

# ЕМПАТІЯ В СИСТЕМІ ОСОБИСТІСНИХ ЧИННИКІВ УСПІШНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Л.П. Журавльова**

*Житомирський державний університет ім. І.Я. Франка*

У статті досліджується емпатія в системі особистісних детермінант успішної професійної діяльності і, зокрема, управлінської. Вивчено гендерний аспект детермінації професійного успіху управлінців. Знайдено особистісні кореляти емпатії в системі детермінуючих чинників успішної управлінської діяльності.

*Ключові слова:* емпатія, успішна професійна діяльність, управлінська діяльність, гендерні особливості.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблема визначення детермінуючих факторів успішної професійної діяльності, зокрема управлінської, є однією з актуальних, які досліджуються сьогодні в психології праці та менеджменту. В Україні найбільшого значення та актуальності проблема набула протягом останніх двох десятиріч. Інтенсифікації досліджень особливостей умов і чинників успішності в професійній діяльності менеджерів сприяли економічні та соціальні фактори: розвиток приватного підприємництва, розширення сфери вкладання капіталу, виникнення нової соціальної категорії власника, зміна умов управлінської діяльності. Така зміна суспільних відносин вимагала вивчення шляхів підвищення ефективності та успішності діяльності не груп і колективів, а окремо взятої особистості.

Зарубіжними та вітчизняними психологами виділено та досліджено низку чинників, що сприяє успішній професійній діяльності загалом та,

зокрема, в управлінській: відповідний стиль управління та ведення ділових переговорів, особливості вибору у прийнятті рішень, особливості механізмів цілепокладання, сила мотивації тощо [1; 2; 7; 8]. Щодо вивчення проблеми емпатії в управлінській діяльності, то вона, наскільки нам відомо, залишається практично не дослідженою.

Виходячи з актуальності та недостатньої розробленості проблеми, **мета дослідження** полягала у вивченні місця емпатії в системі особистісних детермінуючих чинників досягнення успіху в управлінській діяльності. **Передбачалося**, що розвинена емпатійність є вагомим чинником успішного професійного становлення управлінця.

Вирішувалися наступні **завдання**: визначення особистісних чинників досягнення успіху в професійній діяльності і зокрема в управлінській; аналіз гендерних особливостей досягнення успіху; знаходження корелятивів емпатії в системі детермінуючих чинників успішної управлінської діяльності.

## МЕТОДИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження проводилося в три етапи. На першому етапі виявлялись особистісно-психологічні чинники успішної професійної діяльності загалом, на другому – досліджувались умови успішної управлінської діяльності та система її особистісної детермінації, а на третьому – визначалися кореляти емпатії в системі детермінант успішної управлінської діяльності.

На першому етапі вибірка становила 60 осіб (28 чоловіків і 32 жінки). Для забезпечення надійності й вірогідності дослідження робота проводилася з людьми, які зайняті у різних сферах діяльності. Вік респондентів становив від 23 до 60 років. Усі респонденти мали певні успіхи у професійній діяльності, які визначалися за допомогою експертної оцінки та суб'єктивного оцінювання власних досягнень.

На другому етапі вибірка становила 30 осіб (15 чоловіків та 15 жінок). Для забезпечення надійності та вірогідності дослідження робота проводилася

з управлінцями різних рівнів у різноманітних сферах діяльності: директорами, менеджерами різних рівнів, керівниками відділів, власниками фірм та підприємств, приватними підприємцями тощо. Вік респондентів становив від 23 до 50 років.

Застосовувалися наступні **методи та методики дослідження**: тест на самоорганізованість [4] з метою виявлення здатності досліджуваних ставити цілі та організувати діяльність, спрямовану на їх досягнення; методика діагностики особистості на мотивацію досягнення успіху Т. Елерса [6]; прогресивні матриці Равена для визначення рівня домагань особистості [3]; методика А.В. Морозова [4] для визначення вольової регуляції поведінки; методика В.В. Бойка [6] для дослідження емпатійних здібностей; експертна та суб'єктивна оцінка за 10-бальною шкалою складових успіху (низки особистісних детермінант, у тому числі й емпатії, запропонованих автором) у професійній діяльності, що давало можливість диференціювати респондентів за чотирма рівнями успішності: ситуативно (частково) успішні, помірно успішні, успішні та високоуспішні; опитувальник на визначення рівня розвитку емпатії А. Мехрабієна і Н. Епштейна [5].

Наголосимо, що поряд з реальними успіхами респондентів визначалась їх суб'єктивна оцінка. Це зумовлено тим, що об'єктивні досягнення особистості, які високо оцінюються іншими людьми, можуть сприйматися нею як посередні результати. Тому важливим є не стільки реальний успіх, скільки його переживання, оцінка, ставлення до нього суб'єкта. За допомогою експертної оцінки формувалась вибірка об'єктивно успішних професіоналів.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

На першому етапі дослідження було виявлено, що успішність у професійній діяльності залежить від чіткості наступних особистісно-психологічних чинників: механізму цілепокладання ( $r = 0,39; p \leq 0,01$ ),

мотивації досягнення успіху ( $r = 0,32; p \leq 0,01$ ), високого рівня домагань ( $r = 0,25; p \leq 0,05$ ), вольової регуляції поведінки ( $r = 0,38; p \leq 0,01$ ). Детальніше результати вивчення чинників успішної професійної діяльності описані в нашій попередній публікації [1].

Дослідження впливу емпатії на усвідомлення власного професіоналізму показало, що існує залежність між рівнем розвитку емпатійних здібностей особистості й успіхом, якого вона досягає у професійній діяльності ( $r = 0,36; p \leq 0,01$ ).

Цікаві результати отримані при аналізі емпатійності респондентів, які по-різному оцінили власний успіх у професійній діяльності (див. табл. 1). Порівнюючи показники емпатії осіб з різним рівнем успіху, приходимо до висновку, що серед успішних та помірно успішних респондентів перебувають люди з різним рівнем розвитку емпатії, а серед високоуспішних

*Таблиця 1*

**Взаємозв'язок між рівнем розвитку емпатійних здібностей та суб'єктивною оцінкою власної успішності у професійній діяльності (у %)**

Рівні успішності	Рівні розвитку емпатії			
	низький	занижений	середній	високий
Ситуативно (частково) успішні	5,00	0,00	0,00	0,00
Помірно успішні	13,33	25,00	16,67	5,00
Успішні	6,67	13,33	8,33	1,67
Високоуспішні	1,67	0,00	0,00	3,33

– лише особи з дуже низькою або високою емпатією. Ситуативно успішні проявляють дуже низьку емпатію. Переважна більшість успішних та помірно успішних респондентів мають занижений (відповідно 13,33% та 25,00%) та середній рівні (відповідно 8,33% та 16,67%) розвитку емпатії. Іншими

словами, переважна більшість респондентів, які мають досить розвинену (не низьку) або високорозвинену емпатію, виявились успішними в професійній діяльності. Очевидно, частина високоуспішних працівників, які мають дуже низьку емпатію, застосовують для досягнення успіху стратегію домінування, жорсткого волевиявлення тощо.

Виявлена і гендерна диференціація емпатійної детермінації успішної професійної діяльності. Серед успішних жінок більша частка порівняно з чоловіками проявляє розвинену емпатію (відповідно 38% та 18%), однак їх переживання професійного успіху меншою мірою залежить від цієї якості, ніж у чоловіків. Коефіцієнт кореляційного взаємозв'язку між показниками оцінки успішності в професійній діяльності та емпатії чоловіків вищий порівняно з жінками (відповідно,  $r_u = 0,44$ ;  $p \leq 0,05$ ,  $r_{ж} = 0,29$ ).

Загалом емпатійні здібності більш розвинені у жінок, ніж у чоловіків. Цікавим для дослідження стало те, що успішні респонденти, як жінки, так і чоловіки, мають розвинений канал емоційної та раціональної емпатії. Однак у жінок частіше домінує емоційний канал емпатії над раціональним, а в чоловіків – навпаки: частіше домінує раціональний канал емпатії над емоційним. До того ж, у багатьох успішних жінок домінує й інтуїтивний канал емпатії, тобто вони на підсвідомому рівні входять в емоційний резонанс з емпатом. Такі жінки здатні адекватно відображати внутрішній світ партнера і діяти в умовах дефіциту вихідної інформації про нього, спираючись на досвід, який зберігається у підсвідомості. На інтуїтивному рівні формуються й узагальнюються різноманітні відомості про партнера.

Таким чином, професійно успішні люди мають розвинуті емпатійні здібності на соціопсихологічному рівні. Це зумовлює їх спрямованість на інших людей, зацікавленість у них, а також, якщо необхідно, спонукає їх до співпереживання, співчуття та сприяння їм. Така взаємодія з людьми найбільшою мірою зумовлює успіх у професіях соціономічного типу.

На другому етапі дослідження за результатами аналізу показників суб'єктивної оцінки управлінцями власного успіху виявлено 10%

респондентів, які не вважають себе успішними управлінцями. 73,3% опитаних вважають себе успішними керівниками, і 16,7% респондентів визначили себе високоуспішними управлінцями.

Результати кількісного аналізу дослідження емпатії за опитувальником А. Мехрабієна і Н. Епштейна в управлінців відображені в таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Особливості розвитку емпатійних  
тенденцій управлінців (у %)**

<b>Респонденти</b>	<b>Рівень розвитку емпатії</b>			
	високий	середній	низький	дуже низький
Жінки	0,0	42,9	35,7	21,4
Чоловіки	6,2	56,3	37,5	0,0
Загальна вибірка	3,3	50,0	36,7	10,0

Отримані результати показали, що чоловіки виявилися більш емпатійними порівняно з жінками. Цілком можливо, що сучасну жінку приваблює образ «залізної леді», і успіх у неї асоціюється з маскулініними якостями.

Порівняння показників рівня розвитку емпатійних тенденцій в успішних та неуспішних управлінців (див. табл. 3) показало, що переважна частина керівників, які вважають себе успішними (55,6 %), мають середній і високий рівні прояву емпатійних тенденцій, а в більшості неуспішних респондентів (66,7 %) емпатія розвинена на низькому рівні. Загалом люди, які почувають себе успішними менеджерами, мають більш розвинену емпатію порівняно з неуспішними, що дозволяє їм застосовувати більш різноманітний арсенал управління підлеглими. Неуспішні керівники не проявили крайніх показників

емпатії. Таким чином, можна вважати, що рівень прояву емпатійних тенденцій великою мірою впливає на успіх в управлінській діяльності.

На третьому етапі дослідження встановлювався взаємозв'язок між емпатією і системою особистісних чинників успішної управлінської діяльності.

Таблиця 3

**Особливості розвитку емпатійних тенденцій  
в успішних<sup>\*)</sup> і неуспішних керівників (у %)**

Респонденти	Рівень розвитку емпатії			
	високий	середній	низький	дуже низький
Успішні	3,7	51,9	33,3	11,1
Неуспішні	0,0	33,3	66,7	0,0

*Примітка:* \* – до групи успішних респондентів віднесли успішних та високоуспішних.

Нам цікаво було порівняти самооцінку емпатії з її показником за класичною методикою, а також установити характер зв'язку між нею та відчуттям власного успіху.

В основному, успішні управлінці адекватно оцінюють власну емпатійність. Показники суб'єктивної оцінки власної емпатійності загальної вибірки мають позитивний статистично значущий зв'язок з відповідними показниками, знайденими за опитувальником А. Мехрабієна, Н. Епштейна ( $r = 0,51; p \leq 0,01$ ).

Результат гендерної диференціації показав відмінності в оцінках жінок та чоловіків власного професійного успіху та їх емпатійністю (табл. 4). Жінки-управлінці неадекватно оцінюють власну емпатійність ( $r_{жс} = 0,28$ ), а

чоловіки-управлінці – дуже точно ( $r_v = 0,657; p \leq 0,01$ ). У жінок показники суб'єктивної оцінки емпатії тісно пов'язані з показниками справедливості, терплячості, цілеспрямованості та ділової спрямованості.

У чоловіків дещо інша ієрархія вагомих корелятивів емпатії: найтісніше з емпатією пов'язана терплячість, потім – справедливість, технічні знання, уміння і цілеспрямованість.

Жодних кореляційних зв'язків не виявлено між показниками самооцінки респондентами загальної вибірки особистісних чинників власного успіху і показниками емпатії, визначених за методикою А. Мехрабієна, Н. Епштейна.

Таблиця 4

**Кореляційний зв'язок між показниками самооцінки особистісних чинників власного успіху та емпатією**

Якості	Жінки		Чоловіки		Загальна вибірка	
	Самооцінка емпатії	Емпатія за опитувальник OM	Самооцінка емпатії	Емпатія за опитувальник OM	Самооцінка емпатії	Емпатія за опитувальник OM
Лідерство	- 0,340	- 0,130	0,402	0,247	-0,012	0,047
Ентузіазм	- 0,073	0,039	-0,018	0,086	-0,027	0,092
Рішучість	- 0,279	- 0,015	0,037	-0,074	-0,149	-0,124
Ділова спрямованість	0,343	- 0,250	-0,004	-0,142	0,116	-0,231
Справедливість	0,507	0,004	0,507*	0,355	0,460*	0,229
Твердість	0,184	- 0,410	-0,080	-0,262	0,045	-0,340
Цілеспрямованість	0,398	- 0,270	0,349	0,371	0,376*	0,077
Технічні знання і вміння	- 0,150	- 0,600	0,420	0,142	0,173	-0,170



Ефективність	0,210	- 0,160	0,280	0,442	0,263	0,220
Терплячість	0,483	- 0,150	0,585*	0,121	0,492**	-0,050
Емпатійність	1,000	0,280	1,000	0,657**	1,000	0,510*
Загальна самооцінка успіху	0,306	- 0,295	0,499*	0,253	0,399*	0,001

*Примітка:* \* –  $p \leq 0,05$ , \*\* –  $p \leq 0,01$ .

У результаті експериментального дослідження виявлено також гендерні відмінності і у взаємозв'язках емпатії з суб'єктивним відчуттям власних досягнень. Так, у чоловіків рівень розвитку емпатії (показник самооцінки) позитивно на статистично значущому рівні корелює з їх оцінкою власного успіху у професійній діяльності ( $r_c = 0,499; p \leq 0,05$ ). У жінок спостерігається слабкий зв'язок між зазначеними показниками ( $r_{жс} = 0,306$ ).

Таким чином, ми ще раз підтвердили, що *для досягнення успіхів у професійній діяльності емпатія є більш значущим чинником для чоловіків порівняно з жінками*. Дійсно, серед управлінців-чоловіків не виявлено жодного з дуже низькою емпатією, а серед управлінців-жінок таких виявилось 21,4% (див. табл. 2). Очевидно, виявлені взаємозалежності є наслідком процесів емансипації, маскулінізації жінок, неадекватної оцінки гендерних ролей у сучасному суспільстві.

Що ж стосується загальної вибірки успішних управлінців (див. табл. 4), то знайдено позитивний статистично значущий зв'язок між показниками оцінки успіху й емпатії ( $r = 0,399; p \leq 0,05$ ). Загалом за вибіркою показники самооцінки емпатії тісно корелюють з наступними особистісними детермінантами успішної управлінської діяльності: терплячістю ( $r_c = 0,492; p \leq 0,01$ ); цілеспрямованістю ( $r_c = 0,376; p \leq 0,05$ ) та справедливістю ( $r_c = 0,460; p \leq 0,05$ ).

Ще раз підкреслимо, що нами не виявлено статистично значущого зв'язку між загальною самооцінкою управлінцями власного успіху з показниками емпатії, визначеними за опитувальником А. Мехрабієна і Н. Епштейна. У жінок цей зв'язок негативний, а в чоловіків – позитивний. У результаті цього в загальній вибірці взагалі не виявлено такого зв'язку.

Під час визначення емпатії за методикою В.В. Бойка ми спостерігаємо позитивний кореляційний зв'язок між показниками успіху та емпатією як за вибіркою в цілому ( $r = 0,38; p \leq 0,05$ ) так, зокрема, й у чоловіків ( $r_c = 0,44; p \leq 0,05$ ). У жінок цей зв'язок не є значущим ( $r_{ж} = 0,29$ ).

Різні результати кореляційних зв'язків між показниками емпатійності та успішності, визначених в описаних вище випадках, потребують подальшого вивчення. Проте можна припустити, що врахування лише емоційної складової емпатії, яка визначалася за методикою А. Мехрабієна та Н. Епштейна, є недостатньою для професійної діяльності. В.В. Бойко розглядає емпатію як раціонально-емоційно-інтуїтивну форму відображення, яка є особливо тонким засобом «входження» в психоенергетичний простір іншої людини [6]. Зважаючи на виявлені особистісні кореляти суб'єктивної оцінки власної емпатійності, можемо стверджувати, що успішні управлінці також дещо ширше розуміють емпатію і не зводять її до емоційного «вчування» у психічний стан іншого. Отже, емпатія виступає потужним чинником успішної професійної діяльності за умови репрезентації її емоційно-раціональної складової.

## ВИСНОВКИ

1. Найбільш значущими складовими системи детермінуючих чинників успішної професійної діяльності є позитивна мотивація досягнення успіху, чіткі й ефективні механізми цілепокладання, високий рівень домагань і вольової регуляції, а також середні та високі, проте не дуже високі, показники рівня розвитку емпатії.

2. Теоретичний аналіз і експериментальні дослідження проілюстрували, що в акмеогенезі для позитивного розвитку і досягнень в управлінській діяльності необхідні досить розвинуті емпатійні якості. Основними особистісними корелятами емпатії є терплячість, цілеспрямованість, справедливість.
3. Спостерігаються гендерні відмінності у визначенні ролі емпатії в успішній професійній діяльності: серед успішних професіоналів загалом емпатія більш розвинена і проявляється частіше у жінок порівняно з чоловіками, а серед успішних управлінців існує зворотна закономірність – жінки-управлінці мають менш розвинену емпатію порівняно з чоловіками. В обох вибірках для досягнення успіхів у професійній діяльності емпатія на суб'єктивному рівні є більш значущим чинником для чоловіків порівняно з жінками. Існують гендерні відмінності у змістовних характеристиках і ієрархії особистісних корелятивів емпатії в системі детермінуючих чинників досягнення успіху в управлінській діяльності.

### Література

1. Журавльова Л.П., Данковцева Є.В. Особистісні чинники успішної професійної діяльності // Наука і освіта. – 2006. – № 5 – 6. – С. 32 – 34.
2. Занюк С.Н. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. – К.: Эльга – Ника-Центр, 2001. – С. 31 – 44.
3. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / Под ред. А.Ф. Кудряшова. – Петрозаводск: Петриком, 1992. – 318 с.
4. Морозов А.В. Деловая психология. Уч. для высш. уч. заведений. – М.: Владос, 2003. – С. 68 – 80, 88 – 120.
5. Пашукова Т.І., Допіра А.І., Дьяконов Г.В. Практикум із загальної психології / За ред. Т.І. Пашукової. – К.: Знання, КОО, 2000. – 204 с.
6. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учеб. пособ. – Самара: БАХРАХ, 1998. – С. 672.

7. Славина Л.Н. Эффективность целеобразования. – СПб.: Питер, 1997. – С.16 – 19, 27 – 43.
8. Энтони Р. Расширенная формула тотального успеха. – К.: Янус, 1999. – С.11 – 18, 23 – 24, 28 – 36, 152 – 155.