

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМИ КОМАНДАМИ НА ЗАСАДАХ РЕГУЛЮВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО РЕЗОНАНСУ

### FEATURES OF MANAGEMENT BY WORKING TEAMS ON THE BASIS OF REGULATION OF EMOTIONAL RESONANCE

*У статті обґрунтовано доцільність урахування емоційного чинника в процесах командотворення. Запропоновано ідею управління командними емоціями з використанням критерія емоційного резонансу. Надано авторське трактування понять «емоційний менеджмент» та «емоційно-резонансна команда». Обґрунтовано роль лідера в досягненні емоційного резонансу. Розроблено алгоритм діагностики та розвитку емоційно-інтелектуального резонансного лідерства в робочих командах.*

**Ключові слова:** емоційна компетентність, емоційне вигорання, емоційне лідерство, емоційний дисонанс, емоційний інтелект, емоційний менеджмент, емоційний резонанс, емоційно-резонансна команда.

*В статті обґрунтовано цілесобразність урахування емоційного фактора в процесах командообрання. Предложена идея управления командными эмоциями с использованием критерия эмоционального резонанса. Предоставлено авторское определение понятий «эмоциональный менеджмент» и «эмоционально-резонансная команда». Обоснована роль лидера в достижении эмоционального резонанса. Разработан алгоритм диа-*

*гностики и развития эмоционально-интеллектуального резонансного лидерства в рабочих командах.*

**Ключевые слова:** эмоциональная компетентность, эмоциональное выгорание, эмоциональное лидерство, эмоциональный диссонанс, эмоциональный интеллект, эмоциональный менеджмент, эмоциональный резонанс, эмоционально-резонансная команда.

*The expediency of taking into account the emotional factor in the processes of team building has been substantiated. The idea of controlling team emotions with the use of the criterion of emotional resonance has been suggested. The author's interpretation of the concepts of "emotional management" and "emotional and resonance team" has been proposed. The role of the leader in achieving emotional resonance has been substantiated. An algorithm for diagnostics and development of emotional and intellectual resonance leadership in working teams has been developed.*

**Key words:** emotional competence, emotional burnout, emotional leadership, emotional dissonance, emotional intelligence, emotional management, emotional resonance, emotional resonance team.

УДК 331.104.2

**Хитра О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління  
персоналом і економіки праці  
Хмельницький національний  
університет

**Постановка проблеми.** Останнім часом все більше проблем, що виникають у процесі господарської діяльності, потребують командного підходу до з'ясування їх сутності та вироблення шляхів розв'язання. В робочих командах спільною трудовою діяльністю об'єднані люди, які зазвичай мають різну освіту, кваліфікацію, вік, досвід, характер, темперамент. Звісно, ці люди постійно відчують абсолютно різні емоції, які можуть збігатись або не збігатись, сприяти досягненню професійної спрацьованості або провокувати виникнення конфліктів, слугувати ледь помітним фоном для діяльності або інколи відігравати роль вирішального чинника в досягненні поставленої мети. Отже, все актуальнішими стають дослідження у сфері емоційного менеджменту, що є науковим напрямом, який покликаний за рахунок врахування людських емоцій підвищити ефективність праці як на рівні конкретної особистості, так і на рівні робочих команд та організації загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Емоційна складова людської поведінки є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, Т.С. Попова та І.І. Горват-Янушевська [1] систематизують положення теоретичних концепцій та моделей емоційного інтелекту; В.В. Ровенська, Г.М. Кліндух та Н.А. Ракитянська [2] формулюють визначення та виокремлюють

складові емоційної компетентності; К.М. Кашук [3] досліджує роль емоційного інтелекту в менеджменті та самоменеджменті; Г.П. Рекун та В.В. Меденець [4] аналізують вплив емоційного лідерства на управління персоналом; А.В. Холодницька [5] визначає складові емоційного інтелекту лідера; С.Г. Козловська, Г.І. Падурець, І.Б. Чудаєва [6] розробляють емоційний портрет лідера; С.Г. Дубовик та Т.І. Драбчук [7] досліджують розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів; М.М. Корман [8] обґрунтовує взаємозалежність емоційного інтелекту персоналу та ефективного розвитку організації; І.І. Дидяк [9] обґрунтовує думку про те, що емоційний інтелект є невід'ємною складовою управлінського потенціалу; Ю.В. Белікова [10] розробляє концептуальні основи діагностики групових емоцій за допомогою соціометрії та управління емоційним станом; М.С. Дороніна та Д.Г. Михайленко [11] надають рекомендації щодо управління емоційною складовою інтелектуального капіталу виробничої організації; А.М. Колібаба [12] формулює основні принципи емоційного менеджменту.

Водночас актуальним є питання ролі емоційного чинника в процесах формування та розвитку робочих команд, діяльність яких потребує досягнення певного балансу між рівнями психологічної сумісності учасників та їх професійної спрацьованості.

**Постановка завдання.** Метою статті є поглиблення теоретико-методологічних основ командного менеджменту за рахунок обґрунтування доцільності регулювання емоцій учасників та досягнення емоційного резонансу в командних взаємодіях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для того щоб успішно застосовувати на підприємствах командну працю, необхідно розробити ефективний механізм командотворення. Найбільш відомими підходами до формування команди є цілепокладаючий, міжособистісний та рольовий [13, с. 89–90]. Як показано на рис. 1, кожен з цих підходів може бути вдосконалений за рахунок виваженого врахування емоційного чинника.

Професійна діяльність у складі команди пов'язана з інтенсивним спілкуванням, тому потребує постійного емоційного підкріплення різних його аспектів, зокрема активної постановки та розв'язання професійних задач, уважного цілеспрямованого сприйняття партнерів по спілкуванню та впливу на них, посиленого запам'ятовування та швидкої інтерпретації візуальної, звукової, письмової інформації.

Доведено, що коли працівники мають позитивний настрій, то вони краще сприймають інформацію та оперують логічними правилами, приймаючи складні рішення, мислять більш гнучким чином, працюють з вищою продуктивністю. Піднесений настрій змінює погляд як на оточуючих, так і на

події, оскільки все сприймається більш позитивно.

Результати досліджень показали, що у працівників, які сиділи поруч на нарадах, настрої були однаковими (неважливо, хорошим чи поганим). Колеги, які спостерігали за своїм настроєм протягом того часу, що працювали разом, демонстрували близькість емоційного стану [5, с. 291–292].

Через емоційне захоплення між членами команди зникає фізичний простір, що виносить на поверхню властивості кожного, які «дрімали» в резервному стані. Коли люди відкриваються для взаємного впливу, вони поведуться невимушено й натурально, стають більш чуйними та товариськими. Роздумуючи вголос з чітко вираженим логічно-вербальним мисленням, співробітники досягають внутрішнього об'єднання та цілісності, створюючи нові сценарії, знаходячи нові варіанти вирішення складних завдань. Отже, ми цілком погоджуємося з А.М. Колібабою в тому, що саме емоції, а не знання породжують новий клімат, який забезпечує ефективність управління командами [12, с. 73]. Цінність емоційного капіталу для команди забезпечується здатністю її членів «адекватно висловлювати власні емоції і співпереживати емоціям інших людей з урахуванням гендерної, вікової, професійної групи та соціального контексту» [10, с. 26].

Одним з центральних моментів командної взаємодії є психологічна сумісність, під якою розуміють ступінь взаємної відповідності членів команди, що



Рис. 1. Прояв емоційного чинника за різних підходах до формування команди

Джерело: авторська розробка

базується, крім іншого, на зіставленні «портретів» лідера команди з «портретами» суб'єктивно зручних та суб'єктивно незручних партнерів [14, с. 84]. Психологічно більш стійкими є команди, в складі яких індивіди подібні між собою за ціннісними орієнтаціями, інтересами, соціальними установками, емоційними станами. Водночас для успішної діяльності команди необхідна помірна психологічна різноманітність її членів за особистісними характеристиками, а наявність абсолютної подібності не завжди є чинником, який сприяє успішній спільній діяльності людей.

З огляду на це доцільно говорити про неоднозначність прояву в командній праці ефекту емоційного розмаїття. Як відомо, одну з провідних ролей у процесах управління персоналом в європейських країнах відіграє «Diversity Management» («менеджмент розмаїття»), що полягає в плануванні та реалізації організаційних систем та механізмів таким чином, щоби в процесі управління персоналом можна було максимізувати переваги розмаїття та мінімізувати його недоліки. На нашу думку, такий підхід може стати цілком продуктивним в управлінні емоціями, коли розбіжність людських емоцій перетворюється на додаткове джерело енергії, що спрямовується на виконання поставлених перед командою завдань. Конфлікт емоцій, якщо він має конструктивний характер, може стати корисним з точки зору пізнавальної діяльності, започаткування змін (зокрема, командних норм поведінки), пошуку нових способів розв'язання наявних проблем.

Управління емоціями – це зусилля, спрямовані на зміну кількісних (інтенсивність, тривалість) чи якісних (жести прояву, лейбл ідентифікації) характеристик емоцій [10, с. 24]. Ми пропонуємо під емоційним менеджментом розуміти комплекс управлінських впливів (принципів, методів, засобів та форм) на інтереси, поведінку й діяльність працівників з урахуванням їх поточного емоційного стану та можливостей його коригування задля підвищення рівня емоційного задоволення від праці та досягнення завдяки цьому вищого рівня її ефективності.

Отже, емоційна складова менеджменту є інструментом для використання негативних емоцій в позитивному ракурсі й дає змогу визначити, як це контролювати шляхом впливу як на об'єктивні чинники виробничого середовища, такі на суб'єктивний фактор людського сприйняття. При цьому суттєвою домінантою емоційного менеджменту, як зазначає С.А. Колот, є не вузька й хаотична спрямованість на усунення негативних емоцій та їх дисфункціональних наслідків, а створення позитивного та керованого емоційного клімату в рамках цілісного організаційного управління [15, с. 400].

Інструментарій емоційного менеджменту на підприємствах має підсилювати дію таких традиційних підсистем управління персоналом, як управління соціальним розвитком, управління

мотивацією поведінки та інформаційного забезпечення, створення нормальних умов праці (зокрема, естетизація виробничого середовища).

Основним критерієм ефективності емоційного менеджменту слід вважати досягнення в командній праці ефекту емоційного резонансу (рис. 2).

Резонанс у перекладі з французької означає «відгукуєсь». Зазвичай за допомогою цього слова описують різке зростання амплітуди вимушених коливань, яке настає в умовах збігу частоти зовнішнього впливу з деякими внутрішніми значеннями. Подібно діям хвиль у фізиці, різноспрямованим чином діють і люди, переслідуючи свої цілі та ідеї. Робота однієї людини, яка йде за мрією, може принести результати, але вона не зможе зрівнятися з діями кількох людей, які діють резонансно, створюючи ефект синергії [16, с. 73].

Під емоційним резонуванням розуміють здатність особистості відгукуватись на різні емоційні стани партнерів, а поняттям «емоційний резонанс» ми пропонуємо позначати результат досягнення (за допомогою спеціально розроблених тренінгів з формування та розвитку емоційної компетентності) цієї здатності у більшості учасників команди, що дає змогу нейтралізувати почуття дискомфорту, викликане можливою розбіжністю емоційних станів індивідів під час спільного виконання завдань.

Відповідно, емоційно-резонансна команда – це команда, в учасників якої за результатами соціометричного дослідження зафіксовані високі показники позитивної емоційної експансивності, отже, домінують позитивні емоційні зв'язки у сприйнятті партнерів по спільній трудовій діяльності. Коли учасники команди переважно демонструють негативну емоційну експансивність, не докладають зусиль до того, щоби зрозуміти емоції своїх партнерів, не володіють якістю емоційної толерантності, в команді встановлюється емоційний дисонанс, що означає домінування негативних емоційних зв'язків. Нарешті, якщо між більшістю учасників не встановлені емоційні зв'язки та має місце низький рівень емоційної експансивності, це зазвичай свідчить про невисокий рівень їх емоційного інтелекту та є ознакою нейтрального емоційного фону трудової діяльності.

Кожен з описаних варіантів може стати додатковим імпульсом для досягнення командних цілей (навіть через конкуренцію емоційних станів), але за певних умов може відволікати від трудової діяльності, зокрема, зумовлювати необґрунтовані втрати робочого часу на усвідомлення власних та чужих емоцій. Інколи виникає небезпека нервової обстановки, яка спонукає одних учасників команди витратити емоції, а інших шукати способи економії психічних ресурсів. Згодом це стає підґрунтям формування емоційного відсторонення (працівник майже повністю виключає емоції



**Рис. 2. Логіка застосування управлінського впливу задля досягнення оптимального балансу між відносною подібністю та допустимим розмаїттям емоцій учасників робочої команди**

Джерело: авторська розробка

зі сфери своєї професійної діяльності: його ніщо не хвилює, не викликає емоційного відгуку) та емоційного дефіциту (втрата здатності співчувати, допомагати колегам, поведінкова тактика «триматися від усього й усіх подалі», «не брати близько до серця», «берегти нерви»). Емоційне відчуження та емоційний дефіцит виступають своєрідними механізмами психологічного захисту в умовах командної праці. Однак сформовані захисти за певних обставин можуть виявлятися в таких дисфункціональних формах, як непорозуміння й конфлікти [17, с. 24–25].

Таким чином, ще одним важливим завданням емоційного менеджменту слід вважати своєчасну діагностику та оперативне усунення синдрому емоційного вигорання. Емоційне виснаження виявляється у зниженні емоційного фону, байдужості або емоційній перенасиченості. Основними симптомами емоційного вигорання є зниження енергетичного тону та працездатності, емоційні зриви, відчуття «притупленості» емоцій, байдужість до потреб інших людей. Крайніми формами емоційного виснаження є почуття безнадійності та

вивченої безпорадності, що зумовлюють переживання фахівцем досвіду невідконтрольності професійних подій, які з ним відбуваються, коли його професійні дії жодним чином не впливають на хід подій та не приводять до бажаного результату.

Емоції членів команди є «кровоносною системою», через яку лідер може транслювати своїм підлеглим впевненість та натхнення або засмученість та страх. Настрій лідера та його поведінка впливають на підлеглих на несвідомому рівні та за лічені години можуть змінити робочу атмосферу в колективі, задати новий вектор розвитку, що може бути як продуктивним, так і деструктивним [18, с. 13]. Нездатність лідера до налагодження якісного контакту з членами свого колективу неодмінно буде відображатись на соціально-психологічній атмосфері та приводити як до емоційних, так і до фінансових збитків.

Розроблений нами алгоритм становлення емоційно-інтелектуального резонансного лідерства в робочій команді наведений на рис. 3.

Емоційний лідер – це лідер, здатний за рахунок повного володіння власними та чужими емоціями

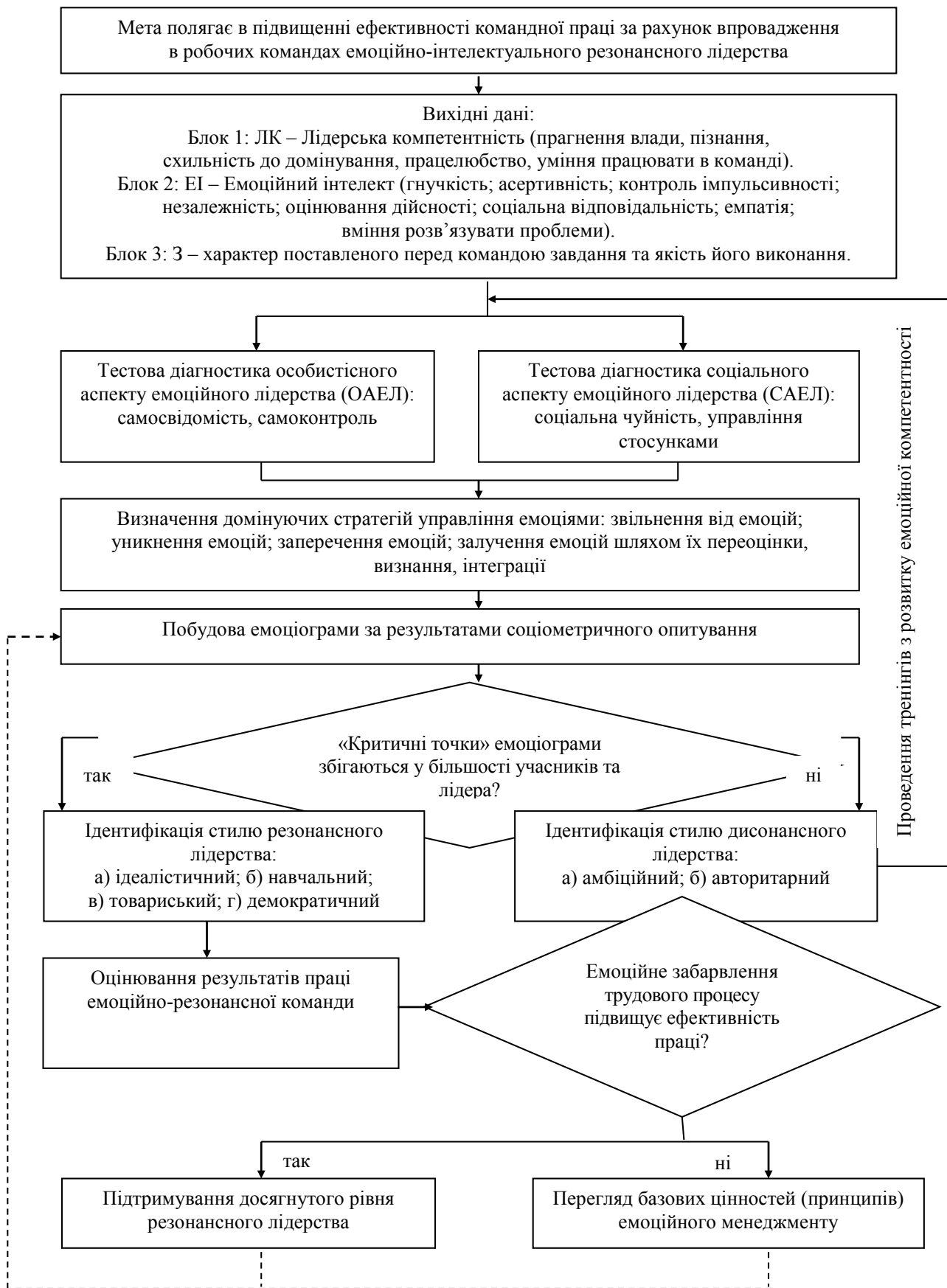


Рис. 3. Алгоритм діагностики та розвитку емоційно-інтелектуального резонансного лідерства в робочих командах

Джерело: авторська розробка



дати персоналу відчуття ясності й осмисленості в роботі, надихнути на вільне втілення в праці творчих задумів [4, с. 692]. Це керівники, які не звикли відступати від власних принципів та цінностей, вони живуть та працюють у ритмі повноцінного, емоційно насиченого життя. Показниками рівня емоційного лідерства вважаються його особистісні та соціальні аспекти: особистісний аспект показує, наскільки лідер управляє собою (самосвідомість і самоконтроль), а соціальний аспект відповідає за його здатність керувати відносинами з людьми [19, с. 7].

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

Лідери, які здатні створити позитивну емоційну атмосферу в колективі, стимулюючи його членів до творчості, самовіддачі, зміцнюючи їх віру у власні можливості, називаються резонансними. З точки зору емоційного лідерства резонанс підсилює та подовжує емоційний вплив лідера. Чим сильніше збігаються емоційні «вібрації» людей, тим менше непорозумінь у їх спілкуванні. Від рівня емоційного інтелекту лідера залежить те, наскільки ефективно він управляє цими почуттями та використовує їх для досягнення цілей підприємства [5, с. 292]. Зазвичай емоційного резонансу досягають лідери, які застосовують ідеалістичний, навчальний, товариський або демократичний стиль поведінки.

Якщо ж лідерам не вдається перейняти почуттями інших або правильно інтерпретувати емоції колективу, вони створюють дисонанс. Зокрема, надмірне захоплення амбіційним та авторитарним стилями може спровокувати емоційний дисонанс і зруйнувати зв'язок між командою та її лідером. Причиною дисонансу може також стати поява в команді неформального лідера, установки якого суперечать тим, які впроваджує формальний лідер.

Отже, для того, щоби створити підлеглим позитивний емоційний контекст діяльності, керівник повинен піклуватися про те, щоб вони усвідомили та прийняли свої власні цілі й мотиви присутності в команді, об'єктивно оцінили свої переваги та проблеми в досягненні високої продуктивності праці. Беззаперечним є існування тісного зв'язку між емоціями та мисленням, адже емоції можуть допомагати або заважати розумовій роботі. Частиною становлення емоційно-інтелектуального керівника є розвиток здатності визначати настрої відповідно до ситуації [19, с. 14]. У правильному настрої проявляється корисне сполучення розуму та емоцій, що є однією з передумов креативності.

### Висновки з проведеного дослідження.

Теоретико-методологічні основи командного менеджменту можуть бути вдосконалені за рахунок застосування інструментарію емоційного менеджменту. Роль емоційного чинника слід враховувати вже на початкових стадіях командотворення, коли закладаються наріжні камені ефективності майбутньої команди, такі як адекватне сприйняття цілей учасниками, гармонійні міжособистісні стосунки, розподіл ролей.

Незважаючи на вимоги досягнення психологічної сумісності членів команди, для сприятливого емоційного клімату все ж таки доцільним є певне розмаїття в характерах, типах темпераменту, інтересах, мотивах поведінки. Отже, виправданим є своєрідне балансування між подібністю емоційних станів учасників та допустимим розмаїттям щоденних емоцій.

Емоційно-резонансною слід вважати команду, в учасників якої зареєстровані високі показники позитивної емоційної експансивності, отже, домінують позитивні емоційні зв'язки у сприйнятті партнерів по спільній трудовій діяльності. Обов'язковою умовою досягнення емоційного резонансу є формування емоційної компетентності учасників, розвиток їх емоційного інтелекту.

Управління емоціями, орієнтоване на встановлення та підтримання емоційного резонансу, передбачає проведення діагностики емоційного стану, підбір адекватних ситуації методів управлінського втручання, мотиваційне заохочення дій команди щодо уникнення емоційного дисонансу, а також здійснення контролю для оперативного виявлення відхилень від оптимального стану. Велике значення мають діагностика синдрому емоційного вигорання та пошук шляхів запобігання проявам емоційного дефіциту й емоційного відсторонення учасників команди від спільної трудової діяльності.

Застосування розробленого алгоритму діагностики та розвитку емоційно-інтелектуального резонансного лідерства, що базується на поєднанні особистісного та соціального аспектів емоційного лідерства, дасть змогу оцінити співвідношення лідерських та емоційних компетентностей керівника, дієвість застосовуваних ним стратегій управління емоціями, ідентифікувати домінуючий стиль емоційного лідерства, зробити висновок про його зв'язок з результатами трудової діяльності, зрештою, прийняти рішення щодо підтримування досягнутого резонансу або пошуку шляхів усунення дисонансу; про перегляд цінностей, на яких базуються принципи емоційного менеджменту.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності розроблення методичного інструментарію оцінювання впливу емоційного чинника на рівень продуктивності праці, ефективності використання робочого часу та плинності персоналу робочих команд.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Попова Т.С., Горват-Янушевська І.І. Теоретичні засади дослідження емоційного інтелекту. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія: Соціологія. 2014. Т. 244. Вип. 232. С. 63–66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdusoc\\_2014\\_244\\_232\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdusoc_2014_244_232_15).
2. Ровенська В.В., Кліндух Г.М., Ракитянська Н.А. Емоційна компетенція керівників як один з інструментів управління трудовим потенціалом. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1(51). С. 118–123. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/130478>.
3. Кашук К.М. Сутність та специфічні риси емоційного інтелекту у менеджменті та самоменеджменті. Імплементация наукових засад та перспективи досконалості маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: монографія. Житомир: видавництво Євенок О.О., 2017. С. 379–400.
4. Рекун Г.П., Меденець В.В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 13. С. 691–696. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/117.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/117.pdf).
5. Холодницька А.В. Формування ефективного лідерства в умовах структурних змін в економіці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 149. С. 289–295. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2014\\_149\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2014_149_43).
6. Козловська С.Г., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б. Емоційний портрет менеджера. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2012. № 2(12). С. 141–156.
7. Дубовик С.Г., Драбчук Т.І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 5(60). С. 8–14. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53581/4/Mishenin\\_Lohistychni.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53581/4/Mishenin_Lohistychni.pdf).
8. Корман М.М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 24. С. 88–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2013\\_24\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_24_17).
9. Дидяк І.І. Емоційний інтелект як невід'ємна складова управлінського потенціалу підприємства. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(1). С. 51–53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2012\\_11%281%29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11%281%29_13).
10. Белікова Ю.В. Концептуальні основи управління емоціями. Український соціум. 2015. № 1. С. 23–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc\\_2015\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2015_1_4).
11. Дороніна М.С., Михайленко Д.Г. Формування емоційної складової інтелектуального капіталу виробничої організації. Управління розвитком. 2010. № 6(82). С. 121–125.
12. Колібаба А.М. Емоційна складова менеджменту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2010. № 682. С. 72–75. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7792/1/11.pdf>.
13. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики: учеб. пособие. Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2003. 136 с.
14. Аблязов Р.А., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б. Командний менеджмент: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2008. 352 с.
15. Колот С.А. Эффективное лидерство в структуре эмоционального менеджмента. Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологія. 2012. Т. 17. Вип. 8. С. 399–406. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_psi\\_2012\\_17\\_8\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_psi_2012_17_8_49).
16. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навч. посібник. Харків, 2017. 100 с.
17. Дзюба Т.М. Демотиватори продуктивності праці: особливості впливу на професійне здоров'я вчителя. Наука і освіта. 2015. № 3. С. 21–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO\\_2015\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2015_3_6).
18. Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навч. посібник / за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Київ: НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
19. Гузар О.В., Покотило К.М. Емоційне лідерство керівника загальноосвітнього навчального закладу: навч. посібник. Київ: НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

## REFERENCES:

1. Popova T.S., Ghorvat-Janushevsjka I.I. (2014) Teoretychni zasady doslidzhennja emocijnogho intelektu [Theoretical foundations of the study of emotional intelligence]. Naukovi praci Chornomors'koghho derzhavnogho universytetu imeni Petra Moghyly. Sociologhija [Scientific works of Chornomorsk State University named after Petro Mohyla. Sociology], no. 244, vol. 232, pp. 63–66.
2. Rovensjka V.V., Klindukh Gh.M., Rakytjansjka N.A. (2018) Emocijna kompetencija kerivnykiv jak odyz z instrumentiv upravlinnja trudovym potencialom [Emotional competence of managers as one of the tools for managing labor potential]. Ekonomichnyj visnyk Donbasu [Economic Herald of the Donbas], no. 1(51), pp. 118–123.
3. Kashhuk K.M. (2017) Sutnistj ta specyfichni rysy emocijnogho intelektu u menedzhmenti ta samomenedzhmenti [The essence and specific features of emotional intelligence in management and self-management]. Implementacija naukovykh zasad ta perspektvyv doskonaloji marketynghovoji dijajnosti pidpryjemstv jak rynkovo-orijentovanoji koncepciji jikh rozvytku [Implementation of scientific foundations and prospects of perfect marketing activity of enterprises as a market-oriented concept of their development]. Zhytomyr: Jevenok O.O., pp. 379–400.
4. Rekun Gh.P., Medenej V.V. (2017) Emocijne liderstvo v systemi upravlinnja personalom [Emotional leadership in the personnel management system]. Ekonomika ta suspiljstvo [Economy and Society], vol. 13, pp. 691–696. Available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/117.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/117.pdf).
5. Kholodnyjcka A.V. (2014) Formuvannja efektyvnogho liderstva v umovakh strukturnykh zmin v ekonomici [Formation of effective leadership in conditions of structural changes in the economy]. Visnyk Kharkivskoghho nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu

siljskogo gospodarstva imeni Petra Vasylenka. Ekonomichni nauky [Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko Herald. Economic sciences], vol. 149, pp. 289–295.

6. Kozlovsjka S.Gh., Padurecj Gh.I., Chudajeva I.B. (2012) Emocijnyj portret menedzhera [Emotional portrait of the manager]. Visnyk Skhidnojevropskogo universytetu ekonomiky i menedzhmentu [Skhidno Yevropejskyi University of Economics and Management Herald], no. 2(12), pp. 141–156.

7. Dubovyk S.Gh., Drabchuk T.I. (2014) Rozvytok emocijnogho intelektu suchasnykh menedzheriv jak umova jikh uspishnoji dijalnosti [Development of emotional intelligence of modern managers as a condition for their successful activity]. Visnyk Sumskogo nacionalnogo aghrarnogho universytetu. Ekonomika i menedzhment [Sumy National Agrarian University Herald. Economics and Management], vol. 5(60), pp. 8–14.

8. Korman M.M. (2013) Emocijnyj intelekt personalu jak osnova efektyvnogho rozvytku orghanizacii [Emotional intelligence of staff as the basis for effective organization development]. Naukovi praci Kirovohradsjkogho nacionalnogo tekhnichnogho universytetu. Ekonomichni nauky [Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences], vol. 24, pp. 88–94.

9. Dydjak I.I. (2012) Emocijnyj intelekt jak nevid'jemna skladova upravljinskogho potencialu pidpryjemstva [Emotional intelligence as an integral part of the managerial potential of the enterprise]. Ekonomichnyj analiz [Economic Analysis], vol. 11(1), pp. 51–53.

10. Bjelikova Ju.V. (2015) Konceptualjni osnovy upravlinnja emocijamy [Conceptual foundations of emotional control]. Ukrajskijj socium [Ukrainian society], no. 1, pp. 23–33.

11. Doronina M.S., Mykhajlenko D.Gh. (2010) Formuvannja emocijnoji skladovoji intelektualnogo kapitalu vyrobnychoji orghanizacii [Formation of the emotional component of the intellectual capital of a pro-

duction organization]. Upravlinnja rozvytkom [Development management], no. 6(82), pp. 121–125.

12. Kolibaba A.M. (2010) Emocijna skladova menedzhmentu [Emotional component of management]. Visnyk Nacionalnogo universytetu "Lvivskaja politekhnika". Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukrajinii: etapy stanovlennja i problemy rozvytku [National University "Lviv Polytechnic" Herald. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Developmental Issues], vol. 682, pp. 72–75.

13. Karyakin A.M. (2003) Komandnaya rabota: osnovy teorii i praktiki [Teamwork: fundamentals of theory and practice]. Ivanovo: Ivanovo State Energy University (in Russian).

14. Abljazov R.A., Padurecj Gh.I., Chudajeva I.B. (2008) Komandnyj menedzhment [Team management]. Kyiv: Profesional. (in Ukrainian)

15. Kolot S.A. (2012) Effektivnoe liderstvo v strukture emotsional'nogo menedzhmenta [Effective leadership in the structure of emotional management]. Visnyk Odesjkogho nacionalnogo universytetu. Psykhologhija [Odesa National University Herald. Psychology], no. 17, vol. 8, pp. 399–406.

16. Romanovskijj O.Gh., Ghura T.V., Knysh A.Je., Bondarenko V.V. (2017) Teorija i praktyka formuvannja lidera [The theory and practice of forming a leader]. Kharkiv. (in Ukrainian)

17. Dzijuba T.M. (2015) Demotyvatory produktyvnosti praci: osoblyvosti vplyvu na profesijne zdorov'ja vchytelja [Demotivators of labor productivity: the peculiarities of influence on the teacher's professional health]. Nauka i osvita [Science and Education], no. 3, pp. 21–27.

18. Knysh A.Je. (2016) Emocijnyj intelekt lidera u sferi biznesu [Emotional intelligence leader in business]. Kyiv: Priorityty. (in Ukrainian)

19. Ghuzar O.V., Pokotylo K.M. (2016) Emocijne liderstvo kerivnyka zaghajnoosvitnjogho navchalnogo zakladu [Emotional leadership of the head of a comprehensive educational institution]. Kyiv: Priorityty. (in Ukrainian)



### FEATURES OF MANAGEMENT BY WORKING TEAMS ON THE BASIS OF REGULATION OF EMOTIONAL RESONANCE

In the conditions of team work, the study of the influence of emotions on the achievement of team objectives is very actual, since the positive mood of the employees allows them to better perceive information and operate logical rules while making complex decisions.

The purpose of the study is to deepen the theoretical and methodological foundations of team management by substantiating the feasibility of controlling the emotions of the participants and achieving emotional resonance in team interactions.

In the mechanisms of team building, the following points should be taken into account: 1) the movement towards the goal becomes more persistent, provided that the team members perceive this goal at an emotional level; 2) for the formation of favorable interpersonal relations in a team it is important for the participants to wield emotional competence; 3) the prerequisite for the effective distribution of roles in the team is their adequate emotional perception.

Under emotional management, we suggest understanding the complex of managerial influences (principles, methods, means and forms) on the interests, behavior and activities of employees considering their current emotional state and the possibilities of adjusting it in order to increase the level of emotional satisfaction from work and achievement, due to this, higher the level of its effectiveness.

The tools of emotional management at enterprises should enhance the effect of such traditional subsystems of personnel management, as management of social development, management of behavioral motivation, information provision, creation of normal working conditions, etc.

Working in conditions of close interaction, people are inclined to demonstrate the proximity of the emotional state. At the same time, the effect of "emotional diversity" is almost always manifested in team work. If conflict of emotions is constructive, it can be useful in terms of cognitive activity, initiation of changes, and search of new ways of solving existing problems. Consequently, the divergence of emotions should be considered as an additional source of energy, which is aimed at fulfilling tasks set before the team.

We suggest considering the achievement of the effect of emotional resonance the main criterion for the effectiveness of emotional management. Under emotional resonance we understand the ability of the individual to respond to different emotional states of the partners, and we call the term "emotional resonance" to denote the result of the achievement (with the help of specially developed trainings) of this ability in the overwhelming majority of the team members, which allows to neutralize the feeling of discomfort caused by the possible discrepancy of emotional states of different individuals.

Accordingly, an emotional and resonant team is a team whose participants have high rates of positive emotional expansiveness, and therefore, with dominant positive emotional connections in the perception of partners in joint work activities.

Emotion management, focused on the establishment and maintenance of emotional resonance, involves diagnosing the emotional state of participants, selecting appropriate methods of managerial intervention for situations, motivating encouragement of the team activities to avoid emotional dissonance, as well as monitoring for the rapid detection of deviations from the optimal state.

An important task of emotional management is the timely diagnosis and prompt elimination of the emotional burnout syndrome, the appearance of which negatively affects labor behavior, causes conflict situations, ineffective use of working time and, in general, acts as a demotivate of productive labor.

The application of the developed algorithm for diagnostics and the development of emotional and intellectual resonance leadership will allow evaluating and, if necessary, adjusting the strategies and tactics used by team leaders to influence their subordinates.