ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.942

Лагодзінський В. В.

ТРЕНІНГ «РОЗВИТОК У МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПІДПРИЄМЦІВ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА»

Лагодзінський В. В. Тренінг «Розвиток у менеджерів та підприємців емоційного лідерства». В статті представлено зміст та структуру тренінгу «Розвиток у менеджерів та підприємців емоційного лідерства». Розкрито його мету, завдання, основні структурні компоненти. Представлено основні інтерактивні техніки. Зміст тренінгу розкрито шляхом поєднання основних структурних елементів (тренінгових сесій), основних компонентів кожної із тем тренінгу (змістовно-смисловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів. Наведено детальний зміст тренінгу.

Ключові слова: менеджери, підприємці, емоційний інтелект, емоційна компетентність, емоційне лідерство, тренінг.

Лагодзинский В. В. Тренинг «Развитие у менеджеров и предпринимателей эмоционального лидерства». В статье представлены содержание и структура тренинга «Развитие у менеджеров и предпринимателей эмоционального лидерства». Раскрыты его цели, задачи, основные структурные компоненты. Представлены основные интерактивные техники. Содержание тренинга раскрыто путем объединения основных структурных элементов (тренинговых сессий), основных компонентов каждой из тем тренинга (содержательно-смысловой, диагностический и коррекционно-развивающий компоненты) и интерактивных техник, используемых для представления каждого из компонентов. Приведено подробное содержание тренинга.

Ключевые слова: менеджеры, предприниматели, эмоциональный интеллект, эмоциональная компетентность, эмоциональное лидерство, тренинг.

Постановка проблеми. Розвиток емоційного лідерства у менеджерів та підприємців сприяє їхній готовності позитивно впливати на розв'язання проблем організаційного розвитку в організаціях, оскільки це може сприяти осмисленню та вирішенню ряду стратегічних і тактичних завдань, покращенню рівня уміння управління відносинами, поліпшенню соціальної чуйності (визначення нових напрямів діяльності, визначення змісту, форм та методів взаємодії із колективом та клієнтами, досягнення певних угод між партнерами тощо).

Безперечно, що для розвитку якостей та навичок емоційного лідерства у менеджерів та підприємців необхідно мати високий рівень розвитку емоційного інтелекту та емоційної компетентності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На теперішній час проблема емоційного лідерства достатньо досліджена у психології. Серед зарубіжних дослідників розробкою та впровадженням поняття теорії емоційного інтелекту та емоційного лідерства займались Д. Гоулман [3], Р. Бар-Он [19], Р. Бояціс та Е. Маккі [2], М. Кетс де Вріс [9], Д. Майер [20], М. Чапмен [17] та ін. Вітчизняними дослідниками специфіка емоційного лідерства вивчалась та аналізувалась у статтях Л.М. Карамушки [4], С.І. Нестулі [14], Г.П. Рекуна [15], Ю.В. Бєлікової [1], О.П. Крупського [8], С.Г. Козловської [7], Т.Г. Фелькель [4] та ін.

Разом із тим, недостатньо розробленими залишаються тренінгові програми для розвитку емоційного лідерства менеджерів та підприємців.

Метою нашого дослідження є розробка тренінгу «Розвиток у менеджерів та підприємців емоційного лідерства».

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження:

1. Мета та завдання тренінгу.

Мета тренінгу – розвиток навичок емоційного лідерства у менеджерів та підприємців.

Завдання тренінгу:

1. Оволодіння менеджерами та підприємцями знаннями про сутність емоційного інтелекту та емоційного лідерства.
2. Формування у менеджерів та підприємців емоційної компетентності.
3. Формування у менеджерів та підприємців навичок емоційного лідерства.

2. Теоретико-методологічна основа тренінгу.

При розробці тренінгу враховувались розробки, представлені в дослідженнях Л. Сміта та Е. Крістофера [10], К. Торна та Д. Маккея [16], К.Л. Мілютіної [13], І.М. Матійків [12]. Провідну роль відіграв технологічний підхід, розроблений Л.М. Карамушкою. Він спрямовується на розробку й застосування спеціальних психолого-організаційних технологій [5]. Тренінг розгортається шляхом поєднання основних структурних елементів (тренінгових сесій), основних компонентів кожної із тем

тренінгу (інформаційно-смисловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти [5, с. 12]) та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів.

3. Структура, основні компоненти та інтерактивні техніки тренінгу.

Тренінг складається зі вступу, тренінгової сесії 1 «Поняття про емоційний інтелект», тренінгової сесії 2 «Формування емоційної компетентності», тренінгової сесії 3 «Сутність емоційного лідерства» та заключної частини *(табл. 1).* Увесь тренінг розрахований на 32 години.

Таблиця 1

Структура тренінгу «Розвиток у менеджерів та підприємців емоційного лідерства»

Структурні частини	Компоненти	Години
Вступна частина тренінгу		4
Основна частина тренінгу		
Тренінгова сесія 1. «Поняття про емоційний інтелект»	*Вступ до тренінгової сесії*	2
	Інформаційно-смисловий компонент: «Зміст і структура емоційного інтелекту»	2
	Діагностичний компонент: «Аналіз рівня розвитку емоційного інтелекту»	2
	Корекційно-розвивальний компонент: «Психологічні умови розвитку емоційного інтелекту»	2
	Завершення тренінгової сесії:	
Тренінгова сесія 2. «Формування емоційної компетентності»	*Вступ до тренінгової сесії*	2
	Інформаційно-смисловий компонент: «Роль емоційної компетентності у професійній діяльності»	2
	Діагностичний компонент: «Аналіз рівня емоційної компетентності»	2
	Корекційно-розвивальний компонент: «Психологічні умови формування емоційної компетентності»	2
	Завершення тренінгової сесії:	
Тренінгова сесія 3. «Сутність емоційного лідерства»	Вступ до тренінгової сесії	2
	Інформаційно-смисловий компонент: «Поняття про емоційне лідерство»	2
	Діагностичний компонент: «Діагностика емоційного лідерства»	2
	Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток навичок емоційного лідера»	2
	Завершення тренінгової сесії:	2
Заключна частина тренінгу	Блок 1. «Узагальнення та закріплення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок» Блок 2. «Підбиття підсумків роботи» Блок 3. «Прощання»	4
Усього		**32**

Розглянемо далі детальний зміст розробленого тренінгу.

І. Вступна частина тренінгу

Блок 1: «Знайомство»

Криголам «Знайомство». Вправа «Представлення сусіда справа, сусіда зліва». *Опис:* група сидить у колі. Учасник звертається до сусіда справа і просить його представитися. На це відводиться 3 хв. Після цього учасник, який вислуховував, повинен представити свого сусіда. Після цього вони міняються, і учасник вислуховує сусіда зліва та представляє його.

Блок 2: «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи». Вивчення очікувань, запитів та емоційного стану учасників заняття.

Мета: сформулювати власні сподівання від тренінгу; спонукати учасників ділитися своїми думками, почуттями і побоюваннями.

Матеріали: аркуш паперу з двома колонками з назвами «Я сподіваюся», «Я побоююся»; маркери, клей, маленькі картки (кілька на кожного учасника).

Опис: ведучий пропонує учасникам написати на окремих картках їхні сподівання і побоювання, пов'язані з майбутнім тренінгом. Наприклад: «Я сподіваюся, що тренінг допоможе мені навчитися зберігати рівновагу у напружених ситуаціях. Я побоююся, що тренінг буде нудним». Підписуватися не потрібно. Ведучий зачитує записки по одній, наклеює їх на фліп-чарт, по можливості, групує за

тематикою. Потім група обговорює, що потрібно зробити для того, щоб сподівання здійснилися, а побоювання зникли.

Обговорення: для чого взагалі потрібно визначати свої сподівання, побоювання?

Користь, яку можна почерпнути з тренінгу (чи з іншої діяльності), прямо пропорційна розумінню того, що ми хочемо в результаті отримати. Формулювання конкретних завдань є потужними мотиваторами, вони наснажують та спонукають діяти. Закономірно, що на початку нової діяльності можуть виникати побоювання, страхи, недовіра. Варто ці питання обговорити, щоб звільнитися від внутрішніх бар'єрів. Розвиток відбувається тоді, коли зустрічаються інтерес і ризик. Одного інтересу недостатньо, оскільки зростання – це є подолання сильного внутрішнього бар'єра, власних обмежень. Ризик – рушійна сила цього прориву. Ризик дає силу для того, щоб піти за інтересом.

Мультимедійна презентація: «Мета, завдання та структура тренінгу» (з урахуванням результатів виконання попереднього завдання).

«Мозковий штурм»: «Визначення правил групової роботи та загальної структури тренінгу».

Мета: підготовка групи до ефективної роботи на тренінгу шляхом погодження основних норм.

Матеріали та обладнання: фліп-чарт, маркери

Опис: для злагодженої спільної роботи пропонується запровадити певні правила й дотримуватись їх. Основні правила надає ведучий і записує на фліпчарті (важливо для тренінгу лідерства). Список правил закріплюється на помітному місці, щоб можна було звернутися до нього при потребі.

Матеріали та обладнання: фліп-чарт, лист, маркер.

Можливі правила:

1. цінувати час;
2. бути уважними і присутніми «тут і тепер»;
3. позитивно мислити, висловлюватися в категоріях бажань, а не страхів (без часток «НЕ»);
4. персоніфікувати висловлювання «А я думаю так…»;
5. акцентувати мову почуттів;
6. надавати конструктивний зворотний зв'язок;
7. правило «Стоп»;
8. дослідницька позиція;
9. конфіденційність.

Обговорення:

Як ухвалені норми вплинуть на нашу спільну роботу?

Яка поведінка допомагає, а яка заважає плідній роботі під час тренінгу?

Чи можна ці правила застосовувати в повсякденному житті? Що зміниться?

Чи можуть вони сприяти вдосконаленню емоційної компетентності?

Як дотримання норм може допомогти у майбутній професійній діяльності? Чи існують перешкоди для їх застосування? Які?

ІІ. Основна частина тренінгу

Тренінгова сесія 1. «Поняття про емоційний інтелект»

Інформаційно-смисловий компонент «Зміст і структура емоційного інтелекту»:

Метод незавершених речень (письмовий варіант) «Емоційний інтелект – це…».

Метод «мозкового штурму» (письмовий варіант) «Використання менеджерами та підприємцями емоційного інтелекту у своїй діяльності».

Вправа «Сам такий» [22] проходить у 2 етапи. Перед першим етапом учасники протягом 1 хв. хором голосно співають пісню, читають вірш та ін., потім група розподіляється на пари.

І етап (2 хвилини): учасники в парах повинні почати голосно лаятися один на одного (уточніть, що переходити на зовнішні якості забороняється, лайки повинні бути виключно цензурними, інакше учасник видаляється з аудиторії). Це виглядає приблизно так: «Ти не виконав жодної обіцянки»; «Ти взагалі зник на 2 тижні!» тощо.

ІІ етап (2 хвилини): учасники в парах повинні продовжити кричати один на одного. Але лаючись і кричачи, вони повинні говорити приємні речі. Наприклад: «Ти найцікавіша в світі людина!», «Ти найбільш начитаний і розумний!» тощо.

Вправа покликана зняти напругу. Учасники повинні прийти до висновку, що напругу можна скинути, не лаючись в бік ближнього. Можна кричати і експресивно висловлювати приємні слова і фрази. Ми насамперед є тим, що ми говоримо. Тому дуже важливо не тільки мислити позитивно, але також і говорити позитивно.

Міні-лекція з використанням мультимедійної презентації: «Емоційний інтелект, поняття та прояви у повсякденній діяльності менеджерів та підприємців».

***Діагностичний компонент* «Аналіз рівня розвитку емоційного інтелекту»:**

Метод самодіагностики: Опитувальник «Емін Д. Люсіна» [11] – це психологічна методика, призначена для визначення емоційного інтелекту.

Опитувальник складається з 46 тверджень, щодо яких опитуваний повинен висловити ступінь своєї згоди, використовуючи чотирибальну шкалу. Ці твердження об'єднуються в п'ять субшкал, які, в свою чергу, об'єднуються в чотири шкали більш загального порядку.

Корекційно-розвивальний компонент **«Психологічні умови розвитку емоційного інтелекту»:**

Групова дискусія: «Застосування емоційного інтелекту у підприємницькій діяльності: аргументи «за» та аргументи «проти».

Вправа «Творчий проєкт»: Учасники діляться на 3 групи. Кожній групи надаються листи фліп-чарта, олівці або маркери. Фліп-чарт та клейка стрічка для закріплення листів, картки із завданнями на створення проєкту. Підготовка до презентації – 15 хв. Після завершення вправи учасники обговорюють отримані результати за такими основними питаннями: відповідність плану дій поставленій меті, якість презентації, взаємодія із аудиторією, реакція на зауваження та ін. Головний акцент робиться на виділених учасниками тренінгу психологічних умовах розвитку емоційного інтелекту.

Тренінгова сесія 2. «Формування емоційної компетентності»

Інформаційно-смисловий компонент **«Роль емоційної компетентності у професійній діяльності»:**

Вправа «Кенгуру» [24] спрямована на демонстрацію уміння/невміння керувати емоціями, скидання емоційної напруги. Заздалегідь необхідно непомітно підмовити одного з учасників про те, що він повинен буде загадати випробуваному слово – «Кенгуру» та відволікти випробуваного в коридорі на хвилину. Запросити добровольця та сказати, що зараз будете грати в якусь подобу дитячої гри «Крокодил». Добровольцю буде загадане слово іншим добровольцем, і іншим треба буде його вгадати. Відповідно, хто вгадає, той буде показувати наступним. Попросити добровольця вивести учасника з аудиторії і загадати «абсолютно будь-яке слово» («Кенгуру»). Коли 2 людини виходять з приміщення, надається інструкція іншим учасникам: «Зараз будуть показувати Кенгуру. Ваше завдання – ні в якому разі не вгадати і вивести людину на емоції». Гра виходить динамічною і в той же час показовою. На практиці учасник, що зображає кенгуру, починає злитися приблизно через 1–2 хвилини. Закінчувати експеримент варто, коли вважаєте за потрібне, і зізнатися, що про Кенгуру знали всі присутні. Далі слід перейти до обговорення теми про вміння і необхідність контролювати емоції.

Після завершення вправи поцікавитись у учасників: які емоції ви відчували, коли вас ніхто не розумів, як ви їх виявляли? (питання до «Кенгуру»), прояв яких емоцій ви побачили? (питання до залу), чи вважаєте ви важливим вміння контролювати емоції в звичайному житті, чому? Чим небезпечна нестриманість? Як не вийти з себе, коли вас до цього підштовхують? Чи знаєте ви дієві способи?

Гра демонструє вміння індивідуума («Кенгуру») керувати своїми емоціями. Часто для досягнення поставлених цілей дуже важливо вміти контролювати свій емоційний стан в суспільстві людей, не пригнічувати свої емоції, а контролювати і управляти ними.

Міні-лекція: «Сутність емоційної компетентності у менеджерів та підприємців».

Діагностичний компонент **«Аналіз рівня емоційної компетентності»:**

Психологічний практикум: Заповнення опитувальника самооцінки емоційної компетентності [12, с. 107–108].

Корекційно-розвивальний компонент **«Психологічні умови формування емоційної компетентності»:**

Вправа «Оплески». Один доброволець виходить з кімнати. Учасникам дається завдання вигадати дію, яку повинен виконати доброволець (зробити конкретний жест, знайти певну річ, підійти до когось чи до когось). Після того, як доброволець повертається, йому та учасникам надається роз'яснення його дій та дій учасників. Кожен правильний крок буде винагороджуватись плесканням, кожен хибний крок – тишею.

Після завершення завдання обрати наступного добровольця для виконання, проте завдання необхідно ускладнити (не лише знайти предмет, а й зробити якусь додаткову дію). Після вправи відбувається обговорення, що вдалось, а що не вдалось і чому. Якщо вдалось, то яким чином. Чіткість сигналу вправи, узгодженість дій, взяття відповідальності (інтуїція), дій в ситуації недостатності інформації

Групова дискусія: «Вплив життєвої позиції на емоційну компетентність».

Тренінгова сесія 3. «Сутність емоційного лідерства»

Інформаційно-смисловий компонент **«Поняття про емоційне лідерство»:**

Проблемне обговорення: «Прояви емоційного лідерства у менеджерів та підприємців»: реалії та проблеми.

«Мозковий штурм»: «Назвіть основні характеристики емоційного лідера».

Міні-лекція: «Стилі емоційного лідерства та їх роль у діяльності менеджерів та підприємців».

***Діагностичний компонент «*Діагностика емоційного лідера»:**

Психологічний практикум. Діагностика за допомогою тесту командних ролей М. Белбіна [18]. Опитувальник дозволяє оцінити орієнтацію учасників на різні ролі в команді, зокрема, на роль емоційного лідера.

Діагностика стилів лідерства, зокрема, на стиль діяльності «команда», за допомогою тесту Блейка-Мутона [25].

Корекційно-розвивальний компонент* «Розвиток навичок емоційного лідера»*:

Вправа «Тонучий корабель [26]» спрямована на командоутворення, актуалізацію досвіду прийняття рішень, набуття лідерських якостей.

Опис: залежно від кількості учасників тренер ділить групу на 2–3 команди і пояснює умови гри. Людям потрібно уявити, що вони терплять аварію корабля посеред Атлантичного океану. На потопаючому кораблі є рятувальні шлюпки, які витримають усіх мандрівників і частина запасів з корабля. Рішення щодо найнеобхідніших речей потрібно прийняти якомога швидше. Кожному учаснику слід роздати список предметів і запропонувати проставити цифри від 1 до 15 в кожному рядку. Одиниця відповідає найважливішому предмету в списку, п'ятнадцять – найменш важливому. На цьому етапі кожен працює самостійно. На розстановку пріоритетів дається 10 хвилин.

Після закінчення 10 хвилин тренер пропонує об'єднатися в групи і скласти один єдиний список, який тією чи іншою мірою буде задовольняти ВСІХ членів групи. На це дається 15–20 хвилин. Після цього учасники порівнюють загальний список з їх власним і роблять висновки (5 хвилин). Також можна показати результати експертної оцінки.

Обговорення:

• Наскільки сильні були відхилення індивідуальних списків і спільного?
• Що заважало дійти згоди? Що допомогло домовитися?
• Чи були конфліктні ситуації під час обговорення?
• Чи залишився хтось не почутим? Як Ви думаєте, чому?
• Чи з'явився в командах явний лідер?
• Хто залишився байдужим до процесу обговорення? Чому?
• Яке враження від роботи в команді?
• Що можна було зробити, щоб прийти до мети швидше?

Вправа спрямована на актуалізацію теми виділення алгоритму прийняття рішень та аналіз проявів лідерських якостей у команді.

Вправа «Конструктор» [21]. Мета: показати учасникам тренінгу весь ланцюжок взаємодії один з одним та провести міні-діагностику лідерських якостей учасників.

Керівникам груп надається інструкція (надрукована), конструктори та схеми збору деталей, і в подальшому вони будуть слідкувати за дотриманням правил гри. Далі утворюються команди однакової чисельності. Від кожної команди призначається «менеджер»

Завдання «менеджера» – зробити так, щоб його команда зібрала за мінімальний час картинку правильно і швидко. Повідомляти і показувати, що зображено, заборонено. У разі порушення правил команда розпочинає виконання завдання по-новому (необхідно мати запасні варіанти завдань).

Аналіз вправи.

Питання для «підлеглих»:

1. Чи зрозуміло було, що необхідно робити? Як «менеджер» ставив за мету?
2. Що заважало досягненню мети?
3. Що сприяло досягненню мети?
4. Чому одна з команд виконала завдання швидше?
5. Як працювала група? Хто був лідером? Хто менше брав участь в грі?
6. Які функції, на ваш погляд, виконував «менеджер»?
7. Які функції, на ваш погляд, виконував заступник?

Питання для «менеджера»:

1. Як ставилася мета?
2. Які були труднощі?
3. Що, на ваш погляд, сприяло досягненню мети учасниками?
4. Які функції вони виконували?
5. Як здійснювався контроль «співробітників»?
6. Чи була проведена оцінка діяльності?
7. Чи був зворотний зв'язок?
8. Яким чином ви мотивували учасників?

Вправа демонструє учасникам тренінгу весь ланцюжок взаємодії між ними та здійснення міні-діагностики управлінських якостей учасників.

ІІІ. Заключна частина тренінгу

Блок 1. «Узагальнення та закріплення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок»

Повернення до очікувань: учасники звертаються до своїх аркушів з очікуваннями з першого дня занять, які розміщені на листі з фліп-чарту, та висловлюють свої думки з приводу того, яких із поставлених перед собою цілей вони досягли.

Блок 2. «Підбиття підсумків роботи»

Бліц-опитування учасників тренінгу за допомогою анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу», яку з метою забезпечення об'єктивності зворотного зв'язку необхідно проводити анонімно.

Рефлексія тренінгу: всі учасники, сидячи в колі, послідовно, в довільній формі висловлюють свої враження від проведеного заняття, наприклад, наскільки воно було корисним для них, що нового про себе вони дізнались, що їм сподобалось (не сподобалось), що слід враховувати в процесі проведення занять надалі тощо.

Блок 3. «Прощання»

Вправа на завершення: «Компліменти» [27].

Мета: відпрацювати навички емпатії і нових способів поведінки, сформувати вміння робити компліменти і створювати позитивні установки один на одного.

Ведучий дає завдання: «Ви можете вільно пересуваючись по кімнаті підходити до будь-якого члена групи і обмінюватися компліментами, добрими побажаннями, похвалами. Можливо, ця людина чимось допомогла вам в процесі тренінгу, подякуйте їй. Таким чином обійдіть всіх учасників тренінгу».

Вручення сертифікатів.

Обмін професійними контактами.

Висновки. Використання тренінгу є доцільним у процесі підготовки менеджерів та підприємців для розвитку в них емоційного інтелекту та емоційного лідерства.

Перспективи подальших досліджень. До перспективних напрямків дослідження належить визначення критеріїв ефективності тренінгу та апробація тренінгу.

Список використаних джерел

1. Бєлікова Ю.В. Становлення та переваги емоційного лідерства. *Український соціум.* 2012. № 2(41). С. 716.
2. Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: Самоусовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизации и эмпатии ; [пер. с англ.]. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 300 с.
3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 75 с.
4. Карамушка Л.М., Фелькель Т.Г. Тренінг «Психологічні умови розвитку лідерських якостей у майбутніх науково-педагогічних працівників». *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Т. І : *Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія* / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ : А.С.К., 2012. Вип. 35. С. 55–61.
5. Карамушка Л.М. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А.Філь та ін. ; за ред. Л.М. Карамушки. Київ : Наук. світ, 2008. 100 с.
6. Карузо Д., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. – Київ : Самміт-Книга, 2016. 296 с.
7. Козловська С.Г., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б. Емоційна компетентність та лідерство. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.* 2013. Вип. 1 (14). С. 130–140.
8. Крупський О. П., Кіба К.С. Взаємозв'язок між емоційною компетентністю та лідерством як складниками педагогічної діяльності. *Педагогіка вищої та середньої школи.* 2012. Вип. 36. С. 222–229.
9. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. Москва : Альпина Бизнес Букс. 2004. 315 с.
10. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. Санкт-Петербург, 2002. 317 с.
11. Люсин Д. В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭмИн. *Психологическая диагностика.* 2006. № 4. С. 3–22.
12. Матійків І.М. Тренінг емоційної компетентності : навчально-методичний посібник. Київ : Педагогічна думка, 2012. 111 с.
13. Мілютіна К.Л. Теорія та практика психологічного тренінгу: навчальний посібник. Київ : МАУП, 2004. 192 с.
14. Нестуля С. І. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України.* № 1 (40). 2010. С. 77–83.
15. Рекун Г.П., Меденець В.В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство.* Вип. 13. 2017. С. 681–691.
16. Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера. Санкт-Петербург, 2001. 208 с.
17. Чапмэн М. Эмоциональный интеллект. – Изд-во журнала «Штат», 2010. 144 с.
18. Belbin, M. Management Teams. London; Heinemann. 1981.
19. Bar-On, R. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc., 1997.
20. Mayer, J. D., Salovey P., Caruso D. Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. Emotion. 2001.
21. URL: https://www.b17.ru/blog/konstruktor/
22. URL: https://uprazhnenie-igra.ru/uprazhnenie-sam-takoj/
23. URL: https://www.mindface.space/post/proyti-test-na-emocionalnyy-intellekt-dzh-saloveya-i-d-karuzo
24. URL: https://uprazhnenie-igra.ru/uprazhnenie-kenguru/
25. URL: https://hr-portal.ru/tool/test-bleyka-mutona-analiz-povedeniya-rukovoditelya
26. URL: https://uprazhnenie-igra.ru/uprazhnenie-korablekrushenie/
27. URL: https://uprazhnenie-igra.ru/uprazhnenie-komplimenty

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Bielikova Yu.V. Stanovlennia ta perevahy emotsiinoho liderstva. *Ukrainskyi sotsium.* 2012. № 2(41). S. 716.
2. Bojacis R., Makki Je. Rezonansnoe liderstvo: Samousovershenstvovanie i postroenie plodotvornyh vzaimootnoshenij s ljud'mi na osnove aktivnogo soznanija, optimizacii i jempatii ; [per. s angl.]. Moskva : Al'pina Biznes Buks, 2007. 300 s.
3. Goulman D. Jemocional'noe liderstvo: Iskusstvo upravlenija ljud'mi na osnove jemocional'nogo intellekta. Moskva : Al'pina Biznes Buks, 2005. 75 s.
4. Karamushka L.M., Felkel T.H. Treninh «Psykholohichni umovy rozvytku liderskykh yakostei u maibutnikh naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv». *Aktualni problemy psykholohii : zb. nauk. pr. In-tu psykholohii im. H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. T. I : Orhanizatsiina psykholohiia. Sotsialna psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia / za red. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky.* Kyiv : A.S.K., 2012. Vyp. 35. S. 55–61.
5. Karamushka L.M. Tekhnolohiia pidhotovky personalu osvitnikh orhanizatsii do roboty v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin : navch. posib. / L.M. Karamushka, N.I. Klokar, O.A.Fil ta in. ; za red. L.M. Karamushky. Kyiv : Nauk. svit, 2008. 100 s.
6. Karuzo D., Salovei P. Emotsiinyi intelekt kerivnyka: yak rozvyvaty y vykorystovuvaty chotyry bazovi navychky emotsiinoho liderstva. – Kyiv : Sammit-Knyha, 2016. 296 s.
7. Kozlovska S.H., Padurets H.I., Chudaieva I.B. Emotsiina kompetentnist ta liderstvo. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu.* 2013. Vyp. 1 (14). S. 130–140.
8. Krupskyi O. P., Kiba K.S. Vzaiemozviazok mizh emotsiinoiu kompetentnistiu ta liderstvom yak skladnykamy pedahohichnoi diialnosti. *Pedahohika vyshchoi ta serednoi shkoly.* 2012. Vyp. 36. S. 222–229.
9. Kets de Vris M. Mistika liderstva: Razvitie jemocional'nogo intellekta. Moskva : Al'pina Biznes Buks. 2004. 315 s.
10. Kristofer Je., Smit L. Trening liderstva. Sankt-Peterburg, 2002. 317 s.
11. Ljusin D. V. Novaja metodika dlja izmerenija jemocional'nogo intellekta: oprosnik JemIn. *Psihologicheskaja diagnostika*. 2006. № 4. S. 3–22.
12. Matiikiv I.M. Treninh emotsiinoi kompetentnosti : navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv : Pedahohichna dumka, 2012. 111 s.
13. Miliutina K.L. Teoriia ta praktyka psykholohichnoho treninhu: navchalnyi posibnyk. Kyiv : MAUP, 2004. 192 s.
14. Nestulia S. I. Emotsiine liderstvo v systemi upravlinnia personalom. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy.* № 1 (40). 2010. S. 77–83.
15. Rekun H.P., Medenets V.V. Emotsiine liderstvo v systemi upravlinnia personalom. *Mukachivskyi derzhavnyi universytet. Ekonomika i suspilstvo.* Vyp. 13. 2017. S. 681–691.
16. Torn K., Makkej D. Trening. Nastol'naja kniga trenera. Sankt-Peterburg, 2001. 208 s.
17. Chapmjen M. Jemocional'nyj intellekt. – Izd-vo zhurnala «Shtat», 2010. 144 s.
18. Belbin, M. Management Teams. London; Heinemann. 1981.
19. Bar-On, R. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc., 1997.
20. Mayer, J. D., Salovey R., Caruso D. Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. Emotion. 2001.
21. URL: https://www.b17.ru/blog/konstruktor/
22. URL: https://uprazhnenie-igra.ru/uprazhnenie-sam-takoj/
23. URL: https://www.mindface.space/post/proyti-test-na-emocionalnyy-intellekt-dzh-saloveya-i-d-karuzo
24. URL: https://uprazhnenie-igra.ru/uprazhnenie-kenguru/
25. URL: https://hr-portal.ru/tool/test-bleyka-mutona-analiz-povedeniya-rukovoditelya
26. URL: https://uprazhnenie-igra.ru/uprazhnenie-korablekrushenie/
27. URL: https://uprazhnenie-igra.ru/uprazhnenie-komplimenty/

Lagodzinsky, V. V. Training "Development of emotional leadership among managers and entrepreneurs". The author discusses the objectives, content, structure and interactive techniques of the training program "Development of emotional leadership among managers and entrepreneurs".

The training program, which is 30 academic hours long, consists of introduction, training session 1 “The concept of emotional intelligence”, training session 2 “Formation of emotional competence”, training session 3 “The essence of emotional leadership” and the concluding part. The training program is made up of the main structural elements (training sessions), which cover training topics using and include informational, assessing and developing components and use interactive techniques to represent each of the components.

The training program can be helpful in developing managers and entrepreneurs' emotional intelligence and emotional leadership.

Key words: managers, entrepreneurs, emotional intelligence, emotional competence, emotional leadership, training.

Відомості про автора

Лагодзінський Віталій Володимирович, кандидат історичних наук, менеджер ТОВ «Корпорація Будтранс», м. Київ, Україна.

Lahodzinskyi, Vitaliy Volodymyrovych, PhD (History), manager, ‘Budtrans Corporation’ Ltd, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7081-9578

E-mail: logos2005@ukr.net