



544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка

О. Гузар, К. Покотило

# Емоційне лідерство керівника загальноосвітнього навчального закладу





Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка**

**О. Гузар, К. Покотило**

**Емоційне лідерство  
керівника загальноосвітнього  
навчального закладу**

*Навчальний посібник*

**Київ 2016**

УДК 37.091.113:159.942](477)(075.8)

ББК 74.204(4Укр)я73+88.5я73

Г93

Рекомендовано до друку Вченою радою Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка  
(протокол №5 від 1 грудня 2015 р.)

**Рецензенти:**

*Міляєва В. Р.*, доктор психологічних наук, професор, завідувач НДЛ культури лідерства Київського університету імені Бориса Грінченка;

*Грицаєнко П. М.*, кандидат філософських наук, доцент кафедри етики та естетики НПУ імені М. П. Драгоманова.

**Гузар О., Покотило К.**

Г93 Емоційне лідерство керівника загальноосвітнього навчального закладу : навчальний посібник / О. Гузар, Покотило К. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.  
ISBN 978-617-7288-45-8

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**УДК 37.091.113:159.942](477)(075.8)**  
**ББК 74.204(4Укр)я73+88.5я73**

**ISBN 978-617-7288-45-8**

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)

© Гузар О., Покотило К., 2016

# Опис модуля

**Мета модуля** – розвиток емоційної компетентності особистості лідера-керівника загальноосвітнього навчального закладу.

**Цільова аудиторія** – діючі та потенційні керівники навчальних закладів (директори, завучі).

## Тематичний план модуля:

- Тема 1. Емоційний інтелект і лідерство
- Тема 2. Розвиток емоційних лідерських навичок
- Тема 3. Лідерські практики використання навичок емоційного інтелекту

## Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

- *розуміти* сутність поняття емоційного інтелекту;
- *знати* види та причини виникнення емоцій;
- *вміти* керувати власними емоціями та емоціями інших людей;
- *здійснювати* самоконтроль та самоаналіз емоційного стану;
- *застосовувати* лідерські практики для розвитку емоційного інтелекту керівника загальноосвітнього навчального закладу.

## Структурно-логічна схема модуля

<b>Модуль</b> – емоційне лідерство керівника загальноосвітнього навчального закладу
<b>Мета модуля</b> – розвиток емоційної компетентності особистості лідера-керівника загальноосвітнього навчального закладу
<b>Цільова аудиторія</b> – діючі та потенційні керівники навчальних закладів (директори, завучі)

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
<b>Тема 1. Емоційний інтелект і лідерство</b>	<i>Розуміти</i> сутність поняття емоційного інтелекту <i>Знати</i> види та причини виникнення емоцій	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичні завдання
<b>Тема 2. Розвиток емоційних лідерських навичок</b>	<i>Уміти</i> керувати власними емоціями та емоціями інших людей <i>Здійснювати</i> самоконтроль та самоаналіз емоційного стану	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичні завдання
<b>Тема 3. Лідерські практики використання навичок емоційного інтелекту</b>	<i>Застосовувати</i> лідерські практики для розвитку емоційного інтелекту керівника загальноосвітнього навчального закладу	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичні завдання

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

### Підсумковий контроль:

- Тест
- Захист індивідуального проекту (на основі виконання інтегрованого практичного завдання)

# Тема 1. Емоційний інтелект і лідерство

## Теоретичний матеріал

*Емоції – ось, що переконує людей згодом прийняти й ваші раціональні аргументи*

Стив Джобс

Реалії сьогодення зумовлюють актуальність формування культури педагогічного менеджменту, що передусім торкається особистості керівника освіти. У цьому контексті маємо на увазі демократизацію процесу прийняття рішень, освітні заклади набувають більшої самостійності в управлінській діяльності, формуванні якостей лідера, змін у стосунках між керівниками та підлеглими. Відтак, частиною педагогічного процесу має стати ефективний блок практичної соціалізації та управлінської культури особистості керівника освітнього закладу, від якого сьогодні вимагається не тільки високий рівень професіоналізму, а й формування лідерського стилю організації власної діяльності. Це явище в соціальній психології отримало назву персонального лідерства.

**Лідерство** – це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукування людей до досягнення загальних цілей.

**Лідер** – особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються і яка здатна вести за собою.

Вплив лідера має, як правило, два джерела:

- особистий авторитет (члени групи визнають лідера завдяки його статусу, досвіду, майстерності, освіти та ін.);
- харизматичні властивості (людяність, ввічливість, моральність тощо).

Лідерство в освітньому закладі розглядаємо як ключовий метод культури педагогічного менеджменту, відтак феномен лідерства виявляємо у двох аспектах: як процес ефективного управління навчально-виховною діяльністю і як інтеграційну якість педагога, яка впливає і забезпечує ефективність цієї діяльності.

На початку 1980-х років Уоррен Бенніс провів кількісні дослідження великої групи педагогів-психологів. У результаті досліджень були визначені такі характеристики поведінки педагога-лідера:

- уміння бачити суть проблеми навчання й розвитку того, хто навчається;
- розвиненість емоційного інтелекту на протигагу логіко-практичному;
- знання самого себе, відвертість і чесність;
- створення атмосфери довіри у взаєминах із колегами та вихованцями;
- шанобливе ставлення до себе і до тих, хто тебе оточує;
- готовність узяти на себе відповідальність;
- взаємини із учнями, які спрямовані на результат, у процесі досягнення якого вони дістають можливість проявити свої лідерські якості;
- висока відповідальність, цілеспрямованість, скромність;
- натхнення і мотивація до успіху, гордість за успіхи своїх учнів у навчанні.

Таким чином, лідер-педагог, який здатний передбачати потенційні можливості кожного учня, створює спільне бачення майбутнього навчально-виховного процесу, розвитку особистості та здібностей учнів. Педагогічний лідер делегує своїм колегам повноваження і розвиває в них самостійність виконання завдань і прийняття рішень.

## 1

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), P. 197–215.

## 2

Зарицька В. В. Теоретико-методологічні основи розвитку емоційного інтелекту у контексті професійної підготовки : монографія / В. В. Зарицька; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2010. – 304 с.

## 3

Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект: исследования феномена / И. Н. Андреева // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 78–86.

## Теорії лідерства різноманітні

Концепція інтелігентності передбачає, що лідерські якості пов'язані з вербальними та оціночними здібностями особистості. На цій основі робиться висновок, що наявність зазначених особистісних якостей передбачає управлінський успіх.

Згідно концепції рис, лідер володіє певними властивостями, рисами, завдяки яким він і висувається в лідери. Йому притаманні такі психологічні якості, як впевненість у собі, гострий і гнучкий розум, компетентність (доскональне знання своєї справи), сильна воля, вміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності. Однак аналіз реальних груп показав, що, з одного боку, лідером стає людина, котра не володіє перерахованими якостями, з іншого боку, людина може мати такі якості, але не бути лідером.

Харизматична концепція (від грец. *charisma* – божественний дар, милість) розглядає лідера як особистість, котра має виняткові якості, здібності впливу на людей, що дають йому перевагу над іншими. Харизматичний лідер є концентрованим і найяскравішим втіленням цінностей групи, які він підносить вище своїх власних інтересів, а тому ставлення до такого лідера засновані на вірі в нього, повазі й довірі, як до керівної особи. Однак у такому випадку відчувається й надмірна залежність діяльності групи від особистості лідера: без лідера група виявляється практично неієздатною.

Ситуативна теорія лідерства передбачає, що лідером стає людина, котра, за умови виникнення в групі певної критичної ситуації має досвід та здібності, які необхідні для оптимального вирішення проблеми. У різних ситуаціях група висуває особливі вимоги до лідера, тому лідерство може переходити від однієї людини до іншої (емоційний лідер змінює ділового та ін.).

Автори наукових досліджень небезпідставно наголошують, що «лідерство завжди має емоційну першооснову». Відтак мистецтво лідера полягає в тому, щоб скерувати колективні емоції в потрібне русло, створюючи атмосферу товарищескості. Для цього лідери повинні розвивати власний «емоційний інтелект – уміння управляти собою й стосунками з іншими людьми».

Термін «емоційний інтелект» почали використовувати на початку 1990-х років. Американські психологи П. Саловей і Дж. Майєр застосували його для сукупності позначень ступеня розвитку таких людських якостей, як самосвідомість, самоконтроль, мотивація, уміння ставити себе на місце інших людей, навички роботи з людьми, вміння налагоджувати взаєморозуміння з іншими. Найактивнішим популяризатором EQ вважається Д. Гоулмен, американський журналіст і психолог, який у книзі «Emotional Intelligence» на матеріалах психологічних досліджень і опитувань довів, що успіх у житті залежить не стільки від логічного інтелекту – IQ, скільки від здібностей управляти своїми емоціями – EQ.

Серед західних вчених, які розробляли концепції емоційного інтелекту, були Д. Гоулмен, П. Саловей, Дж. Майєр, Д. Карузо, Г. Гарднер, Р. Бар-Он, С. Хейн, Р. Купер, А. Саваф. В Україні також з'явилися дослідження з проблеми концептуалізації цього феномена, його функцій (Е. Носенко), вивчення EQ як детермінанту внутрішньої свободи особистості (Г. Березюк), показника цілісного її розвитку (О. Філатова) та ін.

**Емоційний інтелект**, за визначенням дослідників, – це:

- здатність керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу; вміння ефективно контролювати емоції і використовувати їх для покращення мислення тощо (Дж. Майєр, П. Саловей)<sup>1</sup>;
- інтегральна властивість особистості розпізнавати, розуміти, контролювати, регулювати власні емоції та емоції інших і використовувати ці здатності для досягнення життєво важливих цілей (Зарицька В.)<sup>2</sup>;
- сукупність ментальних здібностей для розуміння власних емоцій і емоцій інших людей, а також для керування емоційною сферою (Андреева І.)<sup>3</sup>.

Лідери здатні створити позитивну емоційну атмосферу в колективі, стимулюють його членів до творчості, самовіддачі, зміцнюють їх віру у власних можливостях, ентузіазмі, зрештою, сприяють зростанню продуктивності праці й ефективності організації. Таких лідерів автори називають **резонансними**.

Термін *резонансне лідерство*<sup>4</sup> був вперше введений американцями Д. Гоулменом, Р. Бояцисом та Е. Маккі.

**Резонансне лідерство** – особливий вид гармонії міжособистісних взаємин.

Одна з ознак резонансного лідерства, як зазначають учені, це наявність прихильників, котрі тягнуться за лідером, розділяють його заповзяття й енергію. Показником рівня емоційного лідерства розробники теорії вважають його особистісні та соціальні аспекти. Особистісний аспект вказує на те, наскільки лідер управляє собою, маркерами цього процесу є самосвідомість і самоконтроль, соціальний (показує здатність керівника управляти відносинами з людьми) – на соціальну чуйність і рівень уміння управляти відносинами. Саме вони й становлять зміст емоційного інтелекту.

Результатом розвитку емоційного інтелекту людини є емоційні компетенції, що являють собою певні сформовані емоційні знання, вміння та навички, що проявляються в діяльності особистості.

**Емоційна компетентність** визначає наявність особистісних навичок, управління собою і соціальних (міжособистісних) навичок, управління стосунками з іншими людьми.

До особистісних навичок автори відносять усвідомлення власних емоцій, точну оцінку власних сильних сторін і можливостей, впевненість у власній обдарованості та почуття власної гідності, контроль над своїми емоціями, чесність і надійність, гнучкість, волю до перемоги, активність і оптимізм. Відзначимо виняткову важливість контролю над власними емоціями (зазвичай, негативними) і оптимізму (особливо в складних обставинах). Ці особистісні навички дозволяють створювати і підтримувати позитивну робочу атмосферу та цілісність організації.

До соціальних навичок автори відносять соціальну чуйність та управління відносинами. Такі складові чуйності, як співпереживання і люб'язність дозволяють розуміти почуття, визнавати та розуміти потреби інших людей, членів команди. Управління відносинами передбачає як уміння вести за собою шляхом позитивного впливу (насаги, переконання, розвитку здібностей), так і уважне ставлення до соціальних зв'язків: особистих, ділових, командних.

Самосвідомість розкривається через такі навички, як емоційна самосвідомість (аналіз власних емоцій і усвідомлення їх впливу на нас, використання інтуїції при прийнятті рішень), точна самооцінка (розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей), впевненість у собі (почуття власної гідності й адекватна оцінка власної обдарованості). Уміння здійснювати самоконтроль автори теорії розкривають через уміння контролювати руйнівні емоції та імпульси, чесність і прямоту, надійність, адаптивність, волю до перемоги, ініціативність, оптимізм. Соціальну чуйність учені асоціюють із умінням прислухатись до почуттів інших людей, розумінням їх позиції і готовністю прийти на допомогу (співпереживання); розумінням поточних подій, ієрархії відповідальності та політики на організаційному рівні (ділова поінформованість), здатністю визнавати й задовольняти потреби підлеглих, клієнтів, покупців (люб'язність). Лідер, який здатний управляти стосунками, повинен уміти: вести за собою, змальовуючи захоплюючу картину майбутнього (натхнення); володіти тактикою переконання (вплив); заохочувати розвиток здібностей інших людей за допомогою відгуків і настанов (допомога в самовдосконаленні); ініціювати перетворення, удосконалювати методи управління і вести співробітників у новому напрямку (сприяння змінам); врегульовувати конфлікти; культивувати й підтримувати мережу соціальних зв'язків (зміцнення особистих взаємостосунків); взаємодіяти з іншими співробітниками й створювати команди (командна робота й співробітництво). На думку вчених, щирий емоційний відгук не виникає у відповідь на хороший настрій лідерів чи їх уміння говорити вчасно потрібні слова – він виникає завдяки цілому кейсу узгоджених дій, якими користується керівник, котрі й формують особливі стилі лідерства.

4

Гоулмен Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулмен, Р. Бояцис, Э. Макки. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2007. – 301 с.



5

Белікова Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства // Український соціум. – 2012. – №2. – С. 16.

До **стилів емоційного лідерства** автори теорії відносять:

- ідеалістичний (лідер досягає емоційного резонансу, надихаючи людей, окреслюючи привабливий образ майбутнього; стиль позитивно впливає на клімат в організації, його доцільно застосовувати тоді, коли зміна ситуації вимагає створення нового дизайну майбутнього або потребує визначення чітких орієнтирів напрямку руху);
- навчальний (емоційний резонанс виникає як наслідок того, що лідер пов'язує бажання людей з цілями організації; це досить позитивно впливає на клімат в організації; стиль доцільно застосовувати, коли необхідно допомогти членам команди поліпшити продуктивність за рахунок розвитку перспективних здібностей);
- товариський (емоційний резонанс досягається завдяки створенню лідером гармонії через зближення членів команди; здійснює позитивний вплив на організаційний клімат; стиль доцільно використовувати, щоб «залікувати» розлад у колективі, мотивувати співробітників чи зміцнити міжособистісні стосунки);
- демократичний (емоційний резонанс стає наслідком того, що лідер оцінює внесок співробітників у роботу і за допомогою активного їх включення в процес управління, досягає відданості; стиль позитивно впливає на клімат в організації; його доцільно використовувати, щоб досягти підтримки, однаковості, отримати від співробітників пропозиції щодо розвитку справи);
- амбіційний (емоційного резонансу досягає лідер, який прагне зреалізувати амбітні цілі й вирішити найцікавіші завдання; часто доволі негативно впливає на клімат у колективі; його доцільно застосовувати лише в команді професійних співробітників з високою мотивацією);
- авторитарний (емоційний резонанс базується на основі того, що лідер повгамовує страхи, задаючи чіткий напрямок руху в непередбачуваних ситуаціях; стиль доволі негативно впливає на організаційний клімат, тому його варто застосовувати лише у кризових ситуаціях, коли необхідна повна реорганізація колективу).

Останні два стилі учені називають **дисонансними** і застерігають від їх надмірного застосування. Наголошуючи, що вони дієві за умови, коли лідер знає, що не обійтися без сильної руки, а коли потрібно послабити обійми. Саме така майстерність керівника може забезпечити успішний результат.

Перевагами емоційного лідерства, порівняно з іншими типами лідерства, є:

- спроможність аналізувати власні емоції та розпізнавати їх вплив на себе та інших, ситуацію в цілому;
- використання інтуїції у процесі прийняття рішень;
- адекватна самооцінка: розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей;
- уміння контролювати руйнівні емоції й імпульси;
- лідерство базується на повазі та довірі, що робить його менш конфліктним та суперечливим, натомість стабільним та надійним;
- висока адаптивність у ситуаціях змін, у кризових умовах;
- висока ефективність роботи групи, що очолює емоційний лідер;
- ініціативність та креативність дії, що мають місце в професійній діяльності, сприяють розвитку групи, організації;
- сприятливий для роботи емоційний клімат у колективі;
- використання командної роботи та співробітництва<sup>5</sup>.



## Практичні завдання

### Розвиток здатності розуміння емоцій

**Завдання 1.** Упродовж п'яти хвилин запишіть слова та словосполучення, котрі дозволяють вам точно висловити емоції.

---

---

---

---

---

---

Зверніть увагу на кількість слів:

- більше 30 слів – ваш словниковий запас абсолютно дозволяє висловити ваші почуття; ви також можете розраховувати на те, що ваші емоційні переживання будуть зрозумілі оточуючим;
- 20–30 слів – ви можете по-різному виразити свої почуття, але тренування вам не завадять;
- менше 10 слів – вам необхідне тренування у прояві почуттів.

Зверніть також увагу на те, яких емоцій у вас більше – позитивних чи негативних? Це характеризує вашу особистість, ваше ставлення до життя.

**Завдання 2.** Охарактеризуйте емоційні стилі лідерства, використавши пропонувану схему:

Стиль	Характерні особливості	Переваги	Недоліки
Ідеалістичний			
Навчальний			
Товариський			
Демократичний			
Амбіційний			
Авторитарний			

**Завдання 3.** Що буде визначати ваш особистий емоційний стиль лідерства? Сформулюйте власні принципи або просто запишіть свої думки з приводу власного стилю.

**Завдання 4.** Логічно завершіть послідовний ряд дій.

Емоційний інтелект дає можливість лідеру:

- точно сприймати, оцінювати й виражати емоції;
- генерувати емоції, коли вони супроводжують процес мислення;
- розуміти емоції та застосовувати емоційні знання;
- ....

**Завдання 5.** Є крилатий вислів: «IQ відкриває двері до лідерства, а EQ – ...». Завершіть вислів або підберіть власний варіант завершення афоризму.

## Список рекомендованих джерел

1. *Puffer, K. A.* (2011). Emotional intelligence as a salient predictor for collegians' career decision making. *Journal of Career Assessment*, 19(2), P. 130–150.
2. *Бояцис Р.* Резонансное лидерство: Самоусовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизации и эмпатии [пер. с англ.] / Ричард Бояцис, Энни Макки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.
3. *Гоулмен Д.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулмен, Р. Бояцис, Э. Макки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 301 с.
4. *Изард К. Э.* Психология эмоций / К. Э. Изард. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с. – (Серия «Мастера психологии»).
5. *Крайг Ж.* Эмоциональный интеллект. Думай, просчитывай, побеждай — М. : Питер, 2010. – 176 с.
6. *Чапмэн М.* Эмоциональный интеллект / М. Чапмэн. – Издательство журнала «Штат», 2010. – 144 с.

## Тема 2. Розвиток емоційних лідерських навичок

### Теоретичний матеріал

#### Розвиток здібностей до визначення емоцій

Для реалізації завдань розвитку емоційних лідерських навичок важливо вивчати емоційну сферу та практикувати отримані знання. Це допомагає розвинути свої здібності для кращого розуміння емоцій.

Дослідження невербальних засобів виразу емоцій є корисним і потрібним. Визначають три основні види емоційних виявів – це міміка; швидкість, ритм та інтонація голосу; похиття, які передає поза.

Клаус Шерер, один із перших дослідників емоцій, вивчав шляхи передачі емоційної інформації голосом<sup>6</sup>. Для визначення емоцій людини важливо розглядати голосові сигнали та їхній типовий зміст, користуючись інформацією таблиці.

#### Мова та емоції

Інтонація	Значення
Монотонна	Сум
Низька швидкість і темп	Депресія
Висока швидкість, рішучість	Ентузіазм
Мова набирає оберти	Подив
Різка	Оборона
Небагатослівне, гучне мовлення	Гнів
Швидке розтягнуте мовлення	Розчарування

Роль керівника загальноосвітнього закладу вимагає розуміння стилів мовлення членів команди, тому важливо вдосконалювати базу знань, а отже, і правила прийняття рішень, збираючи більше даних. Важливо також розуміти відносні зміни у вокалізації для уточнення своєї обізнаності в людях.

Акцентуємо увагу, що важливим для керівника-лідера є й розвиток здатності читати невербальні сигнали в положенні тіла.

#### Невербальні сигнали

Невербальний сигнал	Як він виглядає	Що він означає
Орієнтація	Направлений на вас	Зацікавлення
	Відвернутий убік	Закритість
Руки	Відкриті	Відкритість
	Закриті	Захист
Поза	Нахилений вперед	Зацікавлення
	Нахилений назад	Неприйняття

6

Scherer, K. R. Vocal Affect Expression: A Review and Model for Future Research. – Psychological Bulletin, 1986, 99, P. 143–165; Scherer, K. R., Banse, R., and Wallbott, H. G. Emotion Inferences from Vocal Expression Correlate Across Languages and Cultures. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2001, 32, P. 76–92.

Дуже важлива інформація про емоції «закодована» у виразі обличчя, проте помічати ці підказки нелегко. Чітка й апробована система «декодування» виразу обличчя, розроблена Полом Екманом<sup>7</sup>.

### Емоції на обличчі

Емоція	Рот	Очі	Ніс	Інші риси
Щастя	Усміхнений	Зморшки навколо		Активність
Сум	Похмурий	Опущені брови		Низька енергійність
Страх	Гримаса	Часто кліпають		
Злість	Стиснуті губи	Звужені	Загострений	
Відраза	Підняті губи		Зморщений	Язик висунутий
Подив	Відкритий	Широко відкриті		Пригальмовані рухи

Безумовно, щоб бути справді ефективним лідером, «читаючи емоції» в собі та в інших, необхідно інтегрувати усі описані навички.

Звертайте увагу: правильно визначайте свої емоції та настрої, а також дивіться і слухайте інших.

Аналізуйте словесну інформацію: використання емоційних слів; використання інтонації; швидкість мовлення.

Аналізуйте невербальну інформацію: міміка; очі та рот; поза; жести (мають інтерпретуватися в контексті); слова, інтонація та ситуація, до яких властиві жести.

Особливу увагу варто звертати на узгодженість: як слова корелюють з інтонацією; як слова, вирази та інтонації корелюють між собою.

Відчути себе, свої емоційні реакції та перевірити себе, щоб отримати підтвердження почуттів інших; визначити, наскільки ви знаєтеся на почуттях; запропонуйте щось у підтримку, щоб людина відкрилася; звіряйте свої спостереження зі спостереженнями інших. Така практика і зворотний зв'язок значно допомагає поліпшити точність визначення емоцій.

### Розвиток використання емоцій

Беззаперечним є те, що існує тісний зв'язок між емоціями та мисленням: емоції можуть допомагати або заважати розумовій роботі. Частиною становлення емоційно-інтелектуального керівника, лідера загальноосвітнього закладу є розвиток здатності визначати настрої відповідно до ситуації. У правильному настрої маємо корисне сполучення розуму та емоцій, яке є одним з ключів до творчого мислення, співпереживання та бачення.

Емоції полегшують процес мислення, але надто важливо, щоб стиль мислення відповідав необхідним емоціям. Розглянемо різні етапи розв'язання проблем, зіставляючи кроки з емоціями, які їм сприяють.

**Народження ідей, вирішення проблем та відчуття емоцій<sup>8</sup>**

Крок процесу	Що він передбачає	Що варто відчувати
<b>Народження ідей</b>		
Незалежне мислення	Мислення без обмежень	Щастя
Мозковий штурм	Мислення з використанням асоціацій	Щастя
<b>Оцінка ідей</b>		
Пошук проблем	Розгляд потенційних проблем	Незначне побоювання
Скорегувати цілі	Підведення цілей проекту до ідей	Нейтральний настрій
<b>Вибір ідей</b>		
Контрольний список	Надання ваги кожній цілі та відповідним діям	Нейтральний настрій
<b>Упровадження ідей</b>		
Груповий консенсус	Погодження в команді	Щастя й зацікавлення
Розробка плану дій	Рішення щодо конкретних кроків, ресурсів, термінів і відповідальних	Зацікавлення
Дії	Початок запровадження	Щастя й зацікавлення
Послідовне виконання	Контроль заходів, коригування, перевірка виконання і досягнення бажаного результату	Негативний настрій, щоб оцінити можливі проблеми та щасливий позитивний настрій, щоб залишатися вмотивованими на результат і подолання перешкод

8

Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – К. : Самміт-Книга, 2016. – С. 144.

9

Станіславский К. С. Собрание сочинений : В 9 т. – М. : Искусство, 1989. Т. 2. Работа актера над собой. Ч. 1: Работа над собой в творческом процессе переживания: Дневник ученика. – 511 с.

Емоційно-інтелектуальний керівник точно визначає емоції, знає правила емоції та мислення і перевіряє, щоб почуття були адекватними поточній ситуації. Але якщо вони не підходять? Як створювати настрій? Цікавою у цьому контексті є методика, котра вийшла з акторського середовища й розроблена режисером Костянтином Станіславським<sup>9</sup>.

Метод Станіславського передбачає наступні кроки: розслабитися, щоб зосередити увагу; посилення уяви; згадати емоції, які було пережито в минулому; поєднати емоційні спогади з конкретними чуттєвими деталями емоцій (наприклад, смаком, запахом, текстурою); навчитися відтворювати емоції на сцені, як це необхідно персонажу; навчитися вірити, що сцена – це реальність і що ваш персонаж – справжній.

Таке перевтілення допоможе лідеру освітнього закладу бути уважним до деталей, дасть можливість посилити емоційну згуртованість колективу.



Щодня ми думаємо і приймаємо рішення, і кожна думка, рішення і судження має зв'язок з емоціями. Цей вибір робимо не ми – ми просто так влаштовані. Ігноруючи емоційний компонент і намагаючись бути холодним і раціональним, ми ризикуємо прийняти погане рішення. Щоб налаштуватись на правильний настрій, важливо вміти точно розпізнати емоції, зрештою зрозуміти, як ваші почуття і думки працюють разом, і нарешті ви маєте передати це почуття.

**Отже, розуміння емоцій, прогнозування емоції – важливе уміння лідерського стилю керівника освітнього закладу.**

Розуміння є нашою базою емоційних знань, яка передбачає оцінку мовлення, використовуюваного для опису емоцій та інших почуттів.

У цьому контексті звертаємо увагу на список термінів емоцій, які допоможуть освітньому керівникові розвинути свій емоційний словниковий запас. Для кожного загального терміну подається низка дескрипторів.

**Емоційний словник**

Емоція	Пов'язані терміни і фрази:
<b>ЩАСТЯ:</b> безтурботний; щасливий; радісний; екстатичний	захоплення; радість; ейфорія; насолода; розвага; радість; розділяти щастя інших; бути позитивним; поділитися чужою радістю
<b>ПРИЙНЯТТЯ:</b> захоплюватися; приймати; довіряти	охоплювати; щиро зустрічати; бути впевненим; вірити; високо цінувати; подобатися; любити; захоплюватися; цікавитися
<b>ОЧІКУВАННЯ:</b> інтерес; передбачення пильність	Зачаровувати; інтригувати; приваблювати; поло- нити; очікувати
<b>ПОДИВ:</b> відволікання; сюрприз; захоплення	подив; благоговіти; зачудовання; шок; збенте- ження; недовірливість; затьмарення свідомості; остовпіння
<b>ГНІВ:</b> роздратування; гнів; лють	ненависть; роздратування; розчарування; фруст- рація; злі наміри обурення
<b>ВІДРАЗА:</b> нудьга; відраза	лаяти; зневага; неприязнь; аморальність; ганебне ставлення
<b>СТРАХ:</b> побоювання; страх; терор	жах; переляк; занепокоєння; стурбованість; трепет; нервозність; обережність; на межі; застереження
<b>ПЕЧАЛЬ:</b> замислений; сумний; убитий горем	пригнічений; нещасний; сумний; проблемний; страдницький; самотній; меланхолійний; розчаро- ваний; виснажений

Ці терміни різняться за ступенем інтенсивності певної емоції. Для активного вико-  
ристання емоційного словника необхідно, насамперед, вивчити свої емоції, визна-  
чити, наскільки вони інтенсивні, а потім вибрати відповідне емоційне слово, щоб  
описати і повідомити про почуття якомога точніше. Мовлення і слова – потужні  
інструменти спілкування й інформування, тому емоційно-інтелектуальний керів-  
ник потребує запасу складної емоційної лексики, щоб спілкуватися з іншими точно  
та ефективно.

Емоції мають правила, відповідають певним шаблонам і прогресують. Можливість спрогнозувати емоційну ситуацію, щоб визначити, які емоції відчуває керівник і його колеги, – одна з навичок емоційного лідерства.

### Прогресії емоцій

Гнів	Радість	Страх	Сум	Любов
роздратування	спокійний	уважний	нейтральний	доброзичливий
надокучання	умиротворений	різкий	нудьгуючий	прихильний
розчарування	вдоволений	обережний	пригнічений	довірливий
засмучення	розвеселений	нервовий	похмурий	відданий
злість	позитивний	збентежений	сумний	захоплений
гнів	щасливий	наляканий	зневірений	люблячий
лють	радісний	панічний	скорботний	пристрасний
сказ				

Основи емоційного лідерства включають також певний спосіб диференціації різних рівнів усвідомлення та переробки емоцій. Стратегії можуть варіюватися від неемоційних до емоційних; емоції можуть бути інтегровані в думки, але з різними рівнями складності та розуміння. Найчастіше застосовуються такі стратегії: звільнення від емоцій; уникнення емоцій; заперечення емоцій; залучення емоцій шляхом їх переоцінки; визнання; інтеграції.

Найбільш складна стратегія емоційного інтелекту передбачає якісну обробку емоцій на глибокому змістовому рівні. Емоційний інтелект, як правило, містить чотири етапи розвитку<sup>10</sup>:

#### **Визначення емоцій:**

Чи обізнані ви щодо свого настрою? Наскільки вам це зрозуміло? Це типовий для вас настрій? Як ви ставитеся до того, щоб так почуватися? Наскільки потужним є почуття?

#### **Використання емоцій:**

Яке значення має цей настрій або емоції? Що змусило вас так почуватися?

#### **Розуміння емоцій:**

Що є приводом та реальною причиною проблеми? Що відбуватиметься далі?

#### **Управління емоціями:**

Яким є бажаний результат? Які можливі дії?

Щоб визначити ефективність альтернатив, ставте запитання «що буде, якщо...» в процесі.

### 10

Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – К. : Самміт-Книга, 2016. – С. 188.



## Практичні завдання

### Розвиток емоційних лідерських навичок

**Завдання 1.** Чи знаєте ви, як почуваєтеся? Можливо, це і безглузде запитання, але його в будь-якому разі варто поставити. Багато хто з нас блокує почуття, принаймні якийсь час. Емоційний інтелект потребує доступу до наших емоцій, якщо не весь час, то, принаймні, в критичні моменти. Пройдіть короткий тест, щоб визначити свій рівень емоційної обізнаності.

#### Дізнайтеся про свої почуття та емоції

	НІ!	Ні	Так	ТАК!
Важливо думати про почуття	нн	н	т	тт
Емоції слід відчувати та помічати	нн	н	т	тт
Я звертаю увагу на те, як почуваюся	нн	н	т	тт
Я зазвичай роблю висновки з того, як почуваюся	нн	н	т	тт
Мої почуття зрозумілі	нн	н	т	тт
Я знаю, як я почуваюся	нн	н	т	тт

Чим більше відповідей ТТ і Т ви обвели, тим вищою може бути ваша емоційна обізнаність, яка допоможе визначити емоції інших. Це не просто доступ до різних емоційних доказів, а й суттєва допомога в осмисленні емоційної інформації.

**Завдання 2.** Виберіть фільм, який не бачили раніше. Швидко продивіться його, зупиняючись, коли говорять герої фільму. Потім подивіться фільм без звуку. Зосередьтеся на сценах, що тривають від тридцяти секунд до хвилини. Якщо там є кілька персонажів, спробуйте зосередитися на одному або двох головних героях. Наприкінці сцени зупиніть фільм і запишіть у таблицю які були почуття у кожного. Це може бути важким завданням, бо у вас будуть лише візуальні підказки і трохи контексту. Після того, як оцінили кожну емоцію двох основних персонажів, перемотайте відео на початок сцени й запустіть знову, на цей раз зі звуком. Спостерігаючи за подіями знову, тримайте список перед собою і записуйте емоції, виражені кожним з персонажів.

#### Спостереження за героями фільму

Ні = емоції немає, Так = емоція є				
	Персонаж 1		Персонаж 2	
	Мовчить	Говорить	Мовчить	Говорить
Щастя				
Сум				
Злість				
Очікування				
Страх				
Подив				
Прийняття				
Відраза				
Заздрість				
Сором				

Вимкніть фільм і подивіться на оцінки емоцій. Наскільки вони схожі? Чи були там емоції, які ви змогли правильно визначити тільки через невербальні сигнали? Чи були такі, що потребували «озвучення» для правильної їх ідентифікації? Повчально буде проаналізувати емоції, які ви виявили, й ті, з визначенням яких є проблеми. Запитайте себе: які натяки ви могли недооцінити або переоцінити? Чого вам не вистачає? І, звісно, які знаки ви дійсно блискуче помічаєте?

**Завдання 3.** Згенеруйте свій настрій, використовуючи метод Станіславського.

Метод передбачає наступні етапи:

- знайдіть тихе місце і спробуйте розслабитися;
- уявіть обставини, які ви вважаєте спокійними;
- якщо це важко, подумайте, де б ви хотіли бути;
- подивіться навколо і уявіть, які об'єкти будуть навколо вас;
- відзначте деталі кожного об'єкта: колір, форму, розмір, текстуру.
- слухайте і творіть звуки, які мають бути навколо;
- подивіться навколо і відзначте якнайбільше деталей.

Залучайте усі свої почуття.

Де ви бачите себе? Чи ви там взагалі є? Ви бачите це своїми очима чи спостерігаєте зі сторони? Звісно, сторонні думки та звуки будуть втручатися у ваш уявний світ. Коли це відбувається, не заперечуйте ці вторгнення, але повертайтеся до уявної сцени.

**Завдання 4.** Прочитайте кожен набір термінів і з'ясуйте, який є більш логічним і відповідає емоційному інтелекту.

Алгоритм «закипання» (А)	Алгоритм «закипання» (В)
гнів	роздратування
роздратування	надокучання
лють	розчарування
надокучання	засмучення
засмучення	злість
сказ	гнів
гнів	лють
розчарування	сказ

**Завдання 5.** Як прогресують емоції, що призводять до радості? Проаналізуйте список емоцій і розташуйте їх у правильному, на ваш погляд, порядку.

<b>Страх</b>	
збентежений	
наляканий	
різкий	
обережний	
панічний	
нервовий	
уважний	
<b>Впадання в депресію</b>	
знуджений	
скорботний	
пригнічений	
сумний	
нейтральний	
зневірений	
похмурий	
<b>Пристрасть, кохання</b>	
прихильний	
відданий	
пристрасний	
захоплений	
люблячий	
довірливий	
доброзичливий	

## Список рекомендованих джерел

1. *Pennebaker, J. W.* Opening Up: The Healing Power of Confiding in Others. New York: William Morrow, 1990.
2. *Thayer, R. E.* Calm Energy: How People Regulate Mood with Food and Exercise. New York: Oxford University Press, 2001.
3. *Гоулмен Д.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулмен, Р. Бояцис, Э. Макки. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2007. – 301 с.
4. *Дарвин Ч.* О выражении эмоций у человека и животных. – СПб. : Питер, 2001. – 368 с.
5. *Екман Пол* Теорія брехні. – К. : KM Publishing, 2012. – 320 с.
6. *Станиславский К. С.* Собрание сочинений : В 9 т. – М. : Искусство, 1989. Т. 2. Работа актера над собой. Ч. 1: Работа над собой в творческом процессе переживания: Дневник ученика. – 511 с.

# Тема 3. Лідерські практики використання навичок емоційного інтелекту

## Теоретичний матеріал

### Самоуправління з використанням навичок емоційного інтелекту

План розвитку емоційного інтелекту охоплює чотири навички, кожна з яких пов'язана з певною метою і загальною ідеєю про те, як досягти цієї мети.

#### План розвитку емоційного інтелекту<sup>11</sup>

Етап	Мета	Як досягти мети
Визначення емоцій	Залишатися відкритими до власних емоцій та емоцій оточуючих	Спостерігайте, слухайте, ставте питання, уточнюйте розуміння
Використання емоцій	Розглядати ці емоції та їх вплив на мислення	Визначте, як ці почуття впливають на мислення. За потреби змініть тон
Розуміння емоцій	Досліджувати причини почуттів і що може статися далі	Розгляньте причини почуттів і те, як вони, найімовірніше, зміняться за різних подій
Управління емоціями	Не мінімізувати і не перебільшувати свої почуття	Включіть раціональну, логічну інформацію, отриману з емоційних даних, для прийняття оптимального рішення

Успішне емоційне лідерство передбачає формулювання правильних запитань для аналізу конкретної ситуації. Кожен крок емоційного інтелекту (визначення, використання, розуміння, управління) має свій перелік запитань, які ви можете поставити, щоб отримати інформацію і прийняти оптимальні рішення: Як ви почуваєтеся? Як сильно ви це відчуваєте?

Так, співвіднесіть почуття та їх інтенсивність, які з'ясовуються через запитання: Що ви думаєте з цього приводу? Як ці почуття впливають на ваші думки? Чому, на вашу думку, це так? Що стало причиною? Як ці почуття розвивалися? Як вони будуть змінюватися далі? Що ви можете зробити з емоціями? Чи потрібно їх змінювати? Як ви можете керувати цими почуттями, щоб адаптивно використовувати їх у процесі прийняття рішень та мотивації поведінки?

Отже, дуже важливо для керівника освітнього закладу зосереджувати увагу на внутрішньому управлінні емоціями й знати, як можна застосувати у своїй роботі з колективом план розвитку емоційного інтелекту.

Нерідко виникає запитання: Чи обов'язково емоційно-інтелектуальний керівник є хорошою людиною? З самого початку ми визначили, що ці емоційні навички можна використати для багатьох цілей, це схоже на дилему харизми. Харизматичні лідери можуть використовувати свою владу задля розвитку групи або для власної слави. Керівник, який є експертом в управлінні емоціями, може залучити цю здатність

11

Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – К. : Самміт-Книга, 2016. – С. 197.



12

Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – К. : Самміт-Книга, 2016. – С. 199.

13

Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – К. : Самміт-Книга, 2016. – С. 210.

14

Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – К. : Самміт-Книга, 2016. – С. 211.

для маніпулювання співробітниками. Але якщо керівник має справді розвинений емоційний інтелект, він також має високий рівень емоційної емпатії, тобто відчуває почуття його співробітників. Це може бути підставою для твердження, що моральність емоційно-інтелектуального керівника достатньо розвинена<sup>12</sup>. Важко уявити, що такий лідер навмисно або надмірно заподіє шкоду іншим.

Загалом, як свідчить практика, навички емоційного інтелекту не гарантують життєвого успіху. Насправді, емоційно-інтелектуальний керівник часто може відчувати сум і тривогу, а нагороди, які очікують на емоційно-інтелектуального керівника, не можуть бути вимірні грошима, владою, престижем, натомість визначаються бажанням і здатністю робити добро собі й оточенню<sup>13</sup>.

Керівник загальноосвітнього закладу повинен управляти собою та взаємодіяти з багатьма людьми. І лише після того, як він почуватиметься комфортно у використанні плану розвитку емоційного інтелекту, зможе поліпшити свій менеджмент, додавши ще один елемент: емоції інших людей.

Розширити план розвитку емоційного інтелекту можна і потрібно, знову розглядаючи набір запитань, лише цього разу ваш погляд розширюється і залучає емоції групи людей. Поставте собі такі запитання<sup>14</sup>: Як люди в цій ситуації почуватимуться? Як їхні почуття впливають на думки? Чому ці люди почувуються саме так? Як вони змінять свої почуття з перебігом подій? Що ви можете зробити з їхніми емоціями? Як ви можете звернути увагу на їхні почуття і включити ці переживання у своє мислення та прийняття рішень? Як ви можете допомогти їм залишатися відкритими до інформації, що несуть їхні почуття, та інтегрувати їх у мислення й поведінку?

Звертаємо увагу, що ці питання фокусуються не лише на керівникові, а й на інших працівників освітнього закладу. У час стрімких змін та креативних інновацій емоційно-інтелектуальний керівник не просто тримає курс розвитку закладу, а й окреслює його. Такий керівник краще бачить, що він має зробити і як виявляти лідерські уміння задля прогресивних змін. Як він це робить? Один зі способів генерування змін – застосування в менеджменті чотирьох емоційних навичок і плану розвитку емоційного інтелекту.

Зауважимо, що нерідко емоційно-інтелектуальний лідер має протистояти іншим та генерувати конфлікт і негативні почуття, щоб добитися результату, тоді управління під час неординарних ситуацій вимагає й прийняття жорстких рішень.

**У таблиці відтворений взаємозв'язок між почуттями й поведінкою:**

Керівники відчувають:	Це мотивує таку поведінку:
Страх	Дійте зараз, щоб уникнути негативних наслідків
Подив	Зверніть увагу
Зацікавлення	Давайте подивимося краще
Прийняття	Мені це подобається

Відтворення цих почуттів і перехід від одного до іншого може відбуватися кількома способами.

Для керівника важливо визнати, що він просто не має вибору, коли йдеться про роботу з почуттями. Емоції вплетені в наше повсякденне життя як керівників, вчителів, так і учнів і лідерів. Цей емоційний світ може бути важким середовищем управління, але саме ця складність робить його цікавим і корисним.

## Формування емоційно-інтелектуального керівника

Формування та саморозвиток емоційно-інтелектуального керівника потребує чимало зусиль. Навички емоційного інтелекту не можуть замінити технічний експертний рівень, аналітичний розум, конкретні компетенції або досвід. Будь-яке завдання, яке ви можете виконувати в робочому процесі, буде краще реалізоване із застосуванням емоційного інтелекту.

Вочевидь немає єдино правильного способу стати емоційно-інтелектуальним керівником, лідером загальноосвітнього закладу. Знайомство з теоріями лідерства або біографіями відомих лідерів доводить, що емоційна компетентність, як і здатність «поступати як слід», може принаймні відігравати таку саму важливу роль, як технічна компетенція та математичні знання. Фахівці з лідерства Джеймс Кузес і Баррі Познер стверджують, що є п'ять ключів до успіху лідера: 1) моделювання того, як ви хочете, щоб діяли інші відповідно до ваших цінностей; 2) натхнення спільного бачення; 3) здатність кинути виклик звичайним процесам для інноваційного виконання завдань; 4) надання іншим можливості діяти шляхом зміцнення співпраці та розподілу повноважень; 5) заохочення серця, під яким розуміють визнання внеску інших та побудова духу спільноти<sup>15</sup>. Важко собі уявити досягнення цих цілей без емоційного інтелекту.

Відтак, звертаємо увагу на те, як емоційний інтелект може допомогти справитися з шістьма основними проблемами управління та лідерства, про які йшлося раніше:

- побудова ефективних команд;
- ефективне планування і прийняття рішень;
- мотивування людей;
- передача бачення;
- сприяння змінам;
- побудова ефективних міжособистісних стосунків.

Команди будуються, а не народжуються. Як зазначає Стів Закарро, ефективний керівник, щоб побудувати згуртовану команду, сприяє установленню довіри між людьми, а потім використовує і розвиває її всередині групи<sup>16</sup>. Перед тим, як лідери будуть моделювати потрібні дії, їм варто визначитися зі своїми цінностями і привести дії у відповідність з ними. І один зі способів – прислухатися до почуттів, щоб оговтатися й діяти, і – як зазначають лідери Кузес і Познер – необхідно спочатку визначитися зі своїми почуттями.

Тривалі комунікації між членами команди також показують важливе значення емоцій для побудови спільної ідентичності. Здатність команди «оптимізувати якість взаємодії у вирішенні суперечливих позицій, використанні спільної поведінки або використанні мотивації» – ось ключ до розвитку продуктивної виробничої взаємодії членів команди<sup>17</sup>. Й дуже часто саме лідер має переконатися, чи це відбувається.

Мотивація інших до дії шляхом розвитку співпраці та поділу повноважень спирається на здатність співпереживати, здатності подивитися на ситуацію очима іншої людини. Окрім того, керівники освітніх закладів мають бути достатньо впевненими в собі, щоб дозволити відзначати інших членів команди за позитивні результати (і, разом з тим, не звинувачувати автоматично інших за проблеми).

Створення ефективної команди, яка працює як єдине ціле, – мабуть одне з найважливіших і найскладніших завдань керівника-лідера.

У цьому контексті звертаємо особливу увагу на процес планування – найбільш конкретної та раціональної функції керівника. Здавалося б, воно не вимагає високого ступеня розвитку емоційного інтелекту. Однак це логічний вид діяльності і ефективне планування вимагає від лідера бути відкритим для багатьох форм інформації і даних, а вони бувають не лише фактичними, а й емоційними.

15

Джеймс Кузес, Баррі Познер. Управляй как бог. Экстраординарный менеджмент в компании. – М. : Эксмо, 2015. – 400 с.

16

Zaccaro, S. J. and Ardison S. D. Leadership in Virtual Army Teams. In D. V. Day, S. Zaccaro and S. Halpin (eds.). Leadership Development for Transforming Organizations. Hillsdale, NJ : Ertbaum, 2004.

17

Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – К. : Самміт-Книга, 2016. – С. 235.

## 18

Карузо Д. Р., Саловеї П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – К. : Самміт-Книга, 2016. – С. 243.

## 19

Sony History. Chapter. – URL: <http://www.sony.neV SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/>

Керівник, який стверджує, що «немає значення, як співробітники почуваються, вони просто повинні виконувати», звісно, може мати успіх, але надто короткочасний. Розумні, реалістичні цілі і розклад для них можна створити, лише будучи відкритим, точно сприймаючи й інтегруючи в дії те, як ваша команда почувається щодо цілей та графіків. Планування та прийняття рішень виграють від емоційності, бо вона допомагає генерувати можливі альтернативні сценарії та використовувати аналіз «що буде, якщо...».

Ефективність плану розвитку емоційного інтелекту для прийняття рішень залежить від здатності керівника залишатися відкритим для незручних фактів і даних. Здатність залишатися відкритим для інформації, яка змушує почуватися незручно, починається з точного розуміння емоцій, що відчуються в цей момент. Емоційно-інтелектуальні рішення, прийняті в умовах командних зустрічей, мають також відображати почуття усіх людей, які беруть участь у нараді з планування.

Найбільш відкритий емоційний аспект лідерства, відповідно до тлумачень Кузеса і Познера, – це «заохочення серця» через демонстрацію вдячності за досягнення інших і позитив товариських почуттів. Тут керівники повинні вміти зрозуміти складні почуття: святкування успіхів колег є спільна радість, а не банальна заздрість? Які церемонії по-справжньому щирі? Як ми нагороджуємо досягнення, не підтримуючи внутрішню мотивацію? Усе це – виклики для емоційно-інтелектуального керівника освітнього закладу.

Щоб допомагати іншим розвиватися, лідер повинен запитати себе, чи працює він насамперед на себе, чи на потреби своєї команди, вчителів, учнів? Адже керівник-лідер має бути мотивованим задовольняти передусім потреби людей, а вже потім виявляти інтерес до лідерства. По суті, в центрі уваги лідера, який служить іншим, перебувають потреби співробітників та їхнє подальше зростання й розвиток.

Поняття лідера, який служить іншим, нагадує нам, що одне із завдань хорошого лідера, зокрема емоційно-інтелектуального лідера, – це правильні вчинки для людей. Ресурсом лідера є організація, її людський капітал. Хороший керівник домагається виконання завдань шляхом розумного використання цих ресурсів, забезпечуючи разом з цим поповнення людських ресурсів. Виявлено, що люди з більш високим емоційним інтелектом, як правило, більш зацікавлені в розвитку інших і в допомозі їм<sup>18</sup>. Отже, емоційно-інтелектуальний керівник має бути в змозі зосередитися на розвитку цих людських ресурсів.

Зазначимо, що не йдеться про нову теорію комунікації, однак ефективна комунікація має базуватися на такій передачі повідомлення, щоб його почули і зрозуміли інші. Зміст та інтонації повинні відображати те, як одержувач почувається на певний момент, і ці почуття будуть скеровувати увагу на повідомлення або відволікати від нього.

Натхнення спільного бачення є частиною процесу комунікації ефективних лідерів. Без здатності зрозуміти, як почуваються люди, та співпереживати їм, лідерові буде важко заохотити інших прийняти його погляд на майбутнє. Відправною точкою для формування спільного бачення, звісно, є розуміння проблем інших людей та їхнього ставлення до ситуації.

Загалом, створити спільне бачення в організації доволі просто. Складнощі тут полягають у передачі його так, щоб досягти результату: мотивувати, направляти і активізувати заходи щодо реалізації основних напрямів *та пріоритетних* цілей. Бачення має сенс для управління, і його повідомлення необхідно озвучувати так, щоб члени колективу це розуміли, відчували і приймали як власне бачення. Саме в таких ситуаціях здібності емоційно-інтелектуального керівника й відіграють важливу роль. У цьому контексті цікавим є досвід Нобуюкі Ідеї, голова Sony, котрий закликав своїх співробітників «стати замріяними дітьми, щоб продовжити роботу зі створення нових продуктів, які відповідатимуть очікуванням наших майбутніх клієнтів»<sup>19</sup>.

Звертаємо увагу, що нерідко керівники для мотивації використовують емоційний тиск і емоцію страху. Так, страх дуже сильний мотиватор, але в довготерміновій перспективі він добре не працює. З часом страх просто випадає людей, бо не спрямований у майбутнє, це емоція «тут і зараз». Емоційно-інтелектуальний керівник має управляти страхом невизначеності, який відчувають вчителі і учні. Страх допомагає всім учасникам зосередитися на потенційних загрозах, але тільки-но ви повернули загальну увагу, варто змістити фокус і спрямувати емоції на досягнення мети. Саме тут і потрібне лідерське бачення, оскільки воно має допомагати відчувати себе та інших і дає змогу застосувати альтернативні стратегії, використовуючи свої емоції, розум та аналіз «що буде, якщо...».

Кидати виклик узвичаєним процесам, упроваджуючи інновації, експериментуючи і приймаючи ризик, вимагає від лідера покладатися на навички управління емоціями. Керівник, схильний до хвилювання, будь-що уникатиме ризику, невдач і втрат. І навпаки, надмірно оптимістичний керівник може брати на себе занадто великий ризик і не враховувати вплив різних наслідків.

Найкраще емоційно-інтелектуальні керівники демонструють свої здібності в щоденній взаємодії з колегами і клієнтами. Це, мабуть, найактивніша царина досліджень у сфері емоційного інтелекту, що нині розвивається. За результатами дослідження психолога Марка Брекетта, люди з низьким рівнем емоційного інтелекту мають значно більше проблем з колегами, ніж більш емоційно-інтелектуальні<sup>20</sup>.

Створення ефективних взаємин потребує багато зусиль, здібності й готовності підтримувати зв'язок, а також протистояти труднощам. Керівникам варто давати позитивний зворотній зв'язок на добре зроблену роботу і забезпечувати відверту критику, щоб допомогти іншим зрозуміти і визнати помилки.

Емоції несуть інформацію, яка допомагає нам у прийнятті раціональних рішень й формуванні адаптивної поведінки. Ігнорувати це джерело даних означає нехтувати важливим аспектом доступної інформації. Лідери й керівники, створюючи ефективні команди, плануючи й ефективно розв'язуючи проблеми, мотивуючи людей, передаючи їм своє бачення, сприяючи змінам і створюючи ефективні міжособистісні відносини, повинні зважати на свої емоції як на джерело натхнення і зворотного зв'язку. Емоційна система – це інтелектуальна система, наші емоції вказують нам правильний напрям і мотивують нас робити те, що варто робити. Підтвердження цього постулату – це слова відомого теоретика емоцій Сильвана Томкінса: «Поєднання міркування з почуттям приводить до ясного та натхненного розуміння проблеми. Міркування безсиле без почуття, а почуття сліпе без міркування»<sup>21</sup>.

Отже, наявність емоційних знань та адекватність їх використання є одним із необхідних ресурсів керівника ЗСО, що визначає ефективність інтерперсональної взаємодії (з вчителями, батьками, учнями, колегами тощо) та успішність професійної діяльності. Як результат, отримані емоційні знання, уміння та навички впливають на розвиток однієї із емоційних компетенцій – здатності до адаптивної поведінки в надмірно емоційних ситуаціях.

Емоційний лідер (керівник загальноосвітнього закладу) здатний приймати ефективні рішення, оскільки, по-перше, вміє керувати власними емоціями та свідомо обирати модель своєї поведінки відповідно до ситуації, по-друге, розпізнає емоції інших, їх потреби та використовує ці знання для ефективної взаємодії завдяки спілкуванню та спільній діяльності.

## 20

Brackett, M. A., Mayer, J. D. and Warner, R. M. Emotional Intelligence and Its Relation to Everyday Behaviour. *Personality and Individual differences*, 36(6), P. 1387–1402.

## 21

Tomkins, S. S. (1962). *Affect, Imagery, Consciousness* (Vol. 3U The Positive Affects). New York: Springer, P. 112.



## Практичні завдання

### Застосування емоційних навичок

#### Стиль розв'язання проблем: знайдіть свій загальний підхід<sup>22</sup>

**Мета.** Який ваш підхід до різних проблем? Як ви справляєтеся з самим собою? До якого результату і якої інформації ви прагнете? Розуміння підходу до розв'язання проблем допоможе вам краще зрозуміти свій емоційний стиль.

**Інструкції.** Прочитайте кожну ситуацію і виберіть дію, з якою ви швидше за все погодитесь в робочих умовах.

1. *Член команди, який має представляти новий навчальний план директору, дізнався, що помер його собака. Що ви зробите?*
  - A. Оскільки навчальний план розроблено, попрошу іншого працівника робити презентацію.
  - B. Заспокою його і спитаю, чи готовий він до презентації.
  - C. Дозволю піти.
  
2. *Ви намагаєтесь вплинути на команду, щоб спрямувати на певний курс дій. Це надзвичайно емоційна тема, і всі хвилюються. Як ви продовжите обговорення?*
  - A. Підкреслю важливість аналізу.
  - B. Скажу, що почуття важливі для об'єктивного аналізу.
  - C. Активізую пристрасті людей з цього питання, щоб привернути їхню увагу.
  
3. *Вас попросили зробити остаточний огляд навчального навантаження на наступний рік, щоб побачити розбіжності й помилки, перш ніж передати його у навчальний відділ. Як Ви почуваєтеся, коли сідаєте за стіл, щоб впоратися із завданням?*
  - A. Я спокійно перейду до роботи.
  - B. Я сфокусую увагу на цифри.
  - C. Я хотів би зберегти позитивні відчуття в роботі над деталями.
  
4. *Вам запропонували нову і важливу роботу, ви дуже схвильовані. Яку стратегію ви оберете, щоб прийняти рішення про роботу?*
  - A. Отримати максимальну кількість фактів.
  - B. Розгледіти, що мені сподобається в роботі, а що ні.
  - C. Оскільки це чудова пропозиція, прийму її з радістю.
  
5. *Ваш бос прийняв рішення, з яким ви не згодні. Як ви справляєтеся з ситуацією?*
  - A. Надати керівнику всі факти про рішення.
  - B. Надати факти та повідомити, що я відчуваю у зв'язку з рішенням.
  - C. Повідомити, як я почуваюся щодо рішення.

22

Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – К. : Самміт-Книга, 2016. – С. 259–263.

6. *Ваш керівник намагається вирішити, кого підвищити: вас або іншого працівника (вашого колегу). Колега сказав вам, що керівник почувається комфортніше з іншою людиною. Як би ви провели зустріч з керівником щодо вашого просування?*
- A. Сконцентруюся на своїх навичках і досягненнях.
  - B. Розповім, що я зробив для закладу і чому я ціную роботу.
  - C. Розповім, що рішення не мають бути особистісними.
7. *У вас заплановано щорічну зустріч щодо зворотного зв'язку та відгуків з підлеглими. Ви трохи втомилися та перебуваєте у примхливому настрої, здається, підлеглі також.*
- A. Розділю факти та відчуття і проведу зустріч.
  - B. Створю більш позитивний настрій перед зустріччю.
  - C. Перенесу зустріч.
8. *Результати роботи людини, яка працювала в навчальному закладі протягом декількох років, досить погані. Вона зробила багато істотних помилок за останні кілька місяців. Що ви робитимете?*
- A. Єдине питання, що буде розглядатися, – виконує співробітник свою роботу чи ні.
  - B. Необхідно збалансувати потреби навчального закладу з потребами вчителя.
  - C. Емоційне здоров'я та потреби вчителя є першочерговими.
9. *Тепер ви працюєте з іншим членом команди. Йому не вистачає досвіду, і його ідеї не досить розвинуті. Що ви зробите?*
- A. Попросите його працювати над ідеями більш ретельно.
  - B. Внесете пропозиції та поставите запитання.
  - C. Підбадьорите його та підтримаєте.
10. *Колега каже, що готова покинути роботу, тому що вона не отримує той досвід, який планувала. Ви відчуваєте, що робота добре їй підходить і це просто тимчасова реакція. Що ви їй скажете?*
- A. Скажете, що вона не повинна зважати на свої відчуття.
  - B. Запитаєте її, що саме її не влаштовує.
  - C. Запропонуєте їй поділитися почуттями.
11. *Загалом як би ви охарактеризували свій стиль прийняття рішень?*
- A. Мої рішення зосереджені на раціональному, об'єктивному мисленні.
  - B. Мої рішення поєднують мислення з емоціями.
  - C. Мої рішення інтуїтивні, залежать від почуття.

### Що означають результати?

Ця проста анкета розглядає можливі підходи до розв'язання проблем і манери поведінки на робочому місці. Кожна з проблем мала три опції. Перша відповідь (А) передбачає, що ви керуєтеся раціональним і логічним підходом до розв'язання робочих проблем. Третя відповідь (С) вказує, що ви надаєте перевагу емоційному підходу, в якому почуття та емоційні дані відіграють найважливішу роль. А вже друга відповідь (В), означає, що ви інтегруєте мислення і почуття. Це і є емоційно-інтелектуальний стиль.

- А. **Надмірно раціональний стиль.** Людей перестерігають не бути надмірно емоційними. Проте надто раціональний шлях – не менш небезпечний для прийняття рішень. Акцент на логічному мисленні за ігнорування почуття веде шляхом субоптимальних рішень і обмеженого розуміння. Багато хто намагається бути максимально послідовно логічним і раціональним під час роботи, думати і діяти розсудливо. Але, можливо, варто переглянути свою роль як керівника і лідера: працювати для визначення і досягнення важливих цілей у взаємодії з іншими, робити це ефективно за умови рафінованої раціональності просто неможливо.
- В. **Емоційно-інтелектуальний стиль.** Варто наголосити, що емоції містять цінну інформацію, ефективно прийняття рішень має об'єднувати почуття й мислення. Емоційно-інтелектуальний стиль об'єднує раціональні та логічні елементи ситуації з базовими основними компонентами емоцій.
- С. **Надмірно емоційний стиль.** Критика занадто емоційного підходу часто доцільна. Звісно, є часи, коли мотивує почуття інтенсивної радості, смутку чи страху. Коли емоції переповнюють, затоплюють нас і ми піддаємося невиправданому гніву на уявного супротивника, це значить, що ми надмірно емоційні. Коли ми з ентузіазмом приймаємо новий сміливий план, попри те, що його наслідки можуть бути руйнівними, – ми надмірно емоційні. Але коли емоції істинні та обґрунтовані, то ми ймовірно не будемо занадто емоційними.



## Список рекомендованих джерел

1. Джеймс Кузес, Барри Познер *Управляй как бог. Экстраординарный менеджмент в компании.* – М. : Эксмо, 2015. – 400 с.
2. Изард, Кэррол Эллис *Страх и тревога // Психология эмоций.* – СПб. : Питер, 2007. – С. 54.
3. *Forgas, J. P. Feeling and Doing: Affective Influences on Interpersonal Behavior. Psychological Inquiry, 2002.*
4. *Мартин Селигман Как научиться оптимизму: Измените взгляд на мир и свою жизнь.* – М. : Альпина Паблицер, 2013. – 338 с.
5. *Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства.* – К. : Самміт-Книга, 2016. – 296 с.

## Завдання для самостійної роботи

**Завдання 1.** Існує вісім основних груп емоцій. Придумайте чи підберіть приклади прояву цих емоцій у різних ситуаціях роботи вашого освітянського колективу. Запишіть.

Гнів	Відраза	Насолода	Любов
Здивування	Смуток	Сором	Страх

**Завдання 2.** Поміркуйте над питанням, чи варто лідеру загальноосвітнього закладу витратити час на розвиток емоційного інтелекту своєї команди?

**Завдання 3.** Що таке самовдосконалення керівника загальноосвітнього учбового закладу? Яке значення воно має для розвитку емоційного інтелекту лідера?



## Тест

1. У чому полягає сутність поняття **лідер**:

- а) особа, яка здатна впливати на інших людей і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації;
- б) особа, котра спрямовує і керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей організації;
- в) особа, яка використовує владу з метою керування іншими людьми й досягнення цілей організації.

2. *Лідерство* – це:

- а) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- б) тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей;
- в) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума.

3. *Який вид лідерства визначається рівнем емоційного інтелекту особистості та здатністю створити сприятливий для спільної діяльності морально-психологічний клімат у колективі?*

- а) резонансне лідерство;
- б) демократичне лідерство;
- в) функціональне лідерство.

4. *Емоційний інтелект* – це:

- а) логічність, послідовність, глибина, широта мислення;
- б) система знань та навичок щодо різноманітності емоцій та наслідків, до яких вони можуть призвести;
- в) здатність людини до усвідомлення, прийняття й регуляції емоційних станів і почуттів інших людей та самого себе.

5. *Яке із тверджень є правильним?*

- а) емоції впливають на поведінку людини;
- б) поведінка людини впливає на її емоції;
- в) емоції не пов'язані з поведінкою людини.

6. *Результатом розвитку емоційного інтелекту людини є:*

- а) емоційні реакції;
- б) емоційні компетенції;
- в) емоційний досвід.

7. *Структурними компонентами емоційного інтелекту виділяють:*

- а) здатність до розуміння емоцій та здатність до управління емоціями;
- б) відчуття внутрішнього спокою, низькі показники особистісної та ситуативної тривожності;
- в) емоційну обізнаність, адаптивний репертуар поведінки, емоційну збудливість.

8. *Харизматичне лідерство:*

- а) завжди ефективно;
- б) може мати як ефект творення, так і ефект руйнування.

9. *Розуміння власних емоцій керівником ЗНЗ допомагає йому:*

- а) вільно виходити з одних емоційних ситуацій і швидко пристосовується до інших;
- б) адекватно оцінювати себе, свої справжні потреби, бажання;
- в) емоційно реагувати відповідно до ситуації та власних потреб.

10. *Розуміння емоцій інших людей керівником ЗНЗ сприяє:*

- а) розвитку емоційної обізнаності;
- б) формуванню власного емоційного досвіду;
- в) об'єктивному оцінюванню ситуації та інших людей, визначенню професійних завдань і напрямів подальшої роботи.

11. *Автором некогнітивної теорії емоційного інтелекту є:*

- а) Р. Бар-Он;
- б) Дж. Майєр;
- в) Д. Гоулмен.

12. *Який характер має діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів?*

- а) емоціогенний;
- б) стресогенний;
- в) емоційно стабільний.

13. *Позначення словами своїх емоцій або емоцій співбесідника визначається як:*

- а) раціоналізація емоцій;
- б) оптимізація емоцій;
- в) вербалізація емоцій.

14. *Придушення емоцій проявляється:*

- а) у вираженні не пережитої емоції;
- б) у приховуванні пережитого емоційного стану;
- в) у відсутності або послабленні жестикуляції.

15. *Феномен, що дозволяє зберігати цілісне емоційне ставлення до себе і до світу, перетворювати негативні емоції і породжувати позитивно забарвлені переживання, визначається як:*

- а) емоційне здоров'я;
- б) емоційна стійкість;
- в) емоційне лідерство.

16. *Проявом емоційного здоров'я є те, що важкі ситуації виробничих взаємин розглядаються як:*

- а) тимчасові труднощі, що мають мінливий характер;
- б) незмінні особистісні особливості інших людей;
- в) життєве випробування.

17. Емоційна стабільність – це:

- а) відчуття невпевненості в собі;
- б) втрата контролю над емоціями;
- в) вміння зберігати спокій.

18. Харизматичний лідер – це:

- а) красива людина;
- б) особистість, яка надихає, мотивує;
- в) віртуальний образ.

19. Віднести емоцію до позитивної чи негативної можна за допомогою таких індикаторів:

- а) вираз обличчя, поза, інтонації;
- б) тонус м'язів, голосність, інтонаційність;
- в) швидкість мови, ритм, рухливість.

20. Результатом розвитку здатності до управління власними емоціями є:

- а) адекватність зовнішнього вираження емоцій людини;
- б) внутрішня свобода особистості;
- в) прояв поведінки, що сприяє збереженню емоційного здоров'я людини.

21. Чи погоджуєтесь ви з твердженням, що для здорового емоційного життя має бути рівновага позитивних і негативних емоцій?

- а) так;
- б) ні.

22. Успішність адаптивної поведінки залежить від:

- а) особливостей та об'єктивних властивостей ситуації;
- б) наявності необхідних зв'язків з іншими людьми;
- в) наявності внутрішніх ресурсів у людини та ефективності їхнього застосування.

23. Емпатія – це:

- а) здатність розуміти емоційний стан інших людей;
- б) здатність усвідомлювати та розпізнавати свій настрій;
- в) здатність контролювати настрій, думати перед тим, як діяти.







*Навчальне видання*

**Гузар Олена**  
**Покотило К\_\_\_\_\_**

**Емоційне лідерство  
керівника загальноосвітнього  
навчального закладу**

*Навчальний посібник*

Літературний редактор *В. Мілевська*  
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,65. Наклад 300 пр. Зам. 589

ДП «НВЦ «Пріоритети»  
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6  
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №3862 від 18.08.2010