

УДК 159.9

**Бушуєв Сергій Дмитрович**

Доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами, [orcid.org/0000-0002-7815-8129](https://orcid.org/0000-0002-7815-8129)  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**Русан Надія Ігорівна**

Студентка спеціальності управління проектами, [orcid.org/0000-0001-9927-0198](https://orcid.org/0000-0001-9927-0198)  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ КЕРІВНИКА ПРОЕКТУ**

***Анотація.** Завдання, які стоять перед керівниками, припускають вміння здійснювати активний пошук необхідної для прийняття рішень інформації; розпізнавати емоційні стани співрозмовника, адекватно інтерпретувати зміст отриманих відомостей з урахуванням їх характеру, ступеня повноти і достовірності, наявність «прихованого змісту», спроб маніпуляції і т. д. Керівник проекту повинен бути в змозі так взаємодіяти зі своїми партнерами, підлеглими, щоб досягти намічених цілей, отримати необхідний ефект (зміна поведінки, думок, відносин і т. д.). Таким чином, здібності керівника розпізнавати та інтерпретувати емоції, що виникають в процесі діяльності, використовувати їх для розв'язання управлінських завдань визначають специфіку проблемного поля нашого дослідження. Можливість підвищення ефективності управлінської діяльності проектного менеджера через розвиток емоційного інтелекту відкриває нові перспективи інноваційного розвитку ділового співтовариства в цілому.*

***Ключові слова:** емоційний інтелект (EQ); моделі; емоції; компетенції; IQ*

**Вступ**

Згідно з результатами численних досліджень, професійна діяльність керівників характеризується емоційною напруженістю, яка викликана високим ступенем відповідальності, інтенсивними міжособистісними відносинами. При цьому в більшості випадків емоційність (вираження емоцій у діяльності, передача емоційних станів і т.п.) протиставляється раціональності (L. Berkowitz; M. Brenner; B. Burrough, J. Helyar; L. Eron; R. Naare; C. Izard; J. Kagan; L. Mainiero і ін.). Емоційність часто розглядається як причина здійснення професійних помилок, як фактор зниження якості прийнятих рішень і ефективності роботи в цілому (B.E. Ashforth, R.H. Humphrey; B. Burrough, J. Helyar; L.A. Mainiero).

У цих умовах особливої актуальності набуває вивчення ролі емоційного інтелекту в ефективності діяльності, яка, з одного боку, дозволить систематизувати та конкретизувати уявлення про професійні здібності керівника, з іншого, – швидко і достовірно оцінювати потенціал особистості і прогнозувати успішність на керівній позиції.

**Мета роботи**

1. З'ясувати сутність поняття емоційного інтелекту та встановити його роль в керівництві проектами;

2. Проаналізувати основні моделі та структуру емоційного інтелекту керівника проекту;

3. Встановити взаємозв'язок між емоційним інтелектом (EQ), компетенціями та IQ.

**Виклад основного матеріалу****1. Поняття і значення емоційного інтелекту в керівництві проектами**

Можливість кількісно виміряти емоційний інтелект дозволила вченим оцінювати ступінь його впливу на досягнення керівника. Більшість досліджень доводять, що EQ – один з центральних факторів успіху. Добре розвинений емоційний інтелект дає змогу досягати успіху в бізнесі, менеджменті й політиці.

Дослідження показали, що коефіцієнт інтелекту впливає на успішність керівника проекту від 4% до 25%. Для того, наприклад, щоб стати керівником проекту, необхідно мати певний рівень коефіцієнта інтелекту, а щоб стати успішним менеджером, необхідно додатково володіти ще й здібностями іншого роду, а саме здібностями, пов'язаними з розумінням і керуванням емоціями. На 85% — це «заслуга» розвиненого емоційного інтелекту (EQ).

Під емоційним інтелектом (EQ) маємо на увазі сукупність здібностей, що дають змогу проектному менеджеру усвідомлювати й розуміти як власні емоції, так і емоції оточуючих. Люди з високим

рівнем розвитку емоційного інтелекту здатні керувати своєю емоційною сферою, їхня поведінка більш гнучка, тому вони з більшою легкістю досягають поставлених цілей шляхом взаємодії з іншими людьми [1].

У концепції Р. Лазаруса центральною також є ідея про пізнавальну детермінацію емоцій. Він вважає, що когнітивне опосередкування є необхідною умовою для появи емоцій. У концепції Р. Лазаруса є два головні положення:

- кожна емоційна реакція, незалежно від її змісту, є функцією особливого роду пізнання або оцінки;
- емоційна відповідь становить собою певний синдром, кожен із компонентів якого відображає який-небудь важливий момент у загальній реакції [6].

Центральним поняттям концепції Лазаруса є «загроза», яку він розуміє як оцінку ситуації на основі передбачення майбутнього зіткнення (конфронтації) зі шкодою, причому передбачення базується на сигналах, оцінюваних за допомогою пізнавальних процесів. Власне кажучи, Лазарус розглядає афективні реакції, а не лише переживання, оскільки для нього емоція, судячи з першої та особливо з останніх праць, є синдромом, що містить три основні групи симптомів – суб'єктивні переживання, фізіологічні порушення й моторні реакції. Тенденції до дії з приводу наявності загрози та її усунення відображаються в різних симптомах емоційних реакцій [2].

Отже, схема виникнення емоції виглядає так, як зображено на рис. 1.

Нарешті, навряд чи виправдано пов'язувати виникнення емоцій лише з пізнавальною активністю.

Ще в одному варіанті когнітивної теорії емоцій стверджується, що лише вербальний фактор (мова й самозвіт) мають стосунок до механізму виклику емоційних переживань. При цьому фізіологічні й поведінкові вияви емоцій вважаються лише супроводом або наслідком цих переживань.

Когнітивні теорії не враховують наявності емоцій, які виникають безумовно рефлексивно.

На сьогодні вже достеменно відомо, що без емоційного інтелекту ефективно лідерство неможливе. Д. Гоулман наводить переконливі дані досліджень Гарвардського університету: успішність будь-якої діяльності лише на 33 % визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями (тобто IQ людини), а на 67 % – емоційною компетентністю (EQ). Причому для керівників ці цифри різняться ще відчутніше: тільки 15 % успіху визначається IQ, а 85 % – EQ [11].

Автор стверджує, що мікроклімат у колективі на 50–70 % залежить від дій однієї людини – лідера. При цьому тільки один окремо взятий організаційний клімат – емоційне ставлення людей до роботи – здатний пояснити 20–30 % відмінностей у продуктивності праці робітників. Саме емоційний стан керівника реально впливає на психологічний клімат у колективі, а тому й на ефективність праці співробітників.

## 2. Аналіз основних моделей емоційного інтелекту проєктного менеджера та його структура

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє об'єднати всі існуючі моделі емоційного інтелекту в три групи: моделі здібностей, моделі характеристик/рис, змішані моделі.

У рамках моделей здібностей емоційний інтелект трактується як перетин емоцій та пізнання, тобто як когнітивна здібність. Така модель описана у теорії емоційно-інтелектуальних здібностей Дж. Мейєра, П. Селовея, Д. Карузо [13].

Представники змішаних моделей емоційного інтелекту інтерпретують його як складне психологічне утворення, яке має і когнітивну, і особистісну природу. Всі моделі у цьому підході відрізняються тільки набором особистісних характеристик, які до них включено. Таке розуміння емоційного інтелекту поділяють, зокрема, Д. Гоулман та Р. Бар-Он.



Рисунок 1 – Схема виникнення емоції (з позиції теорії Лазаруса)

До моделей характеристик належить модель емоційної самоефективності К.В. Петридіса та Е. Фернхема.

**Модель емоційного інтелекту  
Мейєра і Селовея**

Точність оцінки і вираження емоцій. Емоції є для нас сигналом про важливі події, які відбуваються в нашому світі, будь це внутрішній світ або зовнішній. Важливо точно розуміти як свої емоції, так і емоції, які відчувають інші люди. Це вміння визначати емоції по фізичному стану і думкам, за зовнішнім виглядом та поведінкою. Крім того, воно включає в себе і здатність точно виражати свої емоції, потреби, пов'язані з іншим людям.

Використання емоцій у розумовій діяльності. Те, як ми себе відчуваємо, впливає на те, як ми думаємо і про що ми думаємо. Емоції спрямовують нашу увагу на важливі події, вони готують нас до певних дій і впливають на наш розумовий процес. Ця здатність допомагає зрозуміти, як можна думати більш ефективно, використовуючи емоції.

Розуміння емоцій. Емоції – не випадкові події. Їх викликають певні причини, вони змінюються за певними правилами. Ця здатність відображає вміння визначити джерело емоцій, класифікувати емоції, розпізнавати зв'язки між словами і емоціями, інтерпретувати значення емоцій, що стосуються взаємин, розуміти складні (амбівалентні) почуття, усвідомлювати переходи від однієї емоції до іншої і можливий подальший розвиток емоції.

Управління емоціями. Оскільки емоції містять інформацію і впливають на мислення, має сенс брати їх до уваги при побудові логічних ланцюжків, вирішенні різних завдань, прийнятті рішень і виборі своєї поведінки. Для цього необхідно приймати емоції незалежно від того, чи є вони бажаними чи ні, і вибирати стратегії поведінки з їх урахуванням [8].

**Модель компетентностей Д. Гоулмана**

Серед змішаних моделей ЕІ набула значної популярності концепція Д. Гоулмана після виходу його бестселера «Емоційний інтелект».

Структура ЕІ. Згідно з цією концепцією, емоційний інтелект – це здатність людини тлумачити власні емоції і емоції інших оточуючих людей з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей. Цю концепцію можна вважати змішаною, оскільки вчений включає до складу емоційного інтелекту різні за своєю природою, структурою і функціями компоненти. У своїй книзі автор виокремлює такі його складники.

По-перше, знання власних емоцій, що охоплює процеси ідентифікації і найменування емоційних станів, розуміння взаємозв'язків між емоціями, мисленням і діями;

По-друге, управління емоціями – контроль над емоціями і заміна небажаних емоційних станів адекватними;

По-третє, мотивацію для себе як здатність входити в емоційні стани, що сприяють досягненню успіху;

По-четверте, здатність розпізнавати емоції інших людей, бути чутливим до них і керувати емоціями інших (табл. 1).

Методи вимірювання ЕІ. Для оцінки емоційного інтелекту Д.Гоулманом та його колегами було розроблено опитувальник емоційної компетентності (Emotional Competence Inventory) для організацій. Опитувальник заповнює власноруч досліджуваний, а також до 15 осіб, які є його колегами. Необхідно зауважити, що методика Д. Гоулмана вимірює швидше за все компетентність у лідерстві, ніж емоційний інтелект, а її застосування є обмеженим, оскільки вона має вузьку спрямованість на сферу менеджменту [12].

**Змішана модель емоційного інтелекту Р. Бар-Она**

Канадський клінічний психолог Р.Бар-Он запропонував модель емоційного інтелекту як альтернативу до визначення показника когнітивного інтелекту (IQ), який у подальшому активно поширюється.

Таблиця 1 – Структура емоційного інтелекту проектного менеджера (за Д. Гоулманом)

Особистісні властивості, що зумовлюють становлення емоційного інтелекту	Їх характеристика
Самосвідомість	емоційна самосвідомість, адекватна самооцінка, впевненість у собі
Самоконтроль	контроль емоцій, адаптивність, жага до перемоги, ініціативність, оптимізм
Соціальна чуйність	співпереживання, ділова обізнаність, запобігливість
Керування відносинами	натхнення, вплив, допомога у самовдосконаленні, сприяння змінам, урегулювання конфліктів, командна робота і співпраця

Структура ЕІ. Згідно з теорією Р. Бар-Она, емоційний інтелект становить “множинність некогнітивних здібностей і навичок, що впливають на можливість індивіда успішно долати перешкоди і тиск оточення”. Структура емоційного інтелекту у моделі Бар-Она складається з п’яти основних компонентів (рис. 2).

#### Змішана модель емоційного інтелекту Д.В. Люсіна

У вітчизняній психології відома змішана концепція емоційного інтелекту, розроблена Д.В. Люсіним. Він запропонував поглянути на зв’язок емоційного інтелекту та індивідуальних особливостей особистості під іншим кутом зору.

Структура ЕІ. Одне з перших визначень емоційного інтелекту, запропонованих автором, проголошувало, що: «емоційний інтелект – це здатність до розуміння як власних, так і чужих емоцій і управління ними». У своїх подальших роботах автор зазначив, що здатність розуміти емоції означає, що керівник проекту:

- Здатен розпізнавати емоцію, тобто встановлювати сам факт наявності емоційного переживання у себе або у іншої людини;
- Може ідентифікувати емоцію, тобто встановити, яку саме емоцію відчуває сам індивід або інша людина, і знайти для неї словесне вираження;
- Розуміє причини, що викликали цю емоцію, і наслідки, до яких вона призведе.

Здатність до керування емоціями означає, що керівник проекту:

- може контролювати інтенсивність емоцій, насамперед регулювати надмірно сильні емоції;

- здатна контролювати зовнішнє вираження емоцій;
- може у разі необхідності довільно викликати ту чи ту емоцію [14].

Відповідно, ЕІ можливо описати, як об’єкт з подвійною природою і пов’язаний як із когнітивними здібностями, так і з особистісними характеристиками. На думку Люсіна, емоційний інтелект – це психологічне утворення, сформоване протягом людського життя, враховуючи чинники, які обумовлюють його рівень й індивідуальні особливості. Автор виокремлює три групи таких факторів (рис. 3).

Структура ЕІ. Петридес і Ферхнем, описуючи ЕІ, використовують не тільки набір здібностей, запропонованих відомими дослідниками проблеми Мейером і Саловеем, а також пропонують враховувати його диспозиційні компоненти (Табл. 2). Як і традиційні риси особистості ЕІ репрезентує стиль поведінки та досвіду, який носить контекстуалізований характер. Автори диспозиційної моделі емоційного інтелекту визнають суб’єктивність емоційного досвіду особистості. У межах досліджень диспозитивної теорії емоційного інтелекту простежуються кореляції між вимірюванням диспозицій за п’ятифакторною моделлю й емоційним інтелектом.

Методи вимірювання ЕІ. Для оцінки ЕІ автори диспозиційної моделі ЕІ розробили методу TEIQue, засновану на самозвіті досліджуваних стосовно рівня розвитку ЕІ. Повна версія опитувальника (TEIQue-Full Form) включає 153 пункти, що вимірюють 15 диспозиційних аспектів вияву ЕІ, та глобальний показник ЕІ (global trait EI).

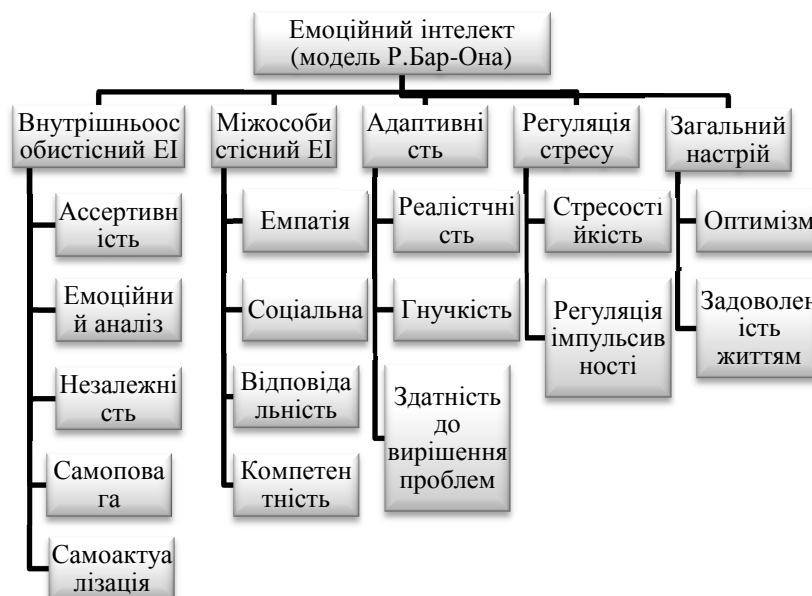


Рисунок 2 – Структура емоційного інтелекту керівника проекту (модель Р. Бар-Она)

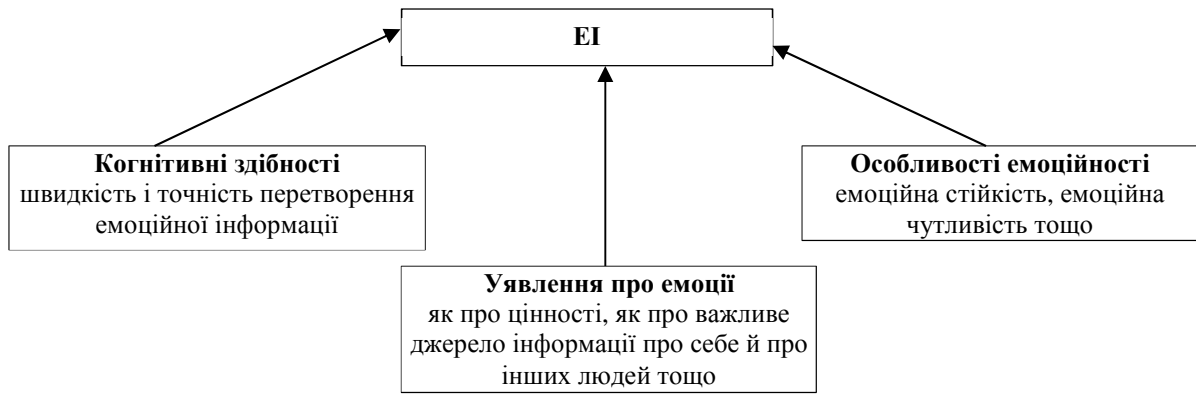


Рисунок 3 – Фактори, що впливають на становлення EI керівника проекту (за Д.Люсиним).

Таблиця 2 – Аспекти виявлення диспозиційного EI керівника проектами

Аспекти виявлення	Високі рівні виявлення EI свідчать про те, що керівник
Адаптивність	сприймає себе гнучким, готовим адаптуватися до нових умов життєдіяльності
Асертивність	є прямолінійним, відвертим, має бажання захищати права інших людей
Усвідомлення власних емоцій та емоцій інших людей	здатен чітко сприймати власні емоції і почуття та емоції інших людей
Емоційна експресія	вміє адекватно передавати у комунікації свої почуття іншим людям
Регулювання емоцій інших людей	може впливати на почуття інших людей
Емоційна саморегуляція	здатен контролювати власні емоції
Імпульсивність (низька)	не піддається імпульсивним спонуканням
Стосунки з іншими людьми	здатен підтримувати доброзичливі й здорові особистісні стосунки з іншими людьми
Самооцінка	відчуває себе успішним і впевненим у собі
Самотивація	мотивований на досягнення і демонструє низьку ймовірність втратити впевненість у разі появи ускладнень
Соціальна обізнаність	має високі соціальні здібності
Управління стресом	вміє протистояти тиску і регулювати стрес
Емпатія як риса	готовий співчувати іншій людині
Щастя як риса особистості	відчуває радість і задоволення власним життям
Оптимізм як риса	впевнений і готовий бачити світлі аспекти життя у першу чергу.

### 3. Взаємозв'язок між емоційним інтелектом (EQ), компетенціями та IQ

Емоційний інтелект складається з чотирьох основних навичок, які об'єднані в дві групи: особиста компетентність і соціальна компетентність.

Емоційний інтелект пов'язаний з фундаментальними елементами поведінки проектного менеджера, які відрізняються від вашого інтелекту. Існує взаємозв'язок між IQ та емоційним інтелектом (рис. 4). Інтелект – це здатність вирішувати завдання, яка ділиться на окремі складові: математичний інтелект, орієнтація в просторі, 2D орієнтація, вербальний інтелект, моторний інтелект і пам'ять.

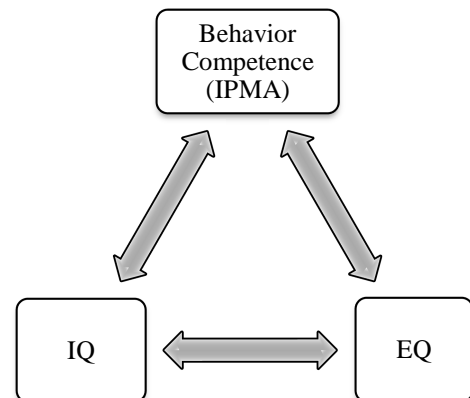


Рисунок 4 – Взаємозв'язок між IQ, EQ та компетенціями

Інтелект – це здатність вчитися, і він залишається незмінним як у 15 років, так і в 50 років. З іншого боку, емоційний інтелект є гнучким набором навичок, які можуть бути набуті і поліпшені з практикою. Хоча деякі люди, від народження мають вищий емоційний інтелект, ніж інші, ви можете розвинути високий EQ, навіть якщо ви не мали його в дитинстві.

Індивідуальність є останньою складовою проектного менеджера. Це свого роду “стиль”, який визначає кожного з нас. Вона є результатом глибоко укорінених вподобань, таких, як схильність до інтроверсії або екстраверсії. Однак, як і IQ, індивідуальність не може бути використана для прогнозування емоційного інтелекту. Крім того, як і IQ, індивідуальність є незмінною протягом всього життя. Разом IQ, емоційний інтелект та індивідуальність формують основу особистості.

Фізичною основою емоційного інтелекту є зв'язок між емоційною та раціональною частиною мозку. Шлях емоційного інтелекту починається біля основи головному мозку, де він з'єднується зі спинним мозком. Нейронні сигнали входять у мозок тут і мають пройти шлях до фронтальної частини мозку, перш ніж ви зможете раціонально думати про свої відчуття. Але спочатку вони проходять через лімбічну систему, місце, де народжуються емоції. Отже, ми отримуємо емоційну реакцію на події, перш ніж зможе підключитися раціональний розум. Емоційний інтелект вимагає ефективної комунікації між раціональними і емоційними центрами головного мозку [10].

Керівнику необхідно володіти достатнім рівнем, як емоційного інтелекту, так і IQ, що виражається через реалізацію поведінкових компетенцій за – для реалізації проекту вчасно. Взаємозв'язок можна представити наступним чином (рис. 5).



Рисунок 5 – Зв'язок між складовими EQ, IQ та поведінковими компетенціями керівника проекту

## **Самосвідомість**

### Емоційна самосвідомість

Лідери з високою емоційною самосвідомістю прислухаються до своїх внутрішніх відчуттів і усвідомлюють вплив своїх почуттів на власний психологічний стан і робочі показники. Вони чуйно вловлюють свої головні цінності і часто здатні інтуїтивно обрати кращий спосіб поведінки в складній ситуації, сприймаючи завдяки своєму чуттю картину в цілому. Керівники проектів, наділені розвинутою емоційною самосвідомістю, часто бувають справедливими і щирими, здатними відкрито говорити про свої почуття і вірять в свій ідеал.

### Адекватна самооцінка

Лідери з високою самооцінкою зазвичай знають свої сильні сторони і усвідомлюють межі своїх можливостей. Вони відносяться до себе з гумором, з готовністю навчаються навичкам, якими погано володіють, і вітають конструктивну критику та відгуки про свою роботу. Керівники з адекватною самооцінкою знають, коли потрібно попросити допомоги і на чому слід акцентувати увагу при виробленні нових лідерських якостей [4].

### Впевненість в собі

Точне знання своїх здібностей дозволяє лідерам повноцінно використовувати свої сильні сторони. Упевнені в собі лідери з радістю беруться за складні завдання. Такі керівники не втрачають відчуття реальності, мають почуття власної гідності, які виділяють їх на тлі груп.

## **Самоконтроль**

### Контроль емоцій

Лідери, які володіють цією навичкою, знаходять способи контролювати свої руйнівні емоції та імпульси і навіть використовувати їх на користь справі. Втіленням керівника, здатного управляти своїми почуттями, є лідер, який зберігає спокій і розсудливість навіть в умовах значного стресу або під час кризи – він залишається незворушним навіть в тому випадку, коли стикається з проблематичною ситуацією.

### Адаптивність

Лідери, які мають адаптивність, здатні спритно розправлятися з різноманітними вимогами і проблемами, не втрачаючи зосередженості і енергії, і відчують себе комфортно в умовах невизначеностей організаційного життя. Такі керівники гнучко пристосовуються до чергових складнощів, спритно підлаштовуються під мінливу ситуацію.

### Воля до перемоги

Лідери, які володіють цією якістю, орієнтуються на високі особисті стандарти, які змушують їх постійно прагнути до – підвищення якості власної роботи і ефективності діяльності підлеглих.

Вони прагматичні, ставлять перед собою високі цілі і здатні розрахувати ризик так, щоб ці цілі були досяжними. Ознакою волі до перемоги є постійне бажання вчитися самому і навчати інших прийомів більш ефективної роботи.

#### Ініціативність

Лідери, які відчувають, що необхідно для досягнення мети. Вони використовують сприятливі можливості – або самі їх створюють, – а не просто сидять біля моря і чекають погоди. Такий лідер, не вагаючись, порушить або як мінімум обійде правила, якщо це необхідно для майбутнього.

#### Оптимізм

Керівник проекту, який заряджений оптимізмом, знайде спосіб викрутитися з важких обставин, бо він побачить в ситуації, що створилася сприятливу можливість, а не загрозу. Такий керівник позитивно сприймає інших людей, чекаючи від них найкращих проявів. Завдяки їхньому світогляду (для них, як відомо, «стакан наполовину повний») вони сприймають всі прийдешні зміни як зміни на краще.

#### **Соціальна чуйність**

##### Співпереживання

Лідери, що мають здатність прислухатися до чужих переживань, вміють налаштуватися на широкий діапазон емоційних сигналів. Ця якість дозволяє їм розуміти невисловлені почуття як окремих людей, так і цілих груп. Такі лідери співчутливо ставляться до оточуючих і здатні подумки стати на місце іншої людини. Завдяки такій емпатії лідер чудово ладнає з людьми з різних соціальних верств або навіть інших культур [11].

##### Ділова обізнаність

Лідери, які гостро відчувають всі рухи організаційного життя, часто політично проникливі, здатні виявляти найважливіші соціальні взаємодії і розбиратися в тонкощах владної ієрархії. Такі керівники зазвичай розуміють, які політичні сили діють в організації і які керівні цінності і негласні правила визначають поведінку її співробітників.

##### Запобігливість

Лідери, наділені цією здатністю, прагнуть створити в організації такий емоційний клімат, щоб співробітники, безпосередньо спілкувалися з клієнтами і покупцями, завжди підтримували з ними потрібні відносини. Такі керівники уважно відстежують, наскільки задоволені їх клієнти, бажаючи переконатися, що ті отримали все необхідне. Самі вони теж завжди готові спілкуватися з усіма бажаними.

#### **Управління відносинами**

##### Натхнення

Лідери з такими навичками вміють викликати у співробітників відгук і одночасно захопити їх

загальною місією. Такі керівники особисто подають підлеглим приклад бажаної поведінки і здатні чітко викласти загальну місію так, щоб надихнути інших. Вони мають на меті, що виходить за рамки повсякденних завдань, і тим самим роблять роботу співробітників більш натхненною [5].

##### Вплив

Ознаки здатності впливати на людей різноманітні: від вміння вибрати правильний тон при зверненні до конкретного слухача до здатності залучити на свою сторону зацікавлених осіб і домогтися масової підтримки своєї ініціативи. Коли лідери, які володіють цією якістю, звертаються до групи, вони незмінно переконливі і чарівні.

##### Допомога в самовдосконаленні

Лідери, які мають досвід розвитку людських здібностей, проявляють зацікавленість до тих, кому вони допомагають вдосконалюватися, – бачать їх цілі, переваги і недоліки. Такі керівники здатні своєчасно дати своїм підопічним цінну пораду. Вони від природи хороші вчителі і наставники.

##### Сприяння змінам

Лідери, які вміють ініціювати перетворення, здатні розгледіти необхідність у змінах, кинути виклик усталеному порядку речей і відстоювати новий. Вони можуть переконливо виступати на захист перетворень навіть перед обличчям опозиції, приводячи вагомі аргументи на користь необхідності змін. Вони вміють знаходити практичні способи подолання перешкод, що стоять у них на шляху [3].

##### Урегулювання конфліктів

Лідери, які майстерно залагоджують розбіжності, вони здатні зрозуміти різні думки і залагодити конфлікт.

##### Командна робота і співпраця

Лідери, яких можна назвати чудовими командними гравцями, створюють в організації сумісну атмосферу і самі подають приклад шанобливого, чуйного і товариського ставлення до людей. Вони зміцнюють моральний дух і почуття єдності колективу. Вони не шкодують часу на створення і скріплення тісних людських відносин, не обмежуючись рамками робочої обстановки [9].

## **Висновки**

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, наступні:

1. На початку роботи було з'ясовано, що поняття емоційний інтелект є багатогранною категорією, яке змінювалось на протязі всього історичного розвитку. Деніел Гоулман вважає, що емоційний інтелект – здатність усвідомлювати свої емоції та емоції інших, щоб мотивувати себе та інших і щоб добре керувати емоціями наодинці

з собою і при взаємодії з іншими. Оскільки тренер є скоріше практиком, а не вченим, ми вважаємо за краще більш коротке визначення, з яким простіше працювати та яке, на наш погляд, передає суть цього наукового поняття. Тому запропоновано власне визначення, емоційний інтелект керівника проекту – це здатність усвідомлювати свої емоції та емоції колег (підлеглих) і на цій основі будувати спільну взаємодію.

2. Проаналізовано моделі емоційного інтелекту проектного менеджера: модель емоційного інтелекту Мейєра і Селовея; модель компетентностей Д. Гоулмана; змішану модель емоційного інтелекту Р. Бар-Она; змішану модель емоційного інтелекту Д.В. Люсіна; диспозиційну модель емоційного інтелекту Петридеса і Ферхнема.

3. Емоційний стан лідера впливає на психологічний клімат в колективі. Емоції передаються від колеги до колеги. Якщо ми знаходимося в середовищі життєрадісних і

енергійних людей, їх емоції передаються і нам. І навпаки, сумний лідер здатний вселити в нас зневіру. Ця емоційна характеристика лідера, зберігає врівноваженість і внутрішню мотивацію, служить прикладом для підлеглих, надихає їх і передає його почуття. Оптимістичний і енергійний керівник здатний підвищити активність всієї організації. Чуйність і вміння налагодити взаємодію допомагають мотивувати, надихати і об'єднувати співробітників. Емоційний інтелект дозволяє лідеру відноситись до підлеглого, як до цілісної особистості зі своїми почуттями, думками, ідеями, потребами, здібностями і мріями. Саме емоційний інтелект допомагає керівнику розвивати персонал і підтримувати високу самооцінку кожного співробітника. Емоційно-інтелектуальний лідер створює атмосферу довіри та поваги, наповнює сенсом роботу підлеглих, так що вони прагнуть не тільки задовольнити особисті потреби, але і принести максимальну користь організації.

## Список літератури

1. Аршава І. Ф. *Аспекти імпліцитної діагностики емоційної стійкості людини: моногр.* / І. Ф. Аршава, Е. Л. Носенко. – Д.: Вид-во ДНУ, 2008. – 468 с.
2. Аршава І. Ф. *Емоційна стійкість людини і її діагностика* / Ірина Федорівна Аршава. – Д.: Вид-во ДНУ, 2006. – 336 с.
3. Бикова С.В. *Психологічна характеристика осіб з різним типом схильності до ризику* / Світлана Валентинівна Бикова // *Наукова і освіта*. – 2010. – №9. – С.25–29.
4. Журавльова Л. П. *Психологія емпатії: монографія* / Лариса Петрівна Журавльова. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. – 328 с.
5. Кете де Вріс, М. *Містика лідерства. Розвиток емоційного інтелекту.* /М. Кете де Вріс; Пер. з англ. – М.: "Альпіна Бізнес Букс", 2004. – 311 с.
6. Лобанов, А.П. *Когнітивна психологія: від відчуттів до інтелекту: навч. посібник.* /А.П. Лобанов. – Мн.: "Нове знання", 2008. – 376 с.
7. Носенко Е. Л. *Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції: монографія* / Е. Л. Носенко, Н. В. Коврига. – К.: Вища школа, 2003. – 126 с.
8. Четверик-Бурчак А. Г. *Емоційний інтелект як інтегративна властивість особистості* / Аліна Григорівна Четверик-Бурчак // *Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції «Психолінгвістика у сучасному світі – 2013» (18-19 жовтня 2013 р. м. Переяслав-Хмельницький, Україна).* –2013. – С. 73.
9. Абульханова-Славская К. А. *Жизненные перспективы личности* / Ксения Александровна Абульханова-Славская. – М.: Наука, 2011. – с. 137–145.
10. Гоулман Д. *Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.* /Д. Гоулман. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – С. 104–109.
11. Гоулман Д. *Эмоциональный интеллект на работе* / Дениэл Гоулман; пер. с англ. А.П.Исаевой. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2010. – 476 с.
12. Гоулман, Д. *Эмоциональный интеллект в бизнесе*. – Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013. – 356 с.
13. Робертс Р. *Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике* / Р. Д. Робертс, Дж. Мэттьюс, М. Зайднер, Д. В. Люсин // *Психология: Журнал Высшей Школы Экономики*, 2004. –Т.1. –№ 4, С. 3–24.
14. Gardner H. *Multiple intelligences: the theory in practice* / Howard Gardner. – New York: Basic Books, 1993. – 304 p.

Стаття надійшла до редколегії 10.10.2016

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. А.О. Білощицький, Київський національний університет ім. Т. Шевченка, Київ.



**Бушуев Сергей Дмитриевич**

Доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой управления проектами, [orcid.org/0000-0002-7815-8129](https://orcid.org/0000-0002-7815-8129)  
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

**Русан Надежда Игоревна**

Студентка специальности управление проектами, [orcid.org/0000-0001-9927-0198](https://orcid.org/0000-0001-9927-0198)  
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА**

**Аннотация** Задачи, стоящие перед руководителями, предполагают умение осуществлять активный поиск необходимой для принятия решений информации; распознавать эмоциональные состояния собеседника, адекватно интерпретировать содержание полученных сведений с учетом их характера, степени полноты и достоверности, наличия «скрытого смысла», попыток манипуляции и т. д. Руководитель проекта должен быть в состоянии так взаимодействовать со своими партнерами, подчиненными, чтобы достигать намеченных целей, получить необходимый эффект (изменение поведения, мыслей, отношений и т. д.). Таким образом, способности руководителя распознавать и интерпретировать эмоции, возникающие в процессе деятельности, использовать их для решения управленческих задач определяют специфику проблемного поля нашего исследования. Возможность повышения эффективности управленческой деятельности проектного менеджера через развитие эмоционального интеллекта открывает новые перспективы инновационного развития делового сообщества в целом.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект (EQ); модели; эмоции; компетенции; IQ

**Bushuyev Sergiy**

DSc, Professor, Head of Department of Project Management, [orcid.org/0000-0002-7815-8129](https://orcid.org/0000-0002-7815-8129)  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kiev

**Rusan Nadiia**

Student of specialty of Project Management, [orcid.org/0000-0001-9927-0198](https://orcid.org/0000-0001-9927-0198)  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kiev

**EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE PROJECT MANAGER**

**Abstract** The tasks of managers, require the ability to carry out an active search for the necessary decision making information; to recognize the emotional state of the interlocutor, to interpret adequately the content of the received information taking into account their nature, degree of completeness and accuracy, the presence of "hidden meaning", manipulating, etc. the project Manager must be able to interact with their partners, subordinates to achieve the goals, to obtain the desired effect (change of behaviour, thoughts, relationships, etc.). Thus, the ability of the Manager to recognize and interpret the emotions that arise in the course of activity, use them to solve management problems define the specifics of the problem field of our study. The possibility of increasing the management efficiency of the project Manager through the development of emotional intelligence opens up new prospects of innovative development of the business community in General.

**Keywords:** emotional intelligence (EQ); models; emotions; competence; IQ

**References**

1. Arshava, I.F. & Nosenko, E.L. (2008). Aspects of implicit emotional stability of man: monograph. D.: 468.
2. Arshava I.F. (2006). Emotional stability of the person and her diagnosis. D: View-at the BOTTOM, 336.
3. Bykov, S.V. (2010). Psychological characteristics of patients with different risk appetite. Science and education, 9, 25-29.
4. Zhuravleva, L.P. (2007). The Psychology of empathy. Zhitomir: 328.
5. Käthe de Vries, M. (2004). The leadership Mystique. The development of emotional intelligence. Moscow, Russia: "Alpina Business Books", 311.
6. Lobanov, A.P. (2008). Cognitive psychology: from the senses to the intellect: studies. allowance. Mn.: The "new knowledge", 376.
7. Nosenko, E.L. & Kovriga, N.V. (2003). Emotional intelligence: conceptualization of the phenomenon, the main features: monograph. Kyiv: Higher school, 126.
8. Bushel-Burchak, A.G. (2013). Emotional intelligence as an integrative property of the individual. Materials VIII international scientific-practical conference "Psycholinguistics in the modern world – 2013" (October 18-19, 2013 m. Pereyaslav-Khmelnytsky, Ukraine), 73.

9. Abulkhanova-Slavske, K.A. (2011). *The Life prospects of the person*. Moscow, Russia: Nauka, 137-145.
  10. Golman, D. (2012). *Emotional leadership: the Art of managing people based on emotional intelligence*. Moscow, Russia: Alpina Business Books, 104-109.
  11. Golman, D. (2010). *Emotional intelligence at work*. Moscow, Russia: AST: AST MOSCOW; Vladimir: VKT, 476.
  12. Golman, D. (2013). *Emotional intelligence in business"*. Moscow, Russia: Mann, Ivanov and Ferber, 356.
  13. Roberts, G. (2004). *Emotional intelligence: theory, measurement and practice* / G. D. Roberts, John. Matthews, M. Zeidner, D. V. Lucien // *Psychology: Journal Of Higher School Of Economics*, Vol. 1, 4, 3-24.
  14. Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: the theory in practice*. New York: Basic Books, 304.
- 

#### Посилання на публікацію

- APA Bushuyev, Sergiy & Rusan, Nadiia. (2016). *Emotional intelligence of the project manager. Management of Development of Complex Systems*, 28, 47 – 56 [in Ukrainian].
- ГОСТ Бушуєв С.Д. Емоційний інтелект керівника проекту [Текст] / С.Д. Бушуєв, Н.І Русан // *Управління розвитком складних систем*. – 2016. – № 28. – С. 47 – 56.