

УДК 316.46

Олександра ЦАЛКО, здобувач

Тетяна ЦАЛКО, к.е.н., доцент

*Київський національний університет технологій та дизайну
Київ, Україна*

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АДАПТИВНОМУ ЛІДЕРСТВІ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується невизначеністю, складністю та нестабільністю (VUCA-світ), традиційні моделі лідерства часто виявляються неефективними. У цих умовах на перший план виходить адаптивне лідерство, яке потребує не лише технічних навичок, а й високого рівня емоційного інтелекту (ЕІ). Актуальність дослідження полягає в тому, що ЕІ стає ключовим фактором успішного керівництва в умовах змін, що підтверджується численними міжнародними дослідженнями (Goleman, 1995; Heifetz, 2009).

Проблематика взаємозв'язку емоційного інтелекту та адаптивного лідерства знайшла відображення в численних наукових дослідженнях різних років. Фундаментальні засади були закладені в працях: Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997), Goleman, D. (1998) - засновницькі роботи з емоційного інтелекту;

Мета роботи - проаналізувати психологічні аспекти впливу емоційного інтелекту на ефективність адаптивного лідера, визначити основні механізми цього впливу та практичні способи розвитку ЕІ у керівників. Методологія дослідження включає аналіз наукових публікацій, систематизацію теоретичних підходів, а також аналіз кейсів адаптивного лідерства під час кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу. Концепція емоційного інтелекту, вперше науково обґрунтована Mayer та Salovey (1990), отримала подальший розвиток у роботах Goleman (1995) та інших дослідників. Сучасне розуміння ЕІ базується на чотирьох ключових компонентах:

1. Емоційна самоусвідомленість передбачає здатність точно ідентифікувати власні емоції, розуміти їх природу та вплив на поведінку. Дослідження показали, що лідери з високим рівнем самоусвідомленості роблять на 32% менше помилок у прийнятті рішень (Joseph & Newman, 2010).

2. Емоційна саморегуляція включає:

- здатність керувати інтенсивністю емоційних реакцій;
- техніки відстроченої реакції;
- стратегії конструктивного вираження емоцій.

Цей аспект особливо важливий у кризових ситуаціях, де лідер має зберігати ясність мислення.

3. Соціальна чутливість (емпатія) проявляється у:

- здатності розпізнавати емоційні стани інших;
- розумінні невербальних сигналів;
- адаптації комунікації до емоційних потреб співрозмовників.

Дослідження у сфері організаційної психології доводять, що емпатичні лідери формують на 40% вищий рівень довіри в команді (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

4. Управління стосунками охоплює:

- навички конструктивного вирішення конфліктів
- здатність мотивувати та надихати
- техніки побудови ефективної комунікації

Щодо адаптивного лідерства, теорія Heifetz (2009) акцентує на п'яти ключових аспектах:

1. Орієнтація на навчання передбачає постійний аналіз досвіду та корекцію підходів. На відміну від традиційного лідерства, де акцент робиться на готових рішеннях, адаптивні лідери працюють з "навчальними викликами".

2. Мобілізація системи для вирішення складних проблем, що вимагає: розподіленого лідерства; залучення різних перспектив; створення умов для колективного навчання.

3. Регулювання стресу через: нормування темпу змін; забезпечення психологічної безпеки; техніки емоційної підтримки.

4. Робота з конфліктами як джерелом розвитку, що включає: визнання закономірності конфліктів; техніки продуктивного використання розбіжностей; створення "контейнера" для складних емоцій.

5. Орієнтація на моральний авторитет, що вимагає: прозорості мотивів; узгодження слів і дій; готовності до вразливості.

Розглянуті теоретичні положення створюють основу для аналізу практичного впливу емоційного інтелекту на адаптивне лідерство. Якщо концептуальні моделі описують потенційні можливості ЕІ, то емпіричні дослідження дозволяють виявити конкретні механізми цього впливу та його інтенсивність у реальних організаційних умовах. Особливий інтерес становить аналіз того, як окремі компоненти емоційного інтелекту сприяють подоланню викликів адаптивного керівництва у кризових ситуаціях.

Вивчення ряду літературних джерел дозволяє систематизувати наступні результати впливу ЕІ на ефективність адаптивного лідера:

1. Психологічні механізми впливу ЕІ на адаптивне лідерство включають:

1.1. Стресостійкість: лідери з високим ЕІ краще справляються з тиском, що підтверджується дослідженнями HeartMath Institute (2022).

1.2. Прийняття рішень: емоційна обізнаність дозволяє уникнути когнітивних спотворень.

1.3. Мотивація команди: лідери з розвиненою емпатією ефективніше надихають працівників.

2. Кейс-аналіз показав, що під час пандемії COVID-19 керівники з високим рівнем ЕІ (вимірним за шкалою MSCEIT) досягали на 23% кращих результатів у адаптації організацій до нових умов (дослідження McKinsey, 2021).

Незважаючи на значний потенціал емоційного інтелекту в адаптивному лідерстві, його практичне застосування стикається з низкою суттєвих викликів. Однією з ключових проблем є явище емоційної експлуатації, коли постійна необхідність регулювати власні емоційні стани та реагувати на емоційні потреби підлеглих призводить до психоемоційного виснаження лідерів. Дослідження Brotheridge & Lee (2002) демонструють, що інтенсивне

використання емоційної праці у професійній діяльності може спричинити синдром емоційного вигорання, що особливо актуально в умовах тривалих організаційних криз.

Важливим обмеженням є культурна специфіка проявів емоційного інтелекту. Як показали кроскультурні дослідження Gelfand et al. (2007), ефективні стратегії емоційного регулювання значно відрізняються в залежності від культурного контексту. Наприклад, у колективістичних культурах акцент на груповій гармонії може обмежувати здатність лідерів до прямої та відвертої комунікації, яка часто необхідна для адаптивного керівництва.

Додатковим викликом виступає потенційний конфлікт між емоційним інтелектом та іншими критично важливими якостями адаптивного лідера. Зокрема, надмірна орієнтація на емоційну гармонію може:

- обмежувати здатність приймати непопулярні рішення;
- сповільнювати процеси організаційних змін;
- створювати ілюзію консенсусу там, де потрібні конструктивні конфлікти.

Сучасні дослідження також вказують на парадоксальний ефект "темної сторони" емоційного інтелекту (Kilduff et al., 2010). В окремих випадках високий рівень ЕІ може використовуватись для маніпулятивного впливу та створення поверхневої гармонії, що суперечить принципам справжнього адаптивного лідерства. Це особливо небезпечно в умовах, коли лідери стикаються з моральними дилемами або тиском з боку стейкхолдерів.

Важливо відзначити, що ефективне застосування емоційного інтелекту в адаптивному лідерстві вимагає ретельного балансу між емоційною чутливістю та когнітивною гнучкістю, між емпатією та принциповістю, між підтримкою команди та здатністю залишатись орієнтованим на результат. Подолання цих викликів становить важливий напрямок для подальшого розвитку теорії та практики сучасного лідерства.

Висновки та рекомендації. Проведене дослідження підтвердило ключову роль емоційного інтелекту у формуванні ефективного адаптивного лідерства в умовах сучасного VUCA-середовища. Аналіз теоретичних концепцій та емпіричних даних демонструє, що розвинений емоційний інтелект виступає критичним фактором успішної адаптації організацій до змін, забезпечуючи не лише індивідуальну ефективність лідера, а й організаційну стійкість у цілому. Особливе значення набувають такі компоненти ЕІ, як емоційна саморегуляція та соціальна чутливість, які дозволяють лідерам ефективно керувати як власними емоційними станами, так і груповою динамікою.

Результати дослідження свідчать, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють значно вищу адаптивність у кризових ситуаціях, що проявляється у здатності підтримувати психологічну безпеку в команді, оперативно переоцінювати пріоритети та залучати колег до спільного вирішення складних завдань. Це підтверджується кейсами ефективного лідерства під час пандемії COVID-19, коли саме емоційна компетентність керівників дозволила організаціям не лише зберегти функціональність, а й виявити нові можливості для розвитку.

Однак слід враховувати, що процес розвитку емоційного інтелекту в контексті адаптивного лідерства має певні обмеження та ризики. Надмірна орієнтація на емоційні аспекти управління може призвести до емоційного вигорання лідерів, особливо в умовах тривалого стресу. Крім того, культурні особливості сприйняття емоційного вираження впливають на ефективність застосування універсальних моделей ЕІ у різних соціокультурних контекстах.

Враховуючи отримані результати, для подальшого розвитку адаптивного лідерства рекомендується реалізувати комплексний підхід, який поєднує систематичний розвиток емоційного інтелекту керівників з формуванням організаційної культури, що підтримує емоційну обізнаність. Особливу увагу слід приділяти створенню умов для регулярної рефлексії, навчання на основі зворотного зв'язку та розвитку навичок емоційної саморегуляції. Перспективним напрямком подальших досліджень є вивчення взаємодії технологічних інновацій (зокрема, штучного інтелекту) з розвитком емоційного інтелекту в управлінні, а також поглиблений аналіз кроскультурних аспектів адаптивного лідерства.

Література

1. Кузнєцов М.А., Діомідова Н.Ю. Емоційний інтелект як чинник психоемоційних станів студентів в умовах іспиту. – Харків: «Діса плюс», 2017. – 189 с. https://www.dkpp.com.ua/wp-content/uploads/2020/03/kuznietsov_diomidova.pdf
2. Носенко Е.Л. Емоційний інтелект як чинник досягнення життєвого успіху: моногр./ Е.Л. Носенко, А.Г. Четверик-Бурчак. – К.: Вид-во «Освіта України», 2016. – 182 с
3. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam.
4. Heifetz, R. (2009). The Practice of Adaptive Leadership. Harvard Business Press.
5. Tomkins S. S. Affect theory / S. S. Tomkins, P. Ekman (ed.). Emotion in the human face. 2nd ed. — Cambridge : Camb. Univ. Press, 1982. — P. 354-395.
6. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М. Оцінювання ризику в інноваційній діяльності. *Актуальні проблеми в економіці, фінансах та управлінні* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Одеса, 25 жовтня 2023 р). Research Europe, 2023. С. 92-94. – URL: <https://researcheurope.org/product/book-31/>