

# КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОТЕРАПІЇ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**Емоційний інтелект як ключовий фактор лідерства під час війни**

Здобувача (ки) 2 курсу ПМ-222  
групи  
Спеціальності 053 Психологія  
Освітньо-професійна програма  
Клінічна психологія  
Личак О.В.  
(прізвище та ініціали)  
Керівник  
д.психол.н, проф.,  
Максимова Н.Ю.  
(вчене звання, науковий ступінь, прізвище та  
ініціали)

Робота рекомендована до захисту  
рішенням кафедри клінічної психології та кафедри соціальної психології

Протокол № 10 від « 24 » червня 2024р.

Зав. кафедри клінічної психології

д.психол.н., с.н.с., Лисенко І.П  
підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Зав. кафедри соціальної психології

к.психол.н., Трофімова Д.О.  
підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

**Київ–2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I Поняття емоційного інтелекту та його роль для лідерства в умовах війни.	
1.1. Еволюція вчення про емоційний інтелект.....	7
1.2. Поняття та теорії лідерства, сучасні тенденції та розуміння лідерства в умовах війни .....	17
1.3. Психологічні чинники, які впливають на реалізацію лідерського потенціалу (емоційний інтелект, життєстійкість, організаторські здібності, готовність до ризику).....	26
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ II Методологічне обґрунтування емпіричного дослідження	
2.1. Методики та організація дослідження. Обґрунтування використаних методів та дизайн дослідження.....	41
2.2. Характеристика вибірки учасників дослідження.....	48
Висновки до розділу 2 .....	54
РОЗДІЛ III. Емпіричне дослідження взаємозалежності емоційного інтелекту та лідерських якостей на прикладі успішної реалізації в господарській, комерційній діяльності під час війни та аналіз результатів.	
3.1. Аналіз та інтерпретація результатів .....	56
3.2. Практичні рекомендації до програми тренінга з розвитку емоційного інтелекту та як наслідок лідерських якостей.....	96
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	104
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

Емоційний інтелект досить нове поняття в психології. Відбувається наукова розробка його проблематики. Наукові конференції, книги, праці все більше тем присвячують саме емоційному інтелекту. На сьогодні вже не потребує доведення факт, що психологічні фактори значним чином впливають на продуктивність, особистісну реалізацію та професійний успіх. Саме емоційний інтелект, який відповідає за здатність усвідомлювати та управляти власними емоціями й емоціями інших людей, безпосередньо впливає на успішність людини в усіх сферах її діяльності.

Але для українців сьогодні є важливим працювати з емоційним інтелектом в контексті емоційного переживання нами повномасштабного вторгнення росії в Україну, адже війна створює фоновий стрес. Вміння розуміти свої емоції, приймати їх, керувати ними, а також вміння співпереживати, розуміти почуття інших набули для нас нових рівнів актуальності. Емоційний інтелект – це не просто засіб досягнення успіху, як у мирний час, а дієвий інструмент для психологічного виживання кожної окремої особистості та соціуму загалом. Розвинений рівень емоційного інтелекту дозволяє знайти опору в собі, щоб підтримувати емоційний стан під час постійного стресу. За час війни весь бізнес-ландшафт України зазнав значних змін. Після повномасштабного вторгнення росії багато з нас втратили домівки, родини. Кожен втратив відчуття стабільності і захищеності.

У сучасних умовах війни, нажаль, емоційна складова працівників сильно недооцінюється, наслідком чого є високий рівень психо-емоційних захворювань та конфліктності в колективах. Співробітники повинні розуміти свої емоції та проявляти емпатію до колег під час такого стресового періоду, як війна.

Керівникам зараз більше, ніж іншим, доводиться приймати складні і жорсткі рішення, комунікувати про них і залишатись сильними і стійкими для подальшої боротьби. Хоч як сильно лідери не намагаються утримувати бізнес,

зберігаючи робочі місця і фінансові виплати командам, але ми бачимо, що більшість компаній скорочують, трансформують або зовсім закривають бізнеси. Так, лідерство — це завжди про складні рішення, навіть у мирний час, а тим більше під час війни. Всі наші реакції та емоції посилюються і загострюються в умовах воєнного стану, тому вчимося управляти ними в нових для більшості умовах. Якими б серйозними не були проблеми, завжди можна повернути ситуацію на свій бік і взяти з цього користь. «Використовуй труднощі» — це блискучий вірець роботи емоційного інтелекту. Лише навчившись розуміти і використовувати емоції, можна отримувати користь із ситуацій, які здавалися безвихідними раніше.

Розвиток емоційного інтелекту важливий для будь-якої компанії, він впливає на продуктивність, загальну ефективність та комунікацію. Інвестування в розвиток емоційного інтелекту працівників призведе до задоволення колективу, і також до збільшення конкурентоспроможності компанії в цілому. Розуміння та активна робота над розвитком емоційного інтелекту — це важливий крок до успішного та стійкого бізнесу. Керівникам важливо пам'ятати, що емоційна стабільність, здатність визначати пріоритети і приймати складні рішення, воля, розум і стійкість, забезпечують не тільки життєдіяльність організації сьогодні, а й визначають, як швидко і до якого рівня компанії відновлять свою роботу після перемоги. Тому, обрана проблематика дослідження є актуальною та важливою для науки і практичного застосування.

### **Теоретико-методологічна основа дослідження.**

При дослідженні особливостей емоційного інтелекту та його роль в лідерстві опрацьовані праці закордонних і українських вчених Г.Гарднера, Дж. Маєра, П. Саловея, Д. Гоулмана, Дж. Ріппон, Р. Бар-Он, Колісник Л. О., Носенко Е. Л., Р. Стогділл, Ф. Фідлер, Д. Мак-Грегор, Д.Дестено, Р. Кеттел і Г. Слайс, О. Кокун, А. Четверик-Бурчак та ін.

**Метою** дослідження є простежити вплив та взаємозалежність емоційного інтелекту на прояв та реалізацію лідерського потенціалу. **Об'єктом** дослідження є емоційний інтелект, а **предметом** - особливості емоційного інтелекту в лідерстві.

Поставлені наступні **завдання** дослідження:

- розглянути існуючі теорії емоційного інтелекту та підходи до розуміння поняття «лідер»;
- за допомогою емпіричних методик дослідити показники емоційного інтелекту осіб, які є лідерами в соціумі, досягли значного успіху в господарській сфері;
- знайти взаємозалежності емоційного інтелекту та інших особистісних характеристик, які сприяють досягненню успіху та розкриття лідерських якостей;
- обґрунтувати особливості емоційного інтелекту в лідерстві;
- розробити тренінгове заняття розвитку емоційного інтелекту.

Для вирішення поставлених завдань і виконання емпіричного дослідження були відібрані такі **методики**:

1. Емоційний інтелект за тестом Н.Холла.
2. Тест професійної життєстійкості О.Кокуна.
3. Оцінка комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського).
4. Модифікована шкала суб'єктивного благополуччя «БіБіСі» (The modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB))
5. Діагностика особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілова.

**Характеристика дослідницької вибірки:** вибірку дослідження склали 80 респондентів, які були поділені на 2 групи – «лідери» та «не лідери» (відповідно - контрольна та експериментальна). Всі респонденти проживають на території України.

**Теоретична значущість роботи.** Тема емоційного інтелекту все ще перебуває на стадії вивчення в Україні. Дослідження його практичної користі

в контексті розвитку лідерських якостей особистості є його важливим аспектом. Таке дослідження дозволить нам зрозуміти, які якості та навички необхідні лідерам для успішного управління в екстремальних умовах, та як ці навички можуть бути розвинуті та застосовані для досягнення стратегічних цілей і підтримки команди у важкі часи.

### **Практична значущість роботи**

Результати даного дослідження сприятимуть розумінню та вдосконаленню використання емоційного інтелекту в лідерстві, дадуть змогу напрацювати поради та методики для реалізації лідерського потенціалу та проявлення лідерських якостей, а також сприятимуть розвитку нових підходів до тренінгів та програм розвитку особистості в організаційному середовищі.

## РОЗДІЛ I

### ПОНЯТТЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЙОГО РОЛЬ ДЛЯ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

#### 1.1. Еволюція вчення про емоційний інтелект

Емоційний інтелект досить нова концепція в психології, але оскільки психологія, як наука сформувалась з філософії, то і витoki концепції емоційного інтелекту можна віднайти ще в філософських вченнях Античності, в яких домінувала дискусія про співвідношення розуму та почуттів.

Арістотель пояснював емоції як дещо, що настільки сильно перетворює стан людини, що це впливає на здібності людини до мислення і супроводжується насолодою та стражданнями.

Емоції як джерело нещастя та помилок розглядали стоїки. Представники цієї філософської школи пояснювали людям необхідність зберігати «вищий розум», а не підпадати під безглуздість «емоційних зривів». Впродовж XIII-XIV ст. у межах схоластичного вчення розвивався принцип: в інтелекті немає нічого, що б спочатку не виникало у почуттях. В гносеології XVII ст. проблема емоцій знайшла своє відображення у дослідженнях ролі розуму і почуттів у пізнанні. Р. Декарт розумів емоції, як особливий вид пристрастей, що тісно пов'язані з вищими психічними процесами, які він позначав терміном душа. Р. Декарт, як і Арістотель, вважав розум ключем до регуляції емоцій. Представник емпіризму Д. Юм ставив під сумнів існування незалежного розуму. Він не протиставляє його емоціям та не наділяє його більш значною роллю і припускає вірогідність впливу емоцій на когнітивні процеси.

Пізніше поширюється концепція, що чуттєвий досвід об'єктивно відображає навколишній світ. Основним джерелом «рабської несвободи» наших думок і дій Б. Спіноза вважав афекти. Афекти – це зміни життєвої спрямованості людини, емоційно-образні стани душі й тіла, які стимулюють

або зменшують цю активність. Розмаїття афектів залежить як від самої людини, рівня її розвитку, так і від тих об'єктів, на які спрямована ця активність. Б. Спіноза пише про неспроможність людини вгамувати свої пристрасті або якось обмежити їх, тому підпорядкування афективних станів вимогам розуму є, на думку філософа, необхідною передумовою вирішення складних проблем, що постають перед людиною у її житті.

Для Нового часу філософам притаманне протиставлення емоцій і розуму. Такого підходу дотримувались кілька наступних століть філософи. Але також вони виділяють взаємозв'язок інтелекту й емоцій, який виявляється, передусім, у домінуванні розумових функцій над емоційною сферою. [29]

Тому, раціоналізм визнав інтелект (“розум”) основою пізнання. Такий підхід виявився переважаючим у філософії, а, в подальшому, на тривалий час і в психології. Емоції вважали ніби вторинними по відношенню до когнітивних процесів. З часом, велика кількість психологічних емпіричних досліджень довели те, що емоції - це не просто несуттєві вторинні продукти психіки, а кожен досвід емоційних переживань, вплинув на наше пізнання, поведінку та людей навколо нас. Зміна філософського підходу до природи та ролі емоцій, співвідношення інтелекту та емоційної сфери, посприяла введенню в наукову парадигму поняття “емоційний інтелект”. Дж. Маєр виділяє п'ять періодів, за його думкою, в яких відбувалося становлення поняття “емоційного інтелекту” [63]

I. Відособлення досліджень емоцій від інтелекту, охоплює період з 1900-1969рр. Основні надбання періоду:

- Р. Торндайк оформлює основні, загальні поняття емоційного інтелекту. Особливе досягнення: соціальний інтелект виокремлено, як складник загального інтелекту.



- Психолог Д.Векслер вперше висуває ідею існування різних видів мислення, які є окремими складовими загального інтелекту, але вони не відповідають традиційному коефіцієнту інтелекту.

- С. Шехтер розробив когнітивно-фізіологічну теорію.

II. Дослідження впливу когнітивних та емоційних процесів один на одного і становить період з 1970-1989рр. Основні надбання періоду:

- Період характеризується вивченням з особливою увагою взаємодії емоцій і когнітивних процесів. Тогочасними вченими було висунута гіпотеза щодо існування так званого „когнітивного кола”, що об’єднує настрій і судження.

- Науковці формують концепцію, що емоції - можливо, одна з підсистем свідомості. Р. Лазарус у своїй когнітивній концепції висуває центральною думкою пізнавальну детермінацію емоцій. Передумовою виявлення емоцій він вбачає когнітивне опосередкування.

- Л. Шпітц твердження, що емоційність є визначаючою для звичайних станів свідомості і передує когнітивним процесам робить ключевим у своїй концепції.

- У 1973 р. трактує її як протилежний стану людини, з достатнього рівня розвиненим емоційним інтелектом.

У 1983 р. Г. Гарднер висуває концепцію про існування різних видів інтелектуальних здібностей (“інтелектів”), які охоплюють внутрішньо-психічні і міжособистісні здібності.

- У 1985 р. Р. Бар-Он вводить в обіг термін «коефіцієнт емоційності» та винаходить власний спосіб його вимірювання (EQ-i).

- У 1986 р. В.Л. Пейн вперше використовує у дисертаційному дослідженні. ”емоційний інтелект”, як термін психологічної науки

- З’являються концепції самоефективності А. Бандури; уявлення про важливість емоційного життя у клієнтоорієнтованій терапії К. Роджерса, теорія самоактуалізації А. Маслоу та ін. Усі вони спрямовані на переосмислення важливості емоцій в контексті здатності людиною

усвідомлювати власні можливості та здібності, ефективно керувати своєю поведінкою.

III. Виокремлення окремого поняття «емоційний інтелект», охоплює період 1990- 1993рр. Основні надбання періоду:

- 1990 р. Дж. Маєр і П. Селовей видають дослідницьку роботу, в якій вперше запропонували визначення терміну „емоційний інтелект”. Окрім того, презентують авторську методику діагностики, тобто вимірювання рівня емоційного інтелекту (EQ). [64]

- Г. Гарднер стверджує, що інтелект є багатоскладовою структурою та існує сім форм інтелекту: музичний, логіко-математичний, просторовий, тілесно-кінестетичний, лінгвістичний, внутрішньоособистісний міжособистісний. Він впроваджує термін «множинність виявлення інтелекту», який, на його думку, повинен замінити поняття єдиного інтелекту, як таке, що зовсім не пояснює феномен людського розуму і є дуже обмеженим в своїх сенсах.

- У 1993 р. вийшла з друку книга Г. Гарднера – «Множинність виявлення інтелекту». В ній автор детально описує свою концепцію множинності інтелекту визначає поняття „емоційний інтелект” і пропонує розглядати його у двох формах: міжособистісний і внутрішньоособистісний. [46].

- Р. Стенберг запропонував концепцію „практичного інтелекту”. Він визначав практичний інтелект, як „здатність психіки адаптуватися, змінювати або переусвідомлювати ситуації, які відбуваються у реальному житті”.

IV. Популяризація терміну „емоційний інтелект”, охоплює період 1994-1997рр.

Широкої популярності поняття емоційного інтелекту бере свій початок з книги Д. Гоулман „Емоційний інтелект”. Д. Гоулман та його послідовники перетворили емоційний інтелект одночасно на об'єкт для наукових досліджень і публічної психології. На сьогодні тема емоційного інтелекту одна з найпопулярніших в т.зв. бізнес-коучів та бізнес-консультатів, з'являються цілі психологічні агенції, які пропонують розвиток емоційного інтелекту для

сфери бізнесу, пропонується безліч наукових і ненаукових методик для вимірювання і розвитку емоційного інтелекту. [49]

V. Концептуалізація та уточнення конструкту емоційного інтелекту, який триває від 1998р. – до сьогодні.

В цей період пропонуються все нові варіанти удосконалення теорії емоційного інтелекту та знаходяться нові методики його вимірювання. На думку Дж. Маєра: “існують два емоційних інтелекта: один з них – «популярний» емоційний інтелект, який має безліч визначень і тлумачень, слугує кращим предиктором успіху в житті, пропонує велику кількість способів діагностики та тренінгів для його розвитку, в той час як «інший» емоційний інтелект - становить науковий феномен, він недостатньо досліджений та дещо недооцінений.” [68]

Тому, розглянемо детальніше сучасні підходи до розуміння емоційного інтелекту. Розвиваючи ідею множинності форм прояву інтелектуальних функцій, висунуту Л.Терстоуном, Г.Гарднер запропонував категоризацію підвидів інтелекту. У 1983 р. вченим висунуто припущення про можливість існування різних інтелектуальних здібностей, охоплюючи внутрішньо психічні і міжособистісні здібності. Вчений виокремив такі шість типів інтелекту: просторовий, музичний, лінгвістичний, логіко-математичний, тілесно-кінестезичний, особистісний інтелект. [46] В 1998 р. було додано натуралістичний та екзистенціальний. [47] Саме особистісний інтелект можна вважати першим визначенням емоційного інтелекту. За теорією Г.Гарднера особистісний інтелект складається з внутрішньоособистісного, який є здібністю усвідомлювати свої почуття, ідентифікувати їх, виражати їх в певній формі, користуватися ними, як засобом для розуміння та керування власною поведінкою та міжособистісного, який дає вміння помічати та розуміти відмінності між оточуючими, особливо бачити різницю між їхнім настроями, темпераментами, мотивами та намірами, навіть приховані і неочевидні на перший погляд. Кожна із зазначених автором інтелектуальних здібностей є

важливою для досягнення успішності в певній сфері життєдіяльності. Цінність кожного складника інтелекту, на думку вченого, визначається, насамперед, суспільними нормами, які заохочують або, навпаки, не заохочують розвиток зазначених вище інтелектуальних здібностей. Можна вважати, що це є також перше припущення впливу суспільних стереотипів, на розвиток різних видів інтелекту. [47]

Ізраїльський клінічний психолог Р. Бар-Он запропонував модель емоційного інтелекту як альтернативу до визначення показника когнітивного інтелекту. Згідно з концепцією Р. Бар-Она, емоційний інтелект - це множинність некогнітивних навичок і здібностей, які безпосередньо впливають на здатність особистості успішно долати перешкоди і не піддаватись тиску з боку оточення. Окрім того, Р. Бар-Он запроваджує поняття «коефіцієнт емоційності» і розробляє методику для визначення коефіцієнта емоційного розвитку (EQ – Emotional Quotient). [34]

На перших етапах роботи над теорією емоційного інтелекту Р. Бар-Он використовував дану методику виключно для емпіричних досліджень своєї концепції емоційного здоров'я. Коли було виявлено результативність даної методики, на підставі аналізу емпіричних досліджень вчений розвинув і теоретичну модель емоційно-соціального інтелекту. Остаточо сформована вона була в 2011 році і складається з п'яти сфер і п'ятнадцяти шкал. Вважається, що саме концепція Р.Бар-Он є найобгрунтованішою, оскільки пройшла велику кількість емпіричних досліджень і широко використовується в практичній, зокрема і клінічній, психології. [79]

Отже, відповідно до концепції Р.Бар-Он, емоційно-соціальний інтелект - це пересікання між собою взаємопов'язаних емоційних і соціальних здібностей, навичок і компетенцій, які і є визначальними, в тому наскільки ефективно індивід розуміє та виражає себе, розуміє інших та стосунки з ними, а також як реагує на щоденні ситуації. Вивчення сукупних сильних сторін і

балансу когнітивних, соціальних, особистісних, фізичних чинників людини може визначити її поточний рівень продуктивності.

Модель емоційно-соціального інтелекту Р. Бар-Она:

1. Самосприйняття (Self-perception)
  - a. Самоповага– Повага до себе, впевненість у собі
  - b. Самоактуалізація – пошук сенсу життя, самовдосконалення
  - c. Емоційна самоусвідомленість– Розуміння власних емоцій
2. Самовираження (Self-expression)
  - a. Емоційне вираження – конструктивне і точне вираження емоцій
  - b. Асертивність – передача почуттів і переконань в необразливій формі
  - c. Незалежність – спрямованість на себе, свобода від емоційної залежності
3. Міжособистісні (Interpersonal)
  - a. Міжособистісні стосунки – взаємно задовільні стосунки
  - b. Емпатія – розуміння та оцінка почуттів інших людей
  - c. Соціальна відповідальність – соціальна свідомість, корисність
4. Прийняття рішень (Decision Making)
  - a. Вирішення проблем – пошук рішень, коли залучені емоції
  - b. Тестування реальності – об’єктивність, бачити речі такими, якими вони є насправді
  - c. Контроль імпульсів – протистояння або затримка імпульсу до дії
5. Менеджмент (управління) стресом (Stress Management)
  - a. Гнучкість – адаптація емоцій, думок і поведінки
  - b. Стресостійкість – здатність справлятися зі стресовими ситуаціями
  - c. Оптимізм – позитивне ставлення та погляд на життя [34].

Дж. Маєр і П. Саловей, запропонували власне визначення терміну емоційний інтелект. На думку вчених, емоційний інтелект - це здатність розуміти свої емоції, здійснювати управління своїми емоціями і розпізнавати емоції інших. [70]. Вчені виділяють чотири складові своєї концептуальної

моделі емоційного інтелекту, які стосуються того, як особи розпізнають і управляють емоціями, та як наші емоції впливають на інших:

1. Сприйняття емоцій – ідентифікація власних емоцій у собі та емоцій інших людей.
2. Емоційне мислення – вплив та використання емоцій для спрямування думок.
3. Розуміння та аналіз емоцій – точна визначення емоційного стану, впливу емоцій та усвідомлення міжособистісних та внутрішньоособистісних емоцій.
4. Рефлексивна регуляція емоцій – здатність не просто проаналізувати свої емоції, а що важливіше - керувати ними. [67]

А також П. Саловеєм, Дж. Меєром та Д. Карузо була розроблена діагностична методика Тест MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) на визначення рівня емоційного інтелекту. Методика має структур тесту, кожна гілка якого має по два субтести на кожному з гілок емоційного інтелекту авторської концепції. [65]

Беззаперечним є той факт, що найбільший внесок в популяризацію ідеї “емоційного інтелекту” зробив Д. Гоулман. Його книга «Емоційний інтелект» є бестселером, який перекладений десятками мов світу. Його послідовник, особливо, зі сфери так званої популярної психології вбачають в емоційному інтелекті ресурс для досягнення усіх життєвих цілей та покращення усіх сфер життя від особистої до професійної.

Та тим не менше, Д.Гоулман є науковцем, який в першу чергу досліджує поняття емоційного інтелекту з наукової точки зору. Згідно з науковою концепцією Д. Гоулмана, емоційний інтелект – це спроможність людини пояснювати власні емоції і емоції оточуючих для того, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей. [3]. Вчений розподіляє емоційний інтелект на складові:

- а) розуміння власних емоцій, що охоплюють процеси ідентифікації і означення емоцій і емоційних станів, а також осягнення тих зв'язків, які з'являються між емоціями, мисленням і діями;
- б) менеджментування емоцій – вміння контролювати емоції, опановувати небажані емоційні стани та привести їх до рівня адекватності;
- в) мотивацію – вміння вмикати необхідні емоції в собі та в оточуючих та надихати на дії, які сприятимуть досягненню мети та поставлених цілей.
- г) здатність розпізнавати емоції інших - бути чутливим до емоцій інших, вміння впливати на емоції інших;
- г) підтримка стосунків - це здатність вступати в міжособистісні стосунки з іншими особами, керувати цими стосунками і підтримувати їх. [3]

Запропоновану концепцію можна віднести до змішаної, оскільки вчений включає до складу емоційного інтелекту різні за своєю природою, структурою і функціями компоненти. Важливо зауважити, що Д. Гоулман сам вказував на потребу коригування та внесення змін до запропонованої структури емоційного інтелекту, у відповідності до того, яка категорія людей розглядається (наприклад, сфери їхньої професійної діяльності, статусу).

Значна частина досліджень емоційного інтелекту Д. Гоулманом присвячена застосуванню та ролі емоційного інтелекту в лідерстві, бізнесі та професійній реалізації. Він переконує, що емоції мають значно більший вплив на особистість в процесі професійної діяльності, ніж тривалий час вважалось в наукових колах. А є моменти, коли когнітивні процеси узагалі відходять на другий план, в разі небезпеки, емоційні центри, зокрема, лімбічна система підпорядковують собі усю розумову діяльність. Тому, гармонія між когнітивними процесами та емоціями важлива для успішного управління, але варто завжди пам'ятати про те, що емоції можуть керувати усією поведінкою людини. Отже, модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана складається з:

1. Самосвідомість – розуміння та аналіз власних емоцій.

2. Самоконтроль – вміння контролювати і опановувати власні емоції, особливо негативні.
3. Соціальна чутливість – вміння розуміти емоції інших та уважно до них ставитись. Розвинута емпатія та співчутливість.
4. Управління взаєминами – вміння впливати на емоції інших, мотивувати, надихати, викликати позитивні емоції і допомагати справлятися з негативними.

Для визначення рівня емоційного інтелекту Д. Гоулманом та його колегами було розроблено опитувальник емоційної компетентності для організацій (Emotional Competence Inventory). Інструкція полягає в тому, що спочатку досліджуваний заповнює опитувальник, а потім він роздається для його колег у кількості до п'ятнадцяти осіб. [50] При роботі з опитувальником було виявлено, що запропонована методика Д. Гоулмана вимірює особистість з точки зору сприйняття її лідером, ніж емоційний інтелект, та її застосовувати її на практиці виявилось складно, оскільки потребує певного кола професійно пов'язаних між собою осіб. Тому вона так і не набула широкого використання для діагностики саме емоційного інтелекту.

В Україні теж з'являються нові дослідження з проблеми теоретичного визначення та практичного застосування емоційного інтелекту, його функцій. [6] Поміж українських вчених варто відмітити наукові статті та праці Г. Березюк, яка займається вивчення емоційного інтелекту, як детермінант внутрішньої свободи особистості, І. Філіпова - емоційний інтелект, як показник цілісного розвитку особистості, детальний теоретико-методологічний підхід до вивчення емоційного інтелекту розроблено Е. Л. Носенко. Емоційний інтелект розуміється у контексті єдності зовнішнього і внутрішнього щодо детермінації психічного. [25] На думку Е. Л. Носенко, емоційний інтелект - це аспект виявлення внутрішнього світу особистості, він відображає міру розумності ставлення людини до світу, до інших та до себе як суб'єкта життєдіяльності. Йому притаманні внутрішні (диспозиційні) та



зовнішні (ті, що виявляються в ознаках перебігу емоційного процесу) компоненти, котрі зумовлюють стресозахисну та адаптивну функції цієї інтегральної особистісної властивості. [19]

Отже, формуванню поняття емоційний інтелект передувала тривала філософська, а потім науково-психологічна дискусія про природу когнітивних і афективних процесів, їх особливостей і тісного взаємозв'язку.

Сьогодні можна виділити такі основні визначення емоційного інтелекту: П. Саловей і Дж. Майєр розглядають емоційний інтелект емоційний інтелект - це здатність розуміти свої емоції, мати до них підхід, здійснювати управління своїми емоціями і розпізнавати емоції інших., як спроможність особистості усвідомлювати емоції, акумулювати ці емоції і при потребі використовувати як ресурс для когнітивних функцій. Д. Гоулман притримується позиції, що емоційний інтелект – це спроможність людини пояснювати власні емоції і емоції оточуючих для того, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей. Емоційна компетентність – це набуте вміння, в основі якого і лежить емоційний інтелект та сприяє ефективному виконанню всіх життєвих завдань, особливо професійних. Р. Бар-Он стверджував, що емоційний інтелект - це множинність некогнітивних навичок і здібностей, які безпосередньо впливають на здатність особистості успішно долати перешкоди і не піддаватись тиску з боку оточення.

## **1.2. Поняття та теорії лідерства, сучасні тенденції та розуміння лідерства в умовах війни**

Поняття лідерства вивчається різними науками – менеджментом, політологією, історією, політичною та соціальною психологією, філософією. Ще древні єгиптяни намагались виділити основні риси, які були притаманні їхнім фараонам: мудрі висловлювання, співчуття в серці, безумовна справедливість. В «Іліаді» Гомера алегорично розкрито чотири якостей

вождів, як тогочасних лідерів – справедливість Агамемнон), мудрість (Нестор), хитрість (Одісей), хоробрість (Ахіл). [25]

Цей інтерес до непересічних особистостей не слабшав і в середньовіччі, і в новітній історії, але справжній, а тепер ми можемо сказати - невпинний інтерес науки до феномену лідерства виникає в кінці 30-х на початку 40-х років минулого століття, коли вперше, у зв'язку зі стрімким розвитком і значним масштабуванням господарських підприємств, з особливою гостротою постає проблема підвищення ефективності управлінського персоналу. Саме з цього моменту проблема лідерства стає актуальною і визнаною областю дослідження соціальної психології, а в останні десятиліття - менеджменту. Розглянемо основні теорії лідерства.

Античні мислителі схилилися до думки, що «героями» стають виключно завдяки своїм видатними особистісним якостям. Вони вважали, що ці люди були б героями за будь-яких обставин, їх успіх не залежав від зовнішніх умов. Цю ж традицію у ХІХ–ХХ ст. розвивали Т. Карлейль, Ф. Ніцше, Ф. Гальтон, Ф. Вудз, А. Вігган та Дж. Дауд (Карлейль, 1908; Ніцше, 1909; Galton, 1869; Woods, 1913; Wiggain, 1931; Dowd, 1986). [25] Погляди цих мислителів прямо чи опосередковано підводили до ідеї про можливість виділення та дослідження тих характеристик, которі відрізняють лідерів від інших людей. Такий висновок і ліг в основу теорії лідерських рис, автори якої пояснювали процес лідерства проявом особливих особистісних рис, які початково притаманні лідеру. Теорія рис представниками, якої були Є. Богардус, Ф. Гальтон та ін., концентрує свою увагу на вроджених якостях лідера, доводить, що ним може бути особа з певними особистісними якостями (сукупністю певних психологічних рис). [31]

Результати досліджень С. Клубека та Б. Басса продемонстрували, що осіб, від природи не схильних до лідерства, зробити лідерами практично неможливо. Можна лише за допомогою психотерапії незначно змінити деякі особливості їх характеру [56].

Різні дослідники по-своєму виокремлювали ці характеристики, так і не дійшовши згоди щодо їх переліку. Теорія рис дала поштовх для виокремлення концепції харизматичного лідера. Представники даного підходу стверджували, що особистість від народження має схильності до лідерства. Ця схильність є даром для окремих обраних категорій від вищих сил і назвали її "харизма" (від грець. charisma - благодать, дар, милість Бога). Лідер наділений харизмою, як даром має абсолютну владу над групою. Часто мається на увазі, саме влада над емоціями членів групи, вміння ними керувати і управляти ними. [52] Тому, концепція харизматичного лідера повністю побудована на концепції емоційного інтелекту, як могли б її протлумачити сучасники. В той же час теорія харизматичного лідера побудована на возвеличуванні чи описі яскравих лідерів, які змінювали історію людства, часто приписуючи їм вигадані чи перебільшені якості, але жодним чином не допомагає нам наблизитись до розуміння цього явища.

Ситуативна теорія лідерства була запропонована Ф. Фідлером. Автор розробив власну модель і визначив її як "ефективність лідера". Основою моделі ефективності лідера є ступінь сприятливості ситуації для лідерства. Він наголошував, що лідерство є результатом ситуації. Звісно, він не заперечував теорію рис, але переконував, що лише при збігу ситуації і певних обставин, лідер здатний проявити свої якості, які є необхідними і кращими, ніж в інших, в даний конкретний момент та в даному місці. [41] Частково він заперечував концепцію про вродженість рис лідера. Оскільки розвиваючи свій підхід, розглядає можливість розвитку лідерських якостей в особистості під впливом конкретної ситуації. Також важливим є дослідження питання чи лідерство - це постійна ознака чи дуже тимчасова і залежить від конкретних обставин. [42] Часто, внаслідок дії стереотипів, людина, яка проявилась лідером в одній ситуації, автоматично сприймається групою як безумовний лідер в усіх.

Яскравим прикладом цього стереотипу, в сучасній Україні є постать Валерія Залужного, який став безумовним воєнним лідером і за даними

соціологічних досліджень, суспільство, абсолютною більшістю, було готове підтримати його і на виборах президента [89]. Визнання лідером в окремій ситуації, здобутий завдяки цьому авторитет є передумовами обрання індивіда на лідерські ролі й наступного разу [42].

Гуманістичні теорії лідерства, представниками якої були Д. Мак-Грегор, Р. Лікерт, С.Аргіріс, Р. Блай та Дж.Моутон, в своїй основі базується на концепції, що для осягнення феномену лідерства необхідно вивчати особистісні та психологічні особливості індивіда, який є лідером, всебічного досліджувати це явище з метою розвитку ефективної організації людського життя та усіх його сфер. Створення умов в яких кожна людина могла б проявити свої найкращі якості та здібності - це основне завдання для лідера. [76] Можна стверджувати, що цей підхід використовується для розуміння завдань і ролі сучасних політичних лідерів в країнах Європи та Північної Америки.

Комплексна теорія лідерства є певною компіляцією усіх попередніх поглядів та теорій лідерства. Ця теорія фактично найбільш широко розглядає поняття і лідерства. Представники комплексної теорії вивчають і особистість лідера та вибудовують його структуру, і досліджують роль лідера у групі, оцінюють ситуації в яких лідер може найкраще проявитись. [35] Найреволюційнішим в їхніх підходах - є погляд на лідерство, як процес, яким можна керувати і на який можна впливати, за умови, якщо вченим вдасться достатньо дослідити механізми від яких ці процеси залежать.

Багато наукових дискусій присвячені і визначенню поняттю “лідер”. Слово «лідерство» походить від англійського leader - ведучий, керівник і розуміється як один із механізмів організації групової діяльності. В українській мові лідер - це той, хто стоїть на чолі політичної або іншої суспільно-політичної організації, вождь, керівник; той, хто посідає провідне місце серед інших подібних [2]. Тобто, навіть лексичне тлумачення слова відрізняється.

В 1948 р. визначення поняттю лідер спробував дати Р. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill, 1948). Лідер – це людина, яка особисто робить справу або розподіляє завдання між учасниками колективу так, щоб кожен з них міг проявити ініціативу. Особистість, яка бачить конкретну мету та способи і шляхи досягнення своєї мети, а також має достатньо компетенцій та можливостей для її досягнення.[85]

Відповідно до визначення, яке дав Ф. Фідлер, лідер – це «індивід у групі, перед яким стоїть завдання керувати та координувати діяльність групи осіб, або той, хто навіть без формальної ознаки керівника бере на себе відповідальність за виконання його функцій». [42]

У психологічному словнику лідерство - це соціально-психологічний феномен, що пов'язаний з динамічними процесами у малій групі; поняття, яке характеризує відношення домінування і підпорядкованості в групі. Лідер - це такий учасник групи, який у значимих ситуаціях здатний здійснювати суттєвий вплив на поведінку інших її учасників. [48]

Отже, основне завдання лідера - очолити процеси та організувати ефективну діяльність групи. Лідер в групі виконує такі функції: надихає та мотивує, бере відповідальність, приймає рішення, будує та втілює візію.

Водночас, згідно з розробок саме представників комплексної теорії, лідерство - це не статичне явище, а динамічний процес, а сила впливу лідера на групу не є величиною постійною, баланс між силою впливу лідера на групу й готовністю членів групи її приймати може змінюватись в залежності від ситуації, але це не означає втрату лідерства, хоча може до цього і призвести. [31]

Багато наукових праць і дискусій присвячені розмежуванню понять «керівник (сучасний термін – менеджер, вживатимуться в даному контексті, як синоніми) і лідер». Керівник і лідер поняття не тотожні. Керівник – термін з менеджменту і мається на увазі посадова особа наділена певними формальними функціями та обов'язками, лідер – психологічна характеристика

особи, яка має авторитет в групі, формує візію, ставить завдання, мотивує на їх виконання. Важливо дати чіткі дефініції цим поняттям та не ототожнювати лідерство з формальними обов'язками керівника.

У 1977 році Заленік А. написав першу наукову і знакову статтю про різницю між лідерами та менеджерами, в якій автор наголошував, що в організації, для досягнення цілей, потрібні як ефективні менеджери, так і ефективні лідери, але він стверджує, що менеджери та лідери мають різні функції та роблять інший внесок в досягнення цілей. Тоді як лідери – це промоутери змін, нових підходів, які намагаються зрозуміти людей, їхні прагнення, завоювати їхню довіру, то менеджери – охоронці стабільності, чіткої ієрархії, і користуються власним авторитетом для досягнення поставлених цілей. [87]

Цю думку розвивав Уотсон Б. стверджував, що менеджери дбають про структуру і систему, а лідери зосереджені на спілкуванні, мотивації та побудові спільних цілей. [51]

У 1987 році Коттер Дж. професор Гарвардської бізнес-школи стверджував, що лідерство виходить за рамки рутинних завдань, щоб впоратися зі змінами, тоді як керівництво - є звичайним формальним обов'язком справлятися з рутиною. Лідерство – це процес, спрямований на розвиток загальної візії організації; об'єднання людей навколо цього спільного бачення і спонукати людей до дії через задоволення їхніх базових емоційних потреб. [57]

Басс Б. в своїй праці пише: «Лідери керують, а менеджери (керівники) ведуть, але ці два види діяльності не є синонімами. [36] Функції управління потенційно можуть призвести до лідерства, а лідерська діяльність може привести до керівництва. Тим не менш, деякі керівники не ведуть, а деякі лідери безпосередньо не керують». [37]

З психологічної точки зору, менеджери та лідери це абсолютно інші типи особистостей, з іншим набором індивідуальних якостей та

характеристик. Деякі дослідники вказують, що лідер є надихаючим, інноваційним, гнучким, сміливим і незалежним, має душу, пристрась і є певним чином творчою особистістю. Тоді, як менеджер є обдуманий, авторитетним, аналітичним і стабілізуючий, і має раціональний розум і проявляє наполегливість та витримку досягненні мети. [76]

Вчені розглядають лідерів, в першу чергу, як блискучих комунікаторів, оскільки основою їхньої діяльності є проведення максимальної кількості часу зі своїми підлеглими та постійне спілкування з ними. Тому, лідери знають членів своєї команди, професійні переваги кожного члена, їхні недоліки, емоційну стабільність, їхнє місце та роль в організації, все це дає їм розуміння, як кожного з них мотивувати та надихати до роботи. [74] Тобто, саме комунікабельність – є головною рисою лідерів і те, що відрізняє їх від інших.

Інколи функції лідера та керівника розмежовують та не розглядають їх як взаємозамінних осіб, але з іншим підходом до досягнення мети. Зокрема, House R. стверджує, що управління складається з щоденного контролю та вирішення проблеми і впровадження сформованої лідером візії. [57]

Думка про те, що керівник може стати лідером та поєднувати в собі функції обох стилів управління, видається абсолютно необґрунтованою, з огляду на численні дослідження про значну психоемоційну відмінність лідерів та керівників, в тому числі у вищезгаданих працях. Та такі ідеї теж зустрічаються в науковій літературі. Збалансування ролі обох керівника і лідера мають вирішальне значення для успіху організації. Більш того, іноді керівникам для досягнення успіху компанії необхідно стати і працювати, як лідер. [71]

Варто виділити основні відмінності між лідерами та керівниками підсумувавши різні підходи та концепції.

У керівників є підлеглі за статусом. І ця підлеглість не сприймається як почесний статус, а є виключно ознакою місця людини в ієрархії компанії, її

підпорядкованість, часто вказує на її стаж, досвід роботи, кар'єрні досягнення або навпаки – невдачі.

Керівникам характерний авторитарний, транзакційний стиль керівництва. Керівники займають позицію влади, яка надана їм компанією, і їх підлеглі працюють на виконання цих владних вказівок, тобто переважно роблять те і так, як їм кажуть. Стиль управління є транзакційним, у якому керівник повідомляє підлеглому що робити, а підлеглий чітко виконує вказівки, з єдиною метою – отримати фінансову винагороду (зарплату, премію, річні бонуси і ін. види) за це.

Робочий фокус керівників зосереджений лише на виконанні поставлених завдань. Керівники отримують свою винагороду за те, що вони чітко виконують завдання компанії (вони теж часто є підлеглими з чітко прописаними функціями та завданнями і обумовленою сумою винагороди за це).

Керівники прагнуть комфорту. Цікавий висновок дослідження про керівників полягав в тому, що вони, як правило, мають стабільні родинних відносини і ведуть відносно нормальне і комфортне життя. Це спонукає їх і в професійній сфері бути несхильними до ризику, прагнуть уникати конфліктів, де це можливо та зберігають стабільність в компаніях.

У лідерів є послідовники. Лідери не мають підлеглих. Вони спрямовують поведінку послідовників, але не роздають чітких вказівок що саме виконувати та як. Хоча лідери, які очолюють компанії мають формально підлеглих, але тільки тому, що вони теж менеджери. В той же час намагаються побудувати максимально горизонтальну структуру управління компанією.

Лідерам притаманний харизматичний, трансформаційний стиль управління. Говорити людям, що робити, не означає надихнути їх слідувати за вами. Лідери апелюють до бажань людини, показуючи перспективу спільної роботи та винагороди від досягнення мети. Головним мотивом до роботи за



лідерського управління - є бажання самої людини бути в команді та виконувати необхідну роботу.

Лідери з сильною харизмою досить легко знаходять способи залучати людей до своєї справи. В основі їх аргументів часто є обіцянки трансформаційних вигод, тобто, члени команди отримують не просто зовнішні, матеріальні нагороди, але усі досягнуть особистісних змін, стануть професійнішими, розумнішими, досконалішими.

Лідери орієнтовані на людей. Хоча багато лідерів є справді харизматичними і неординарними особистостями та вони дуже легкі, відкриті в спілкуванні. Їм притаманна презумція довіри до людей, а якщо члени команди підводять чи не виправдовують довіри, лідери, як правило не звинувачують нікого, а беруть на себе відповідальність.

Хоча лідери добре ставляться до людей, це не означає, що вони дружні з ними. Щоб зберегти «містику лідерства», вони часто зберігають межу доступності і певну відстороненість.

Лідери схильні до ризику. У тому ж дослідженні, яке показало, що керівники схильні уникати ризиків, лідери навпаки - виявилися шукачами ризику, хоча вони не є сліпими шукачами гострих відчуттів. Реалізуючи своє бачення, вони вважають природним стикатися з проблемами і перешкодами, які необхідно подолати на шляху до мети. Таким чином, вони спокійно ставляться до ризикованих, неординарних ситуацій, коли потрібно приймати неоднозначні рішення, щоб досягти бажаного результату. [74]

Це не означає, що лідерів потрібно сприймати, як відчайдушних авантюристів, які ризикуючи досягають високих результатів. Насправді, лідери є досить конструктивними, вміють ставити завдання для членів команди, вибудовувати бізнес-процеси і є дуже орієнтованими на досягнення. Але дуже відрізняється мотивація та методи якими вони працюють зі своєю командою. [74]

В той же час найбільше можливостей проявити свої лідерські якості отримують саме формальні керівники. Проблемою в суспільствах з несформованими демократичними процедурами є неможливість осіб з лідерськими якостями проявити себе. Умови ж війни знімають багато обмежень та штучних перешкод. Всеволод Зеленін, доктор філософії, зазначає, що війна – це потужний кризовий стан, що проявляє властивості та приховані таланти людини, мобілізує її. За таких умов на перший план виходять ті, хто готовий брати на себе відповідальність, у кого вистачає енергії, хто готовий мислити неординарно і незвично. [80] Саме ці якості мають бути в людині для того, щоб вона нині «вистрибнула у лідерство». Також він використовує нове поняття «переможне лідерство» в контексті стилю лідерства в Україні під час війни, яке вимагає неординарних управлінських рішень. Це стиль поведінки лідера, коли лідер приймає рішення, які так чи інакше пов'язаний з ідеєю перемоги, працює для перемоги.

Таким чином, лідер в сучасній психології розуміється не як особа, яка просто керує організаційними процесами для досягнення цілей групи, а той, хто створює нові сенси, формує цілі, надихає, мотивує до дій, вселяє оптимізм та віру в майбутнє. У такому контексті лідерство - це вміння змушувати людей робити навіть те, чого вони не хочуть, не викликаючи при цьому ненависті ні до себе, ні до виконуваної ними роботи.

### **1.3. Психологічні якості, які впливають на реалізацію лідерського потенціалу (емоційний інтелект, життєстійкість, організаторські здібності, готовність до ризику)**

Наймасштабніше дослідження лідерства, яке коли-небудь проводилося об'єднує дані 25 812 керівників і 2 547 спеціалістів з управління персоналом у 2 488 організаціях, охоплює 54 країни та 26 основних галузей промисловості показує, що 90 відсотків найкращих керівників мають високі показники емоційного інтелекту. [88]

В посібнику Гарвардської бізнес школи “Як стати більш ефективним лідером?” першим пунктом необхідних лідерських здібностей і якостей є емоційний інтелект. І виділяється п’ять складових емоційного інтелекту, які потрібні лідерам та способи в які можна їх розвивати.

1. Самоусвідомленість означає чітке розуміння своїх сильних сторін, обмежень, емоцій, переконань та мотивації. Звучить досить просто, але опитування організації консалтингова фірма Korn Ferry виявила, що 79 відсотків керівники мали принаймні одну “сліпу пляму” або навичку, яку вони оцінювали серед їхніх найсильніших, яку інші відзначали як слабкість.

2. Саморегулювання (Self-Regulation) стосується того, як особа керує своїми емоціями, поведінкою та імпульсами (афектами). Чим більше є усвідомлення себе, тим це стає легше. Якщо є можливість розпізнати, що ви відчуваєте та розуміти причину своїй емоцій, можна реагувати належним чином.

3. Емпатія - це здатність розуміти іншу людину, її переживання та емоцій. Емпатія посідає перше місце поміж лідерських навиків, необхідних сьогодні згідно дослідження глобальної консалтингової фірми DDI. [88] Згідно з дослідженням DDI лідери, які вміють слухати членів групи і реагувати з емпатією, ефективні більше ніж на 40 відсотків у коучингу, плануванні та прийнятті рішень. [73]

Згідно останніх досліджень, які були проведені в Україні в період повномасштабного вторгнення було виявлено, що рівень емпатії є нижчим, ніж інших складових емоційного інтелекту і як вказували учасники досліджень їм часто не вистачає моральних сил на прояв співпереживання і це є важливим показником з яким потрібно звернути увагу психологам [1]

4. Мотивація означає здатність надихати як себе, так і інших до дій. Тут важливо подавати приклад. Самовмотивовані лідери більше дбають про те, щоб досягти успіху в організації, ніж власної грошової нагороди. Ставлять цілі, проявляють ініціативність, ставлять собі виклики і при цьому зберігають

оптимізму під час буремних часів, що є найважливішим для України в роки війни. Чим позитивніше налаштований лідер, тим впевненіше буде почувати себе команда. Внутрішня мотивація пронизуватиме організацію, і стане краще зрозумілим, як розширити можливості працівників. [59]

Тривожність, напруга, поганий настрій, апатія, емоційна нестабільність - головні емоції українського суспільства під час війни, що підтверджують численні дослідження психоемоційного стану українців після початку повномасштабного вторгнення. [89] Тому, важливою якістю лідера виходить оптимізм і вміння надихати. Лідери ж, які вміють зберігати оптимізм і піднесений настрій, навіть за край несприятливих обставин, випромінюють позитивні емоції, які викликають резонанс. Постійно контролюючи свої почуття й імпульси, вони майстерно створюють атмосферу довіри й психологічного комфорту. Більше того, цей самоконтроль передається від лідера іншим членам колективу. [60] Тому, люди саме з високим рівнем емоційного інтелекту здатні стати справжніми лідерами в різних сферах, досягають власного успіху та групи загалом.

5. Соціальні навички залежать від того, як особа сприймає емоції та вміє взаємодіяти та спілкуватися з іншими. Чим більше лідер буде в гармонії зі своїми емоціями, тим легше йому буде об'єктивно оцінити емоції інших, що полегшує побудову та підтримку стосунків. Лідери з сильними соціальними навичками знають, що вони не можуть досягти успіху самотійно. Досягнення цілей вимагає співпраці, спілкування та спільного бачення майбутнього та мети.[53]

Класично, психологи для лідерства більшого значення надають інтелекту, тобто когнітивним процесам, але не варто забувати, що емоції мають значно більший вплив на особистість.

Нейронні системи, які відповідають за інтелект з одного боку і емоції з іншого - розділені, але взаємопов'язані. Якщо показати ці нейронні зв'язки емоцій та інтелекту можна продемонструвати нейронну основу емоційного

лідерства [4]. В момент небезпеки наші емоційні центри - лімбічна система підпорядковує собі всю мислительну діяльність. Таку особливість функціонування психіки можна пояснити з точки зору еволюційної психології. У 1960-их роках невролог П.Маклін запропонував дуже впливову в наукових колах триєдину теорію про мозок, яка полягає в тому, що мозок складається з трьох різних шарів, які утворювались еволюційно один за одним. [72]

Найстарший та найбільший шар - “мозок рептилій” або фізичний мозок він відповідає за органи чуття інстинкти, первинні природні потреби такі як сон, їжа, безпека. Наступним нейронним прошарком є саме лімбічна система - “емоційний мозок”, який управляє нашими емоціями та вчить розпізнавати емоції інших, встановлює зв'язки між людьми, як необхідну умову нашого виживання на всіх стадіях еволюції. Шар мозку, який розвинувся останнім є неокортекс або “раціональний мозок”. Він відповідає за наші вищі когнітивні функції, такі як мова, письмо, абстрактне та аналітико-математичне мислення. Префронтальна кора дає нам можливість уявляти наше майбутнє, планувати життя, прогнозувати події і передбачати наслідки наших дій. Саме завдяки психічним процесам, які відбуваються в цьому шарі мозку проходить власна ідентифікація, ми знаходимо своє місце в соціальній ієрархії, надаємо щоденним речам певний сенс, розуміємо такі абстрактні поняття, як “мораль”, “честь”, “гідність”. [5]. Неокортекс є головним еволюційним надбанням людини, але він значно менше впливає на нашу поведінку ніж фізичний мозок та лімбічна система. Особливо, коли це стосується небезпечних для життя ситуацій, періодів нестабільності, невизначеності, коли немає можливості зібрати дані, проаналізувати їх, щоб прийняти правильне рішення. Війна, стихійні лиха, епідемії та інші обставини непереборної сили не дають неокортексу функціонувати повноцінно та приймати правильні рішення. В таких ситуаціях, нижчі фізична та емоційна системи беруть верх над раціональним мозком.

На думку П. Маклін саме емоційний мозок є головним рушієм нашої поведінки [72]. Хоч концепція триєдиного мозку П. Макліна піддавалась неодноразово критиці, численні експерименти свідчать, що людина не здатна керувати своїми емоціями силою раціональних міркувань, вона може їх осмислювати вже по факту виникнення і потім розпорядитись які наслідки від переживання цих емоцій лишаться. Дж. Леду вивчав емоції як біологічний феномен і продемонстрував, як наше тіло виконує дії у відповідь на емоції ніяк не залучаючи до цього процесу наш розум. “Ми діємо спираючись на емоційну обробку подій, часто взагалі ігноруючи обробку раціональну” [5]. Відкриття Дж. Леду довели, що мигдалина змушує нас реагувати на події та ситуації не залучаючи при цьому кору мозку. Це все пояснює чому емоції, як правило контролюють нас і чому нам часто важко контролювати емоції.

Емоції і відповідна реакція тіла на них допомогли вижити людині в процесі еволюції, а в останні роки 50 здавалось в безпечних, відносно стабільних умовах т.зв. західної цивілізації все більшої важливості набуває неокортекс з його логічним опрацюванням інформації та раціональним підходом до життя.

Політично-соціальні події в Україні знову показали важливість емоційної сфери та розвиненого емоційного інтелекту. В умовах ризику, невизначеності, втрати сенсу задачею лідера є - захопити людей, додати оптимізму, повернути віру в майбутнє, професійний ентузіазм, створити атмосферу довіри та товариськості. [4]

Про важливість емоцій в досягненні успіху говорить і Д.Дестено. “Насправді емоції належать до найпотужніших і найефективніших механізмів мозку, за допомогою яких він керує адаптивними рішеннями.”[7]

Найбільш відповідні до ситуації емоції можуть формувати наші рішення, налаштовуючи наші розумові розрахунки. Вони можуть змінювати значення або ймовірності, які прив'язуємо до подій. Мета в усіх випадках

проста: збільшити ймовірність того, що ми зможемо прийняти і витримати будь-які випробування, що ставить перед нами світ. [7]

Отже, саме ті люди, які розуміють власні емоції, здатні ними керувати, розуміють емоції інших, здатні до емпатії, вміють спрямовувати емоції інших в конструктивне русло, викликати правильні емоції і стають справжніми лідерами нового часу. Зараз не достатньо бути формальним керівником і ставити завдання для підлеглих і вимагати від них результату, необхідно мотивувати людей, об'єднувати, вселяти оптимізм.

Кеттел Р. і Слайс Г. стверджували, що лідери значно відрізняються від інших членів групи такими властивостями:

- 1) моральної зрілості, чи силі «Я»;
- 2) впливу на оточуючих, чи домінуванню;
- 3) цілісності характеру, чи силі «Над-Я»;
- 4) соціальної компетентності, заповзятливості;
- 5) проникливості;
- 6) незалежності від сильних шкідливих потягів;
- 7) силі волі, управлінню своєю поведінкою;
- 8) відсутністю зайвих переживань та нервової напруги. [76].

Як бачимо, більшість з цих якостей стосуються емоційної сфери, пов'язані так чи інакше зі сферою розуміння власних емоцій, або емоцій інших людей, а також керування емоціями на різних рівнях, тому можна говорити про розвиток емоційного інтелекту.

У 1948 році Стогділл Р. зробив огляд 124 досліджень і дійшов висновку, що вивчення особистісних якостей лідерів продовжує давати суперечливі результати [85]. Поряд із соціальним статусом, він виділив ряд найбільш властивих лідерам характеристик: 1. Високий інтелект; 2. Прагнення знань; 3. Надійність; 4. Відповідальність; 5. Активність; 6. Соціальна участь.

При цьому Р. Стогділл також зазначив, що в різних ситуаціях лідери, що діють найбільш ефективно, виявляли різні особисті якості, і зробив висновок

про те, що людина не може стати лідером тільки завдяки тому, що він володіє деякий набором особистісних якостей. [85]

До аналогічного висновку, також зробленого на основі аналізу багатьох досліджень прийшов Манн Р. Разом з тим до рис особистості, які значною мірою впливають на поведінку людини як лідера і визначають ставлення до неї оточуючих, він відніс: інтелект; здатність до адаптації; екстравертність; здатність впливати на людей; відсутність консерватизму; сприйнятливість; емпатію. Тому можна стверджувати, що вже в 1959 році важливими характеристиками лідера теж були названі складові емоційного інтелекту такі як емпатія, сприйнятливість, здатність впливати на людей.

А вже в 1983 році Коссен С. виділяє ряд характеристики, щоб стати хорошим лідером, індивід повинен володіти наступними характеристиками: здатність творчо вирішувати проблеми; вмінням доносити ідеї до підлеглих; переконливістю; умінням уважно слухати інших людей і прислухатися до їхніх порад; твердим бажанням досягти мети; комунікабельністю, широким колом інтересів; чесністю, прямоотою, конструктивністю у відносинах з підлеглими; почуттям власної гідності, впевненістю у собі; ентузіазмом, високою дисципліною; умінням «добре триматися» за будь-яких обставин і зберігати внутрішню рівновагу (Kossen, 1983). Найбільш науково незрозумілим є поняття «добре триматися», але якщо детальніше вивчити теорію лідерських якостей С.Коссена, то стає зрозуміло, що автор мав на увазі саме вміння зберігати спокій в критичних ситуація, контролювати власні емоції та вміння керувати ними.

На підставі багаторічних досліджень Бенніс запропонував розділити лідерські якості на чотири групи:

- керування увагою, тобто здатність так представити мету, майбутній результат чи напрямок діяльності, щоб це було привабливим і мотивуючим для оточуючих;



- керування змістом, тобто здатність передати свої ідеї і бачення, щоб вони були зрозумілі і несли глибокий соціальний і особистісний сенс
- управління довірою, тобто здатність лідера долати страхи, недовіру, комунікативні бар'єри, котрі не дозволяють підлеглим повною мірою довіряти своєму лідеру;
- керування собою, тобто здатність об'єктивно оцінювати свої сильні і слабкі сторони, вміло компенсуючи свої недоліки достоїнствами своїх підлеглих [39].

Ці лідерські якості можна легко співвіднести з лідерськими здібностями емоційного інтелекту за Д.Гоулманом:

Самоусвідомлення - розуміння власних емоцій, своїх сильних і слабких сторін, точна самооцінка, впевненість в собі. Люди з високим рівнем самоусвідомлення є реалістами, які ніколи не займаються безпідставною самокритикою, є досить чесними з собою. Такі лідери точно знають чого хочуть в житті, що приносить їм позитивні емоції, що дарує радість і вони ніколи не приймуть пропозицій, які принесуть їм емоційний дискомфорт, навіть попри їхню фінансову вигоду чи інші матеріальні чи посадові переваги.

Найхарактернішою ознакою самоусвідомлення – є схильність до рефлексії, вдумливе ставлення до всього, що відбувається в житті. Тому усі рішення, які приймають такі лідери, цілі, які ставлять є настільки щирими та природними, що викликають в інших непереборний інтерес, емоційну реакцію та бажання приєднатись до звершень такої людини.

Самоконтроль - воля до перемоги, ініціативність, адаптивність, керування своїми емоціями. Вважається, що самоконтроль – це головний виклик для лідера. Якщо ми не розуміємо власних емоцій, ми не здатні керувати ними. Тому передумовою самоконтролю є глибинне розуміння та постійний аналіз власного психоемоційного стану. Коли справа стосується позитивних емоцій, то радість, піднесення можуть слугувати додатковим стимулом для досягнень мети, ніби і опановувати ці емоції не варто, а от з негативними емоціями ситуація зворотна – гнів, страх, розпач, агресія –

гальмують ефективну роботу, раціональне осмислення ситуації та прийняття правильних рішень. Дилема полягає в тому як навчитись опановувати негативні емоції та спрямувати позитивні емоції на результат, як додаткову мотивацію. [55] Тому, самоконтроль – це своєрідний, безперервний діалог з самим собою по ідентифікації емоцій та визначенню, які емоції підсилити, а які варто опановувати.

Соціальна чутливість – розуміти потреби інших, реагувати на них, вміння співпереживати (емпатія). Співпереживання є необхідною складовою лідерства, яке базується на емоційному інтелекті. Інша складова соціальної чутливості – це розуміння потреб людей, а тому чітке розуміння того, як висловити свої думки так, щоб вони знайшли відгук в інших. Лідер не говорить про свої потреби чи цілі компанії, емоційний лідер завжди говорить про людей і їхні потреби, про їхні страхи, переживання, проблеми та пропонує шляхи їх вирішення. Саме це дає можливість об'єднати людей та змотивувати їх для досягнення спільних цілей, тобто це є інструментом управління взаємовідносинами.

Управління взаємовідносинами - надихати, впливати, врегульовувати конфлікти, об'єднувати в ефективні команди, згладжувати усі конфлікти в групах. Ця якість є найбільш публічною характеристикою лідера, яка проявляється в активних соціальних діях і часто саме її очікують від лідера. Натхненні промови, вміння мотивувати, ставити цілі, врегульовувати конфлікти, брати на себе відповідальність за невдачі – далеко не повний перелік функцій, які бере на себе лідер. В той же час він повинен все це робити враховуючи емоції членів групи та опанувавши власні. Та варто враховувати, що не завжди позитивна мотивація є дієвою, не завжди вдається вирішити конфлікти в групі нікого не образивши, не завжди лідеру вдається переконати групу в доцільності своїх дій. І в таких ситуаціях саме рівень емоційного інтелекту відіграє ключову роль і дає можливість прийняти максимально правильні рішення та підібрати потрібні слова. [52]

Питання взаємозв'язку емоційного інтелекту з лідерством вивчала Д. Джордж. Вона провела теоретичний аналіз впливу емоційного інтелекту на діяльність ефективних керівників та виділила його елементи, які найбільш характерні для менеджерської поведінки і, на її думку, найбільше зазнають впливу емоційного інтелекту. До них відносяться: 1) розвиток колективного усвідомлення цілей та завдань, а також розуміння про шляхи їх досягнення; 2) сприяння розумінню персоналом важливості виконуваних ними робочих завдань; 3) мотивація та підтримка в організації духу захопленості своєю справою, ентузіазму, впевненості, оптимізму та ефективної співпраці та відчуття довіри; 4) прояв гнучкості у прийнятті рішень та адаптації до ситуативних і організаційних змін; 5) визначення та збереження осмисленої організаційної ідентичності.

Ріджіо Р. із співавторами (Riggio, Murphy, Pirozzolo, 2002) також вважають, що емоційний та соціальний інтелект відрізняє ефективних лідерів і дозволяє цим лідерам діяти успішно у будь-якій ситуації. [81]

Інститут Лідерства ім. Ігоря О. Ігнатовича у Ivey Business School виводить одинадцять якостей, якими має володіти людина, щоб могла вважатись лідером: Драйв (Drive) є важливим для лідерів, щоб встановлювати для себе високі цілі і рухатись у напрямку їх досягнення. Лідери, що володіють цією чеснотою, виявляють завзяття на шляху досягнення поставлених цілей, мотивують інших, демонструють високий рівень ініціативності. Колаборація (Collaboration) є важливою для формування лідером ефективної команди та взаємодіяти з іншими людьми. Смирненість (Humility) – це вміння враховувати інтереси інших людей, співпереживати, співчувати та вміння вибачати. Гуманність (Humanity) – передбачає високий рівень самоусвідомлення, здатність до рефлексії, відчуття вдячності щодо тих, хто допомагає лідерами досягати їхніх цілей та успіхів. Цілісність (Integrity) означає відповідність лідера таким характеристикам, як справжність, щирість, послідовність. Лідер, наділений цією чеснотою, говорить те, що думає, і

робить те, що каже. Рішення, які приймає такий лідер, відповідають його життєвим та професійним принципам. **Хоробрість (Courage)** – передбачає готовність йти на ризик, здійснювати зміни, висловлюватись проти неправильних дій та вчинків **Зваженість (Temperance)** – дозволяє лідерам зберігати спокій, коли інші починають панікувати, запобігає прийняттю рішень, що матимуть короткотерміновий успіх, проте спричинять труднощі і проблеми у довгій перспективі. **Підзвітність (Accountability)** – передбачає відчуття власної відповідальності щодо позиції лідера і прийняття наслідків власних дій. **Передбачає повагу до тих, з ким лідер працює, і готовність звітувати перед ними за свої рішення.** **Візійність (Transcendence)** – характеристика, що дозволяє лідерам бачити «цілісну картину» і приймати далекоглядні рішення. **Передбачає фокусування на майбутніх можливостях і здійснення дій, які є правильними для організації у далекій перспективі, а не тих, що приносять короткочасні швидкі результати.** **Справедливість (Justice)** передбачає відчуття пропорційності щодо розподілу нагород, визнання та санкцій серед команди, а також відчуття відповідальності лідера щодо зростання та розвитку середовища, у якому він працює. **Критичне судження (Judgment)** – займає центральне місце у концепції лідерського характеру. Саме ця риса визначає, як лідер буде виявляти усі інші елементи характеру на практиці, приймаючи рішення. Цей елемент передбачає, що лідер є проникливим/ою, рішучий/ою, прагматичний/ою, критичний/ою у своїх судженнях. Усі ці якості теж напряму залежать від емоційного інтелекту, оскільки для кожного з зазначеної характеристики необхідно розуміти та керувати власними емоціями, або розуміти та спрямовувати емоції інших.

О. Кокун розробив психологічну структура лідерських якостей, яка складається з 5 компонентів:

1) комунікативно-організаційний (комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість, розвинуті мовленнєві та організаційні здібності);

- 2) емоційно-вольовий (цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, впевненість у собі, вимогливість, самовладання, стресостійкість);
- 3) мотиваційний (мотивація до лідерства та успіху);
- 4) мисленевий (швидкість мислення, логічність, креативність, проникливість, здатність до прогнозування та узагальнення, критичність, розсудливість);
- 5) особистісний (активність, ініціативність, обов'язковість, надійність, відповідальність, почуття гумору, оптимістичність, чесність, патріотизм, прагнення до самовдосконалення). [14]

Санько К.О. вірно зазначає, що наукові дослідження та життєва практика демонструють - найбільшого успіху в житті досягають ті, хто в змозі в критичний момент узяти себе в руки і не піддатися гніву, подразненню або смутку, тобто люди, котрі здатні управляти емоційною сферою. Тобто, він напряду пов'язує емоційний інтелект з можливістю досягати успіху. Ряд емпіричних досліджень підтверджують ці теоретичні припущення. [23]

Нещодавнє дослідження проведене вітчизняною вченою А.Четверик-Бурчак продемонструвало, що внутрішньоособистісний та міжособистісний компоненти емоційного інтелекту (при їх високому рівні сформованості) можуть виступати в якості потенційних детермінант успішності виконання провідних життєвих завдань. В своїх наукових працях вчена розглядає емоційний інтелект, як предиктор досягнення життєвого успіху. [27]

Також знаходять своє підтвердження концепції про зв'язок емоційного інтелекту з психічним здоров'ям людини. Даному питанні присвятив своє дослідження Мартінс А. (Martins A., Ramalho N., & Morin E) в якому прогнозовано підтвердився тісний кореляційний зв'язок емоційного інтелекту з фізичним здоров'ям, психічним та психосоматичним. [61]

За результатами емпіричних досліджень групи вчених (Saklofske D., Austin E., Minski, P) кореляції емоційного інтелекту з показниками психічного здоров'я цілком відповідають теоретичним очікуванням. Було виявлено, що емоційний інтелект негативно та суттєво корелює з нейротизмом, а також

позитивно та суттєво корелює з екстраверсією, відкритістю, приємністю та сумлінністю. Виявлена стійка позитивна кореляція високого рівня емоційного інтелекту із задоволенням життям і негативна - зі схильністю до депресії. Ці результати та регресійне моделювання показують, що емоційний інтелект був запропонований і як важливе доповнення до сфери індивідуальних відмінностей людей, і як ключовий фактор, що визначає результати в реальному житті, наприклад, успіх у роботі та особистих стосунках. [83]

Емоційний інтелект також позитивно корельований з показниками задоволення життям. Це підтверджують дослідження а якому порівнювали рівень емоційного інтелекту та задоволення життям, а також рівень самооцінки та рівня емоційного інтелекту. [58]

Не менш цікавими є висновки дослідження, які вивчали безпосередній зв'язок емоційного інтелекту та лідерства (зокрема Alex B. Siegling). У цьому дослідженні перевірялося, чи можна за ознакою емоційного інтелекту розрізнити лідерів і не лідерів, які працюють у великих транснаціональних компаніях в Європі. І були отримані однозначні результати, що лідери мають показники емоційного інтелекту майже вдвічі вищі, ніж не лідери. [84]

Коли ж порівняли відмінність між лідерами та формальними керівниками (менеджерами), то головна відмінність проявилась в рисах, які безпосередньо відносяться до емоційного інтелекту: самосвідомість, емоційна стійкість, чітке відображення емоцій, врівноваженість. [78]

Рівень емоційного інтелекту позитивно корелює з соціальною активністю, розгалуженістю соціальних зав'язків, а відповідно з комунікативними здібностями. Марк Бреккет, директор і засновник Єльського центру емоційного інтелекту в своїх численних працях досліджує зв'язки емоційного інтелекту з щоденним життям і доводить, що емоційний інтелект не просто дає можливість вибудовувати соціально-комфортне життя, досягати професійного успіху, а більше того - емоційний інтелект може навіть захищати

від потенційно шкідливої поведінки, такої як вживання наркотиків та ін. соціальні відхилення. [48]

Отже, теоретичні концепції та емпіричні дослідження підтверджують взаємозв'язок між емоційним інтелектом, лідерством, психічним здоров'ям, задоволенням життям, оптимізмом, якщо узагальнити ці характеристики, то можна стверджувати, що лідер - це людина, яка має високий рівень емоційного інтелекту, як наслідок розвинуті комунікативні якості, організаційні здібності, є готовим до ризику та має психологічну стійкість навіть в умовах невизначеності та війни. Емоційний інтелект виконує стрес захисну функцію, що підтверджують численні дослідження.

### **Висновки до розділу I**

Отже, формуванню поняття емоційний інтелект передувала тривала філософська, а потім науково-психологічна дискусія про природу когнітивних і афективних процесів, їх особливостей і тісного взаємозв'язку, яка врешті сформувалась в галузь психології, яка досліджує емоційний інтелект в різноманітних його проявах. Особливий інтерес викликає практичне застосування емоційного інтелекту в різних сферах життя, в тому числі в лідерстві.

Попри дослідження феномену лідерства ще з античних часів, до цього часу немає сформованого загальноприйнятого погляду на природу лідерства. Також вчені мають різні підходи та погляди на те, які саме особистісні якості та риси характеру притаманні лідерам.

Вивчивши численні праці присвячені лідерству, виділяють головну особливість лідера в сучасній реаліях: лідером розуміється не особа, яка просто раціонально керує організаційними процесами для досягнення цілей групи, як керівник (багато наукових праць і дискусій присвячені розмежуванню понять «керівник і лідер»). Керівник і Лідер поняття не тотожні, а той, хто створює нові сенси, формує цілі, надихає, мотивує до дій, вселяє

оптимізм та віру в майбутнє, схильний до ризику, до пошуку та втілення неординарних рішень.

Очевидно, що емоційний інтелект для таких цілей відіграє провідну роль. Саме особи з високим рівнем емоційного інтелекту здатні стати справжніми лідерами в різних сферах, досягати власного успіху та групи загалом. Люди, які розуміють власні емоції, здатні ними керувати, розуміють емоції інших, здатні до емпатії, вміють спрямовувати емоції інших в конструктивне русло і стають справжніми лідерами нового часу.

В роботі ми спираємось на концепцію емоційного інтелекту в лідерстві Д. Гоулмана. Оскільки, саме цей вчений досліджує взаємозв'язок цих якостей особистості, пропонує авторські структури емоційного інтелекту лідера та наполягає на підході набутого емоційного інтелекту, тобто якості, яку можна розвивати та вдосконалювати протягом життя.

Дослідження, проведені зарубіжними вченими в умовах стабільності і визначеності, підтверджують значущість емоційного інтелекту для лідерства. Лідери демонструють значно вищі показники емоційного інтелекту, ніж не лідери. Також було встановлено, що емоційний інтелект сприяє кращому психічному здоров'ю, підвищеній соціальній активності, кращим комунікативним навичкам та вищому рівню задоволеності життям.

У сучасних реаліях, на тлі війни, коли домінуючими емоціями є страх, зневіра та тривожність, бути формальним керівником, який просто ставить завдання і вимагає результату, вже недостатньо. Сьогодні керівникам необхідно мотивувати людей, об'єднувати їх, вселяти оптимізм і віру в майбутнє. У зв'язку з цим вводиться новий термін - «переможне лідерство», який підкреслює важливість емоційної підтримки та натхнення в умовах кризи.



## РОЗДІЛ II

### МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

#### **2.1. Методики та організація дослідження. Обґрунтування використаних методів та дизайн дослідження**

Метою емпіричного дослідження є виявлення залежності лідерського потенціалу та його реалізованості від рівня емоційного інтелекту особистості. На початку нашого досліджування були висунути наступні гіпотези:

1. Особи з реалізованими лідерськими якостями мають вищі рівні емоційного інтелекту.

2. Особи з реалізованим лідерським потенціалом навіть в умовах війни мають високі показники суб'єктивного благополуччя і задоволення життям.

3. Існує прямий зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та комунікативними і організаційними здібностями.

4. Чим вище рівень емоційного інтелекту, тим особа демонструє більшу готовність до ризику в умовах невизначеності, що в умовах війни є важливим чинником для прийняття рішень, професійної ефективності та життєстійкості.

Для дослідження психологічних чинників особистості були використані наступні методики:

Н.Холл (методичний посібник Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців, Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О, 2023) для визначення рівня емоційного інтелекту. Містить шкали:

1. емоційна обізнаність;
2. управління своїми емоціями (емоційна відхідливість, емоційна неригідність);
3. самомотивація (довільне управління своїми емоціями);
4. емпатія;
5. розпізнавання емоцій інших людей (уміння впливати на

емоційний стан інших людей).

#### 6. Інтеграційний рівень

Методика спрямована на виявлення здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень.

Т.В. Корнілова «Особистісні фактори прийняття рішень» (Збірник Психодіагностичні матеріали О.О. Євдокімова, Н.А. Кобилко, 2023 р).

Містить шкали:

особистісна готовність до ризику

суб'єктивна раціональність

Діагностика двох особистісних властивостей - готовність до ризику а суб'єктивна раціональність

О.Кокун “Опитувальник професійної життєстійкості” (Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб.) Методика містить шкали:

1. Загальний рівень професійної життєстійкості

2 Рівень професійної включеності

3 Рівень професійного контролю

4 Рівень професійного прийняття виклику

5 Рівень емоційного компоненту професійної життєстійкості

6 Рівень мотиваційного компоненту професійної життєстійкості

7 Рівень соціального компоненту професійної життєстійкості

8 Рівень власне професійного компоненту професійної життєстійкості

Професійну життєстійкість Р. Pontin, M. Schwannauer, S. Tai, and M. Kinderman (адаптація Л.М. Карамушки, К.В. Терещенко, О.В. Креденцер) ..

Модифікована шкала суб'єктивного благополуччя

БіБіСі» (The modified BBC Subjective Well-being Scale

(BBC-SWB))

Опитувальник включає три субшкали: «психологічне благополуччя», «фізичне здоров'я та благополуччя» та «стосунки».

В. Синявський Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2). Методика містить шкали:

1. комунікативні схильності
2. організаторські схильності

Визначаються рівні комунікативних і організаторських схильностей

### **Визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл)**

Методика спрямована на виявлення здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень. Вона складається з 30 тверджень і включає 5 шкал:

- емоційна обізнаність;
- управління своїми емоціями (емоційна відхідливість, емоційна неригідність);
- самомотивація (довільне управління своїми емоціями);
- емпатія;
- розпізнавання емоцій інших людей (уміння впливати на емоційний стан інших людей).

Інтеграційний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знаку визначається за наступними кількісними показниками:

- 70 і більше – високий;
- 40-69 – середній;
- 39 і менше – низький.

### **Методика “Особистісні фактори прийняття рішень” Корнілової Т.В.**

Діагностика двох особистісних властивостей - готовність до ризику а суб'єктивна раціональність опитувальник «Особистісні фактори прийняття рішень» містить 25 тверджень. Методика призначена для діагностики двох особистісних властивостей - готовності до ризику і раціональності, як

психологічних змінних, що відображають характеристики особистісної регуляції виборів суб'єкта (прийняття рішень) в широкому контексті життєвих ситуацій. Відповідно до цього методика включає шкали: особистісна готовність до ризику та суб'єктивна раціональність. Шкала «готовності до ризику» вимірює особистісну готовність до ризику в умовах невизначеності, оцінку суб'єктом свого минулого досвіду (з точки зору почуття «Я ризикую», результативності своїх дій в ситуаціях шансу, вміння покладатися на себе без достатнього орієнтування в ситуації).

Шкала «раціональності» вимірює готовність обмірковувати свої рішення і діяти при можливо повному орієнтування в ситуації, що може характеризувати різні, в тому числі і ризиковані рішення суб'єкта.

**Опитувальник професійної життєстійкості О.Кокун** розроблений на змістовій основі трьох взаємопов'язаних складових життєстійкості що були визначені у відомих роботах S. Kobasa, S. Maddi та ін. – контроль, включеність, та прийняття виклику (control, commitment, challenge). Також при розробці опитувальника у кожній із вищеназваних складових професійної життєстійкості ми виділили ще чотири компоненти: емоційний, мотиваційний, соціальний і професійний. Також при розробці опитувальника у кожній із вищеназваних складових професійної життєстійкості виділено ще чотири компоненти: емоційний, мотиваційний, соціальний і професійний. Таким чином опитувальник надає можливість визначити загальний рівень професійної життєстійкості, а також ступінь вираженості його трьох складових та чотирьох компонентів.

Опитувальник містить 24 запитання, на кожне з яких пропонується 5 варіантів відповіді, розташованих за порядковою шкалою зростання вираженості ознаки зліва направо. Відому шкалу Лайкерта, що, як правило, застосовується у інших методиках діагностики життєстійкості, ми вирішили не використовувати оскільки вона, у цьому разі, не здатна повною мірою

відобразити специфіку можливих відповідей на різні питання. Бланк опитувальника містить 24 питання.

**Методика «Модифікована шкала суб'єктивного благополуччя БіБіСі»** (The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB) (P. Pontin, M. Schwannauer, S. Tai, & M. Kinderman) включає три субшкали: 1) «психологічне благополуччя» (здатність контролювати своє життя, відчувати оптимізм з приводу майбутнього, впевненість у своїх власних думках і переконаннях, рости і розвиватися як особистість тощо); 2) «фізичне здоров'я та благополуччя» (задоволеність фізичним здоров'ям, якістю сну, здатністю працювати та здійснювати свою повсякденну життєву активність, займатись спортом і відпочивати, відсутність депресії, тривоги тощо); 3) «стосунки» (комфортність у ставленні та спілкування з іншими людьми, наявність щасливих дружніх і особистих відносин, здатність звернутись за допомогою до інших, задоволеність своїм сексуальним життям тощо) (Pontin, Schwannauer, Tai, & Kinderman, 2013). Як і оригінальна методика «The BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)», модифікована методика складається з 24 пунктів, але на відміну від неї використовується не 4-бальна, а 5-бальна оціночна шкала. Отримані показники порівнюються з нормативними.

**Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)** Запропонована методика призначена для виявлення комунікативних і організаторських схильностей особистості містить 40 запитань, на кожне з яких потрібно відповісти «так» або «ні». При цьому окремо визначається рівень комунікативних і організаторських схильностей особистості відповідно до набраних балів за цими параметрами. Максимальна кількість балів окремо за кожним параметром дорівнює 20. Бали за комунікативними і організаторськими схильностями розраховуються окремо за допомогою «ключа» для обробки даних КОС-2.

Виходячи з вищевикладеної в Розділі 1 теоретичної частини дослідження, доцільним є підбір методик, що дозволили б провести емпіричне

дослідження емоційного інтелекту, його компонентів та простежити взаємозв'язок з якостями особистості, які необхідні для реалізації лідерського потенціалу. При виборі методик дослідження враховувалась мета дослідження - виявлення особливостей емоційного інтелекту в лідерстві. Для цього було підбрано методику Н.Холла завдяки якій можна визначити рівень емоційного інтелекту. Окрім того важливим є продіагностувати якості особистостей, які відносяться до лідерських та/або сприяють розкриття лідерського потенціалу особистості. Такими методиками є:

Методика “Особистісні фактори прийняття рішень” Корнілової Т.В..  
Опитувальник професійної життєстійкості О.Кокун. Модифікована шкала суб’єктивного благополуччя БіБіСі та Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2).

Усі обрані методики є адаптованими, широко використовуються в Україні, включені в науково-методичні збірники для психологів, згадуються в наукових статтях. Усі методики є результативними, економічними та надійними.

Окрім діагностичних методик було проведене анкетування учасників дослідження на оцінку власного лідерського потенціалу. ( Додаток А) Анкета містить 12 тверджень, які учасники мали оцінити по 5-бальній від 5 - “повністю згоден” до 1 - “повністю не згоден”. За результатами анкетування, в залежності від кількості набраних балів, можна виявити наскільки особа оцінює власний лідерський потенціал.

Емпіричне дослідження проводилось в декілька етапів. Спочатку ми проаналізували багато методик і обрали п'ять з них , які на нашу думку, нам підходять максимально. Потім ми провели опитування і зібрали 80 актет з даними. За допомогою програми Jamovi дані були оброблені, ми одержали результати, які інтерпретували і на основі результатів розробили тренінг. Сам дизайн емпіричного дослідження представлено на рисунку 1. Він складається

з декількох етапів. Першим етапом ми усіх респондентів розділили на контрольну групу (лідери) і експериментальну групу (не лідери) за результатами анкетування та методики Визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл). На другому етапі аналізу результатів дослідження перш за все проведений Порівняльний аналіз. Він допоміг виявити ключові відмінності між лідерами та не лідерами за рівнями емоційного інтелекту, суб'єктивного благополуччя, готовності до ризику, комунікативних та організаторських здібностей та порівняння дозволяє оцінити, наскільки розвинені лідерські якості у групи лідерів у порівнянні з не лідерами, що допомагає підтвердити або спростувати гіпотези дослідження. Далше ми провели Кореляційний аналіз, який допоміг встановити і зрозуміти взаємозв'язки між емоційним інтелектом, суб'єктивним благополуччям та лідерськими якостями. Наступним етапом дослідження був проведений Факторний аналіз з метою глибшого розуміння взаємозв'язків між різними змінними нашого дослідження. Він допоміг структурувати дані та виявити основні фактори, що впливають на взаємозв'язки між емоційним інтелектом, суб'єктивним благополуччям та лідерськими якостями.

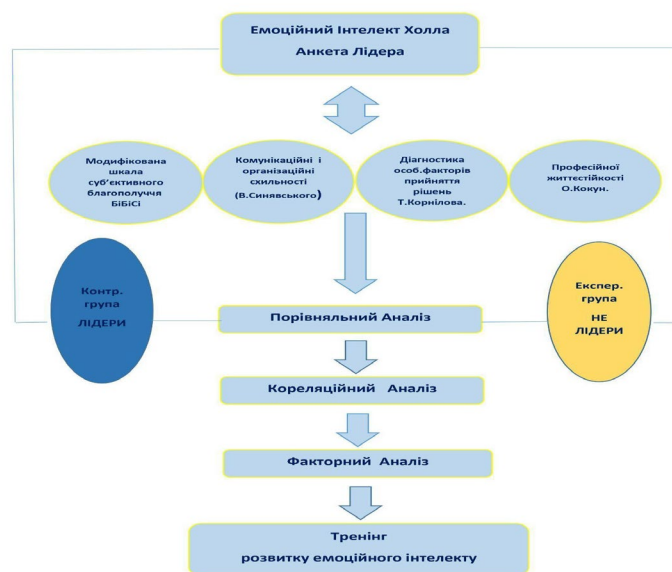


Рис.2.1.1 Дизайн емпіричного дослідження

Завершальний етап нашого дослідження, який включав розробку та проведення тренінгу, підтвердив ефективність розвитку емоційного інтелекту для розкриття лідерського потенціалу. Тренінгова програма, заснована на моделі Д. Гоулмана, продемонструвала значні покращення в самоусвідомленні, самоконтролі, соціальній чутливості та управлінні взаєминами у учасників, що підтвердило наші попередні висновки та досягнення мети дослідження.

## **2.2. Характеристика вибірки учасників дослідження**

До участі у дослідженні було залучено 80 осіб:

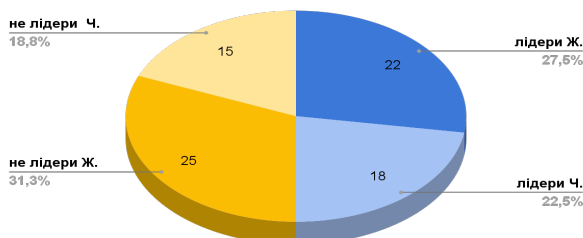
- експериментальна група в кількості 40 осіб: особи, які проживають в Україні, не є лідерами в жодних групах;
- контрольна група в кількості 40 осіб: особи, які проживають в Україні, обіймають керівні посади, керують групами людей, досягають значних результатів (фінансових та ін. господарських) своєю діяльністю.

До дослідження не залучено лідерів політичних, оскільки як вірно зазначає Д.Маєрс політичне лідерство - це сукупність особистих якостей, країни і найбільше - збіг історичних подій та обставин. Саме лідерство в господарській діяльності може сповна розкрити лідерський потенціал. Керівник і лідер поняття не тотожні. Для дослідження відібрані саме лідери, тобто особи, які впроваджують лідерський тип управління, особливості якого описані в Розділі 1 даної наукової роботи.

Керівник – менеджерський термін, лідер – психологічна характеристика, тому особи, які формально займають керівні посади не завжди є лідерами, так само лідери не завжди обіймають керівні посади, тим не менше, саме лідери, які наділені офіційними повноваженнями та перебувають на керівних посадах, наділені правом приймати рішення - мають можливість реалізувати свій лідерський потенціал. Тому, саме такі особи і є учасниками нашого дослідження.



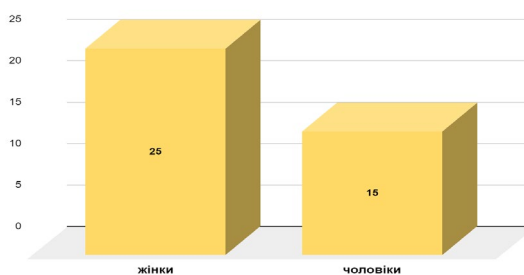
Загальна вибірка учасників дослідження у кількості 80 осіб. Чоловіки лідери склали 22,5%, жінки лідери - 27,5%, чоловіки не лідери склали 18,7%, жінки не лідери - 31,3%. Всі учасники на момент проведення дослідження живуть в Україні.



*Рис.2.2.1.* Розподіл за статтю для всієї вибірки

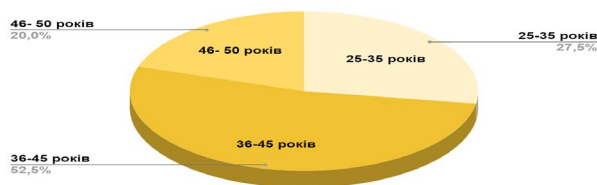
Як бачимо з вибірки жінок в дослідженні на 14 осіб більше ніж чоловіків і враховуючи, що жінки мають вищий рівень емоційної обізнаності та емпатії, ніж чоловіки. Це може вплинути на середні показники емоційного інтелекту у нашій вибірці, зробивши їх вищими, ніж вони були б у більш збалансованій вибірці.

Експериментальна вибірка складається з 40 осіб. Чоловіків 37,5% та жінки 62,5%, які на момент проведення дослідження живуть в Україні.



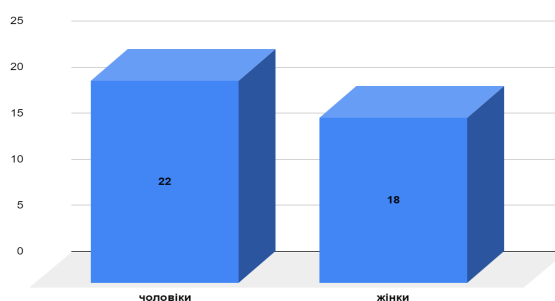
*Рис.2.2.2.* Розподіл за статтю експериментальна група

Найбільша група за віком 36-45 років - 52,5%. Друга по чисельності категорія за віком складає 27,5%, 24-35 років.

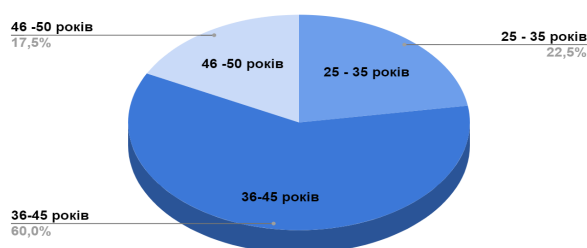


*Рис.2.2.3.* Розподіл за віком, експериментальної групи

Контрольна група складається з 40 осіб - 55% чоловіки, 45% жінки. Найбільша категорія - це особи у віці 36-45 років, яка становить 60%, друга за чисельністю у віці 25-35 років 22,5 %, та третя особи у віці 46 -50 років 17,5%.

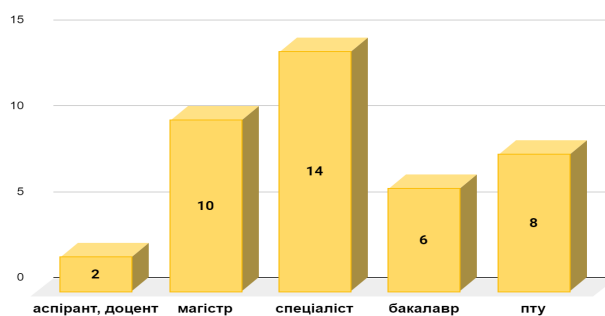


*Рис.2.2.4.* Розподіл за статтю контрольна група



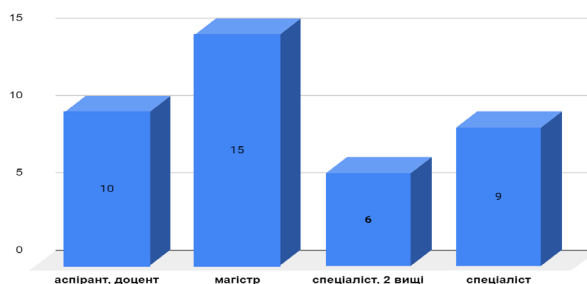
*Рис.2.2.5.* Розподіл за віком контрольної групи

Як бачимо обидві групи мають приблизно однаковий розподіл по групам за віком осіб, що важливо для отримання об'єктивних результатів. 65% респондентів експериментальної групи мають вищу освіту, 35% мають професійно-технічну освіту.



*Рис.2.2.6.* Розподіл експериментальної групи вибірки за освітою

100 % респондентів контрольної групи мають вищу освіту (десять осіб це доценти або закінчили аспірантуру, п'ятнадцять - магістри, шість з них мають дві вищі освіти, дев'ять - спеціалісти)



*Рис.2.2.7.* Розподіл за рівнем здобутої освіти, контрольна група

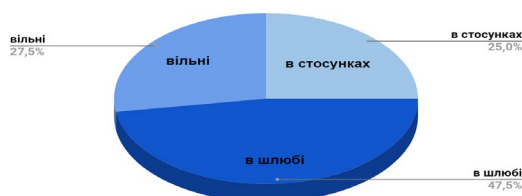
З аналізу вибірки видно, що група лідерів має 100% вищу освіту, а не лідерів не має, можна припустити, що наявність вищої освіти (або дві та більше) може бути чинником, що сприяє розвитку лідерських якостей та емоційного інтелекту. і що люди з лідерськими якостями більш схильні до постійного навчання і удосконалення своїх навиків.

Найбільша частка респондентів 60% експериментальної групи відповіли, що за сімейним статусом знаходяться у стосунках (офіційний/цивільний шлюб або зустрічаються).



*Рис.2.2.8.* Розподіл експериментальної групи за сімейним статусом

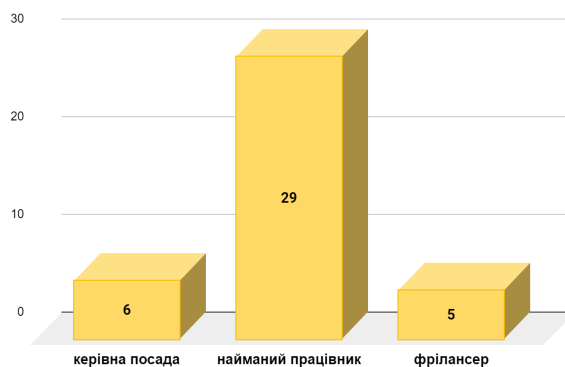
Стосовно сімейного статусу, аналогічно експериментальній групі, більша частина респондентів 72,5 % відповіли, що знаходяться у стосунках (офіційний/ цивільний шлюб або зустрічаються).



*Рис.2.2.9.* Розподіл контрольної вибірки за сімейним статусом

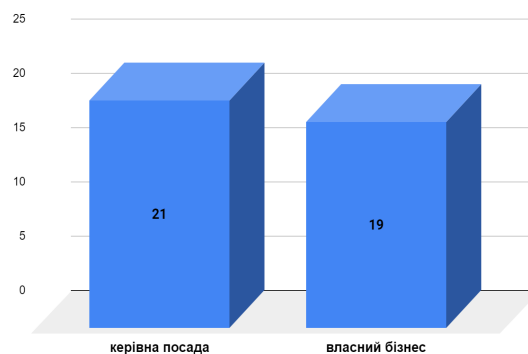
Значно більша частина учасників контрольної групи написали, що знаходяться або в шлюбі, або ж в стосунках, які прирівнюють до шлюбу, в експериментальній групі аж 40% вважають себе вільними. Можемо припустимо, що партнерство в шлюбі забезпечує додаткову підтримку та стимулює розвиток лідерських якостей та емоційного інтелекту через спільні взаємодії та взаємодопомогу.

За видом зайнятості 87,5% респондентів експериментальної вибірки наймані працівники, 15% з яких займають керівні посади, 12,5 % фрілансери.



*Рис.2.2.10.* Розподіл експериментальної групи за видом зайнятості

За видом зайнятості 52,5% респондентів контрольної вибірки займають керівні посади, 47,5% займаються підприємницькою діяльністю.



*Рис.2.2.11.* Розподіл вибірки контрольної групи за видом зайнятості

Вид зайнятості впливає на розвиток емоційного інтелекту у різних контекстах роботи, що може мати важливі наслідки для розвитку лідерства та ефективного управління. Можна припустити, що лідери схильні займатися підприємницькою діяльністю та обіймати керівні посади через можливість реалізації своїх лідерських якостей, автономії, впливу на організацію та суспільство, а також прагнення до інновацій і змін, а також частково через їхній високий рівень емоційного інтелекту, який дозволяє їм ефективно управляти своїми емоціями та емоціями інших, будувати міцні стосунки, саморегулюватися, бути мотивованими та ефективно розв'язувати конфлікти. Ці навички та якості допомагають їм досягати успіху в ролі керівників та підприємців.

## Висновки до розділу II

Емпіричне дослідження спрямоване на виявлення взаємозв'язку емоційного інтелекту та лідерських якостей. Відповідно до завдання дослідження, нами було залучено 80 респондентів, серед яких 40 утворили експериментальну групу (не лідери, особи, які не мають проявленого і реалізованого лідерського потенціалу) та 40 контрольна (особи з яскраво проявленими особистісними лідерськими якостями та реалізовані в соціумі як лідери в сфері господарської діяльності). У підрозділі про характеристику вибірки були описані основні критерії відбору учасників, їх соціально-демографічні особливості та розподіл за групами. Вибірка складалася з представників різних професій та вікових груп, що забезпечило репрезентативність та валідність результатів.

Для проведення дослідження було використано п'ять методик: Визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл), Методика “Особистісні фактори прийняття рішень” Корнілової Т.В., Опитувальник професійної життєстійкості О.Кокун, Методика «Модифікована шкала суб’єктивного благополуччя БіБіСі», Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2). Методики були підібрані відповідно до теоретичних аспектів взаємозв'язку лідерських якостей, таких як комунікабельність, організаційні здібності, схильність до ризику, задоволення життям з емоційним інтелектом. Усі методики мають широке застосування в Україні, включені в науково-методичні збірники для психологів, згадуються в наукових статтях. Усі методики є результативними, економічними та надійними.

Окрім діагностичних методик було проведене анкетування учасників дослідження на оцінку власного лідерського потенціалу. Саме така структура вибірки та обрані методики дали можливість порівняти рівень емоційного інтелекту та лідерських якостей у двох групах лідерів та не лідерів, а також

виявити кореляційні зв'язки між емоційним інтелектом та лідерськими якостями.

Методологічне обґрунтування нашого дослідження підтвердило доцільність обраних методик для досягнення поставлених цілей. Ретельно підібрані інструменти дозволили комплексно оцінити емоційний інтелект, професійну життєстійкість, комунікативні та організаторські схильності, суб'єктивне благополуччя та особистісні фактори прийняття рішень. Дослідження, проведене на вибірці, що включала як лідерів, так і не лідерів, надало цінні дані для подальшого аналізу та підтвердження гіпотез, висунутих у нашій роботі.

### РОЗДІЛ III

## ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ НА ПРИКЛАДІ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В ГОСПОДАРСЬКІЙ, КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ

### 3.1. Аналіз та інтерпретація результатів

Оскільки одна з головних задач нашої роботи – дослідити особливості лідерів, ми в першу чергу порівняли лідерів з іншими досліджуваними (не лідерами) за шкалами обраних в дослідженні методик. А перед безпосередньою перевіркою для ключового для даної задачі, емпатії та благополуччя, було представлено описові статистики в групах лідерів та не лідерів.

Як бачимо з Табл.1.1 1 середні арифметичні за шкалами тесту емоційного інтелекту Н. Холла в групі лідерів дещо вищі, аніж в групі не лідерів, за всіма шкалами опитувальника, окрім лише шкали Емпатії.

Табл.3.1.1.

#### Описові статистики за шкалами тесту емоційного інтелекту Н. Холла для груп лідерів та не лідерів

	Середнє		Середнє квадратичне відхилення	
	лідери	не лідери	лідери	не лідери
Емоційна обізнаність	11.2	6.08	4.93	7.31
Управління своїми емоціями	7.15	2.55	6.94	5.67
Самотивація	10.3	4.72	4.27	3.85
Емпатія	3.38	5.75	5.19	4.20
Розпізнавання емоцій інших	5.28	2.88	5.67	3.68
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	37.3	22.0	21.6	17.5

Група лідери показали вищі середні значення за більшістю шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла, що свідчить про більш розвинений емоційний



інтелект у цієї групи. Це може означати, що лідери здатні краще розпізнавати, розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших людей. Це є важливим аспектом лідерства, особливо в умовах кризи, таких як війна.

Єдиний виняток становить шкала Емпатії, де середні значення в групі не лідерів були вищими. Цей результат може свідчити про те, що особи, які не обіймають керівних посад, можуть мати більш розвинену здатність до емпатії, тобто до розуміння і співпереживання почуттям інших людей. Це може бути пов'язано з тим, що лідери, особливо в умовах кризи, можуть бути змушені приймати більш раціональні та менш емоційні рішення, що впливає на їхню здатність до емпатії. Відносно нижчі показники емпатії у лідерів можуть вказувати і на специфічні виклики, з якими вони стикаються, та необхідність балансу між раціональними рішеннями та емоційною підтримкою своїх підлеглих. Таким чином, результати дослідження підкреслюють важливість емоційного інтелекту для ефективного лідерства, водночас вказуючи на можливі напрямки для розвитку лідерських якостей, зокрема щодо підвищення рівня емпатії. Вищі показники емоційного інтелекту у лідерів підтверджують гіпотезу про важливість емоційного інтелекту в лідерстві, особливо в кризових ситуаціях.

За допомогою t-критерію Стьюдента ми здійснили перевірку гіпотези про відмінність середніх в групі лідерів та не лідерів і виявилось, що за всіма шкалами тесту емоційного інтелекту Н. Холла було встановлено статистично достовірні відмінності. Тобто, рівень емоційного інтелекту в лідерів відрізняється від рівня емоційного інтелекту в не лідерів.

Це нам дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо рівня емоційного інтелекту у лідерів порівняно з не лідерами.

Лідери мають значно вищий рівень емоційної обізнаності, що свідчить про їх здатність розпізнавати власні емоції і розуміти, як ці емоції впливають на їх поведінку та рішення. Встановлено сильний ефект, що підкреслює важливість цієї навички для ефективного лідерства.

Табл.3.1.2.

**Тест для незалежних вибірок при порівнянні лідерів та не лідерів за  
шкалами тесту емоційного інтелекту Н. Холла**

Шкала	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p	Різниця середніх	Величина ефекту (d Коена)
Емоційна обізнаність	t-критерій Стьюдента	3.66	78.0	<.001	5.100	0.817
Управління своїми емоціями	t-критерій Стьюдента	3.24	78.0	0.002	4.600	0.726
Самомотивація	t-критерій Стьюдента	6.13	78.0	<.001	5.575	1.372
Емпатія	t-критерій Стьюдента	-2.25	78.0	0.027	-2.375	-0.503
Розпізнавання емоцій інших	t-критерій Стьюдента	2.25	78.0	0.027	2.400	0.502
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	t-критерій Стьюдента	3.48	78.0	<.001	15.300	0.779

Лідери також мають вищий рівень здатності керувати своїми емоціями, що дозволяє їм зберігати спокій та об'єктивність у стресових ситуаціях, приймаючи раціональні рішення. Цей навик є критично важливим для лідерів, особливо в умовах війни та кризи.

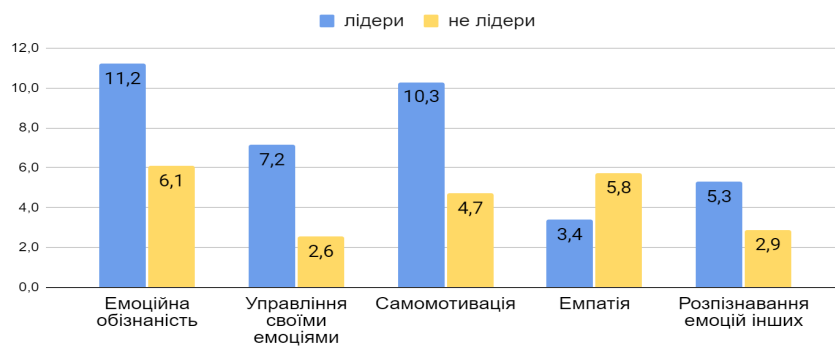
Значно вищий рівень Самомотивації у лідерів, що відображає їх здатність ставити перед собою цілі і досягати їх, незважаючи на перешкоди. Встановлено сильний ефект, що свідчить про важливість цієї характеристики для лідерів.

Лідери демонструють вищий рівень здатності розпізнавати емоції інших людей, що є важливим для ефективної комунікації та взаємодії з підлеглими і колегами. це підкреслює значення цієї навички для підтримки позитивного робочого середовища.

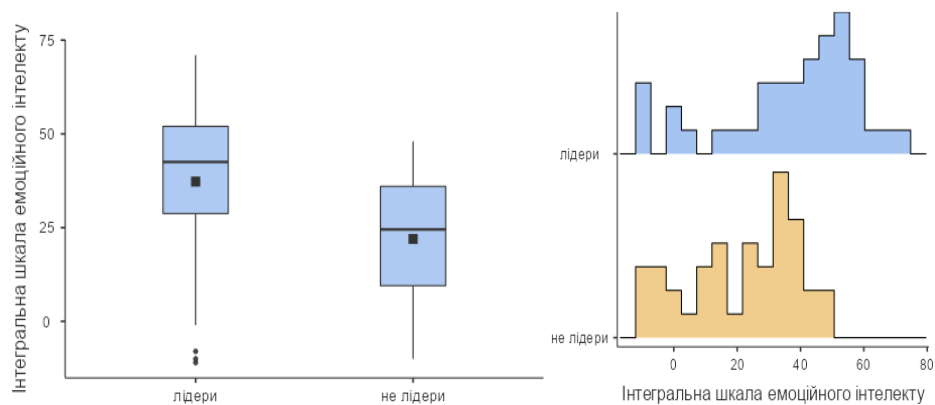
Інтерпретуючи Інтегральну шкалу бачимо, що лідери мають вищий загальний рівень емоційного інтелекту, що свідчить про комплексний

розвиток їх емоційних компетенцій. Це підтверджує важливість емоційного інтелекту як ключового компонента ефективного лідерства.

Лідери мають нижчий рівень Емпатії порівняно з не лідерами, що може свідчити про специфічні виклики, з якими вони стикаються в умовах необхідності приймати раціональні рішення і ,як вже зазначали вище, нижчий рівень емпатії у лідерів може свідчити про необхідність додаткового розвитку цієї навички для забезпечення ефективної комунікації та підтримки психологічного благополуччя підлеглих в умовах кризи.



*Рис.3.1.1.* Середні рівні за шкалами тесту емоційного інтелекту Н. Холла в групі лідерів та не лідерів



*Рис.3.1.2.* Коробкові діаграми та гістограми за Інтегральною шкалою емоційного інтелекту в групі лідерів та не лідерів

Описові статистики за шкалами модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі для груп лідерів та не лідерів представлені в таблиці 3.

Для групи лідерів, як бачимо отримано дещо вищі рівні, ніж для групи не лідерів.

Табл.3.1.3.

**Описові статистики за шкалами модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі для груп лідерів та не лідерів**

	Середнє		Середнє квадратичне відхилення	
	лідери	не лідери	лідери	не лідери
Психологічне благополуччя	49.9	38.7	9.31	6.45
Фізичне здоров'я та благополуччя	24.9	20.9	4.43	3.26
Стосунки	20.9	15.4	4.01	3.85
Інтегральна шкала благополуччя	95.7	75.0	15.9	12.2

Лідери мають значно вищий рівень психологічного благополуччя (49.9) порівняно з не лідерами (38.7). Це може свідчити про те, що лідери краще справляються зі стресом і мають більш позитивне ставлення до життя. А підвищений рівень психологічного благополуччя може бути результатом високого рівня емоційного інтелекту, який допомагає лідерам ефективніше керувати своїми емоціями та стресом.

Лідери також показали вищий рівень фізичного здоров'я та благополуччя (24.9) порівняно з не лідерами (20.9). Це може бути пов'язано з тим, що лідери більш усвідомлено підходять до свого фізичного здоров'я, розуміючи важливість гарного фізичного стану для виконання своїх обов'язків.

Лідери мають кращі показники у сфері стосунків (20.9) порівняно з не лідерами (15.4). Це може свідчити про те, що лідери вміють будувати та підтримувати більш якісні міжособистісні взаємини. Високий рівень навичок у сфері стосунків є важливим аспектом лідерства, що сприяє створенню позитивного робочого середовища та ефективної командної роботи.

Загальний рівень Суб'єктивного благополуччя у лідерів значно вищий (95.7) порівняно з не лідерами (75.0). Це підтверджує, що лідери мають більш збалансоване та високорівневе відчуття благополуччя, що включає всі аспекти: психологічний, фізичний та соціальний.

Отже, можемо зробити висновок, що лідери мають вищий рівень суб'єктивного благополуччя за всіма компонентами модифікованої шкали БіБіСі. Це свідчить про те, що лідери краще справляються з психологічними та фізичними викликами, а також вміють будувати ефективні міжособистісні стосунки. Вищі показники благополуччя у лідерів можуть бути пов'язані з їх розвиненим емоційним інтелектом, який сприяє загальному позитивному відчуттю життя та здатності успішно керувати іншими людьми.

За допомогою t-критерію Стьюдента було встановлено статистично достовірну відмінність між групами лідерів та не лідерів за кожною зі шкал модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі.

Отже, результати показують, що лідери мають значно вищий рівень психологічного благополуччя порівняно з не лідерами. Величина ефекту  $d$  Коена 1.399 вказує на дуже великий ефект, що означає суттєву різницю між групами. Ці дані підтверджують, що лідери значно краще почуваються психологічно, що може бути пов'язане з їх високим рівнем емоційного інтелекту та здатністю ефективно справлятися зі стресом.

Лідери також показали значно вищі показники фізичного здоров'я та благополуччя. Величина ефекту  $d$  Коена 1.015 свідчить про великий ефект, що вказує на істотну різницю між групами. Це може бути результатом кращої

самодисципліни лідерів і їхньої здатності підтримувати здоровий спосіб життя.

Табл.3.1.4.

**Тест для незалежних вибірок при порівнянні лідерів та не лідерів за шкалами модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БiБiСi**

Шкала	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p	Різниця середніх	Величина ефекту (d Коена)
Психологічне благополуччя	t-критерій Стьюдента	6.25	78.0	<.001	11.200	1.399
Фізичне здоров'я та благополуччя	t-критерій Стьюдента	4.54	78.0	<.001	3.950	1.015
Стосунки	t-критерій Стьюдента	6.34	78.0	<.001	5.575	1.418
Інтегральна шкала благополуччя	t-критерій Стьюдента	6.53	78.0	<.001	20.7	1.46

Лідери мають вищий рівень задоволеності стосунками порівняно з не лідерами. Величина ефекту d Коена 1.418 свідчить про дуже великий ефект, що підтверджує суттєву різницю між групами. Це може бути обумовлено їхніми розвинутими соціальними навичками та здатністю будувати і підтримувати якісні міжособистісні стосунки.

Інтегральна шкала благополуччя також показала значно вищі значення у лідерів. Великий ефект вказує на істотну різницю між групами. Це підтверджує, що лідери мають більш збалансоване та високорівневе відчуття благополуччя, що включає всі аспекти: психологічний, фізичний та соціальний. Отже бачимо, що лідери мають значно вищий рівень Суб'єктивного благополуччя за всіма шкалами порівняно з не лідерами. Лідери краще справляються з психологічними та фізичними викликами, а також вміють будувати ефективні міжособистісні стосунки, що в сукупності підвищує їх загальне благополуччя.

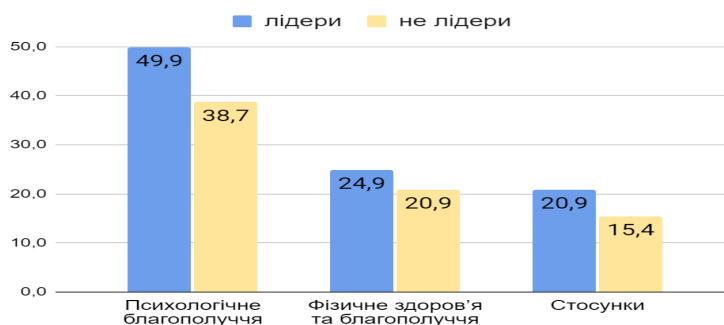


Рис. 3.1.3. Середні рівні за шкалами модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі в групі лідерів та не лідерів

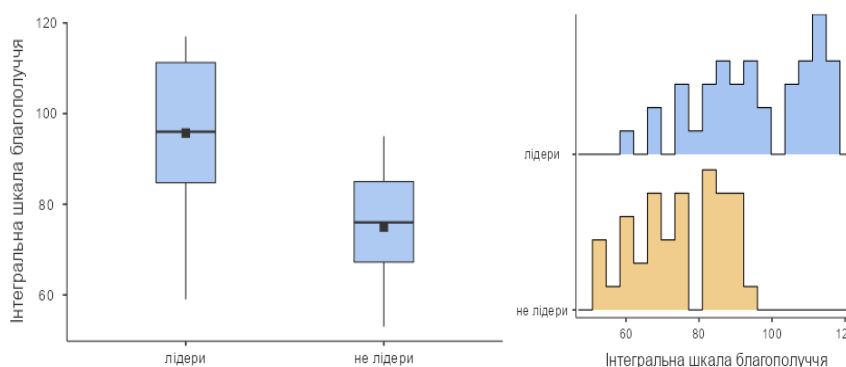


Рис.3.1.4. Коробкові діаграми та гістограми за Інтегральною шкалою благополуччя в групі лідерів та не лідерів

Середнє значення (медіана) Інтегральної шкали благополуччя для лідерів значно вище, ніж для не лідерів, що відображає загальну тенденцію до вищого рівня благополуччя. Діапазон (розмах) значень також відносно вузький, що вказує на меншу варіативність серед лідерів. Можливі відхилення (викиди) показують індивідуальні варіації, але в цілому значення благополуччя залишаються високими.

Середнє значення Інтегральної шкали благополуччя для не лідерів значно нижче, ніж для лідерів. Діапазон значень ширший, що вказує на більшу варіативність серед не лідерів. Деякі викиди можуть свідчити про індивідуальні варіації, але загальна тенденція до нижчого рівня благополуччя порівняно з лідерами.

Розподіл значень Інтегральної шкали благополуччя по гістограмі показує меншу варіативність серед лідерів ніж не лідерів.

За шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілової також було встановлено відмінності між групами лідерів та не лідерів, а також встановлено сильні ефекти цих відмінностей.

Табл.3.1.5.

**Тест для незалежних вибірок при порівнянні лідерів та не лідерів за шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілової**

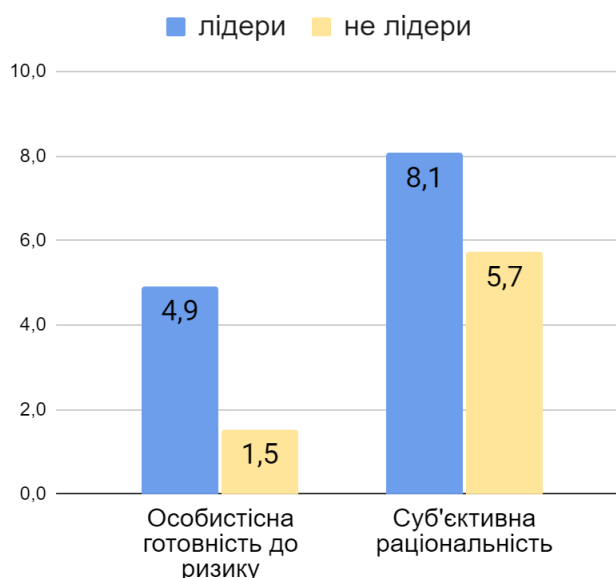
Шкала	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p	Різниця середніх	Величина ефекту (d Коена)
Особистісна готовність до ризику	t-критерій Стьюдента	6.76	78.0	<.001	3.400	1.511
Суб'єктивна раціональність	t-критерій Уелча	4.63	62.9	<.001	2.350	1.034

Як бачимо з таблиці 5 Статистика t-критерію Стьюдента особистісної готовності до ризику дорівнює 6.76 при 78 ступенях свободи, що є статистично значущим ( $p < .001$ ). Різниця середніх значень між групами становить 3.400 з величиною ефекту (d Коена) 1.511. Це свідчить про високу величину ефекту, що означає, що рівень особистісної готовності до ризику у лідерів суттєво вищий, ніж у не лідерів.

А Статистика t-критерію Уелча суб'єктивної раціональності становить 4.63 при 62.9 ступенях свободи, також є статистично значущим ( $p < .001$ ). Різниця середніх значень між групами складає 2.350 з величиною ефекту (d Коена) 1.034. Це також вказує на високу величину ефекту, вказуючи на те, що лідери мають вищий рівень суб'єктивної раціональності порівняно з не лідерами.



Отже, можна зробити висновок, що лідери виявляють вищий рівень особистісної готовності до ризику та суб'єктивної раціональності порівняно з не лідерами, зазначені різниці є статистично значущими та мають велику ефектність.



*Рис.3.1.5.* Середні рівні за шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень в групі лідерів та не лідерів

Встановлено сильні ефекти відмінності між лідерами та не лідерами і за шкалами методики оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського).

Табл.3.1.6.

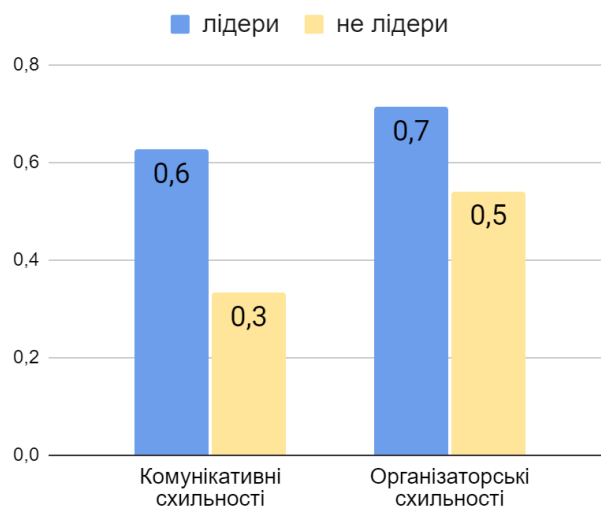
**Тест для незалежних вибірок при порівнянні лідерів та не лідерів за шкалами методики оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського)**

Шкала	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p	Різниця середніх	Величина ефекту (d Коена)
Комунікативні схильності	t-критерій Стьюдента	5.96	78.0	< .001	0.295	1.333
Організаторські схильності	t-критерій Стьюдента	4.00	78.0	< .001	0.172	0.895

По комунікативних схильностях маємо, що статистика t-критерію Стьюдента дорівнює 5.96 при 78 ступенях свободи, що є статистично значущим ( $p < .001$ ). Різниця середніх значень між групами становить 0.295 з величиною ефекту (d Коена) 1.333. Це свідчить про високу величину ефекту, що означає, що лідери виявляють вищий рівень комунікативних схильностей порівняно з не лідерами.

А по організаторським схильностям бачимо, що статистика t-критерію Стьюдента дорівнює 4.00 при 78 ступенях свободи, також є статистично значущим ( $p < .001$ ). Різниця середніх значень між групами складає 0.172 з величиною ефекту (d Коена) 0.895. Це також вказує на високу величину ефекту, що означає, що лідери мають вищий рівень організаторських схильностей порівняно з не лідерами.

Отже, лідери мають вищий рівень ніж не лідери як за шкалою Комунікативні схильності, так і за шкалою Організаторські схильності.



*Рис.3.1.6.* Середні рівні за шкалами методики оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського) в групі лідерів та не лідерів

Зрештою встановлено, що лідери мають вищий рівень ніж не лідери і за шкалою професійної життєстійкості О.Коун.

З Табл.3.1.7. бачимо, що по Загальному рівні професійної життєстійкості статистика t-критерію Стьюдента становить 3.15 при 78 ступенях свободи, що

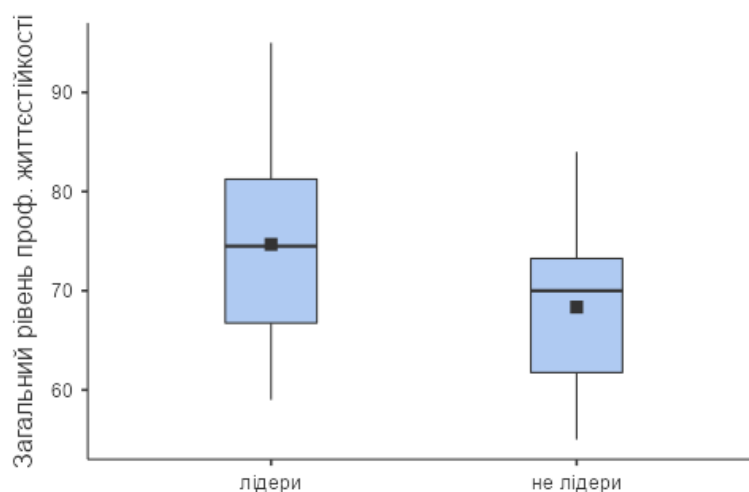
є статистично значущим ( $p = 0.002$ ). Різниця середніх значень між групами складає 6.325 з величиною ефекту ( $d$  Коена) 0.704. Це вказує на середній ефект відмінності, який тяжіє до сильного.

Табл.3.1.7.

**Тест для незалежних вибірок при порівнянні лідерів та не лідерів за тестом професійної життєстійкості О.Кокун**

Шкала	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p	Різниця середніх	Величина ефекту ( $d$ Коена)
Загальний рівень професійної життєстійкості	t-критерій Стьюдента	3.15	78.0	0.002	6.325	0.704

Різниця середніх значень між групами складає 6.325 з величиною ефекту ( $d$  Коена) 0.704. Це вказує на середній ефект відмінності, який тяжіє до сильного.



*Рис.3.1.7.* Коробкові діаграми за тестом професійної життєстійкості О.Кокун в групі лідерів та не лідерів

Отже ми можемо підсумувати, що лідери мають вищий рівень комунікативних та організаторських здібностей та вищий рівень професійної життєстійкості порівняно з не лідерами.

Важливою задачею нашої роботи є встановлення взаємозв'язків емоційного інтелекту з суб'єктивним благополуччям та лідерськими якостями, що виміряні в інших обраних в дослідженні методиках, тому наступним кроком в проведенні статистичного аналізу став пошук кореляційних зв'язків.

Розуміння кореляційних зв'язків між емоційним інтелектом та суб'єктивним благополуччям може бути корисним для особистісного розвитку, покращення взаємовідносин та досягнення успіху як на особистому, так і на професійному рівнях. Розуміння, які аспекти емоційного інтелекту пов'язані з різними аспектами благополуччя, може сприяти розвитку особистості та підвищенню самосвідомості. Люди можуть працювати над розвитком конкретних навичок емоційного інтелекту, щоб покращити своє благополуччя. Також це може допомогти людям краще розуміти свої емоції та вчитися ефективніше ними керувати. Люди можуть краще розуміти, як їхні емоції впливають на їхні стосунки з іншими та як вони можуть покращити якість цих взаємодій.

Досліджуючи кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі шкалами модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі на групі лідерів було встановлено, що як Фізичне здоров'я та благополуччя, так і Інтегральна шкала благополуччя позитивно корелює зі шкалою Емоційна обізнаність.

Більше статистично значущих кореляцій між цими шкалами емоційного інтелекту та шкалами суб'єктивного благополуччя серед лідерів не виявлено. Ці результати можуть вказувати на те, що емоційна обізнаність може відігравати важливу роль у забезпеченні фізичного та загального благополуччя серед лідерів, але інші аспекти емоційного інтелекту можуть мати менший вплив на ці аспекти благополуччя.

Більше статистично значущих кореляцій між цими шкалами емоційного інтелекту та шкалами суб'єктивного благополуччя серед лідерів не виявлено. Ці результати можуть вказувати на те, що емоційна обізнаність може відігравати важливу роль у забезпеченні фізичного та загального благополуччя серед лідерів, але інші аспекти емоційного інтелекту можуть мати менший вплив на ці аспекти благополуччя.

Табл.3.1.8.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі  
шкалами модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі  
(лідери)**

		Психологічне благополуччя	Фізичне здоров'я та благополуччя	Стосунки	Інтегральна шкала благополуччя
Емоційна обізнаність	коэф. Спірмена	0.256	0.353 *	0.309	0.320 *
	p	0.110	0.025	0.053	0.044
Управління своїми емоціями	коэф. Спірмена	0.128	0.107	0.146	0.145
	p	0.430	0.510	0.368	0.373
Самомотивація	коэф. Спірмена	0.083	0.070	0.153	0.110
	p	0.609	0.667	0.345	0.499
Емпатія	коэф. Спірмена	-0.021	-0.048	0.142	0.030
	p	0.900	0.770	0.383	0.853
Розпізнавання емоцій інших	коэф. Спірмена	0.094	0.145	0.307	0.178
	p	0.565	0.372	0.054	0.271
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	коэф. Спірмена	0.154	0.127	0.257	0.201
	p	0.344	0.434	0.110	0.214

На групі не лідерів було встановлено, що Фізичне здоров'я та благополуччя негативно корелює зі шкалою Розпізнавання емоцій інших.

Результат підтверджує, що невміння розпізнавати емоцій, погіршує комунікацію з іншими людьми, а як наслідок зменшує рівень фізичного здоров'я та благополуччя.

Якщо дослідити кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі шкалами модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі на всій вибірці, то було встановлено куди більшу кількість кореляційних зв'язків.

Табл.3.1.9.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі  
шкалами модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі  
(не лідери)**

		Психологічне благополуччя	Фізичне здоров'я та благополуччя	Стосунки	Інтегральна шкала благополуччя
Емоційна обізнаність	коэф. Спірмена	-0.192	-0.148	-0.169	-0.232
	p	0.236	0.363	0.297	0.150
Управління своїми емоціями	коэф. Спірмена	-0.093	-0.175	-0.114	-0.148
	p	0.569	0.281	0.482	0.362
Самомотивація	коэф. Спірмена	-0.040	0.026	-0.194	-0.106
	p	0.807	0.874	0.231	0.514
Емпатія	коэф. Спірмена	-0.157	-0.194	-0.190	-0.221
	p	0.332	0.231	0.240	0.171
Розпізнавання емоцій інших	коэф. Спірмена	-0.078	-0.346 *	-0.154	-0.198
	p	0.631	0.029	0.343	0.221
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	коэф. Спірмена	-0.182	-0.241	-0.203	-0.266
	p	0.260	0.135	0.210	0.097

Отже, Психологічне благополуччя позитивно корелює зі шкалами Емоційна обізнаність, Управління своїми емоціями, Самомотивація та зрештою з Інтегральною шкалою емоційного інтелекту. Фізичне здоров'я та

благополуччя позитивно корелює зі шкалами Емоційна обізнаність та Самомотивація. Шкала Стосунки позитивно корелює зі шкалами Емоційна обізнаність, Управління своїми емоціями, Самомотивація, Розпізнавання емоцій інших та зрештою з Інтегральною шкалою емоційного інтелекту. Інтегральна шкала благополуччя позитивно корелює зі шкалами Емоційна обізнаність, Управління своїми емоціями, Самомотивація та зрештою з Інтегральною шкалою емоційного інтелекту.

Табл.3.1.10.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі  
шкалами модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі  
(вся вибірка)**

		Психологічне благополуччя	Фізичне здоров'я та благополуччя	Стосунки	Інтегральна шкала благополуччя
Емоційна обізнаність	коэф. Спірмена	0.259 *	0.252 *	0.308 **	0.271 *
	p	0.020	0.024	0.006	0.015
Управління своїми емоціями	коэф. Спірмена	0.307 **	0.196	0.320 **	0.302 **
	p	0.006	0.081	0.004	0.006
Самомотивація	коэф. Спірмена	0.365 ***	0.304 **	0.340 **	0.366 ***
	p	< .001	0.006	0.002	< .001
Емпатія	коэф. Спірмена	-0.189	-0.195	-0.156	-0.200
	p	0.092	0.082	0.168	0.075
Розпізнавання емоцій інших	коэф. Спірмена	0.201	0.067	0.273 *	0.196
	p	0.073	0.557	0.014	0.081
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	коэф. Спірмена	0.293 **	0.181	0.339 **	0.291 **
	p	0.008	0.108	0.002	0.009

Збільшення кількості кореляційних зв'язків на всій вибірці лідерів і не лідерів може бути викликане кількома факторами. По-перше, це ширший діапазон даних: більшого розмаїття даних і, отже, більше можливостей для виявлення кореляційних зв'язків між різними змінними. По-друге це більше різноманітності в емпіричних умовах: таких як різні типи робочих середовищ, культурні фактори, рівні освіти тощо. Це може призвести до більшого розмаїття значень на шкалах емоційного інтелекту та суб'єктивного благополуччя, що може підсилити кореляційні зв'язки. І по-третє це різниця в особистісних характеристиках: Лідери та не лідери можуть відрізнятися за різними особистісними характеристиками, такими як рівень впевненості, спроможність керувати емоціями тощо.

Ці відмінності можуть впливати на зв'язок між емоційним інтелектом та суб'єктивним благополуччям і, отже, призводити до більшої кількості кореляційних зв'язків у всій вибірці.

Досліджуючи взаємозв'язки опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілової зі шкалами тесту емоційного інтелекту Н. Холла, на групі лідерів було встановлено, що Особистісна готовність до ризику позитивно корелює з усіма шкалами тесту емоційного інтелекту Н.Холла, окрім лише шкали Самомотивація (коэф. Спірмена = 0.299,  $p = 0.061$ ).

Це означає, що люди з вищим рівнем емоційного інтелекту, які краще розуміють і керують своїми емоціями, можуть бути більш схильними до прийняття ризикованих рішень. Втім  $p$ -рівень достатньо малий, це не настільки сильний зв'язок, щоб однозначно вказати на великий вплив однієї змінної на іншу.



Табл.3.1.11.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі  
шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття  
рішень Т.Корнілової та тесту професійної життєстійкості О.Кокун  
(лідери)**

		Особистісна готовність до ризиків	Суб'єктивна раціональність	Загальний рівень професійної життєстійкості
Емоційна обізнаність	коэф. Спірмена	0.370 *	0.012	0.040
	p	0.019	0.941	0.807
Управління своїми емоціями	коэф. Спірмена	0.362 *	0.152	0.031
	p	0.022	0.351	0.847
Самомотивація	коэф. Спірмена	0.299	0.288	-0.108
	p	0.061	0.072	0.509
Емпатія	коэф. Спірмена	0.568 ***	0.251	-0.119
	p	< .001	0.118	0.465
Розпізнавання емоцій інших	коэф. Спірмена	0.406 **	0.107	-0.017
	p	0.009	0.512	0.919
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	коэф. Спірмена	0.502 ***	0.219	0.001
	p	< .001	0.174	0.993

На групі не лідерів не було встановлено жодної статистично достовірної кореляції тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілової та тесту професійної життєстійкості О.Кокун.

Це може бути пов'язано зі специфічними особливостями цієї групи людей або з іншими факторами, що впливають на їхні взаємозв'язки ( Див.Табл.3.1.12. Додаток Б).

Розглянемо кореляційні зв'язки на всій всій вибірці респондентів. Оскільки це нам дає більший обсяг вибірки, а це дає змогу краще виявити зв'язки між змінними, покращити узагальнення результатів на всю популяцію.

На всій вибірці було встановлено, що Особистісна готовність до ризику позитивно корелює з кожною зі шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла, окрім лише шкали Емпатія. Це може вказувати на те, що люди, які відчують себе більш готовими до ризику, можуть мати певні характеристики емоційного інтелекту, які сприяють їхній готовності до ризику. А також що Суб'єктивна раціональність позитивно корелює зі шкалами: Управління своїми емоціями, Самомотивація та з Інтегральною шкалою емоційного інтелекту. Це може вказувати на те, що люди, які вважають себе більш раціональними, можуть мати певні психологічні риси, які сприяють кращому управлінню своїми емоціями та мотивації.

Не було встановлено статистично достовірних кореляцій Загального рівня професійної життєстійкості зі шкалами тесту емоційного інтелекту Н. Холла на всій вибірці, проте можемо припустити про наявність кореляції Загального рівня професійної життєстійкості зі шкалою Самомотивація (коэф. Спірмена = 0.209,  $p = 0.063$ ).

Отже, хоча цей зв'язок може бути недостатньо статистично підтвердженим на всій вибірці, він все ж може мати деяку практичну важливість або інтерес для подальшого дослідження.

Табл.3.1.13.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі  
шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття  
рішень Т.Корнілової та тесту професійної життєстійкості О.Кокун  
(вся вибірка)**

		Особистісна готовність до ризиків	Суб'єктивна раціональність	Загальний рівень професійної життєстійкості
Емоційна обізнаність	коэф. Спірмена	0.310 **	0.131	0.096
	p	0.005	0.247	0.396
Управління своїми емоціями	коэф. Спірмена	0.338 **	0.238 *	0.167
	p	0.002	0.034	0.138
Самомотивація	коэф. Спірмена	0.431 ***	0.396 ***	0.209
	p	< .001	< .001	0.063
Емпатія	коэф. Спірмена	0.068	-0.067	-0.155
	p	0.551	0.554	0.171
Розпізнавання емоцій інших	коэф. Спірмена	0.291 **	0.119	0.050
	p	0.009	0.293	0.657
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	коэф. Спірмена	0.387 ***	0.258 *	0.110
	p	< .001	0.021	0.332

Досліджуючи кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі шкалами методики оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського) на групі лідерів було встановлено, що існує помірна позитивна кореляція між шкалою емоційної обізнаності та комунікативними схильностями. Це може означати, що люди з вищим рівнем емоційної обізнаності також можуть мати розвиненіші комунікативні навички. Інші шкали емоційного інтелекту (управління емоціями, самомотивація,

емпатія, розпізнавання емоцій інших та інтегральна шкала емоційного інтелекту) не показали значущих кореляцій з комунікативними схильностями.

Табл.3.1.14.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі  
шкалами методики оцінки комунікативних і організаторських  
схильностей (В.Синявського) (лідери)**

		Комунікативні схильності	Організаторські схильності
Емоційна обізнаність	коеф. Спірмена	0.432 **	0.297
	p	0.005	0.063
Управління своїми емоціями	коеф. Спірмена	-0.029	-0.172
	p	0.860	0.287
Самомотивація	коеф. Спірмена	0.026	-0.193
	p	0.872	0.234
Емпатія	коеф. Спірмена	-0.107	-0.104
	p	0.510	0.524
Розпізнавання емоцій інших	коеф. Спірмена	0.195	0.094
	p	0.227	0.565
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	коеф. Спірмена	0.080	-0.065
	p	0.626	0.692

На групі не лідерів не було встановлено жодних статистично достовірних зв'язків (Табл.3.15. Додаток В) Це може вказувати на те, що група не лідерів може бути дуже різноманітною за своїми характеристиками, що може впливати на ступінь взаємозв'язку між емоційним інтелектом та комунікативними і організаторськими схильностями і підкреслює важливість подальших досліджень для отримання більш детального розуміння цих взаємозв'язків.

На всій вибірці було встановлена позитивна статистично достовірна кореляція між емоційною обізнаністю та комунікативними схильностями ( $p =$

0.029), а також між емоційною обізнаністю та організаторськими схильностями ( $p = 0.052$ ). Це може вказувати на те, що люди з вищим рівнем емоційної обізнаності можуть бути більш успішними в комунікації та організації робочих процесів. Також є позитивна статистично достовірна кореляція між самомотивацією та комунікативними схильностями ( $p = 0.013$ ), а також між самомотивацією та організаторськими схильностями ( $p = 0.123$ ). Це може вказувати на те, що особи, які мають вищий рівень самомотивації, можуть бути більш успішними у виконанні комунікативних завдань та в організації робочих процесів. Особи з вищим рівнем самомотивації можуть бути більш наполегливими в досягненні цілей, включаючи успішне виконання комунікативних завдань та організацію робочих процесів

Табл.3.1.16.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі  
шкалами методики оцінки комунікативних і організаторських  
схильностей (В. Синявського) (вся вибірка)**

		Комунікативні схильності	Організаторські схильності
Емоційна обізнаність	коэф. Спірмена	0.245 *	0.218
	p	0.029	0.052
Управління своїми емоціями	коэф. Спірмена	0.164	0.080
	p	0.146	0.481
Самомотивація	коэф. Спірмена	0.277 *	0.174
	p	0.013	0.123
Емпатія	коэф. Спірмена	-0.243 *	-0.133
	p	0.030	0.239
Розпізнавання емоцій інших	коэф. Спірмена	0.182	0.090
	p	0.105	0.426
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	коэф. Спірмена	0.189	0.110
	p	0.094	0.334

Також у нас є слабка негативна статистично достовірна кореляція між емпатією та комунікативними схильностями ( $p = 0.030$ ), а також між емпатією та організаторськими схильностями ( $p = 0.239$ ). Це можна означати, що люди з вищим рівнем емпатії можуть бути більш чутливими до потреб і почуттів інших, що може призвести до того, що вони уникають ситуацій, коли потрібно приймати рішення або виступати в ролі лідера. Вони можуть бути менш схильними брати на себе ініціативу в організації робочих процесів або в комунікації, оскільки їхня першочергова увага спрямована на врахування почуттів та потреб інших.

В подальшому ми досліджували зв'язки тесту професійної життєстійкості О.Кокун та модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі з лідерськими якостями.

Загальний рівень професійної життєстійкості має незначну позитивну кореляцію з особистісною готовністю до ризику ( $r = 0.072$ ), з суб'єктивною раціональністю ( $r = 0.019$ ), з комунікативними схильностями ( $r = 0.173$ ), та з організаторськими схильностями ( $r = 0.094$ ), проте ці кореляції не є статистично значущими ( $p > 0.05$ ).

Однак, ці кореляції не є статистично значущими. Це означає, що не можна зробити однозначний висновок про те, що існує достовірний зв'язок між загальним рівнем професійної життєстійкості та рівнем особистісних факторів прийняття рішень, комунікативних та організаторських схильностей у випадку лідерів.

Психологічне благополуччя має помірну позитивну кореляцію з комунікативними схильностями ( $r = 0.498$ ,  $p < 0.001$ ) та з організаторськими схильностями ( $r = 0.456$ ,  $p = 0.003$ ). Значення  $p$  дозволяє стверджувати про статистичну значущість цих зв'язків. Ці результати свідчать про те, що психологічне благополуччя має помірну позитивну кореляцію з комунікативними та організаторськими схильностями серед лідерів. Це означає, що лідери, які відчують себе психологічно задоволеними та

щасливими, можуть мати більш розвинуті комунікативні та організаторські навички. Такі лідери можуть бути більш схильні до успішного спілкування з колегами та ефективного керування робочими процесами. Крім того, статистична значущість цих зв'язків підтверджує їхню надійність та довіреність. Такі результати можуть бути важливими для розвитку лідерських якостей та покращення організаційної ефективності.

Табл.3.1.17.

**Кореляційні зв'язки тесту професійної життєстійкості О.Кокун та модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі зі шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілової та методики оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського) (лідери)**

		Особист. готовність до ризику	Суб'єктивна раціон.	Комун. схил.	Орган. схил.	Загальний рівень професійної життєст.
Загальний рівень професійної життєстійкості	коэф. Спірмен а	0.072	0.019	0.173	0.094	—
	р	0.661	0.908	0.285	0.563	—
Психологічне благополуччя	коэф. Спірмен а	0.304	-0.027	0.498 **	0.456 **	0.174
	р	0.057	0.868	0.001	0.003	0.282
Фізичне здоров'я та благополуччя	коэф. Спірмен а	0.241	-0.033	0.509 ***	0.495 **	0.239
	р	0.134	0.840	< .001	0.001	0.138
Стосунки	коэф. Спірмен а	0.323 *	0.080	0.398 *	0.305	0.096
	р	0.042	0.622	0.011	0.056	0.554
Інтегральна шкала благополуччя	коэф. Спірмен а	0.318 *	0.007	0.503 ***	0.447 **	0.183
	р	0.046	0.967	< .001	0.004	0.259

Фізичне здоров'я та благополуччя має помірну позитивну кореляцію з комунікативними схильностями ( $r = 0.509$ ,  $p < 0.001$ ) та з організаторськими схильностями ( $r = 0.495$ ,  $p = 0.001$ ). Ці зв'язки також є статистично значущими. Це може означати, що люди, які зберігають фізичне здоров'я та відчують себе фізично задоволеними, можуть мати більш розвинуті комунікативні та організаторські навички. Такі особи можуть бути більш схильними до успішного спілкування та керування робочими процесами. Отже, підтримка фізичного здоров'я та благополуччя може бути важливим чинником для розвитку комунікативних та організаторських навичок.

Індекс стосунків має слабку позитивну кореляцію з особистісною готовністю до ризику ( $r = 0.323$ ,  $p = 0.042$ ) та з комунікативними схильностями ( $r = 0.398$ ,  $p = 0.011$ ). Ці результати вказують на те, що індекс стосунків має слабку позитивну кореляцію з особистісною готовністю до ризику та з комунікативними схильностями серед лідерів. Це може вказувати на те, що лідери, які мають більш високий рівень особистісної готовності до ризику, а також розвинуті комунікативні навички, можуть бути більш схильні до розвитку та підтримки стосунків у робочому оточенні. Такі лідери можуть активно залучати інших у вирішення проблем та досягнення цілей, а також ефективно спілкуватися та співпрацювати з колегами та підлеглими. Ці вміння можуть сприяти підвищенню ефективності командної роботи та досягненню успіху в організаційній діяльності.

Інтегральна шкала благополуччя корелює з комунікативними схильностями ( $r = 0.503$ ,  $p < 0.001$ ) та з організаторськими схильностями ( $r = 0.447$ ,  $p = 0.004$ ). Ці результати свідчать про тісний зв'язок між інтегральним рівнем благополуччя та комунікативними та організаторськими схильностями серед лідерів. Більш високий рівень загального благополуччя може вказувати на кращу здатність у виконанні комунікативних завдань і здатність організації робочих процесів. Це може відображати більш ефективний рівень взаємодії з колегами, клієнтами та співробітниками, а також краще керування власним



часом та ресурсами. Таким чином, покращення загального благополуччя може бути важливим фактором для підвищення професійної успішності серед лідерів. Можемо зробити висновок, що серед лідерів спостерігається деякий взаємозв'язок між психологічним благополуччям, фізичним здоров'ям, стосунками, комунікативними та організаторськими схильностями та загальним рівнем професійної життєстійкості.

Табл.3.1.18.

**Кореляційні зв'язки тесту професійної життєстійкості О.Кокуна та модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі зі шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілової та методики оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського) (не лідери)**

		Особист. готовність до ризику	Суб'єктивна раціонал.	Комун. схил.	Організ. схил.	Загальний рівень професійної життєст.
Загальний рівень професійної життєстійкості	коэф. Спірмена	0.319 *	0.119	0.116	-0.001	—
	p	0.045	0.465	0.475	0.993	—
Психологічне благополуччя	коэф. Спірмена	0.575 ***	-0.001	0.129	0.038	0.391 *
	p	< .001	0.995	0.427	0.814	0.013
Фізичне здоров'я та благополуччя	коэф. Спірмена	0.532 ***	0.181	0.088	0.232	0.278
	p	< .001	0.265	0.591	0.149	0.083
Стосунки	коэф. Спірмена	0.435 **	0.136	0.173	0.152	0.142
	p	0.005	0.404	0.285	0.348	0.382
Інтегральна шкала благополуччя	коэф. Спірмена	0.586 ***	0.102	0.167	0.123	0.339 *
	p	< .001	0.529	0.303	0.449	0.032

На групі не лідерів було встановлено, що Особистісна готовність до ризику позитивно корелює зі шкалою Загальний рівень професійної життєстійкості, психологічне благополуччя, Фізичне здоров'я та благополуччя, Стосунки та Інтегральна шкала благополуччя. Це свідчить про важливість цих факторів для успішності у професійній сфері. Що Загальний рівень професійної життєстійкості позитивно корелює зі шкалами: Психологічне благополуччя та Інтегральна шкала благополуччя. Це підкреслює важливість цих аспектів для успіху в кар'єрі та особистісному розвитку.

Загалом, результати підкреслюють важливість управління ризиком, підтримки психологічного та фізичного здоров'я для досягнення успіху в професійній діяльності і серед групи не лідерів.

Зрештою ми провели дослідження по всій групі дослідників і отримали практично всі з шуканих кореляцій. Кожна зі шкал модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі позитивно корелює з кожною зі шкал опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілової та методики оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського), а також з тестом професійної життєстійкості О.Кокун. Загальний рівень професійної життєстійкості позитивно корелює зі шкалами Особистісна готовність до ризику та Комунікативні схильності.

Отже, основний висновок полягає в тому, що існує комплексний взаємозв'язок між різними аспектами особистості, їх професійною життєстійкістю та загальним рівнем благополуччя.

Високі показники кореляції з усіма вимірами свідчать про те, що особистості, які готові до ризику, можуть мати більшу схильність до покращення професійної життєстійкості та загального благополуччя, як психологічного, так і фізичного.

Кореляція суб'єктивна раціональність з іншими аспектами не така сильна, як інші, особливо порівняно з показниками особистісної готовності до

ризика, це може вказувати на те, що, хоча раціональність може грати певну роль у професійному житті, вона може бути менш визначальним фактором порівняно з іншими аспектами.

Табл.3.1.19.

**Кореляційні зв'язки тесту професійної життєстійкості О.Кокун та модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя БіБіСі зі шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілової та методики оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського) (вся вибірка)**

		Особистісна готовність до ризику	Суб'єктивна раціональність	Комунік. Схил.	Організац. схил.	Загальний рівень професійної життєстійкості
Загальний рівень професійної життєстійкості	коэф. Спірмена	0.382 ***	0.200	0.303 **	0.174	—
	p	< .001	0.075	0.006	0.122	—
Психологічне благополуччя	коэф. Спірмена	0.621 ***	0.248 *	0.498 ***	0.364 ***	0.371 ***
	p	< .001	0.027	< .001	< .001	< .001
Фізичне здоров'я та благополуччя	коэф. Спірмена	0.545 ***	0.265 *	0.457 ***	0.453 ***	0.362 ***
	p	< .001	0.018	< .001	< .001	< .001
Стосунки	коэф. Спірмена	0.573 ***	0.381 ***	0.461 ***	0.379 ***	0.281 *
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	0.012
Інтегральна шкала благополуччя	коэф. Спірмена	0.636 ***	0.324 **	0.517 ***	0.399 ***	0.372 ***
	p	< .001	0.003	< .001	< .001	< .001

Комунікативні та організаторські спекти мають досить високі кореляції з усіма аспектами професійної життєстійкості та благополуччя, що підкреслює

їх важливість для успішного функціонування в професійному та особистісному житті.

Показники кореляції Загальний рівень професійної життєстійкості також високі з усіма аспектами благополуччя, що свідчить про те, що загальна життєстійкість може бути ключовим фактором для досягнення успіху в різних сферах життя.

Психологічне та фізичне благополуччя мають сильні кореляції з іншими вимірниками, що підкреслює важливість здоров'я і психологічного стану для загального благополуччя та успіху в професійній діяльності і особистому житті.

Отже, загальний висновок полягає в тому, що існує комплексний взаємозв'язок між різними аспектами особистості, їх професійною життєстійкістю та рівнем загального благополуччя. Це демонструє важливість різних аспектів особистості для успіху в професійному та особистісному житті.

В подальшому ми вирішили дослідити які аспекти емоційного інтелекту найбільше впливають на якості, пов'язані з лідерством, а саме: фактори прийняття рішень, комунікативні, організаторські схильності та професійну життєстійкість. Тому за допомогою множинної лінійної регресії будували моделі формування шкал опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття рішень Т.Корнілової, методики оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявського) та тесту професійної життєстійкості О.Коун за допомогою шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла. Результати такого дослідження можуть дати важливі висновки для підвищення ефективності лідерства. Наприклад, якщо певні аспекти емоційного інтелекту демонструють сильний вплив на комунікативні навички лідера, це може підказувати на необхідність розвитку цих аспектів в навчальних програмах для лідерів.

Обробка даних методом регресійного аналізу на групі лідерів дала змогу виділити рівняння регресії, що включало один предиктор:

$$\text{Особистісна готовність} = 4.286 + 0.189 * \text{Емпатія.}$$

Результати цієї моделі показують, що емпатія, як психологічна риса, впливає на готовність до ризику серед лідерів. Високий рівень емпатії може допомогти лідерам краще розуміти своїх підлеглих та колег, що в свою чергу може збільшити їхню готовність до прийняття ризику в різних ситуаціях. Це може відобразитися на їхній здатності до інновацій, управлінських рішень та взяття на себе відповідальності за результати. Таким чином, емпатія може бути важливим фактором успішного лідерства в сучасному бізнесі та організаційному середовищі.

Дана модель пояснює 26,4% дисперсії Особистісної готовності до ризику.

Це може вказувати на те, що емпатія грає важливу роль у формуванні особистісної готовності до ризику серед лідерів, але також залишає місце для врахування інших факторів, які можуть впливати на цей показник. Інші аспекти емоційного інтелекту, професійний досвід, особистісні характеристики та ситуаційні чинники також можуть вносити свій вклад у формування готовності до ризику серед лідерів

Табл.3.1.20.

**Модель множинної лінійної регресії для шкали Особистісна готовність до ризику на групі лідерів**

Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	4.286	0.3148	13.62	< .001
Емпатія	0.189	0.0513	3.69	< .001

На групі не лідерів не вийшло побудувати модель для шкали Особистісна готовність до ризику. Це вказує на складність цього показника та

необхідність додаткових досліджень або збору більш репрезентативних даних для отримання більш точних результатів

На всій вибірці було побудовано регресійну модель, в котру потрапила інша шкала, Самомотивація:

Особистісна готовність =  $1.515 + 0.228 * \text{Самомотивація}$ . Дана модель пояснює 15,8 % дисперсії Особистісної готовності до ризику (на всій вибірці).

Константа в цій моделі вказує на базовий рівень особистісної готовності до ризику, який спостерігається при відсутності впливу самомотивації. Вона дорівнює 1.515 і є значимою на рівні значущості 0.006, що свідчить про наявність впливу на ризик навіть без самомотивації

Більш висока самомотивація супроводжується більшою готовністю до прийняття ризикованих рішень. Це може мати значущий вплив на професійну діяльність та загальну життєву стратегію особистості, підсилюючи її схильність до викликів та нових можливостей

За допомогою цієї моделі можна зрозуміти, як самомотивація впливає на готовність особистості до ризику. Більш висока самомотивація супроводжується більшою готовністю до прийняття ризикованих рішень. Це може мати значущий вплив на професійну діяльність та загальну життєву стратегію особистості, підсилюючи її схильність до викликів та нових можливостей.

Табл.3.1.21.

**Модель множинної лінійної регресії для шкали Особистісна готовність до ризику на всій вибірці**

Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	1.515	0.5330	2.84	0.006
Самомотивація	0.228	0.0595	3.83	< .001

Для шкали Суб'єктивна раціональність не вийшло побудувати регресійну модель ані на групі лідерів, ані на групі не лідерів. Ця модель

множинної лінійної регресії показує, як самомотивація впливає на особистісну готовність до ризику на всій вибірці.

На всій вибірці було побудовано модель, що пояснює 17,2 % дисперсії шкали Суб'єктивна раціональність:

$$\text{Суб'єктивна раціональність} = 5.287 + 0.215 * \text{Самомотивація}.$$

Це може вказувати на те, що особи з більшою самомотивацією можуть бути більш об'єктивними та логічно мислячими у своїх рішеннях та оцінках.

Табл.3.1.22.

### **Модель множинної лінійної регресії для шкали Суб'єктивна раціональність на всій вибірці**

Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	5.287	0.4787	11.04	< .001
Самомотивація	0.215	0.0534	4.02	< .001

Для шкали Комунікативні схильності на групі лідерів було побудовано модель, яка пояснює 37,6 % дисперсії даної шкали:

$$\text{Комунікативні схильності} = 0.39 + 0.0274 * \text{Емоційна обізнаність} - 0.0199 * \text{Емпатія}.$$

Це вказує на те, що врахування емоційної обізнаності та емпатії може бути досить важливим для прогнозування рівня комунікативних схильностей у лідерів.

Інтерпретація коефіцієнтів моделі показує, що збільшення рівня емоційної обізнаності сприяє збільшенню комунікативних схильностей, тоді як збільшення рівня емпатії може мати негативний вплив на ці схильності.

Це може бути важливим практичним результатом для тренування лідерів та розвитку їхніх комунікативних навичок, вказуючи на те, що розвиток емоційної обізнаності може бути корисним, але необхідно також уважно враховувати рівень емпатії, оскільки надмірна емпатія може негативно впливати на комунікативні здібності.

Табл.3.1.23.

**Модель множинної лінійної регресії для шкали Комуникативні  
схильності на групі лідерів**

Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	0.3888	0.06567	5.92	< .001
Емоційна обізнаність	0.0274	0.00607	4.51	< .001
Емпатія	-0.0199	0.00577	-3.45	0.001

На групі не лідерів було побудовано модель, до якої увійшла лише шкала Емоційна обізнаність. Ця модель пояснює 10,4 % дисперсії шкали Комуникативні схильності:

$$\text{Комуникативні схильності} = 0.397 - 0.0106 * \text{Емоційна обізнаність.}$$

Модель множинної лінійної регресії для шкали Комуникативні схильності на групі не лідерів пояснює 10.4% дисперсії даної шкали. Це може свідчити про те, що рівень емоційної обізнаності може впливати на комуникативні схильності серед цієї групи, але вплив не такий сильний, як у випадку лідерів.

Табл.3.1.24.

**Модель множинної лінійної регресії для шкали Комуникативні  
схильності на групі не лідерів**

Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	0.3970	0.04773	8.32	< .001
Емоційна обізнаність	-0.0106	0.00506	-2.10	0.043

На всій вибірці було побудовано модель, яка пояснює 19,5 % дисперсії шкали Комуникативні схильності:



Комунікативні схильності = 0.5114 - 0.0246 \* Емпатія + 0.0199 \* Розпізнавання емоцій інших.

Негативний коефіцієнт перед емпатією означає, що збільшення рівня емпатії пов'язане зі зменшенням комунікативних схильностей. Це може вказувати на те, що надмірна емпатія може бути перешкодою для ефективної комунікації, можливо через перенесення емоцій або відволікання від головної мети спілкування.

Табл.3.1.25.

### Модель множинної лінійної регресії для шкали Комунікативні схильності на всій вибірці

Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	0.5114	0.03929	13.01	< .001
Емпатія	-0.0246	0.00621	-3.97	< .001
Розпізнавання емоцій інших	0.0199	0.00613	3.24	0.002

Для шкали Організаторські схильності не вийшло побудувати регресійну модель ані на групі лідерів, ані на групі не лідерів. Не вийшло також побудувати модель і на всій вибірці.

Для Загального рівня професійної життестійкості не вийшло побудувати регресійну модель ані на групі лідерів, ані на групі не лідерів, проте на всій вибірці було побудовано модель, що пояснює 4,99 % дисперсії шкали Комунікативні схильності, це все одно може бути корисною інформацією. Це може вказувати на те, що можливі фактори, які впливають на загальний рівень професійної життестійкості, є складними або мало узагальненими, і потребують подальшого дослідження або врахування інших факторів для повного розуміння.

З отриманих з результатів лінійної регресії, можна виділити наступне, що різні аспекти емоційного інтелекту, такі як емпатія, розпізнавання емоцій

інших, а також емоційна обізнаність, мають різний вплив на різні аспекти особистості та професійного успіху. Деякі аспекти емоційного інтелекту можуть бути особливо важливі для керівників. Наприклад, емоційна обізнаність може допомагати керівникам краще розуміти своїх підлеглих та керувати їхніми емоціями. А деякі аспекти емоційного інтелекту можуть мати негативний вплив, особливо якщо вони виявляються в надмірі. Наприклад, надмірна емпатія може призвести до виснаження і втрати енергії.

Підсумовуючи наступне бачимо, що існує прямий зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та комунікативними і організаційними здібностями. На прикладі моделей регресії для шкал комунікативних схильностей на групі лідерів та на всій вибірці було виявлено, що показник емоційної обізнаності та розпізнавання емоцій інших мають важливий вплив на комунікативні здібності. Чим вище рівень емоційного інтелекту, тим особа демонструє більшу готовність до ризику в умовах невизначеності. За результатами моделей регресії для шкал особистісної готовності до ризику на групі лідерів та на всій вибірці можна припустити, що розвиток емоційного інтелекту сприяє підвищенню готовності до ризику, що може бути важливим у прийнятті рішень в умовах невизначеності, наприклад, під час війни.

Отже, результати лінійної регресії підкреслюють важливість розвитку емоційного інтелекту, як у професійній, так і в особистісній сферах і на основі результатів можна підтвердити наші теорії про зв'язок між емоційним інтелектом та комунікативними і організаційними здібностями, а також між рівнем емоційного інтелекту та готовністю до ризику.

В подальшому ми вирішили застосувати експлораторний факторний аналіз на групах лідерів та не лідерів задля того, аби визначити які аспекти емоційного інтелекту та благополуччя найбільше пов'язані з лідерськими якостями.

Експлораторний факторний аналіз є потужним методом для визначення структури складних даних, таких як аспекти емоційного інтелекту та

благополуччя, і також встановлення взаємозв'язків між ними та лідерськими якостями. Результати цього аналізу можуть допомогти виявити ключові фактори, що визначають лідерські якості та їх зв'язок з емоційним інтелектом і благополуччям.

Після проведення факторного аналізу можна очікувати виявлення певних факторів, які можуть вказувати на важливі аспекти емоційного інтелекту та благополуччя, які пов'язані з лідерськими якостями. Це може включати такі складові, як самооцінка, емпатія, керування емоціями, адаптивність тощо. Аналіз також може допомогти виявити, чи є різниця в цих аспектах між лідерами і не-лідерами, що може бути корисно для розвитку програм тренування лідерства та вдосконалення вибору кандидатів на лідерські посади. Це все нам може допомогти краще зрозуміти роль емоційного інтелекту та благополуччя у визначенні лідерських якостей і допоможе в розробці більш ефективних стратегій управління та розвитку лідерів в нашій країні під час війни.

При перевірці умов для застосування факторного аналізу на групі лідерів було встановлено значущість критерію сферичності Барлетта ( $\chi^2 = 244$ ,  $p < 0.001$ ), а також достатню адекватність вибірки за критерієм Кайзера - Мейера - Олкіна (КМО = 0.669), що свідчить про доцільність використання факторного аналізу.

За допомогою техніки паралельного аналізу було виявлено 2 фактори. Оскільки при перевірці кореляцій між отриманими факторами не було встановлено істотної кореляції ( $r = 0.207$ ), ми використали техніку ортогонального обертання (varimax), це дозволяє нам знайти більш чіткі та інтерпретовані фактори шляхом максимізації дисперсії навколо змінних, тобто робить фактори більш "чистими" та менш скорельованими між собою. Це поліпшує розуміння та інтерпретацію отриманих факторів. Отже, після застосування техніки ортогонального обертання ми отримали два чітких та

незалежних фактори, які можуть вказувати на конкретні аспекти емоційного інтелекту та благополуччя, пов'язані з лідерськими якостями.

Фактор 1 має найбільшу вагу та інформативність (відсоток поясненої дисперсії = 24.3); Фактор 2 має другу за рангом вагу та інформативність (відсоток поясненої дисперсії = 21.6).

Факторна структура виявилась достатньо простою. Перший фактор, який включає всі шкали тесту емоційного інтелекту Н. Холла та Особистісну готовність до ризику, можна інтерпретувати як "Емоційна компетентність та готовність до ризику".

Цей фактор відображає набір навичок та якостей, пов'язаних з емоційним інтелектом, таких як емпатія, управління емоціями, самовідчуття, вміння розпізнавати та розуміти власні та чужі емоції. Узгодженість цих якостей із здатністю до прийняття ризику може вказувати на те, що особа має високий рівень емоційної компетентності та здатність до адаптації та прийняття важливих рішень навіть у невизначених або стресових ситуаціях, що є важливими якостями для лідерів.

До другого фактору увійшли шкали: Емоційна обізнаність, Особистісна готовність до ризику, Комунікативні схильності, Організаторські схильності, Психологічне благополуччя, Фізичне здоров'я та благополуччя та Стосунки. Цей фактор можна інтерпретувати як менш значущі характеристики, але ті, які теж прямо пов'язані з лідерськими якостями і назвемо його "Соціально-емоційне благополуччя та лідерські якості".

Цей фактор відображає комплексну суму якостей та аспектів, пов'язаних зі здатністю до ефективної комунікації, співпраці з іншими, організації, а також з психологічним і фізичним благополуччям. Узгодженість цих аспектів може свідчити про здатність особи до успішного ведення міжособистісних взаємодій, управління командами, а також про здоровий психологічний стан, що є важливим для високої лідерської продуктивності і ефективності.

Виявлені фактори підтверджують, що емоційний інтелект , готовність йти на ризик, організаційні та комунікативні навички, а також психологічне та фізичне благополуччя є важливими складовими успішного лідерства.

Табл.3.1.26.

**Факторні навантаження при проведенні експлораторного факторного аналізу на шкалах обраних методик (лідери)**

	Фактор 1	Фактор 2	Унікальність
Емоційна обізнаність	0.703	0.352	0.382
Управління своїми емоціями	0.782		0.378
Самомотивація	0.538		0.710
Емпатія	0.817		0.303
Розпізнавання емоцій інших	0.778		0.370
Особистісна готовність до ризику	0.536	0.314	0.614
Суб'єктивна раціональність			0.924
Комунікативні схильності		0.675	0.539
Організаторські схильності		0.520	0.729
Загальний рівень професійної життєстійкості			0.946
Психологічне благополуччя		0.775	0.377
Фізичне здоров'я та благополуччя		0.905	0.178
Стосунки		0.577	0.587

При перевірці умов для застосування факторного аналізу на групі не лідерів було встановлено значущість критерію сферичності Барлетта ( $\chi^2 = 181$ ,  $p < 0.001$ ), а також достатню адекватність вибірки за критерієм Кайзера - Мейера - Олкіна (КМО = 0.593), що свідчить про доцільність використання факторного аналізу.

За допомогою техніки паралельного аналізу було виявлено 2 фактори. Оскільки при перевірці кореляцій між отриманими факторами не було встановлено істотної кореляції ( $r = - 0.282$ ), ми використали техніку ортогонального обертання (varimax).

Фактор 1 має найбільшу вагу та інформативність (відсоток поясненої дисперсії = 20.1); Фактор 2 має другі за рангом вагу та інформативність (відсоток поясненої дисперсії = 15.8).

Фактор 1 відображає широкий спектр аспектів, включаючи особистісну готовність до ризику, загальний рівень професійної життєстійкості, психологічне та фізичне благополуччя, а також якість міжособистісних стосунків. Ці шкали вказують на різноманітні аспекти особистісного розвитку та стану благополуччя, які можуть впливати на успіх у професійній сфері та загальний рівень задоволеності в житті. Отже, фактор 1 можна інтерпретувати як “Інтегроване благополуччя та життєстійкість”. Такий набір шкал вказує на важливість психологічного та фізичного самопочуття, а також на роль якісних міжособистісних взаємин у формуванні і збереженні ефективності та благополуччя. Ці аспекти є критичними для підтримання високого рівня життєстійкості і задоволеності життям.

Фактор 2 включає шкали, пов'язані з емоційним інтелектом та міжособистісною взаємодією, такі як емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія та розпізнавання емоцій інших, тобто всі шкали тесту Н.Холла. Однак, також ми спостерігаємо негативне навантаження для шкали комунікативних схильностей. Це може вказувати на те, що в контексті даного дослідження комунікативні навички можуть виявитися менш важливими або навіть протирічними до інших аспектів емоційної компетентності, або ж можливо, що особи з високим рівнем емоційної обізнаності та здатністю до емпатії можуть іноді уникати конфліктних або складних комунікативних ситуацій, що може знижувати їхню ефективність у певних комунікативних аспектах. Висока емоційна обізнаність може також призводити до більшої самокритичності або надмірної обережності в комунікаціях, що може знижувати їхню загальну комунікативну ефективність. Не можна відкидати і той факт, що війна, стресові умови можуть впливати на те, як емоційний інтелект і комунікативні навички співвідносяться між собою.

Наприклад, в умовах війни високий рівень емоційного інтелекту може бути спрямований на подолання стресу та підтримання внутрішньої рівноваги, що може впливати на здатність до ефективної комунікації. Цей фактор можемо назвати “Емоційна компетентність та міжособистісна взаємодія”. Хоча цей фактор є менш значущим порівняно з Фактором 1, він все ж відображає важливі аспекти емоційного інтелекту, які сприяють ефективній міжособистісній взаємодії.

Табл.3.1.27.

**Факторні навантаження при проведенні експлораторного факторного аналізу на шкалах обраних методик (не лідери)**

	Фактор 1	Фактор 2	Унікальність
Емоційна обізнаність		0.832	0.302
Управління своїми емоціями		0.650	0.577
Самомотивація		0.549	0.698
Емпатія		0.384	0.828
Розпізнавання емоцій інших		0.418	0.785
Особистісна готовність до ризику	0.660		0.518
Суб'єктивна раціональність			0.993
Комунікативні схильності		-0.398	0.829
Організаторські схильності			0.967
Загальний рівень професійної життєстійкості	0.342		0.882
Психологічне благополуччя	0.845		0.263
Фізичне здоров'я та благополуччя	0.865		0.221
Стосунки	0.708		0.464

Результати факторного аналізу показують, що для лідерів емоційний інтелект та готовність до ризику є найважливішими факторами, які сприяють їх успіху. У той же час, соціально-емоційне благополуччя та лідерські якості також грають важливу роль, хоча і менш значущу порівняно з першим фактором.

Для не лідерів найбільш значущими факторами є інтегроване благополуччя та життєстійкість, які включають особистісну готовність до

ризик, загальний рівень професійної життєстійкості, психологічне та фізичне благополуччя, а також якість міжособистісних стосунків. Емоційний інтелект та міжособистісна взаємодія, хоча і важливі, мають деякі суперечливі аспекти, такі як негативне навантаження комунікативних схильностей, що може свідчити про складнощі у комунікації у стресових ситуаціях або в умовах війни.

### **3.2 Розробка програми розвитку емоційного інтелекту**

На основі результатів дослідження нами була розроблена програма психологічного тренінгу «Розвиток емоційного інтелекту, як запорука розкриття лідерського потенціалу». Додаток Д

Мета тренінгу: допомогти учасникам розуміти, керувати і використовувати власні емоції та емоції інших для підвищення лідерської активності та ефективної співпраці з командою.

Учасники тренінгу практикуватимуть: виявлення та розуміння власних емоцій, навички керування емоціями, розпізнавання емоцій інших, опанують техніки керування емоціями інших, опанують основні теоретичні поняття психології емоцій.

Тривалість тренінгу: 8 годин

Кількість учасників: 20 осіб

Місце проведення: Київ

Перед тренінгом усі учасники проходять онлайн тестування на визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холла.

За основу тренінгу взято модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана, оскільки саме Д. Гоулман детально вивчає вплив ЕІ на лідерські якості, а також дотримується концепції, що складові ЕІ і пов'язані з ними навички та здібності не є вродженими. Ці навички можна розвинути і кожна з них робить свій внесок в розвиток лідерства, а відповідно і в досягнення більшої ефективності.

Тренінг складається з трьох модулів:

I. Основи теоретичних знань про емоції.



Мета: познайомити учасників тренінгу з поняттями «емоція», «емоційний інтелект», навчити ідентифікувати власні емоції.

## II. Особистісні навички (Самоусвідомлення та Самоконтроль)

Мета: навчити учасників тренінгу використовувати психологічні методики та ігропрактики, щоб ідентифікувати власні емоції та керувати ними. Розвинути складові емоційного інтелекту самоусвідомлення та самоконтроль за Д.Гоулманом.

## III. Соціальні навички (Соціальна чутливість та керування взаєминами)

Мета: навчити учасників методикам розпізнавання емоцій інших, розвинути соціальну чутливість та управляти взаєминами.

### Програма тренінгу:

9-9:30 Вступ. Представлення тренера. Знайомство з учасниками методом «Інтерв'ю»

9:30-10:30 Модуль I. Теоретична частина про емоції та емоційний інтелект

Робота з колесом емоцій Роберта Плутчика

Дискусія про важливість EI.

10:30-13:30 Модуль II. Техніка емоційного самоаналізу

Освоєння основних технік керування емоціями «Квадрат дихання», «Емоційний серфінг», «7-П»

Перегляд і обговорення коротких сюжетів з відомих художніх фільмів в яких головні герої керують своїми емоціями, аналіз, які техніки застосовують.

Вправа «Скептики й оптимісти»

13:30-14:30 Перерва

14:30-18:00 Модуль III. Розуміння емоцій інших через ігро-вправу «Відгадай емоцію»

Перегляд без звуку відеороликів та обговорення емоцій героїв роликів.

Техніка «Сонце і вітер»

Вправа «Цифра».

18:00-18:30 Підсумки. Інструкція ведення щоденника емоцій.

Завдання: протягом місяця вести щоденник емоцій.

Після проходження тренінгу його учасники підвищують свій рівень емоційного інтелекту, яке відбудеться завдяки теоретичним знанням про емоції, які отримані на тренінгу та практичним технікам і вправам, які навчають керувати емоціями. Ведення щоденника емоцій привчить аналізувати власні емоційні стани, спостерігати за зміною емоцій, розпізнавати їх. Учасникам запропоновано повторно пройти Тест емоційного інтелекту Н.Холла через місяць після участі у тренінгу та ведення щоденника емоцій та порівняти результати.

### **Висновки до розділу III**

Першим етапом емпіричного дослідження було порівняння рівня розвитку лідерських якостей та рівня розвиненості емоційного інтелекту у двох групах. Отримали, що середні арифметичні показники за всіма шкалами, окрім шкали "Емпатія", у групи лідерів були вищими, ніж у групи не лідерів. Крім того, лідери мали достовірно вищий рівень за всіма шкалами методики Суб'єктивного благополуччя Бі-Бі-Сі. Лідери показали вищий рівень готовності до ризику та суб'єктивної раціональності та комунікативні та організаторські здібності. Результати нашого дослідження підтвердили гіпотезу про те, що особи, які виявляють та реалізують свій лідерський потенціал, мають значно вищі рівні емоційного інтелекту. На другому етапі дослідження ми досліджували кореляційні зв'язки між емоційним інтелектом та лідерськими якостями, а також між самими лідерськими якостями. У групі лідерів виявлено позитивні кореляції між шкалами тесту Н. Холла та шкалами суб'єктивного благополуччя Бі-Бі-Сі. У групі не лідерів ці кореляції були негативними. На загальній вибірці знайдено більшість шуканих кореляцій, що підтверджує взаємозв'язок між емоційним інтелектом і суб'єктивним благополуччям. Не виявлено кореляції між тестом професійної життєстійкості О. Кокуна та шкалами емоційного інтелекту Н. Холла, що потребує

додаткових досліджень. Гіпотеза про прямий зв'язок між емоційним інтелектом і комунікативними здібностями підтвердилась, хоча статистично значущих зв'язків з організаторськими здібностями не виявлено. Підтверджено, що вищий рівень емоційного інтелекту пов'язаний з більшою готовністю до ризику, особливо в умовах невизначеності, як під час війни. У групі лідерів готовність до ризику позитивно корелює з усіма шкалами тесту Н. Холла, тоді як у групі не лідерів значущих кореляцій не виявлено. Це підтверджує, що лідери легше приймають ризиковані рішення завдяки вищому рівню емоційного інтелекту. Окрім того, за допомогою множинної лінійної регресії було виявлено, що все ж існує прямий зв'язок між емоційним інтелектом та комунікативними і організаційними здібностями. Ще раз підтверджено, що чим вищий рівень емоційного інтелекту, тим особа демонструє більшу готовність до ризику.

Під час факторного аналізу ми встановили, що емоційний інтелект, лідерство та суб'єктивне благополуччя є взаємозалежними конструктами. Факторна структура була досить простою, з виділенням двох основних факторів: "Емоційна компетентність та готовність до ризику" і "Соціально-емоційне благополуччя та лідерські якості". Ці результати підтверджують наші попередні висновки і підкреслюють важливість розвитку емоційного інтелекту для формування ефективного лідерського потенціалу.

На третьому етапі дослідження ми розробили тренінг "Розвиток емоційного інтелекту як запорука розкриття лідерського потенціалу". Цей тренінг ґрунтується на моделі емоційного інтелекту Д. Гоулмана, оскільки вона детально досліджує вплив емоційного інтелекту на лідерські якості. Метою тренінгу є навчання учасників розпізнавати та керувати власними емоціями, розвиток самоусвідомлення, соціальної чутливості та навичок управління взаєминами.

## ВИСНОВКИ

У даній дослідницькій роботі ми розкрили поняття емоційного інтелекту та лідерства, а також їх взаємозв'язок та взаємовплив. Виходячи з поставлених завдань дослідження, ми досягли наступних результатів, які дозволяють глибше зрозуміти ці психологічні феномени та їх значення в сучасних умовах.

В українській психологічній науці недостатньо уваги приділяється емоційному інтелекту та лідерству. Ці теми часто розглядаються переважно у сфері публічної психології, тоді як наукові дослідження в цій галузі обмежені. Аналіз теоретичних концепцій емоційного інтелекту показав, що цей феномен включає здатність розуміти, використовувати та управляти емоціями для досягнення позитивних результатів у житті та роботі.

Поняття лідерства також було ретельно нами вивчено. Лідерство розглядається з різних теоретичних підходів, таких як трансформаційне лідерство, лідерство на основі рис характеру та ситуаційне лідерство. Ці підходи дозволили краще зрозуміти, які якості та навички необхідні для ефективного лідерства. Важливо зазначити, що часто лідерів помилково ототожнюють з формальними керівниками в тій чи іншій галузі. Особа, яка виконує посадові обов'язки керівника може зовсім не відповідати психологічній характеристиці особистості - лідер. В той же час, саме призначення на посаду особу з лідерськими якостями дає можливість сповна розкрити свій потенціал. Опрацьовані теоретичні концепції щодо лідерських якостей теж не дають однозначної відповіді. Тим не менше, саме емоційний інтелект виявляється головним аспектом реалізації лідерського потенціалу, особливо в кризових ситуаціях, таких як війна.

Соціологічні та психологічні дослідження підтверджують, що негативні емоції переважають в кожного українця останні 2,5 роки. Це стрес, гнів, тривога, злість та ін, які призводять до відсутності мотивації, віри в майбутнє,

стають на заваді професійній реалізації, розвитку громадських ініціатив, соціальних або бізнесових проєктів, а отже розвитку цілої країни. І саме емоційний інтелект є інструментом, який допомагає подолати стрес та бути ефективним в ситуаціях невизначеності. Більше того, особи, які наділені високим рівнем емоційного інтелекту стають лідерами в суспільстві, ставлять загальні цілі, об'єднують людей в команди, мотивують та досягають результатів.

Щоб підтвердити або спростувати теоретичну концепцію, яка полягає в припущенні, що від рівня емоційного інтелекту залежить рівень розвитку якостей необхідних лідеру (організаційні здібності, комунікаційні здібності, професійна життєстійкість, схильність до ризику, загальне задоволення життям та ін.) було проведено емпіричне дослідження. Для дослідження показників емоційного інтелекту ми використали емпіричні методики, зокрема Тест емоційного інтелекту Н. Холла. У нашому дослідженні взяли участь 80 респондентів, які були поділені на дві рівні групи: "лідери" та "не лідери". Відбір респондентів у групу "лідери" здійснювався за допомогою HR-відділів компаній та баз даних учасників тренінгів з лідерства, а також проводилось анкетування.

Завдяки результатам емпіричного дослідження вдалось встановити, що група "лідери" має значно вищі інтегральні показники емоційного інтелекту. При аналізі окремих шкал емоційного інтелекту за Тестом емоційного інтелекту Н.Холла було виявлене значне переважання показників значень в групі "лідери". Єдиний показник, який переважав в групі "не лідери", була "Емпатія". Це, ймовірно, свідчить про захисні механізми психіки під час війни, коли надмірна кількість інформації про страждання інших блокує емпатію для збереження власної нервової системи. Окрім того, лідери в умовах кризи, війни змушені приймати іноді жорсткі рішення, а тому бути менш співчутливими до інших заради досягнення мети. Але це питання не було об'єктом даного дослідження, тому потребує додаткового вивчення, оскільки

є дуже важливим показником загальних тенденцій зміни емоційного інтелекту українців під час війни.

Наше дослідження показало, що емоційний інтелект тісно пов'язаний з іншими важливими особистісними характеристиками, такими як організаційні та комунікативні здібності, професійна життєстійкість, схильність до ризику та загальне задоволення життям. Лідери мають вищі рівні психологічного благополуччя, фізичного здоров'я та готовності до ризиків. Це дозволяє їм ефективніше керувати своїми командами, приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до змінних умов. Оскільки нами було чітко встановлені численні взаємозв'язки емоційного інтелекту з якостями, які необхідні лідерам, то можна зробити висновок, що розвиваючи емоційний інтелект можна розвинути і реалізувати свій лідерський потенціал.

На основі отриманих результатів нами була розроблена тренінгова програма «Розвиток емоційного інтелекту, як запорука розкриття лідерського потенціалу». Ця програма включає спеціально підібрані методики та вправи, спрямовані на розвиток чотирьох складових емоційного інтелекту за структурою Д. Гоулмана: самосвідомості, саморегуляції, мотивації та соціальних навичок. Мета тренінгу – підвищити рівень емоційного інтелекту та, як наслідок, покращити лідерські якості учасників. Програма тренінгу також враховує специфіку кризових умов, таких як війна, та сприяє розвитку стійкості та адаптивності лідерів.

Під час війни люди перебувають у стані підвищеної емоційної напруги, страху та невизначеності. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту мають унікальну здатність краще розуміти та контролювати свої емоції, а також підтримувати емоційний стан своєї команди. Це сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню морального духу в умовах воєнного середовища. У воєнний період лідери часто змушені приймати швидкі та часто критичні рішення. Емоційний інтелект допомагає лідерам залишатися спокійними та зосередженими, аналізувати ситуації об'єктивно та уникаючи імпульсивних

рішень, що можуть мати негативні наслідки. Війна вимагає швидкої адаптації до змін, реагування на непередбачувані обставини, та прийняття ризикованих рішень. Емоційний інтелект допомагає лідерам бути гнучкими та стійкими, що є важливим для ефективного управління в умовах невизначеності. Мотивація та моральний дух команди можуть швидко падати через втрати та невдачі в реаліях війни і саме лідери з розвинутим емоційним інтелектом можуть краще мотивувати та підтримувати свої команди, надаючи їм впевненість та натхнення для подальшої боротьби. Тому, вивчення ролі емоційного інтелекту для лідерства повинно набувати все більших масштабів і заохочувати науково-дослідницьку спільноту шукати нові підходи до розвитку емоційного інтелекту починаючи з дитячого віку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрющенко Т.К. Нетворкінг (2023) «Розвиток емоційного інтелекту у педагогів» у контексті компенсаторної освіти. Педагогічний вісник, 2, 39-42.
2. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (2004) [Текст] / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун».
3. Гоулман Д. (2018) Емоційний інтелект. Харків: Віват.
4. Гоулман Д.(2019) Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш формат.
5. Дуглас ван Праєт. (2020) Несвідомий брендинг. Несвідомий брендинг: як нейробіологія може посилити маркетинг / пер.з англ. Я.Машико. - Харків: Вид-во “Ранок”: Фабула..
6. Дерев’янка С. П. (2016) Феноменологія емоційного інтелекту: Навчально-методичний посібник. Чернігів: Десна Поліграф.
7. Дестено Д.(2023) Емоційний успіх: Як отримати бажане та необхідне від життя за допомогою трьох ключових емоцій / пер.з англ. У.Курганова. - Харків: Вид-во “Ранок”: Фабула.
8. Дубовик С.Г., Драбчук Т. І. (2014) Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як основа їх успішної діяльності. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», 5. 8–14.
9. Збірник Психодіагностичні матеріали (2023) О.О. Євдокімова, Н.А. Кобилко. Харків: Факт.
10. Еволін О.Р., Кузнєцов Я.А. (2013) Емоційно-вольові та особистісні особливості впевненої поведінки. Вісник Харківського нац. пед. ун-ту ім. Г. С. Сковороди. Психологія, 46(1), 89 – 102.
11. Калошин В. Ф. (2008) Емоційний інтелект – головний показник ефективності використання людських ресурсів. Практична психологія та соціальна робота, 4, 54 – 63.



12. Козлова В. (2018) Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті. Львів, Україна: ВСЛ.
13. Кокун О.М. (2006) Психофізіологія. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури..
14. Кокун О. М. (2021) Сприяння підвищенню життєстійкості фахівців соціономічних професій : методичні рекомендації. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська.
15. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. (2023) Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ».
16. Колісник Л. О. (2013) Проблема емоційного інтелекту в історії розвитку філософсько-психологічної думки. Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова, 42, 82-90.
17. Костюк А. В. (2014) Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2, 85-89.
18. Новак О. О. (2010) Шляхи розвитку емоційного інтелекту педагогічних працівників. Постметодика, 6, 41-47.
19. Носенко Е. Л. (2003) Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції: монографія. Київ: Вища школа.
20. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Білик О. І., Цигилик Н. В. (2022) Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, 3.
21. Паливода, Ю. І., Іванова Н.Г., Андрусин О.В. та ін. (2022) Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій : навч. посіб. / Київ : НА СБУ.
22. Рекурн Г. П., Меденець, В.В. (2017) Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка та суспільство, 13, 691-696

23. Санько К. О. (2015) Феномен емоційного інтелекту в сучасній психології. Сучасна психологія: теорія і практика, Київ, 44-47.
24. Санько К. О. (2016) Особливості взаємозв'язку емоційного інтелекту та відчуття успішності сучасної молоді. Проблеми сучасної психології, 34, 483-494.
25. Філіпова І. (2007) Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. Соціальна психологія, 4, 68 – 79.
26. Хессон Джил (2020) Кишенькова книжка емоційного інтелекту: Невеличкі вправи для інтуїтивного життя / пер. з англ. Є. Бондаренко. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула.
27. Четверик-Бурчак А. Г. (2015). Механізми впливу емоційного інтелекту на успішність життєдіяльності особистості. Автореф.дис. канд. психол. наук. Дніпропетровськ.
28. Чиханцова О. (2021) Психологічні основи життєстійкості особистості: монографія. – К. : Талком.
29. Шепетяк О., Шепетяк О. (2020) ФІЛОСОФІЯ: Підручник. Львів: Місіонер.
30. Шпак М. (2011) Емоційний інтелект у контексті сучасних психологічних досліджень. Психологія особистості, 1, 282–288.
31. Ярушко Н. О. (2016) Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. Право та державне управління, 4 (25), 130–135.
32. Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 68(4), 269–286. doi: 10.1037/cpb0000070
33. Arnold M. B. (1969) Emotion, motivation and the limbic system. Annals of the New York Academy of Sciences. V. 159, № 3, 22 – 29. DOI: 10.1111/j.1749-6632.1969.tb12996.x
34. Bar-On R. (2004) Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Measure of Emotional Intelligence. Technical Manual. Toronto: Multi-Health System.

35. BarOn R. & Orme G. (2003) Lessons learned from implementing EI programs, *Competency & Emotional Intelligence*. Reported in Orme & Langhorn, 10, 32-39.
36. Bass B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
37. Bass B.(1960) *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York: Free Press.
38. Bradberry T. (2009) *Emotional intelligence 2.0*. San Diego: TalentSmart, 2009.
39. Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: A MEMBER OF THE PERSEUS BOOKS GROUP.
40. Davis K, Christodoulou J, Seider S, Gardner H. (2011) The theory of multiple intelligences. *The Cambridge handbook of intelligence*. Cambridge University Press, 485–503. Retrieved from: [http://assets.cambridge.org/97805215/18062/frontmatter/9780521518062\\_frontmatter.htm](http://assets.cambridge.org/97805215/18062/frontmatter/9780521518062_frontmatter.htm)
41. Fiedler F. A. (1964) Contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60051-9
42. Fiedler F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. N. Y.: McGraw-Hill.
43. Fredrickson B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences*, 359(1449), 367–378. doi:10.1098/rstb.2004.1512
44. Frijda, N. H. (2007). *The laws of emotion*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
45. Gao W., Alcauter S., Smith J.K. *Development of Human Brain Cortical Network Architecture during Infancy/* Published online 2014 Jan 28. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC485036>

46. Gardner H. (1993) *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
47. Gardner H. (2000) *Intelligence reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.
48. Glynn, M., & Raffaelli, R. (2010). Uncovering Mechanisms of Theory Development in an Academic Field: Lessons from Leadership Research. *The Academy of Management Annals*, 4, 359-401. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495530>
49. Goleman D. (2006) *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Books.
50. Goleman D. (2000) *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
51. Haile, G. A. (2023). Organizational leadership: How much does it matter?. *British Journal of Industrial Relations*, 61(3), 653-673. doi: 10.1111/bjir.12711
52. Robert J. House (1976) *Theory of Charismatic Leadership*. Toronto: Faculty of Management Studies.
53. Humphrey, R.H. (2005), Empathy, emotional expressiveness, and leadership, *Proceedings of the Southern Management Association*, Charleston, SC, 1-6. doi: 10.1108/02683940810850790
54. Izard C. (1991) *The Psychology of Emotions*. NY: Plenum Press.
55. Johnston W.M., Davey G.C. (1997) The psychological impact of negative TV news bulletins: the catastrophizing of personal worries. *British journal of psychology*, 88, 85-91. doi: 10.1111/j.2044-8295.1997.tb02622.x.
56. Klubeck C., Bass B. (1954) Differential effects of training on persons of different leadership status. *Human Relations*, 7, 59–72. doi: 10.1177/001872675400700103
57. Kotter, J. P. (1985) *Power and influence*. New York: Free Press.

58. Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496. doi: 10.1037/0021-9010.89.3.483
59. Likert R. (1967) *The human organization*. N. Y.: McGraw-Hill.
60. Lindebaum, D., and Cartwright, S. (2011). Leadership effectiveness: the costs and benefits of being emotionally intelligent. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 32, 281–290. doi: 10.1108/01437731111123924
61. Maclean Paul.D. (1990) *The Triune Brain in Evolution/* New York: Springer Bullishing.
62. Martins, A., Ramalho, N., & Morin E. (2010). A Comprehensive Meta-Analysis of the Relationship between Emotional Intelligence and Health. *Personality and Individual Differences*, 49, 554-564. doi: 10.1016/j.paid.2010.05.029
63. Mayer J.D., Ciarrochi J., Forgas J.P. (2006) *Emotional intelligence in everyday life*. Philadelphia: Psychology Press.
64. Mayer J. D., Di Paolo M., Salovey P. (1990) Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781. doi: 10.1080/00223891.1990.9674037
65. Mayer, J.D. , Salovey, P. , Caruso, D. and Sitarenios, G. (2003) Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, 97-105. doi: 10.1037/1528-3542.3.1.97
66. Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2000). Models of emotional intelligence, in Sternberg, R.J. (Ed.), *The Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, New York, 396-420. doi: 10.1017/CBO9780511807947.019
67. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232–242. doi: 10.1037/1528-3542.1.3.232

68. Mayer, J.D. , Salovey, P. and Caruso, D.R. (2008). Emotional intelligence new ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63 (6), 503-517. doi: 10.1037/0003-066X.63.6.503
69. Mayer, J.D. , Salovey, P. and Caruso, D.R. (2000). Models of emotional intelligence, in Sternberg, R.J. (Ed.), *The Handbook of Intelligence*, New York: Cambridge University Press, 396-420. doi: 10.1017/CBO9780511807947
70. Mayer J. D. (1999) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298. doi: 10.1016/S0160-2896(99)00016-1
71. Muna, F. A., and Zennie, Z. A. (2010). Styles of emotionally intelligent leaders in *Developing Multicultural Leaders: The Journey to Leadership Success*, 107–120. doi: 10.1057/9780230299016
72. McCleskey Jim (2012) Emotional intelligence and leadership. A review of the progress, controversy, and criticism *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 76-93 doi:10.1108/IJOA-03-2012-0568
73. Mikolajczak, M., Balon, N., Ruosi, M., and Kotsou, I. (2012). Sensitive but not sentimental: emotionally intelligent people can put their emotions aside when necessary. *Pers. Individ. Dif.* 52, 537–540. doi: 10.1016/j.paid.2011.12.001
74. Moh. Barid Nizarudin Wajdi (2017) The Differences between managment and leadership. *Sinergy*, 7 (2). 76-84. DOI:10.25139/sng.v7i1.31
75. Newman, D.A., Joseph, D.L. and MacCann, C. (2010) Emotional intelligence and job performance: the importance of emotion regulation and emotional labor context. *Industrial & Organizational Psychology*, 3 (2), 159-164. doi: 10.1111/j.1754-9434.2010.01218.x
76. Nohria, N. and Khurana, R. (Eds) (2010), *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Harvard Business Press, Boston, MA.

77. Opengart, R., and Bierema, L. (2015). Emotionally intelligent mentoring: reconceptualizing effective mentoring relationships. *Hum. Res. Devel. Rev.* 14, 234–258. doi: 10.1177/1534484315598434
78. O'Boyle, E.H. , Humphrey, R.H. , Pollack, J.M. , Hawver, T.H. and Story, P.A. (2011) The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788-818. doi: 10.1002/job.714
79. O'Connor PJ, Hill A, Kaya M, Martin B. (2019) The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in psychology*. 10. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01116
80. Olinover, M., Gidron, M., Yarmolovsky, J., Lipschits, O., & Geva, R. (2023). Predicting leadership success in extreme organizations: A prospective study from pre-recruitment through leading in real-life. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 71-89. doi: 10.1177/15480518221117886
81. Riggio, R.E., Murphy, S.E., & Pirozzolo, F.J. (Eds.). (2001). *Multiple Intelligences and Leadership* (1st ed.). New York: Psychology Press.
82. Rhee, K. Boyatzis, R. E., Goleman, D.. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. In R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. P. 343-362.
83. Saklofske, D. H., Austin, E. J., & Minski, P. S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 707–721. doi: 10.1016/S0191-8869(02)00056-9
84. Siegling Alex B. (2014) Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 6, 65:65-68 DOI:10.1016/j.paid.2014.01.049
85. Stogdill R. Personal factors associated with leadership: A survey of literature // *Journal of Psychology*. V. 25. 1948.

86. Young, M. & Dulewicz, V. (2008) Similarities and Differences between Leadership and Management: HighPerformance Competencies in the British Royal Navy. *British Journal of Management*, 19, 17–32. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00534.x
87. Zaleznik, A. (1992), Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, March/Aprile, p. 67-78. Retrieved from: <https://hbr.org/1992/03/managers-and-leaders-are-they-different-2>
88. <https://www.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2018>



## ДОДАТОК А

### АНКЕТА ЛІДЕРА

Оцініть себе за кожним твердженням від 1 (не згоден) до 5 (повністю згоден):

1. Я дуже прямолінійна людина.
2. У мене хороше чуття в бізнесі.
3. Я думаю глобально.
4. На перше місце я ставлю клієнта.
5. Я розцінюю зміни як можливість.
6. Я вмію ефективно спілкуватися.
7. Я вмію будувати команду.
8. Я допомагаю компанії досягати її цілей.
9. Я здатний надихати інших.
10. Я можу заражати інших своїм ентузіазмом.
11. Я завжди виконую фінансові завдання та досягаю цілей.
12. Я люблю свою роботу.

Підрахуйте свої бали, щоб оцінити свої лідерські якості. Підрахунок балів:

50 і більше балів: усе при вас (принаймні, за вашою оцінкою).

40—49 балів: у вас хороші задатки і є всі передумови, щоб стати справжнім лідером.

30—39 балів: вам ще є над чим попрацювати. Але доведеться постаратися. Послідовно виконуючи рекомендації та навчаючись, ви зможете покращити свої лідерські якості та розвинути необхідні здібності.

20—29 балів: ваш показник нижчий за середній. Вам або бракує досвіду, або природної здатності до лідерства. Вам може бути корисний наставник. Також вам необхідно відвідувати курси з розвитку лідерських якостей. Наполегливість — ще одна ключова якість лідера.

Менше 20 балів: згідно з вашою власною оцінкою, ви лише на 10% піднялися в рейтингу лідерства. Не всі народжені, щоб стати лідерами. Причина в тому, що хоча багато аспектів лідерської поведінки можна засвоїти, але таким якостям, як характер, відкритість і довірливість, на думку Д. Уелча, навчитися дорослій людині є вже важко.

## ДОДАТОК Б

Табл.3.1.12.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі  
шкалами опитувальника діагностики особистісних факторів прийняття  
рішень Т.Корнілової та тесту професійної життєстійкості О.Кокун  
(не лідери)**

		Особистісна готовність до ризиків	Суб'єктивна раціональність	Загальний рівень професійної життєстійкості
Емоційна обізнаність	коэф. Спірмена	-0.160	-0.174	-0.042
	p	0.325	0.283	0.799
Управління своїми емоціями	коэф. Спірмена	-0.204	0.030	0.143
	p	0.207	0.856	0.379
Самомотивація	коэф. Спірмена	-0.086	0.139	0.142
	p	0.599	0.391	0.382
Емпатія	коэф. Спірмена	-0.007	-0.119	-0.073
	p	0.964	0.464	0.656
Розпізнавання емоцій інших	коэф. Спірмена	-0.164	-0.170	-0.006
	p	0.310	0.294	0.973
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	коэф. Спірмена	-0.193	-0.088	0.023
	p	0.232	0.588	0.890

## ДОДАТОК В

Табл.3.1.15.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту емоційного інтелекту Н. Холла зі  
шкалами методики оцінки комунікативних і організаторських  
схильностей (В. Синявського) (не лідери)**

		Комунікативні схильності	Організаторські схильності
Емоційна обізнаність	коэф. Спірмена	-0.289	-0.064
	p	0.071	0.695
Управління своїми емоціями	коэф. Спірмена	-0.138	-0.077
	p	0.396	0.637
Самомотивація	коэф. Спірмена	-0.232	0.033
	p	0.149	0.841
Емпатія	коэф. Спірмена	-0.120	0.029
	p	0.461	0.857
Розпізнавання емоцій інших	коэф. Спірмена	-0.043	-0.149
	p	0.791	0.359
Інтегральна шкала емоційного інтелекту	коэф. Спірмена	-0.226	-0.089
	p	0.161	0.583

## ДОДАТОК Д

### **Програма тренінгу «Розвиток емоційного інтелекту, як запорука розкриття лідерського потенціалу»**

Перед тренінгом усі учасники проходять онлайн тестування на визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холла.

За основу тренінгу взято модель емоційного інтелекту Д.Гоулмана, оскільки саме Д. Гоулман детально вивчає вплив емоційного інтелекту на лідерські якості, а також дотримується концепції, що складові емоційного інтелекту пов'язані з ними навички та здібності не є вродженими. Ці навички можна розвинути і кожна з них робить свій внесок в розвиток лідерства, а відповідно і в досягнення більшої ефективності. Модель емоційного інтелекту та пов'язані з ним навички необхідні для лідера за Д.Гоулманом:

1. Самоусвідомлення (аналіз власних емоцій, розуміння своїх сильних сторін, адекватна оцінка себе)
2. Самоконтроль (вміння керувати емоціями, емоційна гнучкість, вміння налаштовувати себе на позитивне сприйняття дійсності)
3. Соціальна чутливість (вміння розуміти емоції інших людей та бути чутливими до них, розуміти потреби інших людей)
4. Управління взаєминами (вміння надихати людей, врегульовувати конфлікти, мотивувати досягати цілей, вдосконалюватись, вести в необхідному напрямку)

Тренінг складається з трьох модулів:

- I. Основи теоретичних знань про емоції та емоційний інтелект.
- II. Особистісні навички (розвиток Самоусвідомлення та Самоконтроль)
- III. Соціальні навички (розвиток Соціальна чутливість та Управління взаєминами)

9-9:30	Вступ	Представлення тренера. Знайомство з учасниками методом «Інтерв'ю»
9:30-10:30	Модуль I	Теоретична частина про емоції та емоційний інтелект Робота з колесом емоцій Роберта Плутчика Дискусія про важливість ЕІ.
10:30-13:30	Модуль II	Техніка емоційного самоаналізу Освоєння основних технік керування емоціями «Квадрат дихання», «Емоційний серфінг», «7-П» Перегляд і обговорення коротких сюжетів з відомих художніх фільмів в яких головні герої керують своїми емоціями, аналіз, які техніки застосовують. Вправа «Скептики й оптимісти»
13:30-14:30	Перерва	
14:30-18:00	Модуль III	Розуміння емоцій інших через ігро-вправу «Відгадай емоцію» Перегляд без звуку відеороликів та обговорення емоцій героїв роликів. Техніка «Сонце і вітер» Вправа «Цифра».
18:00-18:30	Підсумки	Інструкція ведення щоденника емоцій. Завдання: протягом місяця вести щоденник емоцій

**Знайомство:** Кожен учасник задає 3-5 питань сусіду ліворуч, щоб познайомитись з ним і познайомити інших учасників і так усі учасники по колу.

**МОДУЛЬ I Основи теоретичних знань про емоції та емоційний інтелект.**

**Мета:** познайомити учасників тернінгу з поняттями «емоція», «емоційний інтелект», навчити ідентифікувати власні емоції.

Теоретична частина про емоції та емоційний інтелект: війна змінила емоційний стан кожного українця. Численні дослідження підтверджують, що у нас, останні 2 роки, переважають негативні емоції. Ми так часто відчуваємо страх, гнів, горе, як ніколи раніше. Тому актуальність вивчення природи емоцій та технік керування ними вийшла на новий рівень. Розвиток емоційного інтелекту – є необхідною навичкою, щоб далі жити, бути успішним, проявляти свої лідерські якості. То ж що таке емоції? У біологічному розумінні емоція – це реакція мозку на афективний стимул. Емоції пов'язані з діяльністю мозку, зокрема, кори великих півкуль. Існують різні рівні прояву емоцій, що визначають способи впливу на емоційні реакції: тілесний (вегетативні реакції, виразні рухи); поведінковий (емоційні дії); рівень психологічних переживань (висловлення про емоційні стани). Однією з причин виникнення негативних емоцій є невідповідність очікувань тому, що відбувається насправді. Наприклад, у кожного з нас є власне уявлення про навколишній світ, про те, якими мають бути люди, як вони мають поводитися. Негативні думки викликають негативні емоції, що зумовлює певні відчуття в тілі, знаходять вияв у міміці, жестах, інтонації, спричиняють емоційну реакцію, впливають на поведінку. Процес протікання позитивних емоцій аналогічний, тому наше завдання навчитись розпізнавати виникнення негативних емоцій та стимулювати позитивні емоції. Хоча варто усвідомити, що немає «хороших» та «поганих» емоцій, кожна емоція відіграє свою роль в нашій психічній регуляції. Наше завдання навчитись розпізнавати власні емоції, емоції інших людей та керувати ними.

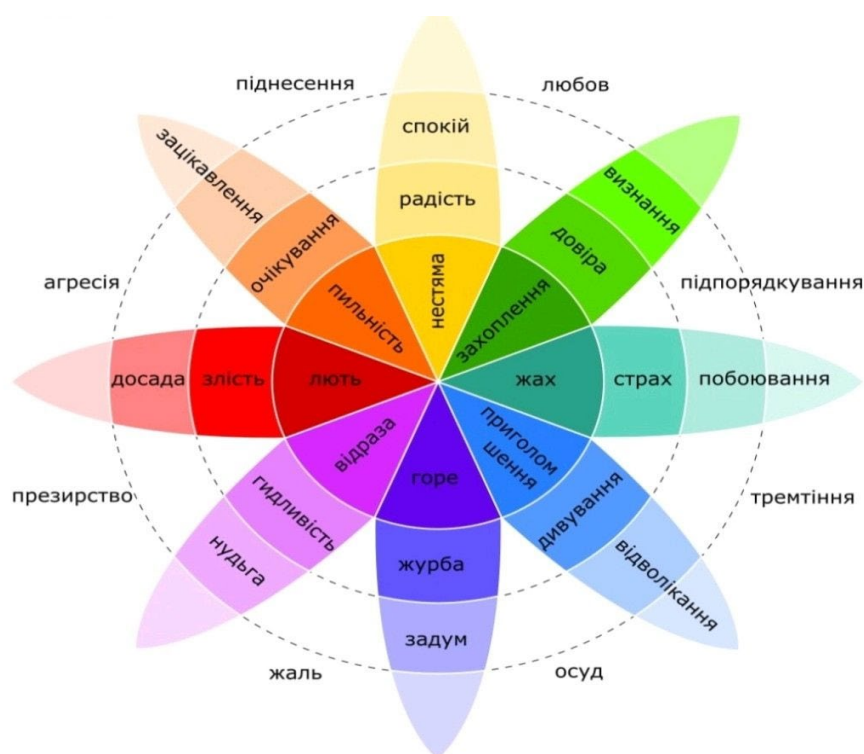
Візуалізація емоційного спектра людини, запропонована Робертом Плутчиком, отримала назву колеса емоцій. Спектр зображений у вигляді 8-пелюсткового квітки правильної форми, додатково поділеного на три сектори.

У центрі розташовані емоції в крайньому прояві (афекти), середній коло - базові почуття, зовнішній - більш складні.

Чим далі від центру - тим нижче інтенсивність проявлення почуття (Перерахування від центру до зовнішнього сектору):

- 1.Нестяма - радість - безтурботність.
- 2.Захоплення - довіра - прийняття.
- 3.Жах - страх - побоювання.
- 4.Приголомшення - здивування - відволікання.
- 5.Горе - журба - задум.
- 6.Відраза - гидливість - нудьга.
- 7.Лють - злість - досада.
- 8.Пильність - очікування - зацікавленість.

Таким чином, всі емоції - похідні від базового спектру (можливі комбінації), а кожне базове почуття має свій антипод - протилежність.



Завдання: учасникам пропонується визначити свої емоції в конкретний момент завдяки колесу емоцій. А також згадати останні ситуації чи думки, які викликали радість, злість, захоплення та страх. Дати можливість висловитись кожному учаснику, спробувати вільно говорити про свої емоційні стани.

Дискусія про емоційний інтелект: Модель емоційного інтелекту та пов'язані з ним навички необхідні для лідера за Д.Гоулманом:

1. Самоусвідомлення (аналіз власних емоцій, розуміння своїх сильних сторін, адекватна оцінка себе)
2. Самоконтроль (вміння керувати емоціями, емоційна гнучкість, вміння налаштовувати себе на позитивне сприйняття дійсності)
3. Соціальна чутливість (вміння розуміти емоції інших людей та бути чутливими до них, розуміти потреби інших людей)
4. Управління взаєминами (вміння надихати людей, врегульовувати конфлікти, мотивувати досягати цілей, вдосконалюватись, вести в необхідному напрямку)



Чи вважаєте ви високий рівень емоційного інтелекту запорукою успіху, реалізації лідерських якостей та реалізації в професійному житті?

## **МОДУЛЬ II Особистісні навички (розвиток Самоусвідомлення та Самоконтролю)**

**Мета:** навчити учасників тренінгу використовувати психологічні методики та ігропрактики, щоб ідентифікувати власні емоції та керувати ними. Розвинути складові емоційного інтелекту самоусвідомлення та самоконтроль за Д.Гоулманом.

Декі люди знаходять свої способи для того, щоб навчитись керувати емоціями. Можна навести приклади героїв з фільмів та книг. Наприклад Скарлетт О'Хара з роману «Віднесені вітром» за яким був знятий однойменний фільм часто повторювала фразу «Я подумаю про це завтра» і таким чином не давала собі прийняти хибні рішення під впливом емоцій, знижувала тривогу, хвилювання, переводила проблему з емоційного сприйняття в когнітиву, раціональну сферу. Таким шляхом, вона зберігала душевний спокій, приймала виважені рішення і успішно справлятися з обставинами, незважаючи на війну, пожежу, хвороби, нерозділене кохання. Поділіться власними способами перед тим, як перейти до освоєння технік, які навчать ідентифікувати власні емоції та керувати ними.

### **Техніка емоційного самоаналізу**

Техніка емоційного самоаналізу (Д. Рейнуотер) сприяє зменшенню інтенсивності негативних емоцій, дає змогу визначити проблемне поле і шляхи подальшого самовдосконалення.

Інструкція: учасникам пропонується відповісти на два запитання:

Що відбувається зі мною в цей момент? (Що я зараз роблю? Що я відчуваю? Про що думаю? Як дихаю?).

Що б мені хотілося в наступний момент? (Я буду продовжувати робити, думати, почувати, дихати так само чи хочу щось змінити?)

Емоційний самоаналіз уможлиблює визначення своїх емоцій до того, як їх висловити; а це дозволяє управляти імпульсами, виражати бажання адекватно ситуації.

### **Техніка «Квадрат дихання»**

Психічна діяльність людини охоплює три сфери її існування: ментальну (розумову), емоційно-чуттєву, тілесну. Відомо, що тіло, душа і дух нероздільно взаємозв'язані та постійно впливають один на одного. Все, що відчуваємо і переживаємо, відбивається в тілі (напруження м'язів, судинні реакції, зміна дихання і кровообігу та ін.). Тіло є певним екраном, на який проєктуються психологічні стани, як з рівня свідомості, так і з неусвідомленої сфери психіки. Емоційні зміни охоплюють весь організм і дістають зовнішнє вираження. Вони проявляються у міміці, голосових реакціях, диханні, м'язевій реакції. Тому, можна досягнути і зворотного зв'язку – через роботу з тілом, диханням, м'язами можна змінювати емоційний стан. Пропоную опанувати техніку «Квадрат дихання». «Квадрат дихання» - є однією з найпоширеніших технік, яка допомагає опанувати сильні емоції, заспокоїтись, зменшити рівень тривоги, щоб можна було перейти до інших технік з роботи з емоціями. Вона є зручною, оскільки не потребує особливих умов чи інвентарю.

Інструкція: Зручно сядьте на стільці, стопи мають торкатися підлоги, а спина спиратися на спинку стільця. Далі уявіть прямокутний чи квадратний предмет. На вертикальних гранях уявного квадрату робіть вдих/видих, а на горизонтальних паузи. Вдих – затримка – видих – затримка.

Вдих. Рахуємо до чотирьох.

Пауза. Рахуємо до чотирьох.

Видих. Рахуємо до чотирьох.

Пауза. Рахуємо до чотирьох.

Для емоційної стабілізації вправу виконуйте 5-8 разів. За рахунок уповільнення дихання мозок зрозуміє, що ми у безпеці і можна розслабитися. При помірній тривозі вправу варто робити 2-3 рази на день.

### **Техніка «Емоційний серфінг»**

Наступним етапом роботи з емоціями має бути їх усвідомлення та осмислення. Для цього використаємо техніку «Емоційний серфінг». Емоційний серфінг — це техніка регуляції інтенсивних (здебільшого негативних) емоцій з поведінкової психотерапії. Як правило, відчуваючи сильні емоції, люди або намагаються придушити їх, або автоматично піддаються імпульсу й діють відповідно до емоцій, про що нерідко шкодують згодом.

Техніка «Емоційний серфінг» пропонує не блокувати свої емоції, не реагувати на них звичним автоматичним способом, а приймати емоцію та спостерігати за нею, ніяк при цьому не реагуючи. Як хвилі, емоції приходять і йдуть.

Погоджуючись із реальністю і радикально приймаючи негативні емоції, не засуджуючи їх, ми можемо істотно полегшити біль і страждання, не вдаючись до дисфункціональної поведінки.

#### **Інструкція:**

Внутрішньо зробіть крок назад і подивіться на свою емоцію.

Назвіть свою неприємну емоцію словами, наприклад: «У мене є тривога/страх/гнів та ін.».

Наскільки сильна емоція за шкалою від 1 до 100?

Спостерігайте за реакціями свого тіла.

Спостерігайте за своїми думками.

Спостерігайте за своїм бажанням реагувати (спонуканням до дії), ніяк не реагуючи при цьому.

У вас є емоція, але ви не сама емоція.

Дихайте, спостерігаючи за диханням.

Почніть знову з п. 1.

Скоро ви помітите, як хвиля спаде.

### **Техніка «7-П»**

Техніка роботи з емоціями «7 – П» поєнує дві попередні техніки, оскільки пропонує роботу через тіло і містить елементи когнітивно-поведінкової терапії, використовується для формування психологічної готовності до емоційно розумної поведінки в стресових ситуаціях. Кожний крок супроводжується жестом, що допомагає краще засвоїти цю техніку.

1. Піймай, схопи емоцію (наприкл., злість). Жест: двома руками щось вхопити. Зміст: фіксація наявності переживання, розпізнання емоції.

2. Продихати негативну емоцію. Жест: руки на животі. Зміст: глибоке дихання має заспокійливий вплив.

3. Попий водички. Зміст: прохолодна вода допомагає прийти до тями.

4. Потягнутися, розтягнутися. Рухові дії: потягнутися до гори, у сторони, окремо витягнути ноги, руки. Зміст: потягування, розтягування зменшує м'язову напругу, послаблює емоцію.

5. Подумай, проаналізуй! Жест: руки покласти на маківку голови. Подумки дати відповіді на запитання: «Що зараз відбувається?», «Звідки моя емоція?», «Що я хочу?», «Як вчиню наступного разу в аналогічній ситуації?».

6. Поклади у серце позитив, наповни його іншою емоцією. Подумайте, яку емоцію ви хотіли б переживати та наповніть нею серце. Жест: руки до серця. Зміст: природа не любить порожнечі, тому звільнене від негативної емоції місце краще заповнити позитивом.

7. Подякуй! Разом скласти долоні й подякувати долі за можливість здобувати цінний досвід. Зміст: формування позитивного мислення, уміння бути вдячними.

Учасникам пропонується висловити свої відчуття, думки щодо технік, яка з технік здалась їм найефективнішою?

### **Вправа Скептики/оптимісти**

Метою проведення вправи є формування позитивного мислення, розвиток комунікативної креативності, гнучкості в оцінці будь-якої ситуації, а також зміцнення групової єдності.

Інструкція: учасники об'єднуються у дві групи. Першій групі пропонується уявити себе скептиками, песимістами – незалежно від справжньої життєвої позиції. Друга група – оптимісти.

Завдання групи “Скептики” полягає у тому, щоб сумно назвати щось, що на їхню думку, є проблемою, негативним фактом (краще починати з відносно нейтральних висловлювань, наприклад: “За вікном дощ...”).

Завдання групи “Оптимісти” – змінити емоційний полюс повідомлення, наприклад: “Так, і це створює діловий настрій...” або “Коли йде дощ, це чудово, тому що є можливість ще посидіти й випити гарячої кави після тренінгу”. Спілкування можна продовжити в тому ж стилі. Гра продовжується доти, доки є аргументи. Потім учасники міняються ролями. Ті, хто були скептиками, стають оптимістами і навпаки.

Обговорення: Про що було легше говорити – про добре чи погане?

Як себе почували в ролі скептика/оптиміста?

Як думки впливають на емоції?

Які особливості мислення скептиків/оптимістів помітили?

Які висновки для себе зробили?

У більшості ситуацій можна знайти позитивні й, навіть, смішні сторони. Коли зусиллям волі намагаєтеся бачити позитивне у тому, що відбувається, тоді піднімаєте рівень своєї життєстійкості, оптимізму. Якщо фокусуєтеся на негативному в житті, тоді все виглядає суцільною проблемою. Неприємні події, які трапляються в житті людини, і негативні думки про них – лише “млин – зерно”; усе перемелеться на борошно.

**МОДУЛЬ III Соціальні навички (розвиток Соціальна чутливість та Управління взаєминами)**

Мета: навчити учасників методикам розпізнавання емоцій інших, розвиток соціальної чутливості та управління взаєминами.

### **Ігровправа «Відгадай емоцію»**

Інструкція: всі учасники по черзі зображають емоцію, а інші намагаються вгадати. Перемагає той учасник, який найшвидше відгадує найбільшу кількість емоцій. Дана вправа допомагає показати яким чином ми розпізнаємо емоції інших людей і як навіть лише за мімікою та жестами можна зрозуміти емоції людини якщо бути налаштованим та сконцентрованим на цьому процесі.

Обговорення: які емоції було відгадати найлегше, які – складніше. Аналіз того, як відбувається зчитування емоцій інших людей. Чому одним людям легше розпізнавати емоції інших, іншим – важче? Від чого це залежить?

### **Вправа «Сонце і Вітер»**

Учасникам зачитується текст: Одного разу Сонце і сердитий північний Вітер посперечалися про те, хто з них сильніший. Суперечка не виявила сильнішого, і вони вирішили помірятися силами. Побачивши мандрівника, який у цей час їхав дорогою, Вітер сказав:

– Подивися, зараз я налечу на нього і миттю зірву з нього плащ. Вітер почав дути з усієї сили. Чим більше він старався, тим міцніше закутувався мандрівник у свій плащ, проклинаючи негоду, але продовжував їхати. Вітер гнівався, лютував, обсипав бідного подорожнього дощем і снігом, усе безрезультатно. Нарешті Вітер переконався, що плаща йому не зірвати. Сонце, побачивши безсилля свого суперника, усміхнулося, виглянуло з-за хмар, обігріло, осушило землю та зігріло замерзлого мандрівника. Відчувши тепло сонячних променів, він підбадьорився, благословив Сонце, сам зняв плащ, згорнув його і прив'язав до сідла. Тоді лагідне Сонце сказало сердитому Вітру, що добротою і ласкою можна зробити значно більше, ніж гнівом. Завдання: Учасники об'єднуються в малі групи. Базуючись на власному

досвіді, отриманих на заняттях знаннях, їм потрібно написати перелік відповідей на запитання:

Що розігриває людські стосунки і знижує емоційну напругу? Що підвищує напругу, створює дистанцію у стосунках, спонукає людину захищатися?

Під час обговорення тренер узагальнює відповіді учасників, робить головний висновок, що позитивна мотивація, позитивні емоції дають значно більший результат та є головним стимулом до дій.

### **Вправа «Цифра»**

Між двома учасниками, що сидять один навпроти одного, лежить аркуш з цифрою 9 (6) без крапки. Запитання до учасників: яка перед вами цифра? Цифра одна, а відповіді дві. Хто правий? А тепер поміняйтеся місцями. Обговорення: що ви тепер бачите? Що відбулося? Що допомагає зрозуміти співрозмовника, зміст його думок, висловлювань, емоцій?

Висновки тренера: основна мета спілкування між людьми – досягти взаєморозуміння. Взаєморозуміння – це не тільки розуміння інформації, її передавання, приймання, а й розуміння іншої людини як особистості з її потребами, інтересами, переживаннями, з її бажанням виглядати гідно та привабливо в очах інших, бути значущою для них та ін. Поставити себе на місце співрозмовника, поглянути на ситуацію його очима, дозволяє краще зрозуміти його внутрішній світ, наміри, мотиви, думки й почуття. Цей механізм розуміння в психології називається ідентифікацію. Не менш важливим механізмом розуміння є емпатія. Володіти емпатією – це виявляти інтерес і бути уважним, налаштовуватися на “хвилю” переживань інших людей. Висловлення іншій людині розуміння її почуттів та точки зору, навіть, якщо вона відрізняється від вашої, зменшує напругу і налаштовує на співпрацю. Емпатичні стосунки ведуть до особистісного зростання. На відміну від емпатії, співпереживання – це здатність розділити почуття

інших, надати емоційну підтримку у важку хвилину.  
Обговорення.

Які способи підтримки інших людей використовуєте?

Який спосіб підтримки з боку інших вам до вподоби?

Що допомагає відчувати полегшення у важку хвилину?

Підсумок тренінга: неможливо уявити своє життя без емоцій. Саме вони розфарбовують в кольори наше життя і надають сенсу реакціям від зовнішніх подразників, які сприйняла психіка. Головне завдання - не позбуватись емоцій, а вміти їх розуміти та керувати ними. Використання технік запропоновані на тренінгу можуть значно покращити емоційну сферу кожного. Вміння розпізнавати емоції інших людей полегшить комунікацію, зробить ефективнішою співпрацю. Вміння заспокоювати, співпереживати, мотивувати – важлива навичка в часи війни та соціальної нестабільності.

Щоб закріпити матеріал тренінгу і напрацювати звичку аналізу власних емоцій пропонується вести щоденник емоцій.

Інструкція ведення щоденника: щоденно занотовуються основні дії та події за день, а навпроти записувати емоцію/емоції, які викликали ці дії та/або події. Підрахувати, яка емоція переважала протягом дня, тижня, місяця. Проаналізувати що саме викликає позитивні емоції, що негативні. Що можна змінити, щоб збільшити кількість позитивних емоцій.



