

**УДК 316.46**

**Ю. В. Белікова**, канд. соціол. наук

*Харківський національний економічний університет*

## СТАНОВЛЕННЯ ТА ПЕРЕВАГИ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Статтю присвячено дослідженню специфіки емоційного лідерства. Проведені соціометрія та психологічні тести надали можливість простежити взаємозв'язки між лідерством та рівнем IQ, EQ та креативності. Це дозволило удосконалити визначення емоційного лідерства, висвітлити його переваги, порівняно з іншими типами лідерства.

Ключові слова: лідерство, емоційне лідерство, соціометрія, креативність, IQ, EQ.

За останні роки у сфері дослідження лідерства виконана величезна робота, переважно американськими дослідниками. Поява низки сучасних концепцій лідерства викликана потребою в ефективному управлінні організацією в умовах трансформаційних процесів, кризових ситуаціях. На наш погляд, сучасні концепції лідерства так або інакше апелюють до емоційного лідерства.

Концепція емоційного лідерства заснована на теорії емоційного інтелекту. Термін "емоційний інтелект" (EQ) з'явився в 90-х рр. XX ст. завдяки американським психологам П. Саловею та Дж. Майєру. На їх думку, "емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати, досягати та генерувати емоції в такий спосіб, щоб сприяти мисленню, розпізнавати емоції та те, що вони означають, та відповідно управляти ними таким чином, щоб сприяти своєму емоційному та інтелектуальному росту" [3, с. 6].

Концепція емоційного інтелекту одержала широке поширення завдяки роботі Д. Гоулмана [2], який стверджує, що велика революція XXI ст. полягає в реванші почуття над інтелектом. Якщо раніше мірилом здібностей людини до успіхів у професійній діяльності служив інтелектуальний коефіцієнт (IQ), то сьогодні він поступається місцем емоційному коефіцієнту (EQ).

Емоційний інтелект як здатність управляти собою й іншими людьми, за Д. Гоулманом, містить: самосвідомість, самоконтроль, соціальну чуйність, керування відносинами [2, с. 53]. Сутність теорії емоційного лідерства полягає в тому, що лідер повинен направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружності, боротися з негативними настроями. Вона передбачає емоційну компетентність, можливість надання емоційної підтримки, вміння управляти собою та відносинами з іншим людьми.

Нерозкритим залишається питання стосовно того, які особистісні характеристики, крім зазначених Д. Гоулманом, здатні впливати на становлення емоційних лідерів, наприклад рівень IQ та креативності. Крім того, визначення переваг емоційного лідерства, порівняно з іншими сучасними концепціями лідерства, передбачає їх порівняльний аналіз та вивчення місця й ролі емоційної компоненти в цих концепціях.

Мета статті – розглянути особливості становлення та переваги емоційного лідерства порівняно з іншими типами лідерства.

Для досягнення поставленої мети автор планує, по-перше, розглянути основні сучасні концепції лідерства, що надасть змогу сформулювати переваги власне емоційного лідерства. По-друге, буде простежений взаємозв'язок між лідерською позицією та рівнем IQ, EQ, креативністю.

**Теорія "внутрішнього стимулювання" лідерства К. Кешмана** пов'язана з таким видом психологічного консультування, як executive coaching. Ця послуга передбачає консультування клієнта, дозволяє пом'якшити таку проблему лідерства, як самотність. К. Кешман багато років займався executive coaching, написав книгу під назвою "Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life" [4], покликану допомогти менеджерам розвинути лідерські навички "зсередини". К. Кешман стверджує, що "внутрішнє лідерство" можна розвинути, якщо досягти майстерності у восьми напрямках: брати повну відповідальність, зробити переконання свідомими (аналізувати їх з точки зору конструкції/деструкції), розвивати вміння розпізнавати характери та самоконтроль, практикувати особисту майстерність з іншими, враховувати фідбек (зворотну реакцію), знайти коучера (тренера), уникати самоомани, швидко реагувати на зміни [4, с. 55–58].

На наш погляд, теорія К. Кешмана перегукується з теорією емоційного лідерства, оскільки містить акценти на компонентах емоційного інтелекту – самопізнання, управлінні змінами, міжособистісних відносинах, знаходженні рівноваги. Новаторство К. Кешмана полягає, скоріше, в тому, що він розробив тренінги практичних навичок для розвитку емоційного інтелекту.

Інший ракурс має **теорія опосередкованого лідерства Р. Фішера й А. Шарпа**, основні ідеї якої викладені в їхній спільній роботі "Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss" [6]. Вихідною точкою їх теорії є те, що для реалізації функції лідерства не завжди необхідно займати формальну позицію лідера. І наше дослідження це підтверджує. Р. Фішер та А. Шарп ставлять в основу проблему мотивації до лідерської поведінки: що важливіше для людини – позиція чи результат? Автори концепції наводять перелік навичок, необхідних для здійснення опосередкованого лідерства: 1) чітке формулювання бажаних результатів; 2) вироблення бачення перспективи; 3) встановлення відносин співпраці; 4) освоєння нових форм навчання.

Вищевказані навички, у свою чергу, відбивають сутність концепції емоційного інтелекту, але вони додають ще й орієнтацію на креативність як базову навичку лідера.

**Теорія "двигуна лідерства" Н. Тічі** орієнтована на виявлення умов, що з просто лідера роблять переможця, сприяють тому, щоб залишатися лідером. Н. Тічі провів дослідження 14 організацій, які відповідали критерію довгострокової успішності, і прийшов до таких висновків:

- 1) в організаціях-переможцях лідери існують на всіх рівнях;
- 2) ефективне лідерство передбачає, щоб лідери вищого рівня виховували лідерів на нижчих рівнях управління;
- 3) лідери повинні вміти "передавати точку зору" (teachable point of view);
- 4) лідери повинні володіти методикою виховання нових лідерів [9, с. 26–39].

Він запропонував прийоми розвитку відповідних навичок. Наприклад, "передана точка зору", за Н. Тічі, це система з трьох взаємопов'язаних елементів: бізнес-ідей, цінностей та емоційної енергії і рішучості. Н. Тічі підкреслює, що елементи "переданої точки зору" повинні бути узгоджені між собою. Наприклад, цінності, що лежать в основі корпоративної культури компанії, повинні узгоджуватися з бізнес-ідеями, в іншому разі емоційна енергія лідера буде розтрачуватися марно.

Тобто в теорії Н. Тічі емоційна компонента не є провідною, вона "одна з", однак вона присутня, і в разі її відсутності лідером можна стати, але стати лідером-переможцем та утримати свою роль не вдасться.

Відгуком на ідею Н. Тічі щодо програми виробництва лідерів стала **концепція "трубопроводу лідерства"** (leadership pipeline) Р. Черена, С. Дроттера та Дж. Ноела. Ця концепція передбачає просування лідера по шести "сходинах майстерності":

- 1) від управління собою до управління іншими;
- 2) від управління іншими до управління менеджерами;
- 3) від управління менеджерами до функціонального менеджера;
- 4) від функціонального менеджера до бізнес-менеджера;
- 5) від бізнес-менеджера до групового менеджера;
- 6) від групового менеджера до менеджера організації [5, с. 16–30].

На наш погляд, кожна наступна сходинка передбачає вищий рівень емоційного інтелекту та відповідно – емоційної компетентності. Кожний лідер починає із самоусвідомлення себе, своїх емоцій, їх самоконтролю. Самоконтроль на рівні відносин з групою передбачає відкритість, адаптивність, управління емоціями групи, ініціативність, оптимізм, співчуття. Більш високий рівень управління характеризується вмінням впливати та переконувати інших, керувати командною роботою та співпрацею, вмінням вирішувати конфліктні ситуації, постійним самовдосконаленням, готовністю до змін.

Ще одна сучасна теорія лідерства виникла завдяки працям Д. Л. Бредфорта та А. Р. Кохена та носить назву **"розподіленого" лідерства**. Сутність теорії полягає в тому, що в групі, що реалізує проект, не обов'язково мати одного, постійного лідера. Проект зазвичай розподілений на декілька етапів, і кожний етап вимагає певної компетенції. Згідно з теорією Д. Л. Бредфорта та А. Р. Кохена, найбільш компетентний індивід і стає тимчасовим лідером, у тому числі координатором роботи групи. Після завершення конкретного етапу проекту цей тимчасовий лідер поступається місцем іншому члену групи, що володіє компетенцією, яка найбільш важлива для наступного етапу [8, с. 183–203].

При цьому кожний лідер сам стає підпорядкованим. Цей процес триває до повної реалізації проекту. Недоліки цієї теорії зумовлюються переліком умов, яким повинні відповідати лідери: всі лідери мають бути на одному рівні інтелектуального, культурного та соціального розвитку, їх особисті досягнення повинні бути одного рівня, вони повинні володіти навичками ефективних комунікацій та основами як лідерської поведінки, так і поведінки підпорядкованого.

На наш погляд, ця теорія надто складна в реалізації, крім того, відсутність постійного координатора-лідера створює хаос в організації, сприяє "перетягуванню" повноважень. Але якщо розглянути теорії розподіленого лідерства з тієї позиції, що лідер повинен вміти продемонструвати вклад кожного члена команди, мотивувати та зробити так, щоб він відчував себе дуже важливою частиною цієї організації, тоді теорія є виправданою. Зазначимо, що розподілення лідерства передбачає високий рівень емоційного інтелекту.

Автором *концепції сполучного лідерства та "гарячих груп"* є Дж. Ліпман-Блюмен. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що сучасний лідер повинен вміти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями і цілями, а також цілями і бажаннями інших людей. Інструментарій встановлення цих зв'язків автор концепції пропонує такий: 1) політичний прагматизм; 2) особистісна відповідальність; 3) навички побудови спільноти однодумців; 4) орієнтація на довгострокову перспективу; 5) лідерство за допомогою очікувань: довіра, надання можливостей і підвищення; 6) пошук сенсу життя [7, с. 143–161].

Використовуючи ці інструменти, лідер може освоїти різноманітні стилі досягнення результатів, крім того, людина що володіє сполучним лідерством, спроможна створити "гарячу групу": згуртовану групу людей, що повністю зосереджена на виконанні завдання.

Таким чином, основні сучасні концепції лідерства прямо або опосередковано посиляються до теорії емоційного інтелекту, оскільки передбачають наявність у лідера певних навичок самосвідомості, самоконтролю, соціальної чуйності та управління відносинами. Автор не заперечує, що кожна із наведених концепцій є, по-своєму, унікальною та акцентує увагу на певному феномені, як-то "внутрішнє лідерство", "опосередковане лідерство", "двигун

лідерства", "трубопровід лідерства", "розподілене лідерство", "гарячі групи". Однак, незважаючи на цю унікальність, неможливо не помітити єдиний емоційний базис, що дає змогу поєднати зазначені концепції з теорією емоційного лідерства.

Іншим завданням нашого дослідження було простежити взаємозв'язки між лідерством та рівнем загального інтелекту (IQ), емоційного інтелекту (EQ) та креативності (креативності як оригінальності, що передбачає творчий підхід, можливість створення нового). Для вирішення поставленого завдання було проведено соціометрію 20 студентських груп (м. Харків, 2011, n=400). Автор стверджує, що лідери за результатами соціометрії мають специфічний емоційний профіль, порівняно з іншими членами групи [більш докладно див. 1], що дозволяє їх називати емоційними лідерами.

Простежити зазначені взаємозв'язки стало можливим завдяки тому, що всі учасники соціометрії проходили тестування на рівень IQ за тестом Р. Амтгауера, на рівень EQ за методикою Д. Гоулмана та на рівень креативності за методикою Е. П. Торренса.

Інтерпретація даних за тестом Р. Амтгауера має такий вигляд:

- 130 балів і вище – дуже високий рівень IQ;
- 120–129 балів – високий рівень IQ;
- 110–119 балів – нормальний рівень IQ;
- 90–109 балів – середній рівень IQ;
- 80–89 балів – низький рівень;
- 70–79 балів – граничний рівень;
- 69 балів и нижче – розумове відхилення.

Було виявлено значущі відмінності між рівнем IQ та статусом індивіда в групі (див. рис. 1). Середнє значення IQ серед лідерів становить 123, що відповідає високому рівню загальних здібностей, у той час як серед аутсайдерів середнє значення IQ нижче – 104, що відповідає середньому рівню. Слід зазначити, що максимальний рівень IQ, що зустрічається як серед лідерів, так і серед аутсайдерів є досить високим, однак серед лідерів він вищий. При аналізі мінімального рівня IQ спостерігається істотна різниця: серед лідерів мінімальне значення IQ 98 балів, що відповідає середньому рівню, у той час як серед аутсайдерів мінімальний рівень – 64 бали, що є дуже низьким показником.

EQ оцінювався за методикою Д. Гоулмана. Загальний емоційний коефіцієнт (EQ) демонструє, як ви використовуєте емоції у своєму житті.

Інтерпретація даних за тестом Д. Гоулмана має такий вигляд:

- 29 балів і вище – високий рівень EQ;
- 19–28 балів – середній рівень EQ;
- 18 балів і нижче – низький рівень EQ.

Результати дослідження продемонстрували значущі розбіжності між рівнем емоційного інтелекту та статусом індивідів у групі (див. рис. 2).

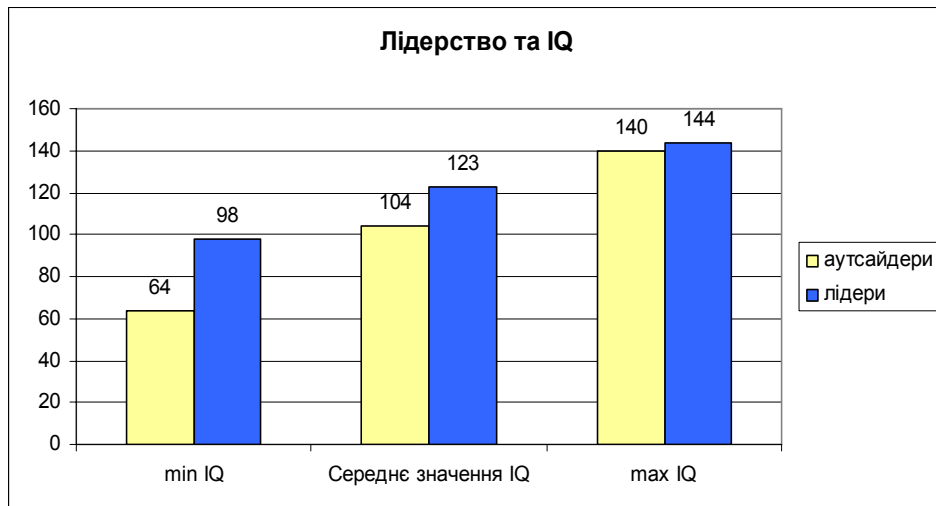


Рис. 1. Лідерство та рівень інтелекту (порівняно з аутсайдерами)

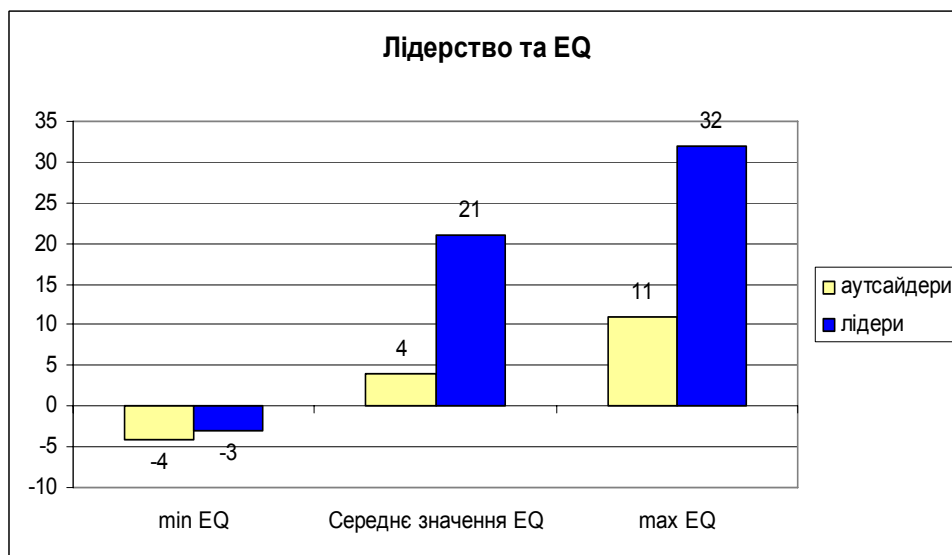


Рис. 2. Лідерство та емоційний інтелект (порівняно з аутсайдерами)

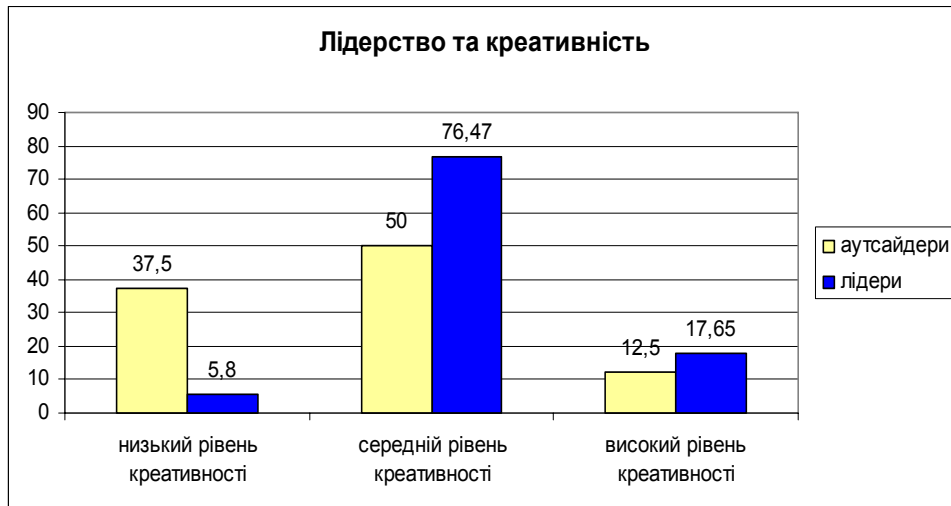
Середнє значення емоційного інтелекту для лідерів складає 21 бал, що відповідає середньому рівню EQ. У той час як серед аутсайдерів цей показник становить 4 бали, що відповідає низькому рівню EQ.

Існує велика різниця і в максимальному значенні рівня емоційного інтелекту між лідерами та аутсайдерами, максимальне значення EQ у лідерів

становить 32 бали, у той час як серед аутсайдерів тільки 11 балів. Тобто всі аутсайдери мають низький рівень інтелекту. Мінімальне значення по групах мало відрізняється.

Креативність (оригінальність) припускає здатність створювати незвичайні ідеї, відхилитися в мисленні від традиційних схем (нестандартні підходи, що відрізняються від загальноприйнятих), швидко вирішувати проблемні ситуації.

Рівень креативності лідерів у цілому значно вищий за рівень креативності аутсайдерів (див. рис. 3). Так, 17,65% лідерів характеризуються високим рівнем креативності, серед аутсайдерів таких – 12,5%. 76,47% лідерів мають середній рівень креативності, серед аутсайдерів таких – половина (50%). Серед лідерів дуже невелика кількість таких, що характеризуються низьким рівнем креативності, у той час як серед аутсайдерів таких 37,5%.



**Рис. 3. Лідерство та креативність (порівняно з аутсайдерами)**

Можемо припустити, що креативність є значущою для становлення лідера, особливо коли вона трансформується в креативність дії – проявлення креативності в професійній діяльності. Водночас, на наш погляд, індивід з низьким рівнем креативності може посісти лідерську позицію (що мало вірогідно), але йому буде важко її втримати.

Таким чином, було простежено взаємозв'язки між лідерством та індивідуальними характеристиками: загальним рівнем інтелекту, рівнем емоційного інтелекту та креативністю) на основі даних соціометрії та психологічних методик Р. Амтхауера, Е. П. Торренса, Д. Гоулмана, що дозволяє удосконалити визначення емоційного лідерства, висвітлити його переваги, порівняно з іншими типами лідерства.

Емоційне лідерство – це здатність формувати колектив і вести його до намічених цілей на основі, по-перше, індивідуальних якостей (рівня інтелекту не нижче за середній, високого рівня емоційного інтелекту, рівня креативності не нижче за середній), по-друге, особливого емоційного профілю: здатності викликати повагу, довіру, певною мірою викликати емоції симпатії, дружби, інтересу та радості, не викликати сором, зніяковілість, сум та відразу.

Перевагами емоційного лідерства, порівняно з іншими типами лідерства є:

- спроможність аналізувати власні емоції та розпізнавати їх вплив на себе, інших, ситуацію в цілому;
- використання інтуїції при прийнятті рішень;
- адекватна самооцінка: розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей;
- уміння контролювати руйнівні емоції й імпульси.
- лідерство базується на повазі та довірі, що робить його менш конфліктним та суперечливим, натомість стабільним та надійним;
- висока адаптивність у ситуаціях змін, у кризових умовах;
- висока ефективність роботи групи, яку очолює емоційний лідер;
- ініціативність та креативність дії, що мають місце в професійній діяльності, сприяють розвитку групи, організації;
- сприятливий для роботи емоційний клімат у колективі;
- використання командної роботи та співробітництва.

Тобто емоційний лідер уміє приймати ефективні рішення в силу того, що, по-перше, здатний управляти власними емоціями та свідомо обирати модель своєї поведінки в залежності від ситуації, по-друге, розпізнає емоції інших, їх потреби та використовує ці знання для ефективної взаємодії завдяки спілкуванню, спільній діяльності.

У подальшому було б цікаво виявити мотивацію емоційних лідерів, що спонукає індивідів до очолювання групи: цілеспрямоване індивідуальне бажання, прагнення управляти іншими чи внутрішній природний потяг. Власне, що обумовлює прагнення людини до активізації своїх здібностей, становлення як лідера. Тому що задатки лідерів є в багатьох, але не всі стають лідерами.

---

1. *Белікова Ю.В.* Емоційний профіль лідера / Ю.В. Белікова // Соціальна психологія. – 2012. – № 2.

2. *Гоулман Д.* Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : пер. с англ. / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – 3-е изд. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.



3. *Стейн С. Дж.* Переваги EQ: емоційний інтелект та ваші успіхи : пер. з англ. / С. Дж. Стейн, Г.І. Бук. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 384 с.
4. *Cashman K.* Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life / K. Cashman. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2008. – 215 p.
5. *Charan R.* The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership – Powered Company / Charan R., Drotter S., Noel J. – San Francisco : Jossey-Bass, 2011. – 352 p.
6. *Fisher R.* Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss / R. Fisher, A. Sharp. – London : HarperColins Business, 2004. – 230 p.
7. *Leavitt H. J.* Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization / H. J. Leavitt, J. Lipman-Blumen. – Oxford : Oxford University Press, 2001. – 320 p.
8. *Lipman-Blumen J.* Connective leadership: Female leadership styles in the 21-century workplace / J. Lipman-Blumen // Sociological Perspectivesю. – 1992. – 35(1). – P. 183–203.
9. *Tichy N.* The leadership engine: How winning companies build leaders at every level / N. Tichy, E. Cohen. – New York : Harper business, 2002. – 452 p.

#### Транслітерований список джерел

1. Byelikova Y. Emotional perception of the leader / Y. Byelikova // Journal of Social Psychology. – № 2. – 2012 [in Ukraine].
2. Goleman D. Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence / Goleman D., R. Boyatzis, A. McKee, trans. from English. – 3<sup>rd</sup> ed. – M. : Albina Business Books, 2008. – 302 p. [in Russian].
3. Stein S. J. The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success : Per. from English / S. J. Stein, H.E. Book. – Kiev : Balance Business Books, 2007. – 384 с. [in Ukraine].
4. *Cashman K.* Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life / K. Cashman. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2008. – 215 p.
5. *Charan R.* The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership – Powered Company / Charan R., Drotter S., Noel J. – San Francisco : Jossey-Bass, 2011. – 352 p.
6. *Fisher R.* Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss / R. Fisher, A. Sharp. – London : HarperColins Business, 2004. – 230 p.
7. *Leavitt H. J.* Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization / H. J. Leavitt, J. Lipman-Blumen. – Oxford : Oxford University Press, 2001. – 320 p.
8. *Lipman-Blumen J.* Connective leadership: Female leadership styles in the 21-century workplace / J. Lipman-Blumen // Sociological Perspectives. – 1992. – 35(1). – P.183–203.
9. *Tichy N.* The leadership engine: How winning companies build leaders at every level / N. Tichy, E. Cohen. – New York : Harper business, 2002. – 452 p.

Отримано 26.03.12

*Ю.В. Беликова, канд. соціол. наук*

#### СТАНОВЛЕНИЕ И ПРЕИМУЩЕСТВА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА

Статья посвящена исследованию специфики эмоционального лидерства. Проведенные социометрия и психологические тесты дали возможность проследить взаимосвязи между лидерством и уровнем IQ, EQ и креативности. Проведенное исследование позволило усовершенствовать понятие эмоционального лидерства, обозначить его преимущества по сравнению с другими типами лидерства.

Ключевые слова: лидерство, эмоциональное лидерство, социометрия, креативность, IQ, EQ.

*Y.V. Belikova, Candidate of Socio. Sciences*

#### FORMATION AND ADVANTAGES OF EMOTIONAL LEADERSHIP

The article deals with emotional leadership research. Sociometry and psychological tests results gave the possibility to analyze correlations between leadership and IQ level, EQ level and creativity. This made it possible to improve the definition of emotional leadership, to emphasize the advantages of emotional leadership in compare with other types of leadership.

Key words: leadership, emotional leadership sociometry, creativity, IQ, EQ.