

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-48)

УДК 371.14+316.486

Володимир МЕРЕЖКО

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0001-8704-3211>

e-mail: v.merezhko@vtei.edu.ua

Наталія КОРЖ

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0002-4901-3078>

e-mail: n.korz@vtei.edu.ua

ЛІДЕРСЬКИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

У статті наголошується, що глобалізоване та непередбачуване середовище вимагає формування нового рівня лідерського інтелекту. Запорукою успіху лідерського інтелекту вищого рівня має стати усвідомлення керівниками необхідності формування власної емоційної стабільності забезпечуючи когнітивний баланс та враховуючи місцеві культурні моделі та духовні норми. Обґрунтовано структуру лідерського інтелекту, яка складається з елементів запуску антистресового механізму спрямованого на розвиток, змінотворення та людяність. Такими складовими є коефіцієнт інтелекту, емоційний, культурний та духовний коефіцієнти.

Ключові слова: інтелект, лідерський інтелект, розумний лідер, духовний інтелект, культурний інтелект, раціональний інтелект, фізичний інтелект, емоційний інтелект

Volodymyr MEREZHKO, Nataliia KORZH

The Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

LEADERSHIP INTELLIGENCE: CONTENT AND STRUCTURE IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 4.0

The article states that most organizations today recognize the fact that smart leadership contributes to overall organizational effectiveness and change. After all, such leaders not only have skills and knowledge accumulated through experience, but are also able to manage (maneuver) them in order to effectively achieve goals and implement changes.

The article emphasizes that the globalized and unpredictable environment requires the formation of a new level of leadership intelligence.

The purpose of this article is to form the content of leadership intelligence, which is designed to realize the possibilities of Industry 4.0. In addition, it is important to justify its components, the integration of which will provide various mechanisms contributing to a better understanding and interpretation of behavior and events in organizations.

The key to the success of leadership intelligence of the highest level should be the managers' awareness of the need to form their own emotional stability, ensuring cognitive balance and taking into account local cultural models and spiritual norms.

We also noted that a leader must have cognitive skills, business skills, interpersonal skills, and strategic skills. In addition, he should be characterized by openness and transparency, emotional honesty, social perception, employee orientation, a culture of mistakes, the ability to think broadly, quickly and critically, understand the unique requirements of the environment and see the opportunities of today.

The structure of leadership intelligence, which consists of the elements of launching an anti-stress mechanism aimed at development, change and humanity, is substantiated. Such components are the coefficient of intelligence, emotional, cultural and spiritual coefficients.

Keywords: intelligence, leadership intelligence, smart leader, spiritual intelligence, cultural intelligence, rational intelligence, physical intelligence, emotional intelligence

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

У четвертій промисловій революції лідерство - це не влада та статус, а фундаментальна зміна мислення. Нам потрібне лідерство, яке не дасть світу стати жертвою Індустрії 4.0. Лідерство відноситься до процесу впливу на групу людей та їхню поведінку з метою виконання конкретних інструкцій [1]. Існує кілька поширених типів стилів управління, але попри це керівники мають розуміти, що без команди досягти цілей не можливо. Дискусії про те, народжуються чи стають лідерами, привернули велику увагу різних людей з різними філософськими ідеями. Однак у 21 столітті питання полягає не в тому, народжуються чи стають хорошими лідерами, а в дослідженні визначальних рис відданості та наполегливої праці. Крім того, лідери повинні мати рішучість та здатність протистояти викликам, діяти раціонально та спокійно, стати локомотивом дій для всієї команди. Інтелект – це здатність особистості отримувати навички та знання, застосовувати їх для вирішення різноманітних завдань. Лідерський інтелект - це навичка, яка залежить від здатності людини розвиватися, навчатися та опановувати відповідні способи керувати іншими [2]. Відповідно, лідерський інтелект це усвідомлена здатність набувати знання та навички й реалізувати їх в процесі впливу на поведінку групи людей для ефективного вирішення задач, й досягнення цілей, які висуває внутрішнє та зовнішнє середовище.

Виклад основного матеріалу

Сучасні зміни у багатьох галузях набагато швидші, ніж десять чи двадцять років тому. З цифровими технологіями та мінливими потребами клієнтів ця підвищена нестабільність стає гнітючою реальністю для багатьох компаній. До пандемії багато хто, можливо, не звертав уваги та не бачив прикладів загроз економічному балансу. Хаос, який панує в результаті швидких, непередбачених змін, буде накопичуватися протягом багатьох років. Жити в хаосі означає бути гнучким і готовим змінити свою думку, відкинути минулі переконання, а потім відкидати їх знову і знову. Таким чином, рух і зміни стають частиною ДНК кожного з нас – гарантом антикрихкості. Перехід від «виживання до процвітання» залежить від того, чи стане організація гуманною (людяною) за своєю суттю, тобто, чи стане вона носієм іншого стилю розвитку, для якого організація підходить до кожного питання, проблеми та рішення в першу чергу з точки зору гуманності, а її лідери будуть здатними коригувати мислення та форми управлінського впливу для забезпечення розвитку.

На відміну від традиційного лідерства, інтелектуальне (розумне) лідерство орієнтоване на ціль та інтегрує бачення щодо способів її досягнення. Лідерство впливає на організаційні результати і тому лідерському інтелекту приділено значну увагу в сучасній літературі. Саррос зазначає, що ефективне лідерство може мотивувати інших досягати організаційних результатів шляхом впливу на працівників [3]. Лідери повинні бути емоційно підготовлені, щоб керувати іншими. Вкрай важливо визнати значення лідерського інтелекту [4]. Крім того, виявлення лідерського інтелекту не повинно бути єдиною проблемою, але його вдосконалення та модифікація для досягнення бажаних результатів, щоб максимізувати переваги, має бути головною метою [5].

Більшість лідерів беруть участь у багатьох видах діяльності одночасно. Їм властива багатозадачність, щоб керувати своєю повсякденною діяльністю, а для цього лідеру необхідно ефективно змінити свої організаційні навички, настрої та професійну діяльність, щоб зменшити ризик емоційного чи інтелектуального зриву. Відомі лідери визнають свою значимість та впливовість на життя інших людей, але при цьому, вони усвідомлюють власні недоліки, виявляють серед них найкращі, розвивають різні навички та використовують для ефективності комунікацій. Лідери повинні розуміти логічні наслідки мікроклімату в організації та бути готовими зануритися в сенси, щоб зрозуміти культурні норми, які перешкоджають інноваціям і гнучкості. Лідерський інтелект залежить від здатності лідера зростати, навчатися та оволодівати новими способами керувати людьми.

Лідерський інтелект є комплексною характеристикою, яка включає в себе різні аспекти інтелекту та навички, такі як емоційний інтелект, соціальна компетентність, здатність до стратегічного мислення, комунікаційні навички, здатність приймати, керувати конфліктами та враховувати інші важливі функції лідера та ін. Розглянемо складові лідерського інтелекту більш детально.

Коефіцієнт інтелекту – це критерій лідерської компетентності, встановлений на основі певного стандартизованого набору показників для вимірювання когнітивних здібностей людини. Більшість організацій оцінюють інтелект лідерів такими складовими IQ, як логічні, аналітичні та логічні навички [6].

Емоційний коефіцієнт (EQ) означає здатність точно розпізнавати, оцінювати та виражати емоції. Емоційний інтелект означає здатність оволодівати емоціями, регулювати їх для сприяння інтелектуальному та емоційному зростанню [7]. З початку визначення конструкту емоційного коефіцієнта, було проведено багато досліджень в напрямку розуміння його практичного застосування та методів оцінювання та доведена функція емоційного інтелекту в ефективному та трансформаційному лідерстві [7]. Критеріями ефективного лідерства виведено три емоційних реакції: управління емоціями, психологічне благополуччя та емоційне управління. Дослідження показали, що лідери, які перевершують своїх колег, не тільки володіють необхідними технічними навичками, але, що більш важливо, підтримують велику кількість аспектів емоційного інтелекту.

Культурний коефіцієнт (CQ) означає здатність функціонувати в міжкультурному контексті ефективно, оскільки світ різноманітний і це гарантує організаційний та особистий успіх [8]. Він охоплює широке коло критеріїв, які визначають здатність різних лідерів керувати стосунками з різними культурами. Так, Ерлі та Енг концептуалізували культурний коефіцієнт як складну багатовимірну конструкцію, що складається з когнітивних, метакогнітивних, поведінкових і мотиваційних вимірників, що мають особливе відношення до функціонування в культурно різноманітних умовах. Як зазначають П. Ерлі та С. Енг, культурний інтелект, на відміну від соціального й емоційного інтелектів, вимагає від людини вийти за межі її національного контексту й покластися на власну здатність до вивчення нових моделей соціальної взаємодії та розробити відповідні поведінкові стратегії [9].

Духовний інтелект (SI) без сумніву покращує інтелект лідерства, визначає організаційну поведінку, і зараз він набирає обертів. За сучасних жорстких умов глобалізації, імпорту культур, стресів духовний коефіцієнт має стати основою людського розвитку, і його слід ідентифікувати та розглядати як суттєвий фактор морально компетентних людських ресурсів. Коефіцієнт SI людини лежить в основі EQ та IQ [10]. Духовний інтелект загалом означає здатність отримати доступ до вищих цінностей, смислів, постійних цілей і несвідомих аспектів особистості та реалізувати їх для забезпечення успішності та розвитку талантів. Ознаки високого рівня SQ включають здатність мислити нестандартно, креативно, формувати доступ до енергії, яка надходить від культурної ідентичності, вміння абстрагуватися та відновлювати власну духовну

енергію. Варто плекати SQ як локомотивну складову інтелекту далекоглядного лідера, оскільки здатність встановлювати та зміцнювати стосунки лідера з іншими безперечно сприяє досягненню високих результатів. Подібним чином, духовний інтелект можна розуміти як набір індивідуальних навичок, які з'єднують людей з їхніми джерелами мети, сенсу та етики. Духовний інтелект зміцнює здатність людей діяти від свого вищого Я, яке плекає етичні і благородні якості людей, що дозволяють їм приймати співчутливі та мудрі рішення. Крім того, книга Open Source Leadership [10] дає визначення лідерства з точки зору Четвертої промислової революції, підтверджуючи, що на хвилі цифрових руйнувань лідерство - це мистецтво використання людської енергії для створення кращого майбутнього. Лідерство з відкритим вихідним кодом - це своєчасний внесок Гедмана та Купера у розуміння обміну знаннями та впливу в сучасних відносинах лідер-послідовник.

Результати виявили, що CQ лідера прямо чи опосередковано (тобто через організаційну структуру) має позитивний і значний вплив на ефективність організації. Іншими словами, в організаціях, які працюють в мультикультурному середовищі, чим вищий рівень CQ лідера, тим вище ефективність цієї організації. Відповідно, такі компанії заохочуються інвестувати в покращення культурного інтелекту своїх лідерів, щоб покращити їх ефективність у міжкультурному середовищі, а також розробити відповідні організаційні структури для розвитку свого інтелектуального капіталу.

Розглянемо взаємозв'язок лідерського інтелекту з сучасними стилями лідерства.

Стратегічне лідерство – концентрується на зростанні та розвитку системи цінностей співробітників з урахуванням їх здібностей. Метою такого лідерства має стати зміна свідомості, розширення бачення, розуміння причинно-наслідкових зв'язків, здатність впливати на поведінку інших відповідно до цінностей, концепцій заради уможливлення змін на користь сталого самозбереження та сприяння нарощуванню прогресу.

Другий стиль керівництва – підтримуюче лідерство, - це коучинг стиль керівництва. Цей стиль заснований на виявленні мотиваційних факторів у працівників, покращенню слабких сторін команди, а також оптимізації своїх сильних сторін [11]. Його вважають найпродуктивнішим стилем, але в той же час він використовується найменше через те, що потребує значних зусиль розтягнутих в часі для створення ідеальних умов праці в організації.

Авторитарний стиль керівництва також називають авторитарним стилем, який переслідує досягнення ефективності результатів та передбачає вертикальне управління з виключенням дорадчих методів [12]. Цей стиль зазвичай використовується в організаціях із суворою політикою, гальмує творчість та інновації. Однак він ефективний у тих випадках, коли співробітники є новачками в організації або не мають досвіду роботи.

Трансформаційне лідерство відноситься до стилю лідерства, заснованого на відданості до цілей, не тільки індивідуальних, але й організаційних [12]. Лідер використовує механізми мотивації, чіткої комунікації та високі стандарти у вигляді індивідуальних цілей та продуктивності. Менеджери зазвичай використовують цей стиль, коли вони мають досвідчену команду, яка потребує мінімуму нагляду та добре навчені. Однак лідер має бути готовим сплатити ціну (відповідальність), бути найкращою версією себе з опорою на автентичність, вміння чітко формулювати задачі та доводити правильні інструкції аби досягти прогресу.

Демократичне лідерство базується на участі всіх члени команди в досягненні цілей організації, оскільки стратегічні рішення приймаються колегіально, вони розуміють спільну відповідальність та процес їх досягнення [13]. Цей стиль ідеальний в організаціях, які зорієнтовані на інноваційність і креативність.

Проявом ідеального стилю лідерства є ситуаційне лідерство, яке має вирішальне значення в досягненні максимальної продуктивності команди працівників. Проте, без навичок стресостійкості, рішучості, відповідальності, людяності, далекоглядності компанія може досягти успіху організації в 21 столітті досягти успіху не можливо.

На основі вищезазначеного розглянемо моделі лідерського інтелекту.

Модель п'яти інтелектів Вігглсворта [14]. Ця модель формує платформу, яка сприяє критичному аналізу лідерства та інтелекту, оскільки інтегрує п'ять типів енергії, що походять від дії, культури, інтуїції, духу, емоцій та розвивають лідерський інтелект Цей підхід спрямований на надання альтернативного шляху розуміння лідерства.

Модель ієрархії людського інтелекту сформувала Джуді Ніл, яка є членом виконавчої ради Групи менеджменту, духовності та релігійних інтересів та вивчає духовність на робочому місці з 1992 року. Вона вважає, що люди на своїх робочих місцях, зазвичай, використовують будь-який із чотирьох типів енергії, які останні називаються інтелектом на відміну від інтегрованих енергій Вігглсвортом. Джуді Ніл сформувала новий підхід, який походить з фізичного стану індивіда, а чотири інтелекти або енергії класифікуються за різними категоріями відповідно до їх ієрархії. На основі критеріїв фізичного інтелекту формується раціональний інтелект (IQ), емоційний інтелект (EQ), а на вершині піраміди лежить духовний інтелект (SQ). Лідер, відповідно до ієрархії людського інтелекту, потребує різних рівнів інтелекту для виконання різних завдань. Так, раціональний інтелект є відносно стабільним типом інтелекту і не вимагає від особи, яка виконує завдання, багато комунікацій з іншими для ефективного виконання завдання. Тому ним керуються

менеджери, які чітко орієнтовані на виконанні завдання[15]. Для більш складних завдань, які потребують участі команди, можна застосувати емоційний інтелект, оскільки тут доведеться не тільки інструктувати інших, а й регулярно працювати з ними. Такі ситуації потребують раціонального мислення та співчуття, самоконтролю та контролю емоцій, аби заслужити довіру та заручитися співпрацею команди. Очолює вершину піраміди духовний інтелект, який здебільшого, властивий власникам бізнесу [15]. Духовний інтелект сприяє творчості, баченню та критичному аналізу економічних, екологічних і етичних питань організації аспекти. У нижній частині піраміди знаходиться фізичний інтелект. Незважаючи на те, що ця модель ілюструє різні застосування всіх чотирьох інтелектів, у ній не згадується взаємозв'язок між інтелектами та те, як їх можна інтегрувати.

Модель LQ Ронті на відміну від моделі ієрархії людського інтелекту використовує інтегрований і цілісний підхід до чотирьох типів інтелекту та прагне поєднати ролі лідера та менеджера. Лідерський інтелект, на думку Ронті, критично залежить від здатності лідерів приймати обґрунтовані рішення (раціональний інтелект), здатності чітко висловлювати свої вимоги та працювати над досягненням своїх цілей (духовний інтелект) і їх здатності контролювати свої емоції (емоційний інтелект) [16]. Найважливіше завдання полягає в тому, як лідери зможуть збалансувати їх під час роботи. Провідним поняттям в моделі є визначення межі між почуттями та діями людини. Коли керівник орієнтований на завдання, він, певною мірою, нехтує цінності та стосунки, а отже, діє як менеджер. Ситуація, де задіяні цінності та стосунки, вимагає від людини діяти як лідер, а не як менеджер. У вирішенні проблем в команді потрібен емоційний та духовний інтелекти, аби мотивувати членів команди та створити ідеальне середовище для забезпечення оптимальної продуктивності.

Таким чином, теоретичні дослідження підкреслили, що лідери можуть досягти успіху не лише завдяки своїй поведінці, яка залежить від балансу застосування IQ, EQ та CQ, а й, нещодавно, і SQ. Існує величезний прогрес у визначенні конкретних елементів, які впливають на працездатність сучасних лідерів. Ефективність управління сприяє більш динамічному результату та впливає на продуктивність, відданість, командний дух та багато інших факторів. Більш ранні дослідження лише підкреслювали роль EQ та IQ. Емоційний інтелект був контрпродуктивним і лише з часом став життєво важливим чинником лідерства. Подібним чином роль CQ викликала величезний інтерес, але досі не визнається нарівні з IQ та EQ.

У сучасному світі емоційно розумні лідери досягають величезного успіху, але можна помітити, що елементи CQ і SQ також присутні в їхніх лідерських навичках. Немає досліджень, щоб дати будь-яку корисну основу для цього припущення, проте, є безперечним фактом, що лідери, які виявляють і керують своїми недоліками та працюють над CQ і SQ, досягають великого успіху. Вони приймають рішення емоційно врівноважено; вони мають здатність вирішувати проблеми, вони відкриті до вирішення культурних бар'єрів, наявних в робочому середовищі, і є більш духовно збалансованими. Лідерам, у яких немає жодного з них, важко протистояти відповідним проблемам на роботі. Вкрай важливо вивчити взаємодію всіх цих факторів, пам'ятаючи про поточні сценарії розвитку лідерських навичок або інтелекту. Базуючись на попередній літературі, запропоновано структуру лідерського інтелекту, які об'єднують елементи IQ, EQ, CQ та SQ (рис. 1).

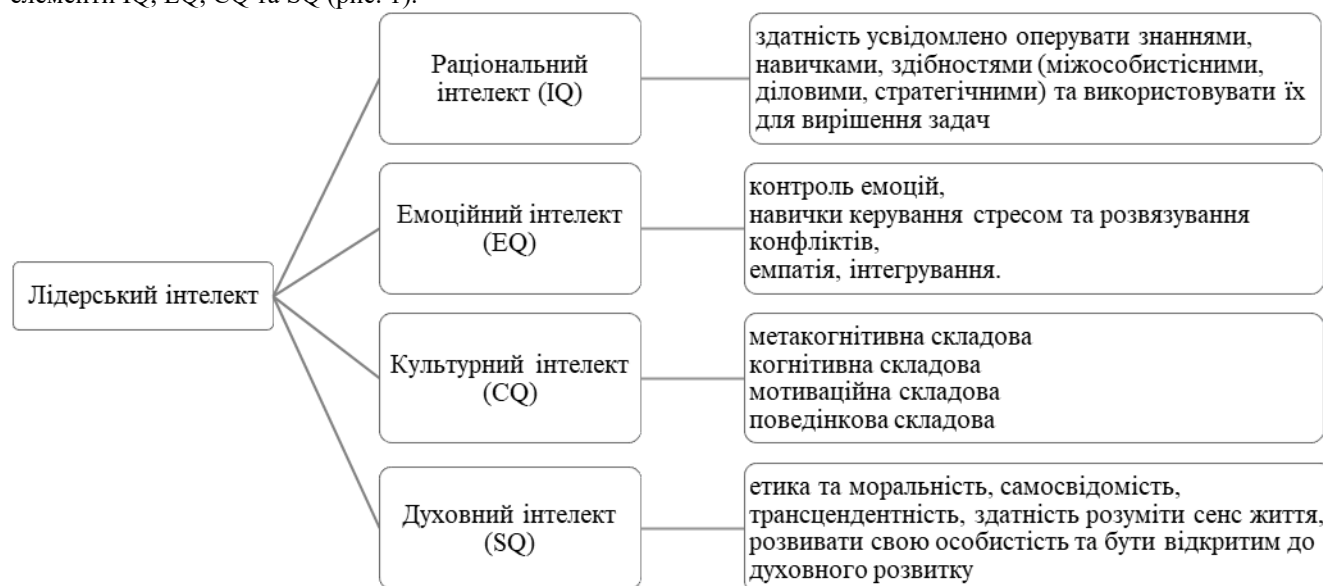


Рис.1. Структура лідерського інтелекту

Як показано на рисунку 1, на відміну від традиційного підходу до лідерства, лідери 21-го століття можуть не лише зосереджуватися на результатах, але й використовувати навички, знання і здібності, які можна отримати з емоційного, культурного та духовного інтелекту. Очікується, що лідери 21-го століття

розумітимуть свій персонал і себе, щоб ефективно виконувати керівні ролі. Рациональний інтелект акумулює навички міжособистісної взаємодії (вміння говорити, слухати та чути, здатність навчатися, критичне мислення та ін.), ділові навички (ведення переговорів, соціальне сприйняття, керування операціями, ресурсами та капіталом, тощо), стратегічні навички (системне мислення, вміння формулювати та комунікувати мету, розвиток інтуїції, впевненість, інтегроване управління ризиками, вміння працювати з інформацією та відчувати зміни та ін.). Емоційний інтелект використовується для навичок самоконтролю та управління конфліктами. Культурний інтелект використовується для виявлення та розуміння культурного розмаїття та створення організаційної культури, яка об'єднує різні культури та забезпечує мотивацію для всього персоналу. Духовний інтелект в основному базується на етичних практиках як лідера, так і всієї команди, таких як чесність, мудрість і трансцендентність. Ці інтелектуальні здібності відрізняються по своєму, але за умов їх збалансованого інтегрування вони можуть перетворити звичайного лідера на інтелектуального лідера.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, можна підсумувати, що лідери в будь-якому середовищі стикаються з численними проблемами, пов'язаними з адаптацією до нових парадигм лідерства, водночас керуючи послідовниками, які мають різне походження. Життєво важливо, щоб лідери не вибирали свій стиль лідерства випадково та нелогічно, а з чітким розумінням коефіцієнта інтелекту. Крім того, здобутий успіх в балансуванні стилів лідерства залежить від організаційної культури, яка розглядає процес формування інтелектуальних лідерів як довгострокове тактичне завдання. Нещодавня пандемія, війна – це новий досвід, який показує, що повинні і чого не повинні робити лідери, щоб вижити в прірві економічної руїни. Щоб досягти вищого лідерського інтелекту, лідери повинні визнати свою емоційну стабільність разом із когнітивним балансом і працювати відповідно до місцевих культурних моделей і духовних норм, розвиваючи вищий IQ, EQ, CQ і SQ.

Інтелектуальні моделі лідерства забезпечують різні механізми, які сприяють кращому розумінню та інтерпретації поведінки та подій в організаціях. Однак, незалежно від використовуваної моделі, існує чітка різниця між менеджером і лідером, і кожен з інтелектів важливий для розвитку сучасного «розумного» лідера, який завжди повинен мати можливість оцінити ситуацію, визначити та використати ідеальний стиль та методи для вирішення проблем.

Література

1. Clinton R. The making of a leader: Recognizing the lessons and stages of leadership development. / R.Clinton. – Іллінойс. Tyndale House Publishers, Inc., 2012. –304 p.
2. Gage T., Smith C. Leadership intelligence: Unlocking the potential for school leadership effectiveness. / T.Gage, Smith C. // South African Journal of Education. – 2016. - 36(4). – P. 1-9.
3. Sarros J. C. Heart and Soul of Leadership: The Personal Journey. / J. C. Sarros // The heart and soul of leadership. – 2009. – pp. 6-22.
4. Cherniss C. Emotional intelligence: What it is and why it matters. / C. Cherniss. - New Orleans, LA. – 2000. URL/ : [https://www.researchgate.net/publication/228359323 Emotional intelligence What it is and why it matters](https://www.researchgate.net/publication/228359323_Emotional_intelligence_What_it_is_and_why_it_matters)
5. Karácsony P., Analyzing the Relationship between Leadership Style and Corporate Social Responsibility in Hungarian Small and Medium-sized Enterprises. / Karácsony P. // Acta Polytechnica Hungarica. – 2020. - Vol. 17. - No. 7. - pp. 183- 198.
6. Heath K., Martin L., Shahisaman L. Global Leadership Competence: The Intelligence Quotient of a Modern Leader. / K.Heath, L.Martin, L.Shahisaman // Journal of Leadership Education. – 2017. - 16(3). – pp. 134-145.
7. Gutiérrez-Cobo M. J., Cabello R., Fernández-Berrocal P. (2017) Performance-based ability emotional intelligence benefits working memory capacity during performance on hot tasks. / M. J.Gutiérrez-Cobo, R. Cabello, P.Fernández-Berrocal // Scientific reports. 2017. - 7(1). -. 11700. URL. : <https://doi.org/10.1038/s41598-017-12000-7>
8. Солодка А.К. Культурний інтелект: монографія. / А.К.Солодка. – Миколаїв: ФОП Швець В.М., 2016 – 244с.
9. Early P. C., Ang S. Cultural Intelligence: Individual Interactions across Culture. / P. C.Early, S.Ang. - Stanford Business Books, Stanford, 2003. – pp.12-18.
10. Leslie Gadman, Cary Cooper. Open Source Leadership. Palgrave Macmillan; 2009th edition (May 18, 2009). 192 p. URL. : <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230236806>
11. Головіна О.Ю. Духовний інтелект як інтегральний фактор самосвідомості людини./ О.Ю.Головіна // Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Психологія». – 2018. - Ч.І.- №. 53. - С. 29-37.
12. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Розвиток лідерства. / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О.Кікоть, Є.Барань, Т. Федорів. - К. : Проєкт «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. - 400 с.

13. Holten A. L., Brenner S. O. Leadership style and the process of organizational change. / A. L. Holten, S. O. // Brenner Leadership & Organization Development Journal, 36(1), P. 2-16.
14. Wigglesworth C. SQ 21: The Twenty - One Skills of Spiritual Intelligence. / Wigglesworth C. - New York: Select Books. 2012. 223 p.
15. Neal J. Spirituality: The secret in project management./ J. Neal // Industrial Management. – 2013. -55(4). P.10-15.
16. Ronthy M. Ledarskapets intelligens – En nödvändighet för framtidens ledare / M. Ronthy . – Liber, 2013.

References

1. Clinton R. (2018) The making of a leader: Recognizing the lessons and stages of leadership development. Tyndale House Publishers, Inc.
2. Gage T., & Smith C. (2016) Leadership intelligence: Unlocking the potential for school leadership effectiveness. South African Journal of Education, 36(4), 1-9.
3. Sarros J. C. (2002). The heart and soul of leadership: The personal journey. In C. Barker, & R. Coy (Eds.), The heart and soul of leadership (pp. 6 - 22). McGraw-Hill Education.
4. Cherniss C. (2000) Emotional intelligence: What it is and why it matters, Volume 15, New Orleans, LA.
5. Karácsony P., Analyzing the Relationship between Leadership Style and Corporate Social Responsibility in Hungarian Small and Medium-sized Enterprises, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 17, No. 7, 2020, pp. 183- 198.
6. Heath, K., Martin, L., & Shahisaman, L. (2017) Global Leadership Competence: The Intelligence Quotient of a Modern Leader. Journal of Leadership Education, 16(3), 134-145.
7. Gutiérrez-Cobo, M.J., Cabello, R. & Fernández-Berrocá, P. Performance-based ability emotional intelligence benefits working memory capacity during performance on hot tasks. Sci Rep 7, 11700 (2017). <https://doi.org/10.1038/s41598-017-12000-7>
8. Солодка А.К. Культурний інтелект: монографія. – Миколаїв: ФОП Швець В.М., 2016 – 244с.
9. Early, P. C. and Ang, S. (2003) Cultural Intelligence: Individual Interactions across Culture. Stanford Business Books, Stanford, 12-18
10. Leslie Gadman, Cary Cooper Open Source Leadership. Palgrave Macmillan; 2009th edition (May 18, 2009). 192 p. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230236806>.
11. Golovina O.Yu. The spiritual intelligence as an integrating factor of human. Visnik HNPU G.S. Skovorodi. Psihologija. [S.l.], n. 53, p. 29-37, aug. 2018
12. Bizo L., Ibrahimova I., Kikot O., Baran Ye., Fedoriv T. Rozvytok liderstva [Leadership development]. - K. : Proiekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi v Ukraini», 2012. - 400 s.
13. Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015) Leadership style and the process of organizational change. Leadership & Organization Development Journal, 36(1), 2-16
14. Wigglesworth C. SQ 21: The Twenty - One Skills of Spiritual Intelligence. New York: Select Books. 2012. 223 p.
15. Neal J. 2013. Spirituality: The secret in project management. Industrial Management, 55(4):10–15
16. Ronthy, M. (2013). LQ – Ledarskapets intelligens – En nödvändighet för framtidens ledare. Kristianstad, Sweden: Kristianstads Boktryckeri.