0,072
Контроль емоцій інших	0,344*	0,220	0,365*	0,743**	1	-0,163

Примітки: \* –  $p \leq 0,05$ ; \*\* –  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* –  $p \leq 0,000$ .

Таблиця 2

**Матриця кореляційного зв’язку К. Пірсона між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю лідерства**

	Емоційна обізнаність	Контроль емоцій	Само-мотивація	Емпатія	Контроль емоцій інших	Загальний бал за методикою Р.С. Немова
Емоційна обізнаність	1	-0,146	0,042	0,623**	0,344*	0,105
Контроль емоцій	-0,146	1	0,832**	-0,003	0,220	0,124
Самомотивація	0,042	0,832**	1	0,210	0,365*	0,099
Емпатія	0,623**	-0,003	0,210	1	0,743**	-0,089
Контроль емоцій інших	0,344*	0,220	0,365*	0,743**	1	-0,164

Примітки: \* –  $p \leq 0,05$ ; \*\* –  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* –  $p \leq 0,000$ .

Загалом ми опитали 64 осіб у віці від 22 до 42 років.

За результатами проведеного психодіагностичного дослідження був встановлений кореляційний зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю лідерства (табл. 1 та 2).

За результатами проведеного детального аналізу отриманих даних можна відзначити, що емоційна обізнаність особистості передбачає високий рівень емпатії та можливість впливу на емоційний стан інших людей. На це вказують отримані результати кореляційного аналізу, які виявили позитивний і достовірний взаємозв'язок між показниками емоційної обізнаності та емпатії, а також між показниками емоційної обізнаності та контролю над емоціями інших ( $r = 0,623$ ,  $p \leq 0,01$  та  $r = 0,344$ ,  $p \leq 0,05$ ). Такі результати свідчать про можливість керівника з розвинутою емпатією позитивно впливати на емоції своїх підлеглих та шукати вирішення питань через синергію та взаємозв'язок.

Необхідно зазначити, що особи, які мають достатньо високу внутрішню мотивацію, можуть достатньо вдало опановувати свої емоції за необхідності, про що свідчить наявність позитивного взаємозв'язку між показниками за субшкалами «самотивація» та «контроль емоцій» ( $r = 0,832$ ,  $p \leq 0,01$ ). Лідер, який має навички керування власними емоціями, може мотивувати себе на успіх та досягнення більш високого результату. Також самотивація сприяє розвитку контролю над емоціями інших ( $r = 0,365$ ,  $p \leq 0,05$ ). Чим вищим є рівень емпатії особистості, тим розвиненішими є навички контролю над емоціями інших ( $r = 0,743$ ,  $p \leq 0,01$ ). Це вказує на емоційну обізнаність ( $r = 0,623$ ,  $p \leq 0,01$ ). Тобто це означає таке: чим чіткішим є усвідомлення власних емоцій, тим вищою є емоційна обізнаність особистості.

Під час визначення кореляційних зв'язків між загальними балами за вибраними психодіагностичними методиками був встановлений позитивний і достовірний взаємозв'язок лише між інтегрованими загальними балами за методикою визначення рівня емоційного інтелекту Г.С. Холла та методикою ефективності лідерства Р.С. Немова ( $r = 0,812$ ,  $p \leq 0,01$ ). Отримані результати вказують на прямий зв'язок між емоційним інтелектом та рівнем ефективності лідерства.

Проаналізувавши основні теоретико-методологічні підходи до вивчення явищ емоційного інтелекту, лідерства, керівництва та управлінської взаємодії на історичному та на сучасному етапах, можемо відзначити, що інтерес до визначення емоційності

в управлінні та лідерстві сформувався ще за часів Античності і не згасає досі. Хоча у кожен період часу ефективне керівництво розглядали по-різному, однак зазначені якості завжди об'єднувалися у розвитку певних особистісних якостей управлінця. Людина з високим рівнем емоційного інтелекту діє як магніт: навколишні люди тягнуться до такої людини. Така особа часто стає лідером, адже вона веде за собою, керує і спрямовує. Певна робоча обстановка, яка створюється такою особою, залежить від стилю керівництва. Не існує єдиного правильного стилю лідерства, а вибір такого стилю залежить від конкретної ситуації.

Термін «емоційний інтелект» визначається як сукупність ментальних здібностей, що виражаються у когнітивних можливостях індивідуума та характеризуються його здатністю до розуміння та аналізу власних емоцій та емоцій оточуючих і наявністю можливостей до самотивації та самоорганізації.

Під лідерством розуміється наявність ефективних якостей особистості, що мають значний соціальний вплив, через який лідер отримує певну підтримку оточення для досягнення поставленої мети.

Саме емоційний інтелект лідера надає йому можливість змінювати організаційну культуру завдяки впровадженню принципів емпатії, взаєморозвитку та взаємодосконалення.

За результатами проведеного нами емпіричного дослідження можемо зазначити, що за наявності внутрішньої мотивації та віри особистості у справу, якою вона займається, знаходяться внутрішні механізми пошуку найбільш ефективного стилю керування та організації осіб, яких можна залучити до досягнення поставленої мети. Уміння керувати емоціями інших має прямий зв'язок із високоефективним типом лідерства. Чим вищим є рівень уміння розпізнавати та спрямовувати виявлені емоції інших у правильне та ефективне русло, тим вищим є рівень вибраного типу прояву лідерської позиції, що сприяє більш швидкому виконанню поставлених завдань.

Виявлені компоненти та механізми впливу емоційного інтелекту через прояв міжособистісного розуміння емоцій, емпатії, емоційної обізнаності дають змогу більш детально вивчити взаємозв'язок між проявами емоційного інтелекту та його впливом на організаційну культуру. Перспективою подальших досліджень є визначення значимості особистісних характеристик лідерів та їх когнітивних здібностей, що зумовлюють певний тип мислення та поведінки.



## ЛІТЕРАТУРА:

1. Васильєва О.А. Эмоциональное лидерство в деловом взаимодействии. *Educatio*. 2015. № 6. С. 155–158.
2. Ильин Е.П. Эмоции и чувства. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 242–244.
3. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi>.
4. Лугова В.М., Ермоленко О.А. Діагностика здатності керівника-лідера до ефективної взаємодії. *Економіка та управління підприємствами*. 2013. № 3. С. 214–220. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2013-3\\_0-pages-214\\_220.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-3_0-pages-214_220.pdf).
5. Осичка О., Гречкосій І. Лідерство-служіння як управлінська парадигма розвитку сучасних організацій. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 202–216. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/202-216.pdf>.
6. Савчук М.Р. Теоретичні основи дослідження емоційного інтелекту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5608>.
7. Яковлева Е.Л. Эмоциональные механизмы личностного и творческого развития. *Вопросы психологии*. 1997. № 4. С. 20–27.
8. Bar-On R. Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*. 2010. № 40 (1). P. 54–62.
9. Goleman D. Working with emotional intelligence. New York : Bantam, 1998. 383 p.
10. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist*. 2008. № 63 (6). P. 503–517.
11. Mayer J.D. Emotional intelligence information University of New Hampshire. 2005. URL: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/).