



Менеджмент

УДК 331.658.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15331710>

Мистецтво як інструмент активізації креативного лідерства

Горбась Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

Калінчук Анастасія Ігорівна

студентка магістратури,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна,
<https://orcid.org/0009-0009-6559-3875>

Прийнято: 18.04.2025 | Опубліковано: 29.04.2025

***Анотація.** дослідження представляє вивчення синергетичного впливу мистецтва на розвиток креативного лідерства в умовах зростаючої потреби в інноваційних підходах до управління та вирішення складних організаційних проблем. Авторами пропонується новий погляд на формування ключових якостей креативного лідера (hard&soft skills), зокрема: креативного, візійного та стратегічного мислення, емоційного інтелекту, комунікативних навичок та ін. Наукова новизна дослідження полягає у валідації гіпотези, що розвиток креативного лідерства може ґрунтуватися на активній взаємодії індивідів з різними видами мистецтва. Авторами пропонується*



цілісний підхід, що інтегрує знання з менеджменту, когнітивної та емоційної психології, нейронаук (дослідження мозкової діяльності, пов'язаної з творчістю та емоціями) та мистецтвознавства. Дослідження має на меті розкрити глибинні механізми впливу різних форм мистецтва (візуального, музичного, театрального, літературного тощо) на ключові когнітивні функції лідерів, такі як абстрактне мислення, уява, асоціативність, здатність до прийняття рішень та генерування нових ідей, нестандартного вирішення проблем. Робота також досліджує позитивний вплив мистецтва на емоційний інтелект лідерів, включаючи розвиток емпатії, самоусвідомлення, управління емоціями, що є критично важливим для ефективної комунікації та побудови довірливих відносин у команді. Особлива увага приділяється дослідженню мистецьких заходів, які сприяють об'єднанню команди в єдиний організм з екологічним середовищем односторонності, де кожен учасник відчуває максимальний психологічний комфорт, підтримку та має оптимальні умови для розкриття свого потенціалу та ефективної праці. Дослідження підкреслює, що активна взаємодія з мистецтвом не є пасивним спогляданням, а передбачає глибоке залучення через відвідування музеїв, виставок та галерей, активне прослуховування музики різних жанрів, участь у театральних постановках, читання та аналіз літературних, візуальних творів. Такий комплексний підхід має потенціал для глибокої трансформації когнітивних, емоційних та соціальних здібностей лідерів, що, в свою чергу, є фундаментом для формування екологічно сприятливого та високоефективного робочого середовища в організації.

Ключові слова: *креативне лідерство, емоційний інтелект, соціальні навички, комунікативні навички, жорсткі і м'які навички, когнітивні функції, стратегічне мислення, творче мислення, мистецтво.*



Art as a tool for promoting creative leadership

Iryna Horbas

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Innovation and Investment Management,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Volodymyrska str., 60, Kyiv, 01033, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

Anastasiia Kalinchuk

Master's Degree Student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Volodymyrivska str., 60, Kyiv, 01033, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0009-6559-3875>

Abstract. *This research is dedicated to the study of the synergistic influence of art on the development of creative leadership in the context of the growing need for innovative approaches to management and the solution of complex organizational problems. The authors propose a new perspective on the formation of key qualities of a creative leader (hard & soft skills), in particular: creative, visionary and strategic thinking, emotional intelligence, communication skills, and others. The scientific novelty of the research lies in the validation of the hypothesis that the development of creative leadership can be based on the active interaction of individuals with various types of art. The authors propose a holistic approach that integrates knowledge from management, cognitive and emotional psychology, neuroscience (research on brain activity related to creativity and emotions), and art history. The research aims to reveal the deep mechanisms of the influence of various forms of art (visual, musical, theatrical, literary, etc.) on key cognitive functions of leaders, such as abstract*



thinking, imagination, associativity, the ability to make decisions and generate new ideas, and non-standard problem-solving. The work also explores the positive impact of art on the emotional intelligence of leaders, including the development of empathy, self-awareness, and emotion management, which is critical for effective communication and building trusting relationships within a team. Particular attention is paid to the study of artistic events that contribute to uniting the team into a single organism with an ecological environment of like-minded people, where each participant experiences maximum psychological comfort, support, and has optimal conditions for realizing their potential and effective work. The research emphasizes that active interaction with art is not passive contemplation, but involves deep engagement through visits to museums, exhibitions and galleries, active listening to music of various genres, participation in theatrical performances, reading and analysis of literary and visual works. This comprehensive approach has the potential for a profound transformation of the cognitive, emotional, and social abilities of leaders, which, in turn, is the foundation for the formation of an ecologically favorable and highly effective working environment in the organization.

Keywords: *creative leadership, emotional intelligence, social skills, communication skills, hard and soft skills, cognitive functions, strategic thinking, creative thinking, art.*

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізацією та зростаючою конкуренцією, креативне лідерство стає ключовим фактором успіху для організацій різних сфер діяльності. Креативні лідери здатні генерувати інноваційні ідеї, створювати сприятливе середовище для творчості та надихати команди на досягнення амбітних цілей. Традиційні підходи до лідерства, що базуються на формальній владі, ієрархії та контролі, часто виявляються неефективними в умовах невизначеності та постійних змін. У зв'язку з цим, пошук нових методів розвитку креативного лідерства, яке активно заохочує та спрямовує творчість й інновації



в організації, формує екологічне середовище є надзвичайно актуальним. Дослідження пропонує новий погляд на розвиток лідерських якостей, інтегруючи знання з галузей менеджменту, психології, нейронаук та мистецтвознавства, що сприятиме поглибленню теоретичних знань про креативне лідерство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в галузі лідерства переважно фокусуються на розвитку когнітивних навичок особи, стратегічного мислення та управлінні командами. Проте, все більше уваги приділяється розвитку емоційного інтелекту та креативності самих лідерів (Д. Гоулман, П. Саловей та Д. Мейєр, Р. Стернберг). Деякі дослідження підкреслюють позитивний вплив мистецтва на когнітивні функції, такі як уява, дивергентне мислення та вирішення проблем (Р. Арнхейм, В. Боднар, К. Ейзенмаєр, П. Гетланд). Інші роботи досліджують вплив мистецтва на емоційний інтелект та соціальні навички, такі як емпатія та комунікація (Д. Гоулман, П. Панцокку, Д. Пеннебейкер).

Концепція креативного лідерства набуває все більшої популярності в сучасній літературі з менеджменту та психології (Р. Стернберг, Г. Гарднер, Д. Гоулман, Е. Гольдштейн, Д. Гуілфорд, Д. Мейєр, Г. Мінцберг). Креативне лідерство розглядається як здатність лідера надихати та мотивувати команду на генерування та реалізацію інноваційних ідей, створювати умови для розвитку творчого потенціалу кожного члена команди та сприяти формуванню культури інновацій в організації [1; 15; 19].

Дослідники виділяють різні характеристики креативного лідера, зокрема:

- креативне мислення як здатність генерувати нові та оригінальні ідеї, бачити проблеми під іншим кутом та знаходити нестандартні рішення [10; 21];
- емоційний інтелект як здатність розуміти та керувати власними емоціями, а також розуміти та впливати на емоції інших людей [7; 13];
- комунікативні навички як здатність ефективно спілкуватися, слухати, переконувати та надихати інших [4];



- візіонерське мислення як здатність формулювати чітке бачення майбутнього та надихати команду на його досягнення [11];
- стратегічне мислення як здатність бачити картину в цілому, аналізувати складні ситуації та приймати обґрунтовані рішення [14];
- підтримка творчості як здатність створювати умови для розвитку творчого потенціалу членів команди, заохочувати експериментування та толерантно ставитися до помилок [1].

Мистецтво завжди було джерелом натхнення та креативності. Дослідження показують, що взаємодія з різними видами мистецтва може позитивно впливати на когнітивні функції, емоційний інтелект та соціальні навички людини [18; 23]. Візуальне мистецтво (живопис, скульптура, архітектура) сприяє розвитку уяви, просторового мислення, вміння бачити деталі та знаходити нестандартні рішення [5]. Музика стимулює асоціативне мислення, покращує концентрацію та пам'ять, а також сприяє розвитку емоційного інтелекту [3]. Театр розвиває емпатію, комунікативні навички, вміння працювати в команді та адаптуватися до різних ситуацій [9]. Література розширює світогляд, збагачує словниковий запас, сприяє розвитку критичного мислення та емоційного інтелекту [16]. Виконання творчих завдань сприяє розвитку креативного мислення, вмінню знаходити нестандартні рішення та втілювати ідеї в життя.

Останнім часом все більше дослідників звертаються до мистецтва як інструменту розвитку лідерських якостей (Р. Арнхейм, В. Боднар, К. Ейзенмаєр, П. Гетланд, Д. Гоулман, П. Панцокку, Д. Пеннебейкер, Р. Стернберг). Вважається, що мистецтво може допомогти лідерам розвинути креативне мислення, емоційний інтелект, комунікативні навички та здатність до створення візії [12; 15].

Крім цього, дослідження у сфері мистецтва показують, що участь у мистецьких програмах може сприяти розвитку у лідерів згаданих вище якостей,



а саме: креативності [6], емоційного інтелекту [8], комунікативних навичок [22], стратегічного мислення [14].

У 21 столітті відбувся перехід до парадигми креативного лідерства, де мистецтво відіграє важливу роль та змінює підходи до розвитку управлінських компетенцій. У сучасному менеджменті все більшого значення набувають м'які навички (soft skills), серед яких ключову роль відіграють емоційний інтелект, креативність і командна робота. Водночас сучасні підходи до організаційного розвитку свідчать про необхідність пошуку інноваційних методів для формування ефективного лідерства [1; 8], розвитку дивергентного мислення, стратегічного бачення та проактивного управління [20], створення високоефективних мультивекторних команд з розгалуженою системою комунікацій.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на високу зацікавленість науковців і практиків проблематикою креативності сучасних лідерів, недостатньо дослідженим залишається аналіз впливу різних видів мистецтва (візуальне, музика, театр) на формування професійних і особистісних якостей (hard and soft skills) креативного лідера, а також розробка практичних методів використання мистецтва в лідерстві.

Дане дослідження пропонує розглядати мистецтво як альтернативний та дієвий інструмент розвитку креативного лідерства. Мистецтво, завдяки своїй емоційній та образній природі, може стати потужним засобом для розвитку емоційного інтелекту, когнітивних та комунікаційних навичок, а також глибинного розуміння особистісних характеристик членів команди. Ми припускаємо, що активна взаємодія з мистецтвом (відвідування музеїв, прослуховування музики, участь у театральних постановках) може позитивно вплинути на когнітивні здібності, емоційний інтелект та соціальні навички лідерів, сприяючи формуванню у них необхідних якостей для створення екологічного середовища в команді та забезпечення максимальної ефективності усіх її членів.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є комплексний аналіз потенціалу мистецтва як інструменту розвитку креативного лідерства. Для досягнення мети поставлено наступні завдання: дослідити теоретичні основи креативного лідерства та розкрити його ключові характеристики; визначити, як різні види мистецтва (візуальне, музика, театр) впливають на когнітивні функції, емоційний інтелект та соціальні навички, необхідні для креативного лідера.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження впливу мистецтва на креативність керівників проводилося у вигляді 8 тижневого експерименту. До участі було запрошено 6 команд по 8 членів (загалом 48 осіб), які працюють у сфері управління та лідерства. Вибірка була розподілена за віком, досвідом роботи та сферою діяльності для забезпечення репрезентативності. Програма тренінгу-експерименту передбачала серію інтерактивних сесій, що поєднували теоретичні аспекти креативного лідерства з практичними вправами на основі різних видів мистецтва, зокрема включали відвідування художніх виставок, прослуховування музичних творів, виконання творчих завдань (малювання, створення колажів, написання есе, участь у театральних постановках), обговорення та аналіз мистецьких творів у контексті креативного лідерства. Для збору та аналізу даних було розроблено комплекс інструментів, що включав психометричні опитувальники, тести, щоденники рефлексії та протоколи інтерв'ю.

Після завершення тренінгу було проведено повторне опитування та тестування учасників для оцінки змін у їхніх когнітивних, емоційних та соціальних навичках. Було проведено серію індивідуальних та групових інтерв'ю з учасниками для збору якісної інформації про їхні враження та усвідомлення. Зібрані дані були проаналізовані за допомогою статистичних методів (t-критерій Стьюдента, дисперсійний аналіз, кореляційний аналіз) та якісного аналізу (тематичний аналіз інтерв'ю).



Вплив мистецтва на креативне мислення учасників експерименту проводився шляхом аналізу музичних і візуальних творів. Під час проведення експерименту зокрема було використано класичну, джазову та етнічну музику і учасники відзначали, що вона допомагала їм налаштуватися на творчий процес, зняти напругу та зосередитися на завданні.

Результати тестів Д.П. Гілфорда і Е. П. Торренса [10, 21] на дивергентне мислення продемонстрували зростання рівня креативності учасників. Середній бал учасників за тестом творчого мислення Е.П. Торренса зріс на 18%, що свідчить про посилення їхніх творчих здібностей.

Використовуючи коефіцієнт Д.П. Гілфорда (Creativity Quotient, CQ) було виявлено, що у більшості учасників покращилися показники побіжності, гнучкості, оригінальності та розробленості мислення. Підвищення коефіцієнта CQ у 74% респондентів свідчить про ефективність мистецьких практик у стимулюванні нестандартного мислення та пошуку інноваційних рішень.

Також слід зазначити, що відбулися не тільки кількісні, а й якісні зміни показників, зокрема: учасники стали більш здатними генерувати різноманітні ідеї та нестандартно підходи до вирішення проблем. Перед тренінгом, відповідаючи на питання "Як можна використати звичайну склянку?", учасники пропонували 2-3 варіанти (налити воду, поставити квіти). Після тренінгу кількість варіантів збільшилася до 10-15, включаючи такі оригінальні ідеї, як використання склянки в якості світильника, елементу декору або навіть музичного інструменту.

Ідеї, які пропонували учасники, стали більш нестандартними та оригінальними. Вони відійшли від шаблонних рішень та почали пропонувати дійсно новаторські ідеї: використати склянку для створення мініатюрного саду в закритому просторі або для проектування голографічного зображення.

Учасники стали більш детально та ґрунтовно опрацьовувати свої ідеї, враховуючи різні аспекти та можливі наслідки. Ідея використання склянки в якості музичного інструменту була детально розроблена учасником, який



запропонував створити набір склянок різного розміру для отримання різних звуків та навіть розробив схему гри на такому інструменті.

Аналіз щоденників рефлексії та інтерв'ю з учасниками засвідчив, що:

1) відвідування художніх виставок сприяло розвитку уяви та генеруванню нових ідей. Учасники зазначали, що споглядання картин різних стилів та напрямків розширювало їхній світогляд та допомагало побачити звичні речі під іншим кутом.

2) прослуховування музичних творів стимулювало асоціативне мислення та здатність бачити зв'язки між різними явищами. Учасники описували, як музика викликала у них яскраві образи та асоціації, що сприяло генеруванню креативних ідей.

3) виконання творчих завдань сприяло розвитку практичних навичок креативного вирішення проблем. Учасники зазначали, що ці завдання допомагали їм знаходити нестандартні рішення та втілювати свої ідеї в життя. Так, створення колажу на тему "Лідерство" допомогло учасникам у візуалізації уявлень про ідеального лідера та розумінню, які якості потрібно розвивати в собі.

Результати тестів показали підвищення рівня емоційного інтелекту учасників після тренінгу. Особливо позитивні зміни спостерігалися у таких аспектах, як розпізнавання та розуміння емоцій, а також управління власними емоціями.

Учасники стали більш здатними розпізнавати емоції інших людей за їхніми обличчями, жестами та інтонаціями; вони могли більш точно визначити, чи людина відчуває радість, сум, гнів або страх. Учасники навчилися краще розуміти причини виникнення емоцій та їх вплив на поведінку (вони могли пояснити, чому людина відчуває роздратування в певній ситуації).

Крім того, учасники стали більш ефективно керувати власними емоціями, знаходити конструктивні способи їх вираження та уникати деструктивних реакцій; навчилися контролювати свій гнів та знаходити способи вирішення конфліктів без агресії.



Участь у театральних імпровізаціях сприяла значному підвищенню рівня емпатії та здатності розпізнавати емоції учасників. У нашому дослідженні ми використовували театральні практики, зокрема рольові ігри та моделювання ситуацій. Учасники відзначали, що ці практики допомагали їм краще розуміти емоції інших людей та власні емоційні реакції.

Тестування за шкалами емоційного інтелекту Д. Гоулмана показало [8]:

- зростання рівня саморегуляції емоцій у 63% респондентів;
- покращення навичок емпатії у 78% учасників;
- зміцнення рівня групової довіри та комунікації на 22%.

Такі результати підтверджують концепцію емоційної інтеграції команд [7, 8], згідно з якою здатність лідера розуміти емоції команди прямо корелює з продуктивністю колективу.

Для аналізу впливу мистецтва на управлінське мислення та стратегічне бачення, було застосовано алгоритм роботи з візуальним мистецтвом, зокрема мистецтвознавчий аналіз картини «Велика хвиля в Канагаві» Кацусіки Хокусая:

- 95% респондентів інтерпретували хвилю як метафору ринкових ризиків і конкурентного середовища;
- 82% опитаних відзначили важливість командної взаємодії, порівнюючи човни на картині з управлінськими структурами компаній;
- 74% учасників звернули увагу на баланс традиційного і нового як ключовий фактор у бізнес-інноваціях.

Фокус-групове дослідження підтвердило високу ефективність мистецтва як інструменту розвитку креативного мислення, стратегічного аналізу та емоційного лідерства. Серед результатів тестування учасників спостерігалось: зростання коефіцієнта Гілфорда на 18% після мистецтвознавчого аналізу; покращення комунікативних навичок та рівня емоційної інтеграції в командах; зміцнення стратегічного мислення через мистецькі аналогії.

Отримані в ході дослідження результати підтверджують гіпотезу про те, що мистецтво є ефективним засобом посилення креативності лідерства,



сприяючи позитивним змінам у когнітивних, емоційних та соціальних навичках учасників.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує значний потенціал мистецтва як ефективного інструменту розвитку креативного лідерства, а його результати свідчать про те, що систематична взаємодія з різними видами мистецтва сприяє розвитку ключових якостей, необхідних для сучасного лідера. Взаємодія з різними видами мистецтва сприяє розвитку креативного мислення, емоційного інтелекту та соціальних навичок, які є необхідними для успішного лідерства в сучасному світі.

Так, автори прийшли до висновків, що:

- мистецтво стимулює дивергентне мислення, підвищує гнучкість, оригінальність та розробленість ідей (розвиває креативне мислення);
- взаємодія з мистецтвом сприяє розвитку емпатії, здатності розпізнавати та розуміти емоції інших людей й ефективно керувати власними емоціями (підвищення емоційного інтелекту);
- спільні мистецькі практики сприяють розвитку комунікативних навичок, співпраці та зміцненню групової динаміки (покращення соціальних навичок);
- аналіз мистецьких творів може бути ефективним інструментом для розвитку стратегічного бачення, вміння аналізувати складні ситуації та знаходити нестандартні рішення.

Особливо важливо відзначити, що позитивні зміни спостерігалися не лише у когнітивній та емоційній сферах, але й у поведінці учасників під час участі у експерименті. Це свідчить про те, що мистецтво може бути ефективним інструментом для формування не тільки індивідуальних якостей лідера, але й для розвитку командної динаміки та створення екологічного середовища для роботи.

Подальші дослідження у сфері впливу мистецтва на креативність лідерства можуть бути спрямовані на вивчення впливу конкретних видів мистецтва на розвиток окремих якостей лідера, а також на розробку більш диференційованих



програм навчання з урахуванням індивідуальних потреб учасників. Важливо зазначити, що дослідження проводилося на обмеженій вибірці, що може впливати на узагальненість отриманих результатів. У зв'язку з цим, подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення вибірки та залучення учасників з різних сфер діяльності. Крім того, дослідження не охоплювало довготривалий вплив мистецтва на розвиток лідерських якостей, тому подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення довгострокових ефектів використання мистецтва в програмах розвитку лідерства та корпоративних тренінгах.

Список використаних джерел

1. Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity". In *Current approaches to creative management*, pp. 157-178.
2. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(4), pp. 76-87.
3. Baumgartner, T., Esslen, M., & Seifert, A. (2006). From emotion perception to emotion experience: Emotions evoked by pictures and classical music. *International Journal of Psychophysiology*, 60(1), pp. 34-43.
4. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass Publishers.
5. Edwards, B. (1999). *Drawing on the right side of the brain*. Tarcher/Putnam.
6. Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic books.
7. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam books.
8. Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam books.
9. Goldstein, E. G. (2003). *The art of improvisation*. Agamemnon Press.
10. Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill.



11. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
12. Langer, E. J. (2006). *Mindfulness*. Da Capo Press.
13. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 3-31). Springer, Boston, MA.
14. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free press.
15. Mumford, M. D. (2003). *Where do creative ideas come from?*. IAP.
16. Nell, V. (2002). *Lost in a book: The psychology of reading for pleasure*. Yale University Press.
17. Pink, D. H. (2005). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. Riverhead Books.
18. Robinson, K. (2001). *Out of our minds: Learning to be creative*. Capstone.
19. Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity research journal*, 18(1), 87-98.
20. Sternberg, R. J. (2006). *The nature of creativity*. Cambridge university press.
21. Torrance, E. P. (1988). *The nature of creativity as manifest in its testing*. In *The nature of creativity* (pp. 43-75). Cambridge University Press.
22. Ulmer, R. R. (2004). Effective communication as the cornerstone of crisis management. *Public relations quarterly*, 49(4), pp. 46-50.
23. Winner, E. (2001). *The arts and human development*. Cambridge University Press.