

УДК 005.95/96

[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-47-61](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-47-61)

Кифяк Вікторія Іванівна кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, вул. Коцюбинського, 2, м. Чернівці, 58012, <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

Лусте Олена Олегівна кандидат економічних наук, асистент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, вул. Коцюбинського, 2, м. Чернівці, 58012, <https://orcid.org/0000-0003-3691-9038>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМАНДАМИ В УМОВАХ ФЛУКТАЦІЙ

Анотація. У статті проаналізовано основні дослідження емоційного інтелекту як засобу управління командним потенціалом та бізнесом, визначені основні особливості управління емоційним інтелектом команди в умовах флуктуацій, розроблено концептуальну модель взаємозв'язку емоційного інтелекту команди та розвитку бізнесу. Здійснено опис основних рівнів емоційного інтелекту та засобів управління ним, охарактеризовано типологію членів бізнес-команд залежно від емоційного інтелекту та їх лідерів. Авторами визначено, що емоційний інтелект впливає на такі аспекти управління як прийняття ефективних відповідно до викликів зовнішнього середовища рішень, мотивація персоналу, формування соціально-психологічного клімату, корпоративної культури, розвиток людських ресурсів, формування комунікаційних взаємозв'язків між суб'єктами бізнесу та клієнтоорієнтованість. У статті підкреслено, що ефективне управління емоційним інтелектом команди позитивно впливає на взаємозв'язок між висловлюваним емоційним станом партнера та емоційним станом і реалізацією рішень, що поставлені перед командою, оскільки з погляду психології рішення економічних суб'єктів здійснюється під впливом емоцій та настроїв, що в сукупності з раціональністю формують базис поведінкової економіки. Особливої уваги заслуговує розгляд емпатійного лідерства у сучасних бізнес-командах як роботи з людьми з позиції емпатії, тобто здатності ставити себе на їхнє місце, поділяти думки та почуття. На основі провідних досліджень авторами доведено, що прибутковість організації пов'язана з емоційною компетентністю лідерів. Визначено, що з погляду психології рішення економічних суб'єктів здійснюється під впливом емоцій та настроїв, що в сукупності з раціональністю формують базис поведінкової економіки. У статті також структуровано етапи управління емоційним

інтелектом та практичні інструменти їх реалізації у бізнесу в умовах таких флуктуацій як пандемія, бізнес та невизначеність.

Ключові слова: емоційний інтелект, лідерство, управління бізнес-командами, стратегія розвитку, організаційна культура.

Kyfyak Viktoriia Ivanivna PhD in Economics, Associate professor, Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University, Kotsyubynskoho St., 2, Chernivtsi, 58012, <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

Luste Olena Olehivna PhD in Economics, Assistant Professor, Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Kotsyubynskoho St., 2, Chernivtsi, 58012, <https://orcid.org/0000-0003-3691-9038>

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR MANAGING BUSINESS TEAMS IN CONDITIONS OF FLUCTUATION

Abstract. The article analyzes basic research on emotional intelligence as a means of managing team potential and business, identifies the main features of managing team emotional intelligence in conditions of fluctuations, and develops a conceptual model of the relationship between team emotional intelligence and business development. The description of the main levels of emotional intelligence and means of its management was carried out, the typology of members of business teams was characterized depending on emotional intelligence and their leaders. The authors determined that emotional intelligence affects such aspects of management as making effective decisions in accordance with the challenges of the external environment, motivating staff, forming a social and psychological climate, corporate culture, developing human resources, forming communication relationships between business entities, and customer orientation. The article emphasizes that the effective management of the emotional intelligence of the team has a positive effect on the relationship between the expressed emotional state of the partner and the emotional state and implementation of the decisions put before the team, since from the point of view of psychology, the decision of economic subjects is made under the influence of emotions and moods, which together with rationality form the basis of behavioral economics. Consideration of empathetic leadership in modern business teams as working with people from a position of empathy, i.e. the ability to put yourself in their place, share thoughts and feelings, deserves special attention. Based on leading research, the authors proved that the profitability of the organization is related to the emotional competence of the leaders. It was determined that from the point of view of psychology, the decisions of economic subjects are made under the influence of emotions and moods, which together with rationality form the basis of behavioral economics. The article also structures the stages of

emotional intelligence management and practical tools for their implementation in business in conditions of such fluctuations as a pandemic, business and uncertainty.

Keywords: emotional intelligence, leadership, management of business teams, development strategy, organizational culture.

Постановка проблеми. Управління емоційним інтелектом стало критично важливою здатністю управління бізнесом та командою в умовах таких флуктуацій як пандемія, війна, довгострокова невизначеність та складнопрогнозованість. Емоційний інтелект команди може стати як механізмом швидкої переорієнтації бізнесу у вирі нових флуктуацій, та і за його відсутності – причиною банкрутства. Здатність команди розуміти емоції один одного та знати про таке розуміння кожним членом команди, що ґрунтується на позитивному емоційно-вольовому кліматі у комунікаціях, сприяють не тільки стабільності трудового колективу, що може стати опорою бізнесу в умовах високого рівня ризику, а і розвитку таких процесів як інноваційність, адаптивність та зміна бізнес-моделі без втрати ринкових позицій. Але для досягнення позитивних ефектів менеджерам потрібно мати глибокі та комплексні знання про підтримку демонстрації емоцій, їх ідентифікацію та використання цього ресурсу у необхідному для розвитку бізнесу напрямі. У сучасному флуктуаційному середовищі від емоційного інтелекту керівника та команди залежить розвиток бізнесу та ефективність бізнес-моделі.

Проблема застосування емоційного інтелекту була недооцінена у наукових колах як практичний засіб управління персоналом та основа прийняття рішень. Та повномасштабне вторгнення РФ змінило погляд на базисні якості менеджерів та працівників та актуалізувало проблеми дослідження емоційного інтелекту та його впливу на ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень.

Нехтування інструментами управління емоційним інтелектом команди негативно впливає на національну безпеку, життя та добробут, тому актуальність дослідження механізмів управління емоційним інтелектом у військовий час є особливо актуальним, враховуючи що нові соціальні вимоги до менеджменту такі як цифровізація та дистанційне управління теж посилюються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Категорію «емоційний інтелект», введено у науковий обіг у 1990 р. П. Селовеєм і Дж. Мейером [1], вона і досі знаходиться у центрі уваги дослідників і практиків у галузі психології, організаційної поведінки, менеджменту та управління людськими ресурсами. У 2001 році було опубліковано дослідження всесвітньо відомого психолога, професора Д. Гоулмена [2], яке показало, що ключову роль фінансовому успіху компанії відіграє настрій її керівника. Прикладне

значення мають дослідження [3], [4] та [5]. Також дослідження впливу емоційного інтелекту на результативність командної роботи та бізнесу здійснюється такими організаціями як Делойт [6] та бізнес-структурами [7].

В Україні теж набули розвитку дослідження з проблем управління емоційним інтелектом, а саме підхід до функціонального призначення та оцінки рівня сформованості цієї особистісної властивості описано у праці Е. Носенка та Н. Ковриги [8], Г. Березюк проаналізував емоційний інтелект як детермінанту внутрішньої свободи особистості [9]. З позицій управління персоналом емоційний інтелект розглядається у праці Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Зайця А. І. [10] та у роботі Павловської Л. Д., Кащук К. М. [11]. У сфері бізнесу емоційний інтелект визначений у праці А. Книш [12], де емоційний інтелект розглядається як інструмент управління бізнесом. У вітчизняній науці значну увагу приділено емоційному інтелекту з погляду психології та вважаємо, що він досліджений недостатньо як засіб впливу на управлінські рішення та їх реалізацію, як інструмент розвитку бізнесу в умовах флуктуацій, що особливо актуально в умовах постійних флуктуацій таких як пандемія, війна та невизначеність.

Це поняття має високий потенціал практичного застосування при вирішенні питань особистісного розвитку, кар'єрного зростання, ефективного управління персоналом, корпоративного управління підприємств.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень і розробці науково-практичних інструментів щодо формування емоційного інтелекту як необхідного інструменту прийняття рішень в умовах флуктуацій.

Виклад основного матеріалу. З погляду розвитку емоційного інтелекту команди турбулентне середовище може сприяти підвищенню життєстійкості та гнучкості команди, якщо застосувати ефективні інструменти. Так, флуктуації:

- це можливість для розвитку навчання персоналу на світових європейських платформах;
- сприяють пошуку ефективних інструментів для реагування на складні завдання та виклики командою;
- інструмент налаштування резильєнтності команди та бізнесу за допомогою цифрових технологій;
- рушійна сила впровадження нової бізнес-моделі співпраці команди та цифрових технологій і комунікацій тощо.

Перед тим, як впроваджувати прийоми розвитку бізнесу – стратегічне планування, цілепокладання, реінжинірингу в умовах війни та подальшої невизначеності слід визначити емоційну готовність персоналу до змін або пролонгації трудової діяльності в даних умовах. У складному бізнес-середовищі сьогодення ведення бізнесу та проблем з людськими ресурсами,

управління командою на основі ефективних методик є підґрунтям реалізації цілей, та навіть інструментом масштабування бізнесу та реалізації проєктів.

У зв'язку з цим у таких складних бізнес-реаліях ключовою характеристикою працівників поряд з hard та soft skills стає емоційна компетентність, яка є запорукою прийняття ефективних управлінських рішень. Так, у доповіді «Майбутнє роботи» («The Future of Jobs»), озвученій на Всесвітньому економічному форумі 2020, були розглянуті стратегії у сфері HR-управління та професійні навички співробітників майбутнього, засновані на стратегіях розвитку провідних світових роботодавців. Емоційний інтелект є серед важливих навичок, необхідних працівникам [13]. Тож, емоційний інтелект впливає на реалізацію когнітивного інтелекту та формування управлінських рішень.

Теорія емоційних здібностей передбачає, що емоційно спроможна команда здатна «сприймати, розуміти, контролювати, регулювати та використовувати емоції своїх членів і проявляти їх у процедурах і структурах організації». Іншими словами, здатність команди успішно орієнтуватися на безліч емоцій робить її емоційно-спроможною. Дослідження [3] показали, що емоційні здібності позитивно впливають на кілька результатів на рівні бізнесу, наприклад, продуктивність команди та інноваційність продукту, та успіх на ринку, спираючись на методи управління емоційним інтелектом.

Дослідження К. Феррі [5], у якому проаналізовано 44 компаній зі списку Fortune 500 показало, що продавці з високим EQ приносять у 2 рази більше доходу, ніж ті, хто має середній або низький бал. В іншому дослідженні 10% програмістів з найвищим показником EQ розробляли програмне забезпечення у 3 рази швидше, ніж фахівці з нижчим рівнем.

Так емоційний інтелект команди став основою бізнес-моделі таких прогресивних компаній як Valve, Ipland, UPTech, Buurtzorg [14] та ін., завдяки чому компаніям вдалося зайняти лідерські ринкові конкурентні позиції. Цьому сприяло креативне мислення та інновації, які генерувала команда за умов позитивного емоційного інтелекту в умовах нових викликів.

Емоційний інтелект, з системного погляду, – це механізм синергії комунікаційної політики та соціально-психологічного клімату команди, який спрямований на ідентифікацію, аналіз чинників та управління емоціями членів команди з метою формування ефективних взаємозв'язків та результатів праці. Емоційний інтелект проявляється на базовому рівні як уміння управляти власними емоціями та на комунікаційному як уміння ідентифікувати та впливати на емоції інших людей. Залежно від емоційного інтелекту формується здатність відчуття ситуації та реакції на її зміни оточуючих. Володіння емоційним інтелектом допомагає прийняти ефективні відповідно до флуктуацій управлінські рішення, та у пошуку бізнес-ідеї та її реалізації відповідно до потреб клієнтів. Під час флуктуацій та постійних нових викликів

середовища функціонування, врівноваженість є засобом формування ефективних дій не тільки для виживання бізнесу у складних ситуаціях, а навіть для формування стратегії його розвитку. При наявності високого рівня емоційного інтелекту керівника флуктуація може стати точкою біфуркації, з якої починається стрімке зростання бізнесу чи зміна бізнес-моделі на більш ефективну.

Емоційний інтелект впливає на такі аспекти управління як прийняття ефективних відповідно до викликів зовнішнього середовища рішень, мотивація персоналу, формування соціально-психологічного клімату, корпоративної культури, розвиток людських ресурсів, формування комунікаційних взаємозв'язків між суб'єктами бізнесу та клієнтоорієнтованість.

Як показало дослідження [5] поведінка людей з низьким рівнем емоційного інтелекту частіше включає спалахи гніву, грубі коментарі, неввічливість та примхливість. Це призводить до стресу та вигорання, а також до тривожної атмосфери в команді. Люди, які розвивають навички емоційного інтелекту, легше порозуміються з оточуючими, добре володіють собою, не схильні до конфліктів на порожньому місці. Набираючи в команду людей із високим емоційним інтелектом, підвищується ймовірність того, що всі учасники згуртуються навколо спільної ідеї та стануть не просто колегами, а друзями.

Тож значення емоційного інтелекту обумовлене тим, що робоче середовище, в якому діловим партнерам не потрібно приховувати свої емоції та можуть вільно їх виражати, не боячись критики, сприяє продуктивній соціальній взаємодії. Вираження емоційних станів також сприяє відчуттю єдності та емоційної підтримки під час формування емоційної прихильності на основі взаємної турботи та довіри [3].

Ефективне управління емоційним інтелектом команди позитивно впливає на взаємозв'язок між висловлюваним емоційним станом партнера та емоційним станом і реалізацією рішень, що поставлені перед командою. Адже з погляду психології рішення економічних суб'єктів здійснюється під впливом емоцій та настроїв, що в сукупності з раціональністю формують базис поведінкової економіки.

Є 4 рівні емоційного інтелекту людини:

1. Людина не здатна ідентифікувати емоції, не уміє проаналізувати причини їх появи та управляти своїм емоційним станом.
2. Людина схильна до постійного емоційного дисбалансу, але здатна усвідомлювати свою проблему та причини емоційного стану.
3. Людина уміє аналізувати емоції, розуміє причини їх виникнення, здатна управляти своїми емоціями, але не вміє ідентифікувати емоції інших та управляти ними.

4. Людина має навички ідентифікації та керування своїм емоційним станом та емоційним станом інших людей та навіть колективу.

Щоб дослідити критичну роль усвідомлення та взаємодії з емоційного інтелекту у обумовленні впливу вираження або виклику емоційних станів на ефективність управлінських рішень сформуємо модель (рис. 1.1).

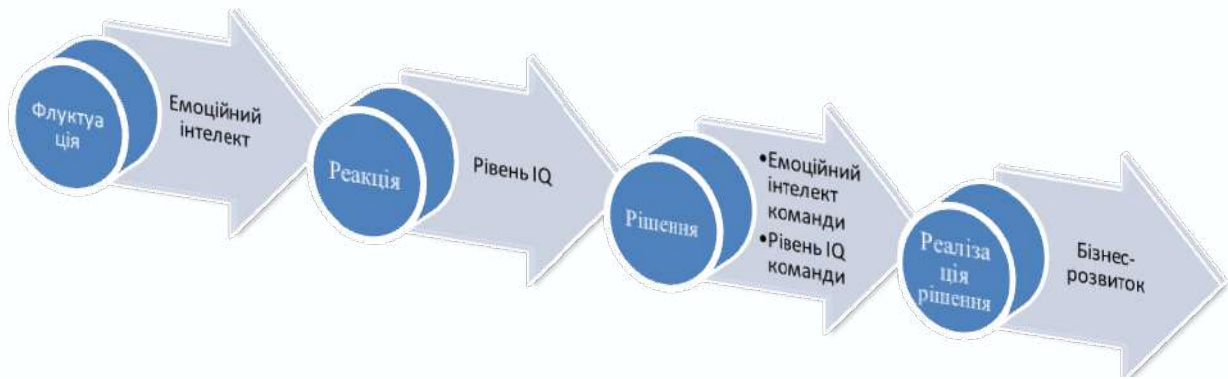


Рис. 1. Концептуальна модель зв'язку емоційного інтелекту та бізнес-розвитку

Джерело: розроблено авторами

Систематизуємо інструменти управління емоційним інтелектом команди за етапами:

Перший етап – ідентифікація емоцій та емоційного інтелекту.

Для ідентифікації емоцій кожного члена команди можна використовувати шкалу емоційних тонів Хаббарта. Даний метод був розроблений в 50-х роках минулого століття Рональдом Хаббардом. Фахівець провів безліч серйозних експериментів і тестів і витратив багато часу на спостереження за поведінкою людей, завдяки чому йому вдалося систематизувати всі людські емоції, ранжувати та створити шкалу емоційних тонів, яка з кожним роком стає все популярнішим. Шкала емоційних тонів Хаббарда складається з 9 тонів (0.1, 0.5, 1.1, 1.5, 2.0, 2.5, 3.0, 3.5, 4.0) і 24 характеристик, які допоможуть визначити рівень відповідальності, цілеспрямованості та етичності членів команди, їх ставлення до змін [4] і багато інших якостей, що впливають на прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Використання цього інструменту у практиці управління командою допомагає ідентифікувати як власні емоції, так і емоції інших людей прочитавши опис характеристики ставлення, поведінки та способу комунікації.

Шкала Хаббарда допомагає не тільки проаналізувати емоції контрагента у певний момент часу, а й передбачити їх подальшу поведінку, реакцію на події та спосіб реалізації своїх функціональних обов'язків.

Ще одним відомим дієвим інструментом для ідентифікації емоційного тону є тест Майєра-Селовея-Карузо (MSCEIT) – це метод, за допомогою якого аналізують здібності потенційного чи наявного члена команди до ідентифікації та управління своїми емоціями. Цей метод передбачає тестування, під час якого респонденти виконують завдання, спрямовані на виявлення вміння оцінювати, сприймати, ідентифікувати та керувати емоціями. Цю популярну методику використовують компанії та рекрутингові агентства з метою оцінки EQ кандидатів на роботу [15].

Інноваційними інструментами ідентифікації емоцій у бізнесі є нейрометодики, такі як нейролінгвістичне програмування, технології eye-tracking, трекінгу емоцій та прихованих поведінкових реакцій людини як для співробітників компанії, так і для клієнтів (як реакція на маркетингові прийоми).

Другий етап – аналіз рівня емоційного інтелекту.

Опитувальник емоційної та соціальної компетентності (ESCI) [15] один із популярних інструментів оцінки EQ співробітників чи кандидатів. Він призначений для оцінки відповідних здібностей та допомагає виявити лідерські якості.

За багаторічними дослідженнями емоційного інтелекту міжнародної тренінгової компанії Talent Smart, саме емоційний інтелект на 58% визначає можливість кар'єрного розвитку в будь-якій сфері, високий емоційний інтелект властивий 90% топ-менеджерів світових організацій і люди з високим емоційним інтелектом заробляють в середньому на 29 тис. дол. на рік більше, ніж їхні колеги з низьким EQ [15].

1. Підвищення рівня емоційного інтелекту.

Задля підвищення рівня емоційного інтелекту варто застосовувати когнітивну технологію EQ-Boost [16], яка спрямована на підвищення емоційного інтелекту, а також на застосовування його у бізнесі.

У основу запатентованої технології EQ-boost покладено ідею поєднання емоційного і раціонального мислення, щоб виявити обмеження системи і вивільнення енергій дії. Даний метод діє через максимальне спрощення складного.

Систематизацію методів і технік розвитку емоційного інтелекту відповідно до етапів алгоритму розвитку емоційного інтелекту команди у бізнесі здійснено у роботі [10, с. 390] та найкориснішими з них у бізнес-практиці є техніка уважності mindfulness, техніка розвитку оптимізму А. Елісса «ABCDE» та розвиток стратегічного погляду на проблему через SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-підхід.

Четвертий етап – використання емоційного інтелекту.

У використання емоцій у бізнесі цікавий досвід застосування різних реакцій для формування та обґрунтування бізнес-ідей. Такою технікою, є метод «П'яти капелюхів», коли члени команди приміряють на себе різні емоції з метою формування різного погляду на одну й ту саму проблему. Також

можна використовувати техніку розподілу функціональних обов'язків відповідно до емоційних характеристик членів команди.

За підходом Сьюзан М. Джонсон Вікберг, існує 4 основні типи працівників [17]:

- піонери як ті, хто «цінує можливості, і вони запалюють енергію та уяву у своїх командах;
- водії – це люди, які «цінують виклик і генерують імпульс, досягнення результатів і перемоги для них найважливіші;
- інтегратори цінують стосунки, мають сильне почуття зв'язку та здатні об'єднувати людей;
- опікуни – це стримані працівники, які «цінують стабільність і наводять порядок і суворість, вони прагматичні та не вагаються ризикувати.

Залежно від способу побудови емоційного інтелекту на рівні управління в команді розрізняють резонансних та дисонансних лідерів (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристика емоційного інтелекту дисонансного та резонансного типів лідера

Дисонансний лідер	Резонансний лідер
<p>Не відчуває настрою в групі. Він не виявляє співпереживання і в результаті транслює на команду зайве засмучення. Існує безліч різновидів дисонансного лідерства. У найгіршому випадку це жорстокий тиран, що кричить на працівників.</p> <p>Інший різновид – соціопат-маніпулятор, що принижує команду і не цікавиться її справами. Такі лідери можуть бути харизматичними, тому і займають керівні посади. Вони справляють враження цілеспрямованих, але їх бажання закінчуються на власному збагаченні й славі, не зачіпаючи добробут компанії.</p> <p>І, нарешті, «сліпі лідери» – ті, що не помічають напруженої атмосфери в компанії й поведуться так, немов все добре. Їхній позитивний настрій не резонує з негативними почуттями підлеглих. Такі керівники не завжди навмисне руйнують атмосферу колективу, найчастіше вони просто не мають потрібних навичок для її налагодження. Навпаки, ті, хто інтуїтивно чи навмисно розвивав у собі емоційний інтелект – резонансні лідери</p>	<p>Резонансний лідер має пізнати чотири навички емоційного інтелекту: самосвідомість, самокерування, соціальна свідомість і керування взаєминами. Самосвідомість – глибоке розуміння своїх емоцій, усвідомлення слабких і сильних сторін. Люди із сильною самосвідомістю не надто суворі до себе, але і не сліпі до своїх вад. Вони знають чого хочуть і куди прямують.</p> <p>Один із прикладів недостатньої самосвідомості помічаємо, коли людина погоджується на нецікаву роботу тільки через привабливу зарплатню, а у результаті нудьгує на роботі й весь час відчуває марнування свого часу. Самокерування – навичка, яку неможливо розвивати без самосвідомості. Оскільки почуття формують спосіб взаємодії, то перше правило лідера – взяти під контроль свої емоції.</p> <p>Соціальна свідомість або емпатія – одна з найважливіших якостей лідера. Здатність співпереживати і розуміння емоцій працівників є ключем до резонансного лідерства. Свідомі лідери поширюють позитивні емоції, коли розповідають про свою мрію з оптимізмом і надією. Такі повідомлення транслюють позитивні почуття і мотивують підлеглих.</p>

Структуровано авторами на основі [18]

Емпатійне лідерство — це робота з людьми з позиції емпатії, тобто здатності ставити себе на їхнє місце, поділяти думки та почуття. Ідея проста: інша людина — не я, вона має право бути собою, а мені як лідеру важливо зрозуміти, як координувати роботу. Крім гуманістичного, такий стиль лідерства має цілком прагматичний сенс. Будувати роботу з людьми на емпатії — вигідно для бізнесу. Дослідження підтверджують, що прибутковість організації пов'язана з емоційною компетентністю лідерів.

Наприклад, дослідження Асоціації страхових компаній США показало: спільною рисою для керівників найуспішніших організацій у цій сфері був високий рівень емоційної компетентності. А компанія Manchester Inc. досліджувала вплив на бізнес коучингу, який по суті близький до емпатійного лідерства. Висновки такі: коучинг підвищує якість роботи на 48%, знижує кількість конфліктних ситуацій на 52%, а як наслідок — на 23% скорочує витрати та на 23% збільшує прибутковість. Відчувати емоції — природно, проте прояв смутку, втоми, агресії та невпевненості вважається слабкістю. За даними Catalyst, лише 24% опитаних співробітників заявили, що їхні лідери часто чи постійно демонструють вразливість.

Професор Г'юстонського університету Брене Браун десятиліттями досліджувала цю якість і написала кілька книг про те, чому вона є невід'ємною складовою успіху. Дослідження Браун підвели її до несподіваного висновку: вразливість є основою людських відносин. Вразливість не означає бути слабким і покірним. Навпаки, це відважність бу ти собою. Дзвінок колезі, чия дитина захворіла, співчуття співробітнику, який пережив втрату в сім'ї, прохання про допомогу, визнання помилки та готовність взяти на себе відповідальність — усе це приклади вразливості на робочому місці, які посилюють зв'язок між керівником та командою.

Лідер, який не боїться демонструвати вразливість, викликає у співробітників відчуття безпеки: вони не лякаються невизначеності, готові вчитися та ризикувати. Без цієї якості ми втрачаємо змогу по-справжньому впроваджувати інновації. Свіже дослідження Limeade Institute показало: якщо співробітники відчувають, що інформація в компанії поширюється вільно, вони:

- 1) утричі частіше почуваються більш залученими
- 2) у чотири рази більше довіряють своїй компанії
- 3) більш ніж утричі частіше відчувають, що їх цінують

У таких умовах співробітникам не потрібно постійно вимагати необхідні дані у лідера як у центрального джерела — люди безперешкодно обмінюються інформацією між собою [19].

Відкритість — невід'ємна частина корпоративної культури Netflix: співробітники можуть запросити фідбек про свою роботу будь-якої миті, а також вільні висловлювати власну думку незалежно від статусу в компанії.

Більше того, якщо людина не поділилася своїми сумнівами, вважається, що вона підвела організацію. Проте щодо свободи доступу до інформації в Netflix пішли ще далі: всі без винятку співробітники компанії мають необмежений доступ до фінансових показників та інших даних.

Рід Гастінгс, засновник і CEO Netflix, ввів цю практику через рік після створення сервісу. Він сподівався, що така прозорість допоможе команді відчувати свою частку відповідальності за успіх компанії.

Щотижня співробітники збиралися на парковці (тільки там могли поміститися всі) і Гастінгс роздавав кожному копію звіту про прибутки та збитки, а також зведення тижневих показників — скільки замовлень надіслали, яка середня виручка. Зведений документ, який у жодному разі не мав потрапити до рук конкурентів, вивіщувався на дошці оголошень біля кавомашини.

У книзі «Ніяких правил. Унікальна культура Netflix» Гастінгс також розповідає, що подібний підхід мав ще один значний ефект. Коли працівники отримують та вміють аналізувати конфіденційну інформацію (вони повинні розуміти, про що йдеться в документах, — це важлива умова), люди стають самостійнішими. Їм не потрібно витрачати час на консультації з начальниками на кількох рівнях та процедури отримання доступу. При цьому атмосфера довіри породжує інтерес і готовність виявляти ініціативу [20].

За роки роботи над книгою «Емоційний інтелект лідера» Д. Гоулман, Р. Бояціс та Е. Маккі проаналізували дані близько 500 моделей навичок з різних світових компаній. Результатом проведеного біхевіористського експерименту та застосування імерсивних технологій дослідження поведінкових реакцій став не тільки посібник для менеджерів та керівників, які бажають створити по-справжньому сильну команду, але й усвідомлення користі почуттів у робочому процесі.

Керування взаєминами – складова емоційного інтелекту, яка включає вміння переконати, врегулювати конфлікт та співпрацювати. У лідерів із добрими соціальними навичками завжди є команда, готова до інновацій та розвитку. Керівник надихає їх, коли показує спільну мету. Надзвичайно важливо для нього діяти щиро: люди відчувають, коли ними маніпулюють. Поєднуючи самоконтроль і свідомість, емпатично і натхненно керуючи підлеглими керівник використовує емоційний інтелект і з цього моменту перетворюється на справжнього резонансного лідера.

Отже, можемо виділити такі етапи управління емоційним інтелектом команди:

1. Визначити емоції, які переважають у членів команди за шкалою Хоббарта.
2. Визначити джерело негативних емоцій та їх вплив на роботу та результати команди.

3. Проаналізувати рівень емоційного інтелекту кожного члена команди, тобто вміння ідентифікувати, використовувати та управляти емоціями.

4. Організація командного обговорення чи тренінгу для підвищення емоційного інтелекту та їх трансформацію х користю для команди.

5. Застосування засобів зміни емоцій членів команди на ініціативність, відданість, почуття гордості та ентузіазму.

Для компаній, у яких командна робота є конкурентною перевагою, слід формувати програму управління емоційним інтелектом команди та формування ефективних комунікаційних зв'язків між членами команди.

Напрямки розвитку емпатійне лідерства та емоційного інтелекту в організації можна визначити наступні:

1) вчитися розуміти весь спектр своїх емоцій, як «позитивних», так і «негативних» (розрізняти, приймати та керувати ними);

2) подавати команді приклад того, як можна екологічно, без шкоди для відносин та результату проявляти почуття на роботі (навіть складні);

3) дотримуватись кордонів у спілкуванні з командою — і своїх, і чужих (проявляти залученість, але не нав'язувати її; не розв'язувати глибокі особисті питання);

4) розвивати навички ефективної комунікації, активного слухання, зворотного зв'язку (не лише давати, а й приймати);

5) проявляти довіру до команди, давати можливість брати на себе відповідальність за процес та результат;

6) вчитися помічати емоції співробітників — за невербальними сигналами та в діалозі;

7) коригувати свої моделі поведінки та комунікації з командою, враховувати особливості людей (емоційний стан у складних життєвих ситуаціях, темперамент, потреби).

Виходячи з цього, механізм управління емоційним інтелектом має базуватися на врахуванні поведінкових реакцій членів команди. Емоційний інтелект команди в умовах флуктацій може стати інструментом швидкого та антикризового реагування, базою реінжинірингу бізнесу та рушійною силою інновацій.

Тож, можемо зробити такі висновки: емоційний інтелект команди є здатністю членів команди розуміти власні емоції та емоції членів команди перед тим, як впливати на них з метою формування сприятливого соціально-психологічного клімату та продуктивної роботи команди. Як показали численні дослідження, як наукових установ, так і різних організацій, емоційний інтелект визначає успіх кожного члена команди та командної синергії в цілому. Тож застосування ефективних інструментів розвитку емоційного інтелекту команди – це інвестиції у розвиток бізнесу.

Література:

1. Mayer J.D. and Salovey P. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*. 1995. V.4. P.197-208.
2. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. К. : Наш Формат, 2021. 288 с.
3. Giuseppe Musarra, Vita Kadile, Ghasem Zaefarian, Pejvak Oghazi, Zhaleh Najafi-Tavani, Emotions, culture intelligence, and mutual trust in technology business relationships. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 181. 2022. 121770. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121770>.
4. 9 емоційних тонів і 24 характеристики за шкалою Рона Хаббарда. URL: <https://lifelifehack.org.ua/9-emociinih-toniv-i-24-harakteristiki-shkalou-rona-habbarda/>
5. Korn Ferry. Emotional and social competency inventory Research guide and technical manual. 2017. 96 с. URL: https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/ESCI_Technical_Manual_nav_04052017.pdf//
6. Тренди у сфері людського капіталу 2021: практики провідних компаній України. Делойт. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2021-hc-trends-cases_ua.pdf.
7. EQ Business forum'2022. URL: <https://kagroup.ua/eq>.
8. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Монографія. Київ, 2003. 159 с.
9. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського ун-ту*. 2002.С. 20–23.
10. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3. С. 385-393.
11. Павловська Л. Д., Кащук К. М. Емоційний інтелект менеджерів та його оцінка. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 5. С. 465-471.
12. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навчальний посібник / А. Є. Книш; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016, 40 с. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-465_471.pdf//.
13. The Future of Jobs Report 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>.
14. Кифяк В. І., Запухляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9434>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.86.
15. ROI from TalentSmartEQ Emotional Intelligence Training. URL: <https://www.talentsmarteq.com/media/uploads/pdfs/ROI-from-TalentSmartEQ-Training.pdf/>.
16. Козлова В. Технологія EQ-BOOST. Київ, 2019. 176 с.
17. Suzanne M. Johnson Vickberg and Kim Christfort. *Managing People*. URL: <https://hbr.org/2017/03/pioneers-drivers-integrators-and-guardians>.
18. Емоційний інтелект лідера: як розвивати його в собі. URL: <https://www.management.com.ua/review/rev1130.html>.
19. Чому вразливі та відкриті лідери — найефективніші. URL: <https://l-a-b-a.com/uk/blog/3015-pochemu-uyazvime-i-otkrytye-lidery-samyeffektivnye>
20. Тренд на емпатійне лідерство: як конвертувати емоції у прибуток компанії. URL: <https://l-a-b-a.com/uk/blog/3143-trend-na-empaticheskoe-liderstvo-kak-konvertirovat-emocii-v-pribyl>

References:

1. Mayer J.D., Salovey P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*. V.4. P.197-208.

2. Goulman D., Boyacis R., Makki E. (2021). *Emocijny`j intelekt lidera [Emotional intelligence of a leader]*. Kyiv: Nash Format [in Ukrainian].
3. Giuseppe Musarra, Vita Kadile, Ghasem Zaefarian, Pejvak Oghazi, Zhaleh Najafi-Tavani (2022). Emotions, culture intelligence, and mutual trust in technology business relationships. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 181. pp.121-137. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121770>.
4. 9 emotsiinykh toniv i 24 kharakterystyky za shkaloiu Rona Khabbarda. *lifehacker.org.ua*. Retrieved from <https://lifehacker.org.ua/9-emociinih-toniv-i-24-harakteristiki-shkalou-rona-habbarda/> [in Ukrainian]
5. Korn Ferry (2017). *Emotional and social competency inventory. Research guide and technical manual*. Retrieved from https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/ESCI_Technical_Manual_nav_04052017.pdf//
6. Trendy u sferi liudskoho kapitalu 2021: praktyky providnykh kompanii Ukrainy. Deloit [Trends in the field of human capital 2021: practices of leading companies of Ukraine. Deloitte]. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2021-hc-trends-cases_ua.pdf [in Ukrainian]
7. EQ Business forum 2022. *kagroup.ua*. Retrieved from: <https://kagroup.ua/eq>.
8. Nosenko E. L., Kovryha N. V. (2003). *Emotsiinyi intelekt: kontseptualizatsiia fenomenu, osnovni funktsii [Emotional intelligence: conceptualization of the phenomenon, main functions]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
9. Bereziuk H. (2002). Emotsiinyi intelekt yak determinanta vnutrishnoi svobody osobystosti [Emotional intelligence as a determinant of an individual's inner freedom]. *Psykholohichni studii Lvivskoho universitetu - Psychological studies of Lviv University, 10*, 20–23 [in Ukrainian].
10. Shchetinina L. V., Rudakova S. H., Zaiets A. I. (2019). Emotsiinyi intelekt v upravlinni personalom: pidkhody do rozuminnia ta yoho rozvytok [Emotional intelligence in personnel management: approaches to understanding and its development]. *Biznes-Inform - Business-Inform, 3*, 385-393 [in Ukrainian].
11. Pavlovska L. D., Kashchuk K. M. (2020). Emotsiinyi intelekt menedzheriv ta yoho otsinka [Emotional intelligence of managers and its assessment]. *Biznes-Inform - Business-Inform, 5*, 465-471 [in Ukrainian].
12. Knysh A. (2016). *Emotsiinyi intelekt lidera u sferi biznesu [Emotional intelligence of a leader in business]*. Kyiv: Priorityty. Retrieved from http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-465_471.pdf// [in Ukrainian].
13. The Future of Jobs Report 2020. *www.weforum.org*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>.
14. Kyfiak V. I., Zapukhliak V. M. (2021). Instrumenty HR-inzhynirynhu v upravlinni orhanizatsiiamy [Tools of HR-engineering in the management of organizations]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy, 10*, 45-53. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9434>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.86 [in Ukrainian].
15. ROI from TalentSmartEQ Emotional Intelligence Training. Retrieved from <https://www.talentsmarteq.com/media/uploads/pdfs/ROI-from-TalentSmartEQ-Training.pdf/>.
16. Kozlova V. (2019). *Tekhnolohiia EQ-BOOST*. Kyiv: Svit [in Ukrainian]
17. Suzanne M. Johnson Vickberg, Kim Christfort. *Managing People*. Retrieved from <https://hbr.org/2017/03/pioneers-drivers-integrators-and-guardians>
18. Emotsiinyi intelekt lidera: yak rozvyvaty yoho v sobi [Emotional intelligence of a leader: how to develop it in yourself]. *www.management.com.ua*. Retrieved from <https://www.management.com.ua/review/rev1130.html>. [in Ukrainian]

19. Chomu vrazlyvi ta vidkryti lidery - naiefektyvnishi [Why vulnerable and open leaders are the most effective]. *l-a-b-a.com*. Retrieved from <https://l-a-b-a.com/uk/blog/3015-pochemu-uyazvimye-i-otkrytye-lidery-samyeffektivnye> [in Ukrainian]

20. Trend na empatiine liderstvo: yak konvertuvaty emotsii u prybutok kompanii [The empathic leadership trend: how to convert emotions into company profits]. *l-a-b-a.com*. Retrieved from <https://l-a-b-a.com/uk/blog/3143-trend-na-empaticheskoe-liderstvo-kak-konvertirovat-emocii-v-pribyl> [in Ukrainian]