

Русан Надія ІгорівнаДоктор філософії, асистент кафедри управління проектами, orcid.org/0000-0001-9927-0198

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Войтенко Олександр СтепановичКандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами, orcid.org/0000-0002-7414-7836

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**ЕМПАТІЯ І ЗАСТОСУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ДЛЯ РІЗНИХ ВИДІВ КОМАНД В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ**

Анотація. Уміння розпізнати, що відчуває колега чи підлеглий, і правильно відреагувати на його емоції необхідно в багатьох сферах: від торгівлі до громадської діяльності. На конференції *Global Nexus*, присвяченій емоційному інтелекту, Даніель Гоулман підкреслив, що менеджери тепер мають дивитися на реляційну сторону лідерства. На цій же конференції його колега Енні Маккі зробила висновок, що сучасний лідер має бути уважним, співчутливим і надійним. Проектні менеджери можуть володіти всіма можливими навичками, але, якщо основне ставлення до самих себе та інших є недосконалим, тоді керівники не досягнуть цілісності й автентичності, що є суттєвим для сучасних лідерів. Альберт Мехрабін встановив у своїх дослідженнях, що слова передають лише 7% повідомлення. Решта доставляється через невербальне спілкування. Люди дуже чутливі до енергії, яку вони отримують від інших людей – звідси безсумнівно важливість резонансу. Якщо керівник говорить одне, а його тіло проявляє щось інше. Якщо проектні менеджери є непослідовними, то вони не зможуть досягти ефекту, щоб за ними слідували співробітники. Необхідно зазначити відмінність між «поштовхом» реактивних змін, нав'язаним організаційною необхідністю, і «тягою» проактивних змін, зроблених окремим лідером, як вибір саморозвитку. Існує консенсус як науковців, так і практиків, який полягає у необхідності перейти від транзакційного керівництва – лідерство через «командування та управління» до трансформаційного лідерства – коли керівники створюють умови завдяки власним проявам поведінки. Щоб створити затребуваний продукт або послугу, потрібно добре знати тих, хто буде ним користуватися. Загальні характеристики цільової аудиторії: стать, вік і професія – безсумнівно важливі, але для краєвих компаній на ринку цієї інформації про клієнта явно недостатньо. Для цього потрібна емпатія – здатність співпереживати іншій людині, уміння поставити себе на її місце. Саме цьому присвячена стаття. Досліджено: ключову роль емпатії в управлінні проектами; сутність емпатії та її види; побудовано карту емпатії; розроблено аспекти емоційно інтелектуальної команди; застосовано емоційний інтелект для різних видів команди.

Ключові слова: емпатія; емоційний інтелект; карта емпатії; проектна команда; толерантність до відмінностей

Вступ

Цілком зрозуміло, що проектному менеджеру необхідно працювати із зацікавленими сторонами, підлеглими, взаємодіючи з ними, намагаючись розібратися з їхніми мотивами, причинами чи їхніми діями. При цьому, «проникаючи у внутрішній світ» колег, важливо самому не стати жертвою маніпуляцій.

Виявляти емпатію до свого співрозмовника означає сприймати внутрішній світ іншого, але без втрати зв'язку із собою. Якщо відтінок «начебто це зі мною» (ключова частина – «начебто») зникає, то замість емпатії виникає ідентифікація з емоційним станом співрозмовника, людина заражається його

емоціями і переживаннями такою самою мірою, як і він. Емпатія не означає «поставити себе на місце співрозмовника», це не копіювання його почуттів. Емпатія – це спроба поглянути на речі очима співрозмовника. Ще один дуже важливий момент: можна відчувати емпатію, навіть по суті не погоджуючись з точкою зору співрозмовника [5].

Мета роботи

1. З'ясувати сутність та види емпатії.
2. Побудувати карту емпатії.
3. Дослідити застосування емоційного інтелекту для різних видів команд і розробити аспекти емоційно інтелектуальної команди.

Виклад основного матеріалу

1. Сутність і види емпатії

Вважається, що поняття «емпатія» походить від грецького «*pathos*» – сильне і глибоке почуття, близьке до співчуття, з префіксом *em*, що означає напрям всередину. Можна відчувати емпатію, навіть по суті не погоджуючись з точкою зору співрозмовника.

Психолог Карл Роджерс визначив емпатію так: «Бути в стані емпатії означає сприймати внутрішній світ іншого точно, зі збереженням емоційних і смислових відтінків. Неначе стаєш цим іншим, але без втрати відчуття «начебто» [4].

Емпатія – не формальна логіка і не оціночна реакція. Емпатія сприяє ефективній комунікації.

Керівники проєктів у своїй роботі постійно відчувають необхідність якомога повніше зрозуміти співрозмовника.

Це відчувається під час співбесіди з потенційним кандидатом на вакантну посаду, у процесі вирішення конфліктних ситуацій, формування системи мотивації, створення проєктних команд, оптимізації чисельності персоналу, звільнення співробітників – у всіх цих випадках проєктному менеджеру життєво необхідно слухати і чути співрозмовників.

Для ефективної і результативної роботи з персоналом потрібно розуміти суть справжніх мотивів вчинків співробітника, джерела його інтересів, причини брехні, цілі замкнутості.

При формуванні команди (особливо на стадії «шторму») вирують різноманітні емоції, які вкрай важко контролювати і спрямовувати в конструктивне русло. Тут слід зробити застереження. Мова йде не про явище природи, а про п'ять етапів формування команди: формування, шторм, нормалізація, виконання та завершення. Якщо говорити про «шторми» зовсім коротко, то можна охарактеризувати його так. Початковий оптимізм після стартового ривка поступається місцем песимізму, якщо не переляку перед поставленими завданнями, почуття розчарування або розбіжності щодо цілей, обов'язків у проєкті [14].

Отже, щоб досягти загального результату, необхідно не тільки вислухати, але і зрозуміти точку зору кожного члена команди, прийти до спільної думки, при цьому уникнути зіткнення інтересів і розвалу команди.

Якщо у компанії впроваджена система мотивації, заснована на індивідуальному підході, то тільки через емпатичне слухання (його ще називають «активним слуханням») можна визначити внутрішні мотиви кожного співробітника, а значить – потрапити в точку, зробивши конкретну мотиваційну пропозицію унікальному фахівцю, експерту. Тож, як

наслідок грамотному опрацюванню системи мотивації, можна вирішити проблему утримання ключових фахівців компанії. А в наш час високої конкуренції останнє завдання особливо актуальне: адже високо професійний фахівець, експерт може бути і талановитим лідером [2]. Відповідно, коли «хороші» люди йдуть, дуже часто забирають за собою і всю свою команду.

Бізнес нівелює державні і національні кордони. Зараз вже нікого не здивуєш багатонаціональним складом персоналу компанії, як це було 15 років тому. Міжкультурні особливості компанії вимагають від проєктного менеджера особливих знань у сфері відносин (і ділових у тому числі) і глибокого розуміння тонкощів культури різних країн і конфесій, представники яких працюють у компанії. У крос-культурних компаніях емпатія стає сполучною ланкою у формуванні загальної корпоративної культури [15].

СЕО Microsoft Сатя Наделла стверджує: «Емпатія – критично важливий компонент при розробці продуктів або концепцій, який допомагає розуміти потреби людей і завойовувати їх довіру». Крім того, здатність зчитувати чужі емоції знадобиться на переговорах і для розв'язання конфліктних ситуацій. Керівнику цей навик дозволить надихати підлеглих і вести їх за собою. Рядовому співробітнику – підтримувати доброзичливу атмосферу в колективі (а це, як показують дослідження, позитивно впливає на продуктивність) [10].

Зазвичай емоційний обмін відбувається на тонкому, майже непомітному рівні. Здатність заспокоїти болісні переживання інших людей і вміння порозумітися зі співрозмовником – показники вищої майстерності. Єдина ефективна стратегія така: потрібно глибоко перейнятися почуттями людини, а потім налаштувати його на більш позитивну хвилю.

Здатність до емпатії можна розвинути. Важливо розуміти, що вона тісно пов'язана з іншими елементами емоційного інтелекту – умінням розпізнавати і контролювати власні почуття. Цьому і слід навчитися передусім.

2. Карта емпатії

Карта емпатії (англ. Empathy map) – інструмент візуалізації ідей, розроблений компанією XPLANE, що дає змогу поставити себе на місце користувача, поглянути на проблему, яку вирішує продукт, його очима. Карта емпатії – це схема, в центрі якої розміщується представник певного призначеного для користувача сегменту, а по різні боки від нього – чотири блоки («думаю і відчуваю», «кажу і роблю», «бачу», «чую»). Висновки наводяться в двох додаткових блоках: «проблеми та больові точки» і «цінності та досягнення» [11].

Карта емпатії актуальна там, де потрібно подивитися на продукт очима клієнта:

1. Розроблення стратегії.
2. Запуск, доробка продукту або послуги.
3. Пошук нових напрямів.
4. Поліпшення рівня сервісу.
5. Робота з атмосферою в компанії.

Слід зазначити, що рівень емпатії можна виміряти. Для цього Мехраб'ян і Епштейн розробили відповідний опитувальник.

Якщо проєктний менеджер вже знайомий з аудиторією, то карта емпатії деталізує контекст використання продукту, на старті проєкту покаже, де прогалини в даних [12].

Карту емпатії можна побудувати для будь-якого продукту, причому неважливо, чи реалізований він, чи існує тільки у форматі ідеї. Отже, що для цього потрібно:

1. Визначити приблизну цільову аудиторію.
2. Провести «мозковий штурм» з командою / замовником і заповнити карту, ґрунтуючись на досвіді і припущеннях.

3. Провести онлайн дослідження. Причому не тільки, як користувачі взаємодіють з продуктом, а того, як вони поведуться щодо проблеми, яку вирішує продукт. Наприклад, якщо продукт – система управління проєктами Microsoft Project, вивчати потрібно те, якими способами вирішують завдання управління проєктами користувачі, що при цьому їм подобається, а що – не подобається, що в принципі зробити неможливо, а хотілося б, які інструменти вони залучають в процесі тощо. Але важливо при цьому пам'ятати, що емпатія відрізняється від безпристрасного вивчення того, як людина використовує що-небудь. Емпатія пов'язана зі співпереживанням, з розумінням, чого користувач хоче досягти, неважливо, чи знає він про продукт, який створює команда.

4. Провести інтерв'ю (потенційних або реальних) користувачів. Можна також замість інтерв'ю (краще – на додаток до нього) спостерігати за їхньою роботою [1].

Карта емпатії – це інструмент мозкового штурму. Щоб робота в команді була ефективною, важливо:

- готуватися заздалегідь – якщо розіслати учасникам матеріали за 2 – 3 дні, то у них буде час ознайомитися з темою, обміркувати завдання і підготувати необхідні дані;

- промовляти основне завдання на початку обговорення – так проєктний менеджер переконається, що всі учасники на одній хвилі, знають мету і правила роботи;

- записувати хід штурму – необхідно обрати людину, яка буде фіксувати ідеї, щоб нічого не упустити.

Інформація розподіляється по блоках в такий спосіб (рисунок).

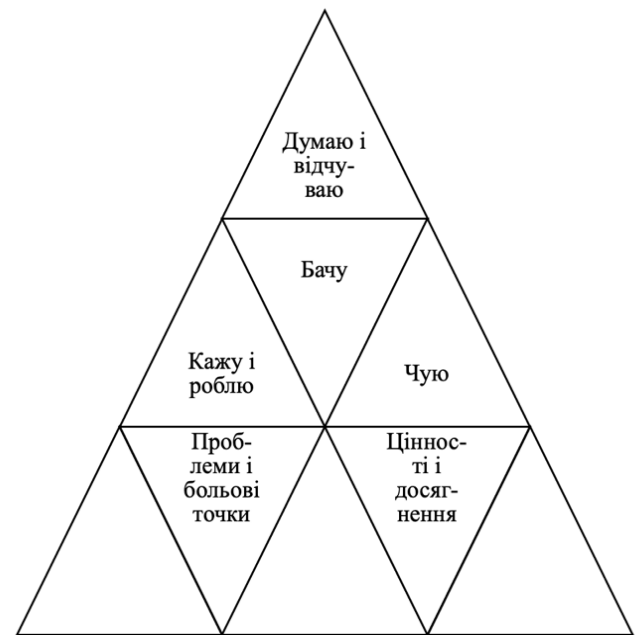


Рисунок – Карта емпатії

- 1. Думаю і відчуваю.** Що турбує користувача? Якими словами він думає про проблему? Щодо чого сумнівається? Цю інформацію краще шукати там, де користувачі скаржаться: наприклад, на форумах.

- 2. Кажу і роблю.** Як користувач поводить себе публічно? Що каже? Якими способами вирішує проблему? Цю інформацію слід шукати в соціальних мережах.

- 3. Бачу.** На що схоже середовище, в якому перебуває користувач? З якими пропозиціями і альтернативами продукту він стикається?

- 4. Чую.** Як середовище, в якому перебуває користувач, впливає на нього? Що кажуть йому колеги, знайомі, авторитетні для нього джерела? Які медіаканали мають вплив на користувача? На відміну від блоку «бачу», інформація тут не обов'язково відповідає дійсності. Але користувач їй довіряє. Інформація для цього блоку – чутки і думки на форумах.

- 5. Проблеми і больові точки.** Що турбує користувача? Чого він побоюється? Що може стати причиною того, що він відмовиться від продукту? Часто джерелом інформації для цього стає блок «Думаю і відчуваю». Всі ці страхи і сумніви потрібно буде розв'язати, і зробити це можна купою способів: від «правильного» тексту в інтерфейсі до індивідуальних консультацій.

- 6. Цінності і досягнення.** Що допоможе користувачеві позбутися проблем і сумнівів? За які можливості продукту він готовий платити? Які цінності мають транслювати? Висновки з цього

блоку впливають на продукт з різних боків: вони можуть спричинити як дрібні зміни в інтерфейсі або в тексті, так і додавання / виключення певних функціональних особливостей, іноді – навіть зміну в позиціонуванні продукту [3].

3. Застосування емоційного інтелекту для різних видів команд

Якщо розглянути дисфункціональні команди, то проблема майже завжди полягає в тому, як різні частини працюють разом, а не те, що різні частини подібні.

Гнучкість є ключовим аспектом емоційного інтелекту, коли справа доходить до роботи команди. Емоційний інтелект команди складається з таких складових:

1. Індивідуальний рівень емоційного інтелекту членів команди.
2. Рівень емоційного інтелекту керівника групи.
3. Середовище, тобто емоційний інтелект людської організації, до складу якої входить команда.
4. Історія команди [16].

Практично це означає таке:

1. Команда, яка має проблеми з емоційним інтелектом є неефективною.
2. Однією з головних функцій керівника команди є встановлення етосу (етос – сукупність стабільних рис характеру) команди.
3. Що відбувається в команді, лідери ідентифікують за допомогою анкети ефективності організації та втручання на рівні організації.
4. У деяких командах нездорові аспекти етосу не пов'язані ні з якими з трьох вищенаведених факторів, а залежать від історії команди: наприклад, вони можуть бути пов'язані з обмеженнями емоційного інтелекту керівника команди (перехід від несвідомої некомпетентності до усвідомленої компетентності).

Фактори, які відрізняють високопродуктивні команди від менш ефективних, полягають в тому, що вони рідко мають справу зі знаннями або навичками, але часто працюють з установками і звичками. Ознакою високопродуктивної команди є те, що вона емоційно розумна [6].

Оскільки співробітники по-різному поведуться в різних командах, то мова йде про культуру команди або етос. Важливими аспектами є: довіра, ефективне спілкування, повага і т. д. Усі вони пов'язані зі створенням справжньої взаємозалежності; включають в себе переконання всіх членів команди, що загалом більше, ніж сума частин, тобто спільна робота передбачає, що вони можуть досягти набагато

більше, ніж будь-який з них може досягти як особистість (поодиноці), і що вони зможуть водночас досягти своїх власних цілей. Для того, щоб дозволити цю взаємозалежність, команда повинна мати довіру, повагу, відкрите спілкування. Щоб команда досягла цього стану, її внутрішній світ має бути без перешкод, які стримують її потенціал. Отже, потрібно виявляти будь-які контрольні або обмежувальні індивідуальні еґо, які зливають енергію команди, які перешкоджають плавному спілкуванню та намірам досягти узгоджених спільних цілей [8].

Нижче таблиця наводить приклад команди, члени якої демонструють високі емоційно інтелектуальні установки. Ось деякі переконання, які визначають емоційно зрілу команду:

- теплі, дружні та підтримуючі стосунки;
- безмежний потенціал;
- члени команди все ще відкриті для навчання;
- високоефективна команда;
- інноваційні та новаторські рішення;
- зіткнення із захоплюючим і неймовірним майбутнім;
- захоплена розвитком [13].

Ця культура колективу частково зумовлена регулярними переглядами її результатів. Цей процес відображає важливу роль успіху і подальшого розвитку команди.

Нижче детально розглянуто кожен із аспектів емоційно інтелектуальної команди та їхні чинники розвитку.

Різні типи команд матимуть різні потреби розвитку емоційного інтелекту, це обумовлено динамікою, структурою і призначенням кожної команди. Нижче наведено кілька прикладів різних типів команд та їхніх різноманітних потреб у емоційному інтелекті.

Команди з продажу

Команди з продажу часто не є командами в істинному сенсі: визначимо команду як групу людей, які принаймні іноді зустрічаються разом і поділяють спільну мету. Акцент у відділі продажів часто дуже сильно залежить від індивідуальної продуктивності, а підтримка інших членів команди може бути мінімальною, оскільки всі зосереджені на досягненні своїх індивідуальних цілей. Дійсно, іноді «члени колективу» – це, власне, вороги: мета кожного співробітника – максимально підвищити продуктивність по відношенню до колег, щоб потім мати більшу частку наявного бонусу. Якщо керівник хоче мати колектив, який дійсно буде командою, він повинен змінити систему винагороди [7].

Таблиця – Складові емоційно-інтелектуальної команди

Аспект емоційно інтелектуальної команди	Установка
Мотивація та відданість	Кожен співробітник демонструє сильну лояльність і відданість команді, тому що бачить, яким чином їх індивідуальні потреби можуть бути досягнуті шляхом фокусування на цілях команди. Настрій команди постійно позитивний та енергійний.
Ставлення до конфліктів	Конфлікти інтересів або поглядів розглядаються командою з повагою між її членами, тому що всі визнають, що творчість та інновації є результатом виразу відмінностей.
Клімат команди	Кожен член команди демонструє постійну турботу та вдячність за свою команду колегам через позитивні та цінні відгуки, оскільки вони поважають та цінують індивідуальний внесок кожного.
Самостійне управління (саморегулювання)	Кожна людина в команді володіє емпатією.
Управління відносинами	Члени команди підтримують здорові індивідуальні відносини один з одним, що демонструється веселощами, підтримкою та спонтанністю.
Відкрите спілкування	Члени команди слухають без судження відповіді, поки інший співробітник не завершить говорити.
Толерантність до відмінностей	У команді це розуміння відмінностей кожного, що дозволяє співробітникам брати участь в широкому спектрі діяльності, а також вчитися один у одного та їх індивідуальні знання та досвід.

Розвиток емоційного інтелекту у відділах продажу часто відбувається на індивідуальному рівні, використовуючи анкету індивідуальної ефективності, яка зосереджена на підвищенні продуктивності. Але, сприяючи розвитку емоційного інтелекту в рамках команди, необхідно підтримувати один одного через програми, що пропонують співпрацю. Розвиток менеджерів продажу часто зосереджується на впевненості в собі і відносинах управління.

Віртуальні або віддалені команди

Подібно до команд з продажу, віртуальні або віддалені команди часто є групами осіб, які об'єднуються під одним керівником для адміністративних цілей. Як працівники вони працюють в ізоляції, часто в місцевих або віддалених офісах. Для цих співробітників важливими аспектами є: самокерування та самомотивація.

Команда змін

Команди змін часто працюють разом або, принаймні, регулярно зустрічаються в командній ситуації. Команди змін часто перехідні, однак збираються разом для окремих проєктів. Проблема емоційного інтелекту в роботі в команді змін є двоякою. По-перше, існує потреба у створенні доброї команди, яка може відповідати динамічному середовищу. Це може бути зокрема, якщо члени команди працювали разом в інших контекстах (проєктах) і знають один одного, вони заповнюють анкету для сформованості команди, а не чекають, коли все піде не так (потім роблять постфактумний аналіз того, що вийшло). Коли люди приєднуються до команди, то вони мають деяке уявлення про можливі сильні і слабкі сторони. Вони уявляють, що може статися, можливі пастки можуть бути визначені заздалегідь. Другий виклик полягає в тому, що особам в команді доводиться рухатися через зміни у відділах або організаціях, і вони стикаються з опором працівників. Побудова взаєморозуміння є ключовою навичкою [9].

Вищі керівні команди

Найвища динаміка команди часто доволі складна, за кожним членом обов'язково закріплені власні функціональні обов'язки. Але необхідно також визнати спільні цілі організації. Вироблення емоційного інтелекту для топ-команд включає в себе: лідерство, наполегливість і терпимість до відмінностей [12].

Висновки

Отже, незадовільні відносини з безпосереднім керівником є першопричиною стресу на робочому місці. Співробітники краще виконують організаційні зобов'язання, коли менеджери ставляться до них з виявленням психологічних переваг, такими як схвалення, повага, прихильність.

Щоб бути ефективним лідером у різних ситуаціях, необхідно:

1. Вміти визначити стиль керівництва, який вимагається співробітниками (для цього необхідна обізнаність).

2. Бути готовими забезпечити відповідний стиль керівництва для різних ситуацій: для цього потрібна гнучкість (асpekt самоуправління).

3. Знати, чи можна ефективно забезпечити такий стиль керівництва самостійно, чи потрібно делегувати певний аспект: для цього потрібна точна самооцінка (інакше відома як самостійні знання), що виникає із самосвідомості через процес рефлексивного навчання.

Отже, зазначимо, що в цій статті відображено роль емпатії проектного менеджера як однієї зі складових емоційного інтелекту. Визначено складові емоційно інтелектуальної команди: мотивація та відданість; ставлення до конфліктів; клімат команди; самостійне управління; управління відносинами;

відкрите спілкування; толерантність до відмінностей. Розроблено новий набір цінностей. Кожна з них має підтримуватися відповідними діями, які забезпечать реалізацію нового клімату команди.

Різні типи команд мають різні потреби розвитку емоційного інтелекту, це обумовлено динамікою, структурою і призначенням кожної команди. Досліджено декілька різних типів команд та їхніх різноманітних потреб в емоційному інтелекті.

Список літератури

1. Дейв Грэй. Лиминальное мышление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017. 216 с.
2. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Диагностика уровня поликоммуникативной эмпатии. Изд-во Института психотерапии, 2002. С. 153-156.
3. Етичне та ефективне управління. URL: <http://www.edudemo.home.pl/biblioteka/gz>.
4. Карл Р. Роджерс. Становление личности. Взгляд на психотерапию. Эксмо-Пресс, 2001. 258 с.
5. Марченко В. М. Рівні самоорганізації трудового колективу в процесі злиття. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 5. С. 192–196.
6. Нюстром Дж. В. Руководство и наделение властью / Дж. В. Нюстром, К. Дэвис. Санкт-Петербург: Питер, 2000. С. 177–202.
7. Р. Дж. Стернберг, Дж. Б. Форсайт, Дж. Хедланд. Практический интеллект, 2002. 272 с.
8. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лавреньєва А. О. Психологія управління: навч. посіб. Харків, 2001. 161 с.
9. Савенков А. И. Эмоциональный и социальный интеллект как предикторы жизненного успеха. *Вестник практической психологии образования*. 2006. № 1 (6). С. 30–39.
10. Сайт «Forbes». Глава Microsoft Сатья Наделла: світ змінює три технології і трохи емпатії. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/350973-glava-microsoft-satya-nadella-mir-izmenyat-tri-tehnologii-i-nemnogo-empatii>.
11. Сайт «Leosvit». Як зрозуміти, що важливо вашим клієнтам. URL: <https://leosvit.com/art/empathy-map>.
12. Снесарева Е. В., Скриптунова Е. М. Развитие эмоционального интеллекта руководителя для совершенствования управления в бизнесе. *Менеджмент сегодня*, 2007. № 6. С. 344–353.
13. Яковлева Е. Л. Эмоциональные механизмы личностного и творческого развития. *Вопросы психологии*. 1997. № 4. С. 20–27.
14. Jean Decety, William Ickes. The social neuroscience of empathy (social neuroscience). MIT Press, 2011. 272 p.
15. Martin L. Hoffman. Empathy and moral development: implications for caring and justice. Cambridge University Press, 2001. 342 p.
16. Muller R., Turner J. R. The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. *International journal of project management* 23 (5), 2005. P. 398–403.

Стаття надійшла до редколегії 08.02.2021

Rusan Nadiia

PhD (Eng.), Assistant of the Department of Project Management, orcid.org/0000-0001-9927-0198
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Voitenko Oleksandr

PhD (Eng.), Associate Professor of the Department of Project Management, orcid.org/0000-0002-7414-7836
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

EMPATHY AND APPLICATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR DIFFERENT TYPES OF TEAMS IN PROJECT MANAGEMENT

Abstract. The ability to recognize what a colleague or subordinate is feeling and to respond properly to his emotions is necessary in many areas, from trade to community service. At the Global Nexus Conference on emotional intelligence, Daniel Goleman stressed that managers must now look at the relational side of leadership. At the same conference, his colleague Annie Mackie concluded that today's leader must be attentive, compassionate and reliable. Project managers may have all the skills in the world, but if the basic attitude towards themselves and others is imperfect, then managers will not achieve the integrity and authenticity that is essential for today's leaders. Albert Mehrabian found in his research that words convey only 7% of a message.

The rest is delivered through non-verbal communication. People are very sensitive to the energy they receive from other people - hence the undoubted importance of resonance. If the leader says one thing and his body shows something else. If project managers are inconsistent, they will not be able to achieve the effect of being followed by employees. It is important to note the difference between the "push" of reactive change imposed by organizational necessity and the "thrust" of proactive change made by an individual leader as a choice of self-development. There is a consensus among both academics and practitioners that there is a need to move from transactional leadership - leadership through "command and control" to transformational leadership - when managers create the conditions through their own behaviors. To create the desired product or service, you need to know well who will use it. The general characteristics of the target audience: gender, age and profession - are certainly important, but for the best companies in the market, this information about the client is clearly insufficient. This requires empathy - the ability to empathize with another person, the ability to put yourself in her place. This is what this article is about. Researched: the key role of empathy in project management; the essence of empathy and its types; built a map of empathy; aspects of emotionally intellectual team are developed; emotional intelligence is applied to different types of teams.

Keywords: *empathy; emotional intelligence; empathy card; project team; tolerance for differences*

References

1. Gray, Dave. (2017). Liminal thinking. LLC "Mann, Ivanov and Ferber", 216.
2. Fetiskin, N.P., Kozlov, V.V., Manuilov, G.M. (2002). Diagnosis of the level of polycommunicative empathy. Published by the Institute of Psychotherapy, 153-156.
3. Ethical and effective management. [Electronic resource]. Access mode: <http://www.edudemo.home.pl/biblioteka/gz>.
4. Rogers, Carl R. (2001). Formation of personality. A look at psychotherapy. Exmo-Press, 258.
5. Marchenko, V.M. (2010). Levels of self-organization of the workforce in the process of merger. *Formation of market relations in Ukraine*, 5, 192–196.
6. Nystrom, J.W., Davis, K. (2000). Leadership and empowerment. St. Petersburg: Peter, 177-202.
7. Sternberg, R.J., Forsythe, J.B, Hedland, J. (2002). Practical intelligence, 272.
8. Romanovsky, O.G., Ponomarev, O.S., Lavrenyeva, A.O. (2001). Psychology of management: textbook. Kharkiv, 161.
9. Savenkov, A.I. (2006). Emotional and social intelligence as predictors of vital success. *Bulletin of practical psychology of education*, 1, (6), 30-39.
10. Forbes website. Microsoft head Satya Nadella: the world is changing three technologies and a little empathy [Electronic resource]. Access mode: <https://www.forbes.ru/tehnologii/350973-glava-microsoft-satya-nadella-mir-izmenyat-tri-tehnologii-i-nemnogo-empatii>.
11. Leosvit website. How to understand what is important to your customers. [Electronic resource]. Access mode: <https://leosvit.com/art/empathy-map>.
12. Sneseva, E.V., Skriptunova, E.M. (2007). Development of emotional intelligence of the leader to improve management in business. *Management today*, 6, 344–353.
13. Yakovleva, E.L. (1997). Emotional mechanisms of personal and creative development. *Questions of psychology*, 4, 20–27.
14. Decety, Jean, Ickes, William. (2011). The Social neuroscience of empathy. MIT Press, 272.
15. Hoffman, Martin L. (2001). Empathy and moral development: implications for caring and justice. Cambridge University Press, 342.
16. Muller, R., Turner, J.R. (2005). The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. *International Journal of Project Management*, 23 (5), 398–403.

Посилання на публікацію

- APA Rusan, Nadiia & Voitenko, Oleksandr, (2021). Empathy and application of emotional intelligence for different types of teams in project management. *Management of Development of Complex Systems*, 45, 50–56, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.50-56](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.50-56).
- ДСТУ Русан Н. І., Войтенко О. С. Емпатія і застосування емоційного інтелекту для різних видів команд в управлінні проектами. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 50 – 56, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.50-56](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.50-56).