



**“ZAMONAVIY ILM-FAN VA  
TA'LIMNING DOLZARB MASALALARI:  
MUAMMOLAR, VAZIFALAR VA  
YECHIMLAR”**

**XALQARO ILMIY-AMALIY ANJUMAN  
MATERIALLARI**

**PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL  
SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**“CONTEMPORARY ISSUES OF  
SCIENCE AND EDUCATION:  
PROBLEMS, TASKS AND  
SOLUTIONS”**

**OCTOBER 14, 2025**

**ORIENTAL UNIVERSITY**

**ORIENTAL UNIVERSITETI**

**“ZAMONAVIY ILM-FAN VA  
TA’LIMNING DOLZARB  
MASALALARI: MUAMMOLAR,  
VAZIFALAR VA YECHIMLAR”**

**XALQARO ILMIY-AMALIY ANJUMAN MATERIALLARI**

(Toshkent, 2025-yil 14-oktabr)

*To‘plamdan o‘rin olgan maqolalarning saviyasi, sifati va ilmiy dalillarning  
haqqoniyligi hamda mazmuni uchun mualliflar mas’uldirlar.*

**TOSHKENT – 2025**

# СИНЕРГИЯ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА И ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

**Комилжон Муротмусаев,**

Университет Ориентал, кафедра «Педагогика непрерывного образования»,  
кандидат медицинских наук, доцент

[kmurotmusaev@gmail.com](mailto:kmurotmusaev@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-3154-4900,

<https://zenodo.org/records/17339309>

**Аннотация.** В статье освещается взаимосвязь между теориями лидерства и эмоциональным интеллектом, а также их значение в современном социально-психологическом анализе. Эволюция теорий лидерства — харизматического, транзакционного и трансформационного подходов — рассматривается в связи с концепцией эмоционального интеллекта. В основу исследования положены теории эмоционального интеллекта Д. Гоулмана, П. Саловея и Дж. Майера, а также модель трансформационного лидерства, предложенная Б. Бассом и Дж. Аволио. Эта интеграция демонстрирует важность сочетания личностных качеств, социальных способностей и культуры коммуникации в подготовке молодого поколения лидеров.

**Ключевые слова:** *лидерство, эмоциональный интеллект, трансформационное лидерство, аутентичное лидерство, социально-психологические характеристики, эмпатия, управление стрессом, коммуникативная компетентность, университетская среда, студенты-лидеры, социальная ответственность, кросс-культурная коммуникация.*

**Abstract.** This article examines the relationship between leadership theories and emotional intelligence, as well as their significance in contemporary socio-psychological analysis. The evolution of leadership theories - charismatic, transactional, and transformational approaches - is considered in connection with the concept of emotional intelligence. The research is based on the theories of emotional intelligence by D. Goleman, P. Salovey, and J. Mayer, as well as the transformational leadership model proposed by B. Bass and J. Avolio. This integration demonstrates the importance of combining personal qualities, social abilities, and communication culture in preparing the younger generation of leaders.

**Keywords:** *leadership, emotional intelligence, transformational leadership, authentic leadership, socio-psychological characteristics, empathy, stress management, communicative competence, university environment, student leaders, social responsibility, cross-cultural communication.*

**Введение.** В XXI веке проблема лидерства приобретает особое значение в развитии образования и общества. Личности-лидеры не только обеспечивают эффективное управление организациями и обществом, но и выступают инициаторами новых идей, проводниками инновационных изменений, а также примером для молодёжи (Northouse, 2021). При этом современные социальные

отношения не ограничиваются лишь интеллектуальными и техническими знаниями, но предъявляют высокие требования и к эмоционально-волевым способностям человека.

Понятие эмоционального интеллекта впервые было введено в научный оборот П. Саловеем и Дж. Майером (1990), которые определили его как способность личности осознавать собственные и чужие эмоции, управлять ими и эффективно применять в социальных взаимодействиях (Mayer & Salovey, 1997). Позднее исследования Д. Гоулмана (1995) популяризировали данное направление и способствовали его широкому применению на практике. Несмотря на то, что теории лидерства и эмоционального интеллекта долгое время изучались в рамках разных научных школ, в последние годы интерес к их синергии значительно возрос (Ashkanasy & Daus, 2005).

В эволюции теорий лидерства были разработаны такие направления, как харизматическое лидерство (Weber, 1947), транзакционное лидерство (Burns, 1978), а также трансформационное лидерство (Bass & Avolio, 1994). В них основное внимание уделяется способности личности оказывать влияние, методам управления, мотивации и навыкам внушения доверия. Однако исследования показывают, что лидеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта создают положительный психологический климат в группе, принимают эффективные решения даже в сложных ситуациях и демонстрируют эмпатию в процессе коммуникации (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

В современных социально-психологических исследованиях синергия лидерства и эмоционального интеллекта рассматривается как важное условие развития человеческого капитала, формирования студентов как активных лидеров в образовательном процессе и обеспечения устойчивых социальных отношений в обществе (Bar-On, 2006; Boyatzis, 2009). В частности, процессы глобализации, цифровой трансформации, сотрудничества между различными культурными средами, а также возрастающая потребность молодого поколения в развитии компетенций коммуникации и эмпатии ещё больше повышают актуальность данной проблемы.

С этой точки зрения, глубокое изучение взаимосвязи теорий лидерства и эмоционального интеллекта имеет не только теоретическое значение, но и практическую ценность. Это создаёт возможность развивать у студентов и молодёжи эффективные лидерские навыки, укреплять социальное сотрудничество и готовить ответственных лидеров-кадров для будущего общества.

**Основная часть. 1. Эволюция теорий лидерства.** Теории лидерства развиваются в различных научных школах с начала XX века. Первые подходы основывались преимущественно на биологических и характерологических особенностях личности (теория черт, Trait Theory). В дальнейшем харизматическое лидерство (Weber, 1947) обосновало способность личности оказывать влияние за счёт личной силы и привлекательности.

В 1970–1980-е годы получила распространение теория транзакционного лидерства (Burns, 1978), где центральное место занимали «обменные» отношения между лидером и последователями (система вознаграждений и

наказаний). Однако данная модель не охватывала в полной мере личностный рост и социальные потребности последователей.

Именно поэтому широкое распространение получила теория трансформационного лидерства, разработанная Б. Бассом и Дж. Аволио (1994). В её рамках акцент был сделан на вдохновении последователей, их личностном развитии и служении социально-нравственным ценностям. Позднее появились концепции аутентичного лидерства (Avolio & Gardner, 2005) и совместного лидерства (shared leadership), которые трактуют лидерство как коллективный процесс.

**2. Теории эмоционального интеллекта.** Понятие эмоционального интеллекта (EI) впервые было введено П. Саловеем и Дж. Майером (1990). Они определили EI как способность личности воспринимать, осознавать и управлять эмоциями. Впоследствии когнитивно-эмоциональная модель (Mayer & Salovey, 1997) включила четыре ключевых компонента:

- восприятие и оценка эмоций;
- использование эмоций в когнитивных процессах;
- понимание эмоций;
- эффективное управление эмоциями.

Д.Гоулман (1995) предложил компетентностную модель эмоционального интеллекта, в которой EI рассматривается по пяти основным направлениям: самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия и социальные навыки. Бар-Он (2006) разработал методику оценки эмоционально-социального интеллекта на основе психометрических инструментов.

Р.Бояцис (2009) связал EI с лидерством и организационными компетенциями, что обеспечило его широкое практическое применение в образовании, бизнесе и управлении.

**3. Синергия лидерства и эмоционального интеллекта.** Современные социально-психологические исследования показывают, что одним из важнейших условий эффективного лидерства является гармоничное развитие интеллектуального потенциала и эмоциональных способностей личности. Если лидер ограничивается только рациональным мышлением и организационными умениями, его влияние остаётся краткосрочным и формальным. Напротив, лидер с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен понимать внутренние потребности последователей, воздействовать на их эмоциональное состояние и, как результат, формировать устойчивую социально-психологическую среду.

**Трансформационное лидерство и эмоциональный интеллект.** В теории трансформационного лидерства (Bass & Avolio, 1994) основной акцент делается на способности лидера вдохновлять людей, направлять их к целям, находящимся выше личных интересов. В этом процессе ключевую роль играют компоненты эмоционального интеллекта, такие как эмпатия, способность вызывать доверие и поддержка мотивации. Трансформационный лидер с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен поддерживать позитивный эмоциональный климат в коллективе и вдохновлять последователей.

**1. Эмпатия и социальные отношения в лидерстве.** Одной из основных компетенций в модели эмоционального интеллекта Д. Гоулмана (1995) является

эмпатия. Эффективное лидерство неразрывно связано с правильным пониманием потребностей последователей, умением чувствовать их внутреннее состояние и направлять групповые отношения в конструктивное русло. Например, студенческие лидеры в университетах, принимая решения с учётом эмоционального состояния членов группы, получают больше доверия и поддержки.

**2. Синергия в управлении стрессом и конфликтами.** Лидеры часто сталкиваются со сложными и конфликтными ситуациями. Лидер с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен управлять стрессом, корректно направлять эмоции в конфликтных ситуациях и находить конструктивные решения. Эта особенность менее заметна в моделях транзакционного лидерства, но приобретает особое значение в трансформационном и аутентичном лидерстве (Avolio & Gardner, 2005).

**3. Значение синергии для студенческих лидеров.** В университетской среде развитие лидеров среди студентов определяется не только академическими показателями, но и социальными и эмоциональными компетенциями. Исследования показывают, что студенческие лидеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта более эффективно общаются с членами группы, создают атмосферу социального сотрудничества и оказывают поддержку другим. Это укрепляет их лидерские позиции и повышает уровень социальной ответственности (Boyatzis, 2009).

**4. Синергия в глобальном и культурном контексте.** В условиях глобализации всё более востребованы лидеры, способные действовать в разных культурных средах. Эмоциональный интеллект играет ключевую роль в понимании культурного разнообразия, уважении к различным культурным ценностям и налаживании кросс-культурной коммуникации (Ashkanasy & Daus, 2005). Поэтому в процессе подготовки конкурентоспособных лидеров на глобальном уровне гармония EI и лидерских качеств рассматривается как необходимое условие.

Таким образом, синергия теорий лидерства и концепции эмоционального интеллекта является важным условием развития у молодого поколения социальной ответственности, эмпатии и лидерского потенциала.

**Заключение.** Проведённый анализ показывает, что для эффективной реализации современного лидерства решающую роль играет синергия с теориями эмоционального интеллекта. Исторически эволюция теорий лидерства прошла ряд этапов: от харизматических и транзакционных моделей до трансформационного и аутентичного подходов. Эти теории акцентировали внимание на стиле управления личности, её способности оказывать влияние, навыках мотивации и взаимодействия с коллективом. В то же время теории эмоционального интеллекта научно обосновали способность человека воспринимать, управлять эмоциями и эффективно использовать их в социальных отношениях.

Синергия лидерства и эмоционального интеллекта проявляется в следующих ключевых направлениях:

**1. Личная эффективность.** Лидеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта умеют управлять стрессом, снижать влияние негативных эмоций и обеспечивать эмоциональную устойчивость при принятии решений. Такая устойчивость способствует стратегическому мышлению и укрепляет доверие последователей (Goleman, 1995; Boyatzis, 2009).

**2. Психологический климат в коллективе.** В концепциях трансформационного и аутентичного лидерства центральное место занимают эмпатия и сопереживание. Лидеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта создают позитивные отношения в коллективе, конструктивно решают конфликты и обеспечивают социальную справедливость. Это укрепляет доверие и повышает эффективность совместной деятельности (Bass & Avolio, 1994; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

**3. Образование и развитие студенческих лидеров.** В университетской среде эмоциональный интеллект выступает важным детерминантом развития студенческого лидерства. Он способствует формированию у студентов культуры общения, компетенций сотрудничества и социальной ответственности. Усиление эмоционального интеллекта с помощью инновационных образовательных технологий и тренингов является одним из наиболее эффективных путей укрепления лидерского потенциала (Salovey & Mayer, 1997; Bar-On, 2006).

**4. Глобальный и культурный контекст.** В условиях глобализации возрастает потребность в лидерах, способных работать в разных культурных средах и адаптироваться к разнообразным социальным отношениям. В таких условиях эмоциональный интеллект выступает ключевым навыком для коммуникации, понимания культурных различий и осуществления кросс-культурного лидерства (Ashkanasy & Daus, 2005; Northouse, 2021).

#### **5. Рекомендации для практики:**

- внедрение специальных тренингов по эмоциональному интеллекту для студенческих лидеров в университетах;
- интеграция моделей трансформационного и аутентичного лидерства в программы высшего образования;
- усиление систем социальной поддержки в студенческих объединениях и группах;
- использование психодиагностических методов (например, Bar-On EQ-i) для оценки и развития показателей эмоционального интеллекта.

Таким образом, синергия теорий лидерства и эмоционального интеллекта представляет собой не только теоретически обогащающий, но и практически актуальный для общества и системы образования подход. Лидеры, развившиеся на основе данной синергии, становятся эффективными руководителями не только в академической и профессиональной сферах, но и формируют в обществе ценности социальной справедливости, эмпатии и ответственного отношения.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
2. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
4. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
5. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
6. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). “What is Emotional Intelligence?” In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3–31). Basic Books.
7. Bar-On, R. (2006). “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI).” *Psicothema*, 18(1), 13–25.
8. Boyatzis, R. E. (2009). “Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence.” *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770.
9. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
10. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
11. Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). “Rumors of the Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior Are Vastly Exaggerated.” *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452.