

УДК 316.46+159.942:65

**С. А. Колот**

кандидат психологических наук,  
доцент кафедры социальной работы и кадрового менеджмента  
Одесского национального политехнического университета

## **ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО В СТРУКТУРЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Представлен анализ проблемы лидерства как составляющей эмоционального менеджмента с позиций эмоционального опыта и эмоционального интеллекта. Раскрыты понятия трансформационного и транзакционного лидерства, выделены значимые функциональные различия, определяющие эффективность руководства. Показано, что понимание эмоций в эмоциональном измерении интеллекта является особенно важным для эффективного лидерства.

**Ключевые слова:** эффективное лидерство, эмоциональный менеджмент, эмоциональный интеллект, трансформационный лидер, управление эмоциями.

Проблема лидерства всегда занимала одно из ключевых мест в организационном управлении. Исследования, определяющие его эффективность в системе менеджмента, базировались, в основном, на представлении, закрепившемся в большинстве организационных культур, что «рациональность — это хорошо», а «эмоциональность — это плохо» [20; 15; 9]. Этому способствовало господство на протяжении столетий культура рациональности, повлекшее за собой недооценивание важности и действенности эмоциональной стороны жизни организаций. Игнорирование роли эмоций привело к формированию негативного отношения к эмоциям в организационной культуре: нормы и правила организаций были традиционно нацелены на усиление стандартизированного, заформализованного поведения и связанного с ним контроля над проявлением эмоций, что ставило под сомнение эффективность «получаемых под контролем» результатов организационной деятельности.

Однако, в последнее время все более актуальными становятся исследования в области эмоционального менеджмента, относящиеся к изучению эмоционального опыта сотрудников и полезности эмоционального интеллекта в прогнозировании эффективных лидеров, от которых зависит формирование и реализация этого опыта [6; 9; 10; 13; 19; 21].

Эмоциональный опыт формируется под влиянием внутренней и внешней среды и представляет собой эмоции и ситуативно обусловленные эмоциональные реакции индивида на определенные стимулы. Эмоциональный опыт на работе, являясь неотъемлемым компонентом процесса управления, может быть представлен двумя группами эмоциональных реакций: функциональными — способствующими выполнению работы, и дисфунк-

циональными — препятствующими ее выполнению [21]. Функциональные и дисфункциональные реакции могут генерироваться как положительными, так и отрицательными эмоциями [21]. Очевидно, что управление эмоциональными реакциями, к которым относят настроение, негативные мысли, неконтролируемое поведение, стресс, требует эмоционального менеджмента.

Представление об эмоциональном менеджменте, как процессе управления эмоциональными ресурсами организации с целью повышения эффективности ее деятельности, предполагает признание того факта, что в процессе работы у людей проявляются эмоции и возникают эмоциональные отношения, которые имеют энергетическое, ценностное, информационное и мотивирующее значение и определяют эмоциональную среду как неотъемлемую составляющую организационной деятельности. При этом существенной доминантой эмоционального менеджмента является не узкая и хаотическая направленность на устранение отрицательных эмоций и их дисфункциональных последствий, но создание положительного и управляемого эмоционального климата в рамках целостного организационного управления [9; 17; 20].

Содержательная сторона эмоционального менеджмента раскрывается через эмоциональную компетентность, которая определяется как способность действовать с внутренней средой своих чувств и желаний, как открытость эмоциональным переживаниям (R. Bask, 1992). Рассмотрение эмоциональной компетентности как составляющей эмоционального интеллекта (P. Salovey, J. D. Mayer) раскрывает ее как особого рода способность индивида распознавать собственные эмоции, владеть эмоциями, использовать эмоции для решения проблем, понимать эмоции других людей и управлять эмоциями, — собственными и других людей [12; 23]. Д. Гоулман, продолжая изучение эмоционального интеллекта, в частности, при исследовании его эффективности в сфере менеджмента, показывает, что, если для всех видов работ удельный вес общего и эмоционального интеллекта составляет, соответственно, 33 и 67, то для управленческой деятельности это соотношение существенно меняется — 15 и 85 [1]. Он обращает внимание на тот факт, что эмоциональный интеллект влияет на успешность определённых видов работ, связанных с менеджментом в плане управления собой и другими людьми, и вводит в модель измерения эмоционального интеллекта аспекты социального интеллекта, такие, как коммуникативные навыки, гибкость в управлении в виде самоконтроля, способность к самомотивации, к управлению другими людьми на основе построения собственных эмоций.

По результатам исследований [13; 14], эмоционально интеллектуальные лидеры более преданы своей организации, добиваются большего успеха (Miller, 1999), показывают более высокую результативность на рабочих местах [13; 14]. Они используют положительные эмоции для улучшения организационной работы в процессе принятия решений, при создании доверия и сотрудничества среди работников на основе построения межличностных отношений [11].

Таким образом, управление формированием эмоционального опыта становится одной из важных задач эффективного лидерства в русле эмоционального менеджмента. Для понимания особенностей функционирования эффективного лидерства в структуре эмоционального менеджмента остановимся более подробно на управлении эмоциональными реакциями, или эмоциональной регуляции.

Будем рассматривать эмоциональную регуляцию как способы влияния людей на те эмоции, которые они переживают и проявляют. С позиций стратегического управления эмоциями (Т. Ж. Мауне, 1990; J. J. Gross & M. D. Keltner, 1999), эмоции усиливают мотивацию и ресурсы с целью обеспечения взаимодействия индивида со средой, а также для выживания, адаптации и развития отдельных индивидов и групп [15; 19]. При этом положительные и отрицательные эмоции выполняют разные функции.

Положительные эмоции обеспечивают оптимальные условия для целенаправленного обучения взаимодействию с окружающей средой. Отрицательные эмоции обеспечивают оптимальные условия для немедленной реакции на угрозу, а также ясность при принятии решений. Очевидно, что перечисленные функции эмоций с позиций эмоционального менеджмента определяют задачи как эффективного лидерства, так и само-менеджмента — в направлении управления персоналом и формирования способности к распознаванию собственных эмоций и управлению ими.

В процессе жизнедеятельности человека основные эмоции, как положительные, так и отрицательные, вступают во взаимодействие с процессами обучения и социализации, порождая ряд эмоциональных феноменов, в том числе, и на работе. Положительные эмоции мотивируют постоянное освоение окружающей рабочей среды и разрешение проблем совместного пребывания, организуют способность к вниманию и контролю, а также доступ ко всем уровням опыта и обучения. По мнению ряда ученых [2; 3], главную функцию в этом процессе выполняют три основные эмоции — интерес, радость и любовь, которые, смешиваясь, порождают более сложные эмоции [2; 3]. Отрицательные эмоции стимулируют ресурсы организма и направляют их на преодоление или избегание угрозы. Мотиватором в данном процессе, по выражению Р. Екман (1992), выступает «боль бездействия», а выбор действий ограничивается заученным репертуаром реакций [8]. R. W. Levenson (1999) и D. Scheff (1997) определяют основные эмоции, участвующие в этом процессе — злость, страх, отвращение, горе и стыд; функция стыда направлена на выживание, а также сохранение взаимоотношений [17].

Одной из главных целей эмоционального менеджмента в организациях является обучение различным стратегиям поведения. Оно включает формирование и усиление эмоциональных реакций, связанных с оптимизацией работы, а также минимизацию эмоциональных состояний, связанных с ухудшением работы или риском для здоровья. При этом управление эмоциями рассматривается как неотъемлемая часть деятельности, встраивается в задачи деятельности и объединяет все рабочие ситуации.

Последние исследования лидерства с точки зрения эффективности показали неоднозначность традиционных подходов к рассмотрению его содержательной направленности. Введение понятий «трансформационный лидер» и «транзакционный лидер» [4] позволило выделить значимые функциональные различия, определяющие эффективность лидерства [4]. В частности, если деятельность трансформационного лидера была направлена на формирование потребностей и мотиваций сотрудников, способствовала возникновению перемен у отдельных лиц, групп и организации в целом, то транзакционный лидер обращался к текущим потребностям подчиненных, сосредоточивая внимание на вознаграждении за производительность, взаимной поддержке и двусторонних обменах. Дальнейшее развитие этой парадигмы в виде интеграции трансформационного и транзакционного руководства было представлено В. М. Bass (1985), который полагал, что оба стиля могут быть связаны с достижением поставленных целей [5], а также Lowe и Кроек (1996), предположившими, что любой лидер может быть как трансформационным, так и транзакционным [18].

По мнению В. М. Bass, трансформационный лидер вызывает понимание и заинтересованность группы или организации, способствует росту доверия отдельных лиц или групп, продвижению интересов подчиненных к достижению и развитию, а не существованию. Эти лидеры стремятся к новым методам работы, новым возможностям и предпочитают эффективность. Трансформационные лидеры ориентируют своих подчиненных по отношению к деятельности на выход за пределы установленных норм и целей, подчеркивая у сотрудников расширение прав и возможностей, а не зависимость. Транзакционный руководитель предпочитает обмен отношений, в котором лидер удовлетворяет потребности и основные ожидания последователей в обмен на их производительность; он предпочитает предотвращение риска и имеет возможность для укрепления доверия у подчиненных, необходимого для достижения целей [5].

Третий компонент модели лидерства известен как не-вознаграждение или невмешательство руководства и рассматривается как неэффективный (S. Yammarino). Это «ничего не делающий» стиль лидерства, который создает отрицательную связь между лидерством и подчиненными по производительности. Такие лидеры отсутствуют, когда это необходимо, во избежание принятия ответственности и непринятия последующих мер по оказанию помощи подчиненным в их просьбах [5].

Как правило, в организациях трансформационный стиль руководства считается более эффективным, чем транзакционный [16]. Трансформационные лидеры постоянно оказывают содействие в достижении большей эффективности работы организации [16].

По мнению В. Ashforth & R. Humphrey (1995), трансформационное руководство зависит от воплощения, разработки и мобилизации эмоций, в то время, как транзакционное руководство больше зависит от познания подчиненных и стремится следовать рациональной модели мотивации, то есть, мотивировать сотрудников для достижения основных целей за наградой в виде оплаты и безопасности. Таким образом, парадигма преобра-

зования руководства связана с более высоким уровнем персонала и производительности труда и более высокой оценкой эффективности со стороны руководителей [16].

В связи с вышесказанным, все больше исследований концентрировалось на влиянии эмоционального интеллекта на различные стили руководства. Тем не менее, актуальным оставалось определение эффекта, связанного с эмоциями лидеров по поводу их работы и подчиненных, а также в целом с ролью, которую эмоции выполняли в процессе руководства.

По предположению J. M. George, эмоциональный интеллект играет важную роль в эффективности руководства, а способность понимать и управлять эмоциями — собственными и других людей — теоретически способствует повышению эффективности руководителей. Эмоциональный интеллект усиливает способность лидеров к решению проблем: они в большей мере могут использовать положительные эмоции для улучшения функционирования организации. По ее мнению, лидеры с высоким эмоциональным интеллектом могут значительно более точно оценивать чувства своих последователей и использовать эту информацию, чтобы влиять, посредством собственных эмоций, на достижение целей организации. Они способны улучшить принятие решений с помощью собственных эмоций и управления ими: тот, кто может точно распознавать эмоции, имеет больше возможностей для их использования в процессе принятия решений.

Эмоциональный интеллект способствует функционированию эффективного лидера: самосознание влияет на производительность, отсюда, способность к определению эмоций позволяет лидерам быть более осведомленными по поводу собственных эмоций и эмоций подчиненных, помогая отличать истинные эмоции от ложных. Лидеры, которые в состоянии поощрять открытую генерацию идей, более эффективны в принятии решений и планировании, так как они могут рассматривать различные точки зрения. Успешное управление эмоциями позволяет лидеру справляться с напряжением и разочарованием на работе [11; 17].

По мнению ряда исследователей, эмоциональный интеллект предрасполагает лидеров использовать трансформационное поведение. Во-первых, в соответствии с концепцией «идеализированного влияния» (компонент идеализированного руководства), когда лидер способен понимать и управлять своими эмоциями, а его способность к самоконтролю выступает в качестве примера для подражания, это способствует повышению доверия и уважения к лидеру. Во-вторых, лидеры с высоким эмоциональным интеллектом могут более точно воспринимать ожидания подчиненных и понимать возможность их удовлетворения (так называемая «вдохновляющая мотивация»). Способность управлять эмоциями и отношениями позволяет лидеру с высоким эмоциональным интеллектом понимать потребности подчиненных и реагировать соответствующим образом, с учетом индивидуального подхода [5; 22]. Изучение стилей руководства в связи с эмоциональным интеллектом позволило заключить, что эмоциональный интеллект положительно соотносится с тремя компонентами трансформационного лидерства: идеализированным влиянием, вдохновляющей мотивацией и индивиду-

альным подходом, — и условным вознаграждением (компонент транзакционного руководства) [4; 19]. Связь между эмоциональным интеллектом и вдохновляющей мотивацией показала, что понимание эмоций в эмоциональном измерении интеллекта является особенно важным для эффективного руководства.

Успешные лидеры способны управлять положительными и отрицательными эмоциями, собственными и других людей, в целом оптимистично настроены, способны формулировать видение будущего, оказывать поддержку, находить смысл, стимулировать в других нахождение новых путей для действия, поощрять выражение новых идей и вмешиваться в проблемы до того, как они станут серьезными [15; 21]. Таким образом, на успешность эмоционального менеджмента в организациях в большой мере влияют способности лидера к вдохновляющей мотивации и интеллектуальному стимулированию.

Способность лидера определить и понять эмоции других играет существенную роль в оказании влияния на чувства подчиненных для поддержания энтузиазма и производительности.

Лидерам необходимо уметь точно определять эмоции подчиненных, чтобы различать эмоции, которые они испытывают, и эмоции, которые они выражают. Эмоциональный менеджмент дает возможность управлять положительными и отрицательными эмоциями, собственными и подчиненных, включая контроль над эмоциями. Все это, вместе взятое, позволяет лидеру внушать чувство безопасности, доверия и удовлетворенности своим последователям и, таким образом, достигать одной из главных целей эффективного руководства — достижение организационных целей с помощью функционирования эффективной команды.

## Список литературы

1. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниэл Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; пер. с англ. — 2-изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 301 с.
2. Abe J. A. A. & Izard C. E. (1999) The developmental functions of emotions: An analysis in terms of differential emotions theory. *Cognition and Emotions*, 13, 523–549.
3. Ashforth B., Humphrey R. (1995) Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97–125.
4. Barling J., Slater F. & Kelloway E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 157–161.
5. Bass B. M. & Avolio B. J. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
6. Boyatzis R. E. & Taylor S. N. (2003). Developing emotional intelligence. In S. Caruso, D. R., Mayer J. D. & Salovey P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306–320.
7. Dulewicz C., Young M. & Dulewicz V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30, 71–86.
8. Ekman P. (1992) An argument for basic emotions. *Cognition and emotion*. 6, 169–200.
9. Fineman S. (1997) Emotion and management learning. *Management learning*. 28, 13–25.
10. Gardner L. & Stough C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization*.

11. George J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.
12. Goleman D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
13. Goleman D. (1998a). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
14. Goleman D. (1998b, November-December). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 93–102.
15. Gross G. G. (1999) Emotion regulation: past, present, future: *Cognition and emotion*. 13. 551–573.
16. Huang G., Law K. S. & Wong C. (2006). Emotional intelligence: A critical review. In L. V. Wesley (Ed.), *Intelligence: New research* (pp. 95–113). Nova Science Publishers.
17. Levenson R. W. (1999) The intrapersonal functions of emotion. *Cognition and emotion*. 13. 481–504.
18. Lowe K. B., Kroeck K. G. & Sivasubramaniam N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
19. Mandell B. & Pherwani S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387–404.
20. Mayne T. J. (1999) Negative affect and health: The importance of being earnest: *Cognition and emotion*. 13, 601–635.
21. Ostell A. (1996) Managing dysfunctional emotions in organisations. *Journal of Management Studies*, 33, 525–557.
22. Palmer B., Walls M., Burgess Z. & Stough C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 5–10.
23. Salovey P., Stroud L. R., Woolery A. & Epel E., S. (2002). Perceived emotional Wikipedia, the Free Encyclopedia. (2007). Kohlberg's stages of moral development. Retrieved June 11, 2007, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Kohlberg %27s\\_stages\\_of\\_moral\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Kohlberg_%27s_stages_of_moral_development)

### **С. О. Колот**

кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри соціальної роботи та кадрового менеджменту  
Одеського національного політехнічного університету

## **ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В СТРУКТУРІ ЕМОЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Резюме**

Представлено аналіз проблеми лідерства як складової емоційного менеджменту з позицій емоційного досвіду та емоційного інтелекту. Розкрито поняття трансформаційного і транзакційного лідерства, виділені значущі функціональні розходження, що визначають ефективність керівництва. Показано, що розуміння емоцій в емоційному вимірі інтелекту є особливо важливим для ефективного лідерства.

**Ключові слова:** ефективне лідерство, емоційний менеджмент, емоційний інтелект, трансформаційний лідер, управління емоціями.

**S. Kolot**

candidate. ped., associate professor,  
assistant professor of social work and human resource management  
Odessa National Polytechnical University

**EFFECTIVE LEADERSHIP IN EMOTIONAL MANAGEMENT  
STRUCTURE**

**Summary**

The analysis of the problem of leadership as part of the emotional management from the point of emotional experience and emotional intelligence. Disclosed the concept of transformational and transactional leadership, highlighted important functional differences that determine the effectiveness of management. It is shown that the understanding of emotions in the emotional dimension of intelligence is particularly important for effective leadership.

**Key words:** effective leadership, emotional management, emotional intelligence, transformational leader, managing emotions.