

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЛІДЕРСТВІ

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP

У статті розглядається роль емоційного інтелекту у формуванні ефективного лідерства в умовах сучасних організацій. Встановлено, що розвиток емоційного інтелекту сприяє підвищенню рівня взаємодії у команді, зменшенню конфліктів та підвищенню мотивації співробітників. Виділено ключові складові емоційного інтелекту, які мають вирішальне значення для успішного управління. Досліджено взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту керівника та ефективністю управлінської діяльності. Особливу увагу приділено практичним підходам до розвитку емоційного інтелекту у лідерів. Запропоновано рекомендації щодо впровадження програм навчання для вдосконалення емоційних компетенцій. Доведено, що інтеграція принципів емоційного інтелекту у лідерські практики позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

Ключові слова: емоційний інтелект, лідерство, управління емоціями, соціальні навички, самосвідомість, адаптація.

The article examines the role of emotional intelligence in shaping effective leadership practices within modern organizations, emphasizing its growing importance in the context of dynamic and competitive business environments. The purpose of the study is to analyze the impact of emotional intelligence on leadership efficiency and overall organizational performance. The relevance of the research lies in the increasing need for leaders to not only possess technical and managerial skills but also to demonstrate the ability to manage emotions, build trust, and foster positive relationships within teams. The methodological basis of the study combines qualitative and quantitative approaches. The research methods include an analysis of emotional intelligence components such as self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills. These elements were examined to determine their influence on team dynamics, conflict resolution, and decision-making processes. The study identifies key findings, including the significant positive impact of emotional intelligence on team cohesion, employee satisfaction, and overall productivity. It was established that emotionally intelligent leaders are more effective in resolving conflicts, inspiring their teams, and fostering a collaborative work environment. The results of the research demonstrate the direct and indirect benefits of cultivating emotional intelligence in leaders, including higher employee engagement, reduced turnover rates, and stronger alignment with organizational goals. It is proven that emotional intelligence plays a crucial role in achieving long-term strategic objectives and maintaining organizational sustainability in a constantly changing market landscape. The practical significance of the study lies in its recommendations for organizations seeking to improve leadership practices and enhance team performance. The proposed strategies for emotional intelligence development offer a roadmap for businesses aiming to achieve competitive advantages through improved leadership effectiveness.

Key words: emotional intelligence, leadership, emotion management, social skills, self-awareness, adaptability.

УДК 005.32:331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-8>

Крисько Ж.Л.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний
університет

Krysko Zhanna

West Ukrainian National University

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічних змін та високої конкуренції одним із ключових чинників успішності організації є ефективне лідерство. Водночас традиційні підходи до управління, орієнтовані лише на аналітичні та раціональні аспекти, не завжди забезпечують досягнення бажаних результатів. Здатність лідера впливати на команду, сприяти її згуртованості, мотивувати до спільних цілей і адаптуватися до змін часто залежить не лише від професійної компетентності, але й від рівня розвитку емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект набуває все більшого значення як ключова якість ефективного лідера. Уміння розуміти та керувати власними емоціями, а також взаємодіяти з емоціями інших людей стає вирішальним фактором у створенні успішних команд, розвитку організацій та досягненні стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ролі емоційного інтелекту у формуванні успішних управлінських практик, структури, моделі та концепції емоційного інтелекту

представлені в наукових працях Бар-Она Р. [4], Гайдукевич К. [1], Гоулмана Д. [2], Мейєра Дж. [7], Поліщук Л. [1], Саловея П. [7], Чернобай Л. [3], Широн Ю.[3] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Успіх сучасного лідера в значній мірі залежить не від його інтелекту, а від рівня розвитку емоційної компетентності. Емоційний інтелект дозволяє лідерам не лише краще розуміти власні емоції, але й ефективно керувати ними, а також розпізнавати емоційні стани інших і будувати продуктивну взаємодію. Проте проблема недостатнього врахування емоційного інтелекту в управлінських практиках залишається актуальною для багатьох організацій. Недооцінка цього аспекту може призводити до конфліктів, зниження рівня залученості співробітників і втрати ефективності команди.

Отже, існує нагальна потреба у дослідженні ролі емоційного інтелекту в процесах лідерства, а також у визначенні шляхів його розвитку для підвищення ефективності управлінської діяльності та досягнення стратегічних цілей організації.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-0759>

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу емоційного інтелекту на ефективність лідерства, зокрема його ролі у формуванні успішних управлінських практик, побудові позитивного клімату в організації та досягненні стратегічних цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «емоційний інтелект» був введений Пітером Саловеєм (Peter Salovey) та Джоном Мейєром (John Mayer) у 1990 році. Науковці розглядали емоційний інтелект як тип соціального інтелекту, який передбачає здатність стежити за власними емоціями та емоціями інших, розрізняти їх і використовувати інформацію, щоб керувати своїми думками та діями [7]. Запропонована ними теорія емоційного інтелекту є однією з ключових концепцій, які пояснюють, як люди сприймають, розуміють, виражають і керують власними емоціями, а також емоціями інших людей.

Саловеї П. і Мейєр Дж. підкреслювали, що здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей є ключовою для ефективної комунікації, що допомагає уникати конфліктів, сприяє емпатії та зміцненню стосунків [6]. Науковці вказували на важливість управління емоціями. Так, емоційний інтелект включає здатність контролювати власні емоції, що є критично важливим для прийняття рішень у складних ситуаціях. Наприклад, у професійній сфері допомагає зберігати спокій під час стресу та уникати імпульсивних рішень.

Люди з високим рівнем емоційного інтелекту краще співпрацюють у командах, демонструють лідерські якості та більш ефективно адаптуються до змін, що особливо важливо для керівників і лідерів.

Розвинений емоційний інтелект сприяє більшій стійкості до стресу, зниженню рівня тривожності та депресії. Люди, які розуміють і регулюють власні емоції, частіше почуваються щасливими та задоволеними життям.

У навчанні та роботі емоційний інтелект важливий для мотивації, досягнення цілей і продуктивності, зокрема, здатність долати емоційні бар'єри дозволяє людям краще засвоювати нові знання або долати професійні труднощі.

Таким чином, теорія Саловея П. і Мейєра Дж. заклала фундамент для подальших досліджень у цій галузі, довівши, що емоційний інтелект є важливим елементом успіху та гармонійного життя. Вона також підштовхнула до розвитку програм навчання емоційної компетентності, які сьогодні застосовуються у різних сферах – від освіти до бізнесу та медицини. Сучасні дослідження показують, що успішні лідери часто мають високий рівень емоційного інтелекту, що дозволяє їм мотивувати команди, вирішувати конфлікти та будувати довготривалі взаємовигідні стосунки.

Зазначимо, що емоційний інтелект широке визнання отримав завдяки книжці Деніела Ґоулмана (Daniel Goleman) «Емоційний інтелект», що була опублікована в 1995 році. Вона стала однією з найважливіших праць у галузі психології та менеджменту, відкривши новий підхід до розуміння людських взаємин та особистісного розвитку. Автор доводить, що традиційний інтелектуальний коефіцієнт (IQ), який тривалий час вважався ключовим показником успішності людини, не є визначальним фактором у житті. Ґоулман Д. стверджує, що успіх, щастя та гармонійні стосунки значною мірою залежать від емоційного інтелекту (EQ) – здатності людини розуміти, контролювати та ефективно виражати власні емоції, а також розуміти емоції інших людей [2]. Тому емоційна компетентність має для професійного успіху більше значення, ніж IQ. Спираючись на дослідження Ґоулмана Д., експерти дійшли висновку, що 85 % успіху в управлінській роботі визначається рівнем розвитку емоційної компетентності, а 15 % успіху визначається за допомогою IQ.

Однією з ключових думок Ґоулмана Д. є твердження, що емоційний інтелект має п'ять основних компонентів (рис. 1).

1. Самосвідомість є здатністю людини усвідомлювати емоції, розпізнавати їх причини та розуміти вплив на поведінку та прийняття рішень.

2. Саморегуляція передбачає вміння керувати емоціями, не дозволяючи їм домінувати над розумом, уникати імпульсивних реакцій і адаптуватися до змінюваних умов.

3. Мотивація – внутрішня здатність мотивувати себе до досягнення важливих цілей, незважаючи на труднощі та невдачі.

4. Емпатія розглядається як здатність розуміти емоції інших людей, відчувати їх стан і відповідно реагувати на них, тобто здатність співпереживати.

5. Соціальні навички – уміння будувати і підтримувати ефективні міжособистісні стосунки, ефективно спілкуватися, розв'язувати конфлікти та керувати ними, співпрацювати і вести за собою інших.

Ґоулман Д. акцентує увагу на тому, що емоційний інтелект не є вродженою рисою, як IQ, а розвивається протягом життя, що робить EQ унікальним інструментом, який можна вдосконалювати шляхом самопізнання, практики та рефлексії [5].

Автор також підкреслює зв'язок між емоційним інтелектом і фізичним здоров'ям. Постійний стрес, викликаний невмінням управляти емоціями, призводить до хронічних захворювань. Водночас розвиток EQ дозволяє людям справлятися зі стресовими ситуаціями, що позитивно впливає на загальне самопочуття.

Однією з найбільш цінних ідей книги є її застосування у професійному контексті. Ґоулман Д. стверджує, що працівники з високим рівнем EQ швидше адаптуються до змін, легше встановлюють

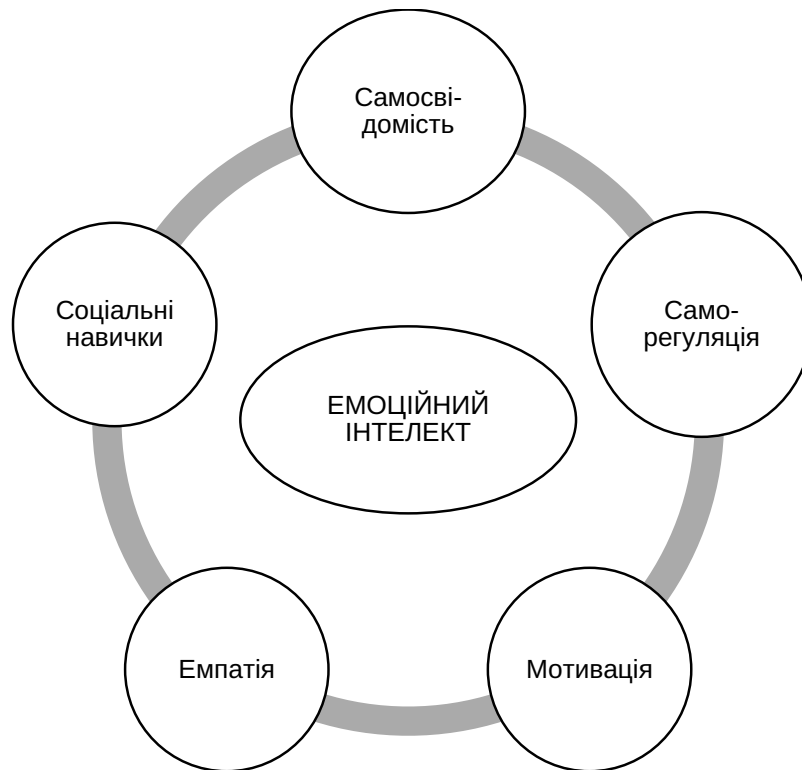


Рис. 1. Основні складові емоційного інтелекту

Джерело: побудовано автором на основі [2]

зв'язки з колегами та краще працюють у командах [2]. Крім того, емоційний інтелект допомагає розв'язувати конфлікти – одне з найважливіших завдань у сучасному світі.

Успішність менеджера, за словами Гоулмана Д., залежить не стільки від академічних знань, скільки від уміння «запалювати» людей, викликати в них емоції, які сприяють досягненню спільних цілей.

Отже, емоційний інтелект важливий не менше, ніж розумові здібності, оскільки він є ключем до гармонійного життя та професійної реалізації. Тому лідери з високим рівнем EQ краще керують людьми, адже вмюють надихати, бути емпатичними та приймати зважені рішення.

Емоційний інтелект став важливим елементом досліджень у психології та управлінні, адже його розвиток впливає як на особисте, так і професійне життя людини. Однією з найвідоміших моделей, що пояснює концепцію емоційного інтелекту, є модель Р. Бар-Она, яка акцентує увагу на здатності людини адаптуватися до середовища, керувати емоціями і встановлювати якісні міжособистісні відносини.

У 1997 році Рувен Бар-Он (Reuven Bar-On) представив концепцію «коефіцієнта емоційного інтелекту» (EQ), схожого за структурою з IQ, але орієнтованого на вивчення емоційного функціонування [4]. Його модель включає набір емоційних і соціальних компетенцій, навичок і вмінь, які впливають на здатність особи розуміти себе та інших, управляти

власними емоціями, будувати міжособистісні стосунки та приймати ефективні рішення (табл. 1).

Модель Р. Бар-Она відрізняється від інших концепцій емоційного інтелекту тим, що вона тісно пов'язана з адаптивними механізмами людини. Автор вважав, що саме емоційні та соціальні навички дозволяють людині ефективно реагувати на виклики зовнішнього світу, зберігати внутрішній баланс і досягати успіху [4]. Модель Р. Бар-Она показує, що людина з високим рівнем EQ може краще управляти власним життям, побудувати успішні відносини і бути більш задоволеною життєвою ситуацією.

Отже, модель емоційного інтелекту Р. Бар-Она демонструє, наскільки важливо розуміти й управляти емоціями, адаптуватися до змін і будувати здорові взаємини з іншими людьми. У наш час, коли емоційна грамотність стає однією з ключових компетенцій, ця модель є практичним інструментом для розвитку особистості та досягнення життєвого успіху.

Зазначимо, що модель Р. Бар-Она широко використовується в різних сферах, включаючи психологію, освіту, менеджмент та коучинг. Вона допомагає розвивати навички, необхідні для особистого і професійного успіху, а також покращувати взаємини з іншими людьми. Наприклад, її використовують для розробки тренінгів з розвитку лідерських навичок, управління стресом та підвищення міжособистісної ефективності.

Основні компоненти моделі Р. Бар-Она

Навички	Характеристика
<i>Інтраперсональна (внутрішньоособистісна) сфера – здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти власні потреби й цінності</i>	
Самоповага	рівень, на якому людина цінує себе і впевнена у своїх здібностях
Емоційна самосвідомість	здатність розпізнавати і розуміти власні емоції
Самоусвідомлення	знання своїх сильних і слабких сторін
<i>Інтерперсональна (міжособистісна) сфера – уміння встановлювати і підтримувати стосунки з іншими людьми</i>	
Емпатія	здатність розуміти і ділитися емоціями інших людей
Міжособистісні відносини	здатність встановлювати і підтримувати позитивні стосунки
Соціальна відповідальність	почуття соціальної відповідальності і здатність до командної роботи
<i>Адаптивність – здатність бути гнучким у розв'язанні проблем і пристосовуватися до змін</i>	
Реалістичність	здатність адекватно оцінювати реальність і справлятися з нею
Гнучкість	здатність адаптуватися до змін
Проблемне мислення	здатність ефективно вирішувати проблеми
<i>Управління стресами – здатність ефективно управляти стресовими ситуаціями і долати труднощі</i>	
Стресостійкість	здатність витримувати стресові ситуації і відновлюватися після них
Імпульсивність	здатність керувати своїми імпульсами і емоціями
<i>Загальний настрій – позитивний погляд на життя, оптимізм і задоволеність собою</i>	
Щастя	загальне почуття задоволення і благополуччя
Оптимізм	позитивне ставлення до життя і очікування позитивних результатів

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Важливість EQ як фактора успіху особливо помітна у професіях, що вимагають емоційної стійкості та взаємодії з людьми.

У сучасному лідерстві емоційний інтелект є ключовим чинником, що впливає на успішність керівника та ефективність управлінських процесів. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні створювати сприятливу атмосферу в команді, підвищувати мотивацію співробітників і забезпечувати високий рівень їх залученості. Їх здатність розпізнавати емоційні потреби інших людей і адаптувати своє керівництво в залежності від ситуації дозволяє мінімізувати конфлікти і сприяти колективній співпраці.

Основні функції емоційного інтелекту в лідерстві:

1. Покращення комунікації. Емоційно інтелектуальний лідер здатний висловлювати думки зрозуміло, а також слухати і враховувати думки інших, що сприяє відкритому обміну ідеями, зниженню конфліктів і зміцненню довіри в команді.

2. Мотивація команди. Здатність лідера розуміти потреби й емоції співробітників дозволяє знаходити індивідуальний підхід до кожного, що підвищує їхню продуктивність і задоволеність роботою. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні мотивувати команду на досягнення спільних цілей, надихати на інновації та розвиток.

3. Управління стресом і конфліктами. Емоційний інтелект допомагає лідеру залишатися спокійним

і раціональним у складних ситуаціях, аналізувати проблеми без емоційного тиску, приймати обґрунтовані рішення. Завдяки розвитку емоційної чутливості, лідери можуть ефективно вирішувати конфлікти в колективі, зберігаючи добрі стосунки і покращуючи взаємодію між членами команди.

4. Формування довіри. Емпатія та розуміння допомагають лідеру вибудовувати довірливі стосунки з командою. Люди охочіше підтримують лідера, який поважає їх і проявляє щирий інтерес до їхніх почуттів.

5. Сприяння інноваціям. Емоційно інтелектуальні лідери заохочують творчість і ризик. Вони створюють середовище, де працівники не бояться висловлювати нові ідеї, оскільки знають, що їхні думки будуть почуті.

6. Підвищення продуктивності і ефективності. Лідери, які розуміють емоційний клімат в колективі, можуть ефективно сприяти розвитку кожного співробітника, оптимізувати робочі процеси та покращувати результати діяльності організації.

Зауважимо, що емоційний інтелект істотно впливає на вибір лідерських стилів і пов'язаний із різними підходами до управління. Так, лідери з високим рівнем емоційного інтелекту часто демонструють демократичний стиль лідерства, в якому враховуються думки і потреби співробітників, прийняття рішень здійснюється з урахуванням емоційного стану команди. Авторитарний стиль лідерства, хоча і ефективний у певних ситуаціях,

може призвести до недостатнього використання емоційного інтелекту, оскільки часто акцентується на командуванні і контролюванні, а не на співпраці та взаєморозумінні. Трансформаційне лідерство тісно пов'язане з емоційним інтелектом. Лідери цього типу мотивують своїх підлеглих через емоційну прив'язаність і натхнення, мають здатність впливати на почуття та цінності команди, що дозволяє їм досягати значних результатів у довгостроковій перспективі.

Розвиток емоційного інтелекту є важливою складовою професійного зростання лідера. Враховуючи, що емоційний інтелект можна тренувати, існує кілька підходів до його розвитку:

- самоаналіз та рефлексія (лідери можуть вдосконалювати навички самоусвідомлення, регулярно аналізуючи власні емоції та реакції на різні ситуації);

- навчання емпатії (практики активного слухання, уважного ставлення до потреб інших людей сприяють розвитку емпатії);

- тренінги та коучинг (професійні тренінги з розвитку емоційного інтелекту та коучинг можуть допомогти лідерам розвинути необхідні навички для ефективного управління емоціями в команді).

Тому для підвищення емоційного інтелекту важливо регулярно аналізувати емоції та реакції, розвивати емпатію через активне слухання та співпереживання, працювати над навичками комунікації та вирішення конфліктів й отримувати зворотний зв'язок від команди та коригувати поведінку.

Висновки. Таким чином, емоційний інтелект є важливим чинником, що визначає ефективність лідерства. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні будувати здорові та продуктивні робочі відносини, сприяти розвитку своїх підлеглих і забезпечувати успіх організації. Розвиток емоційного інтелекту стає важливою складовою професійного вдосконалення лідера і є необхідним для адаптації до постійно змінюваного бізнес-середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гайдукевич К., Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*.

2023. № 41. С. 78–88. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695>

2. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі; пер. з англ. Ю. Шекет. Харків : Віват. 2021. 528 с.

3. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 227–232. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>

4. Bar-On R. The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Multi-Health Systems. 1997.

5. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Harvard Business School Press. 2004. 306 p.

6. Mayer J.D., Salovey P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books. 1997. P. 3–31.

7. Salovey P, Mayer J.D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 1990. Vol. 9(3). P. 185–211.

REFERENCES:

1. Haidukevych K., Polishchuk L. (2023). Emotsiynyi intelekt yak vazhlyva skladova uspihу v profesiinii diialnosti ivent-menedzhera [Emotional intelligence as an important component of success in the professional activities of an event manager]. *Pytannia kulturolohiі*, no. 41, pp. 78–88. (in Ukrainian)

2. Goulman D. (2021). Emotsiynyi intelekt u biznesi [Emotional intelligence in business]. Kharkiv: Vivat, 528 p. (in Ukrainian)

3. Chernobai L.I., Shyron Yu.O. (2019). Emotsiynyi intelekt v systemi menedzhmentu. [Emotional intelligence in the management system]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 227–232. (in Ukrainian)

4. Bar-On, R. (1997). The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Multi-Health Systems.

5. Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, McKee, Annie. (2004). Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Harvard Business School Press, 306 p.

6. Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books, p. 3–31.

7. Salovey P, Mayer J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, vol. 9(3), pp. 185–211.