

---

## Короткие сообщения

---

# ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ФЕНОМЕН ЛИДЕРСТВА: ЭКСПЕРИМЕНТ «СТРОИМ ВМЕСТЕ»

О.В. БЕЛОКОНЬ

---

### Резюме

*В статье анализируется взаимосвязь эмоционального интеллекта с выдвижением на лидерскую позицию, эффективностью лидерства и лидерскими стилями. Описывается эксперимент, названный «Строим вместе», который проводился в студенческой среде, и его результаты. Получены данные о взаимосвязи уровня эмоционального интеллекта с выдвижением на лидерскую позицию, эффективностью лидерства и деловым стилем лидерства.*

**Ключевые слова:** *эмоциональный интеллект, лидерство, выдвижение на лидерскую позицию, эффективность лидерства.*

---

Явление лидерства обнаруживается во всех сферах нашей жизни, его можно назвать условием эффективной работы любой организации. Важность проблемы эффективного лидерства определяет ее активную разработку в социальных и психологических науках. В настоящее время насчитывается множество различных теорий лидерства, а также факторов, обуславливающих его возникновение и эффективность, в связи с

чем создаются трудности при выборе той или иной теории для решения конкретной управленческой ситуации.

В 90-е гг. XX в. наблюдался рост исследовательского интереса к роли личностных факторов в лидерстве. Ученых интересует влияние различных форм неакадемического (практического, социального, эмоционального) интеллекта на эффективность лидерства.

Д. Гоулмен (Goleman, 1998) рассматривает эмоциональный интеллект как неперемное условие эффективного руководства. По результатам обследования менеджеров разных уровней в 188 компаниях, в том числе и транснациональных, Д. Гоулмен пришел к выводу, что вклад эмоционального интеллекта в эффективность управленческой деятельности (она определялась показателями прибыльности подразделений фирмы) вдвое превосходит соответствующий вклад таких факторов, как технические умения и IQ. В книге «Эмоциональное лидерство» (Гоулмен, Бояцис, Макки, 2007) он описывает модель лидерских способностей, в которой устанавливается связь между лидерством и такими аспектами эмоционального интеллекта, как самосознание, самоконтроль, социальная чуткость и управление отношениями.

Д. Гоулмен с соавт. (там же, 2007) вводят понятие резонансного лидерства; это лидерство на основе настройки лидера и его аудитории на одну эмоциональную волну. В основе резонансного лидерства лежит эмоциональный интеллект, активность сознания, оптимизм и эмпатия. Ученые выделяют стили лидерства, четыре из которых способствуют эмоциональному резонансу (идеалистический, обучающий, товарищеский, демократический), а остальные вызывают диссонанс (амбициозный, авторитарный), если используются без учета ситуации.

Проблемой взаимосвязи эмоционального интеллекта с эффективностью лидерства занималась Д. Джордж (George, 2000). Она провела теоретический анализ возможных свя-

зей эмоционального интеллекта с деятельностью эффективных руководителей и выделила ряд его элементов, характеризующих содержательную сторону менеджерского поведения и испытывающих, по ее мнению, влияние эмоционального интеллекта. К ним относятся:

1) развитие коллективного осознания целей и задач, а также представлений о путях их достижения;

2) содействие пониманию персоналом важности выполняемых рабочих заданий;

3) возбуждение и поддержание в организации духа увлеченности, энтузиазма, уверенности, оптимизма и отношений сотрудничества и доверия;

4) проявление гибкости в принятии решений и адаптации к организационным изменениям;

5) установление и сохранение осмысленной организационной идентичности.

Р. Риджио с соавт. (Riggio, Murphy, Pirozzolo, 2002) также полагают, что эмоциональный и социальный интеллект отличает эффективных лидеров и позволяет этим лидерам действовать успешно в любой ситуации.

Как видно из анализа литературы, исследователи занимались проблемой влияния эмоционального интеллекта на эффективность лидерства, однако остаются малоизученными такие вопросы, как взаимосвязь эмоционального интеллекта с продвижением на лидерскую позицию в малых группах, а также со стилями лидерства как в учебных коллективах, так и в организациях. Необходимо отметить, что в отечественной психологии малоизучен вопрос о взаимосвязи эмоционального

интеллекта с эффективностью лидерства.

Целью нашего исследования явилось изучение взаимосвязи уровня эмоционального интеллекта с продвижением на лидерскую позицию, эффективностью лидерства и стилями лидерства.

### **Методика**

На первом этапе исследования приняли участие 238 человек (223 девушки и 15 юношей) — студенты факультета коррекционной педагогики и психологии (ГОУ ВПО «ШГПИ», г. Шадринск) в возрасте от 17 до 24 лет. С ними проводилась работа по третьей версии опросника ЭМИн Д.В. Люсина (Lyusin, 2006).

Полученные результаты использовались на втором этапе исследования, который состоял в проведении эксперимента на изучение взаимосвязи эмоционального интеллекта с продвижением на позицию лидера и эффективностью лидерства. Выборка состояла из 165 человек, из них 158 девушек и 7 юношей в возрасте от 17 до 24 лет. Работа с ними строилась по специально разработанной экспериментальной методике «Строим вместе».

Набирается группа из 5 человек, которой дается задание собрать 3 объекта из элементов конструктора, изображенных на схеме. Конструктор представляет собой набор пластмассовых блоков различной величины и цвета. Блоки соединяются между собой по типу «лего», т. е. из строительных элементов можно строить различные модели. Каждому участнику присваивается бейдж с номером (от 1 до 5). В соответствии с

целью наблюдения выделяются 3 экспериментальных условия:

1. В группу включаются испытуемые с высокими, низкими и средними показателями эмоционального интеллекта. Прорабом бригады строителей назначается испытуемый с высоким уровнем развития эмоционального интеллекта, однако самим испытуемым это не известно. Дается следующая инструкция: «Представьте себе, что вы — бригада строителей, заказчик дает вам задание — построить несколько объектов на его земле. Как вы видите на схеме, это дом, башенка и паровозик. Строить нужно именно в таком порядке: сначала вся бригада строит дом, затем все вместе строите башню, а потом уже паровозик. Никто не разделяет задание, все нужно делать вместе. Постарайтесь строить так, как указано на схеме. Замечу, что заказчик оказался скупым, поэтому материалов может не хватить. Все возникающие вопросы вы будете решать со своим прорабом, который будет руководить строительством. Сейчас я выберу его случайным образом. На строительство отводится 20 минут. Можете начинать».

2. В группу включаются испытуемые с высокими, низкими и средними показателями эмоционального интеллекта. Прорабом бригады строителей назначается испытуемый с низким уровнем развития эмоционального интеллекта. Самым испытуемым это не известно. Инструкция аналогична предыдущей.

3. В группу включаются испытуемые с высокими, низкими и средними показателями эмоционального интеллекта, самим испытуемым это не известно. Прораб не назначается.

Дается только та часть инструкции, где объясняется задание, без упоминаний прораба. Целью является наблюдение за выдвижением в позицию лидера.

*Принцип отбора в группы:* в основу отбора были положены результаты методики ЭМИн, в которой выделены 5 уровней эмоционального интеллекта (межличностного и внутриличностного): очень низкий, низкий, средний, высокий и очень высокий. В соответствии с содержанием эксперимента были отобраны испытуемые в следующем порядке:

- 1) в первую очередь были выделены те испытуемые, что получили очень высокие баллы по шкале МЭИ и ВЭИ;

- 2) затем испытуемые, имеющие очень высокие баллы по одной из этих шкал, а по другой шкале — высокие;

- 3) испытуемые, имеющие высокие результаты по МЭИ и ВЭИ;

- 4) испытуемые, имеющие средние баллы по обоим шкалам;

- 5) испытуемые, имеющие очень низкие баллы по МЭИ и ВЭИ;

- 6) испытуемые, имеющие либо очень низкие баллы по одной из шкал и низкие по другой, либо низкие баллы по обоим шкалам.

На роль «прораба» назначались в первую очередь те испытуемые, которые имели очень высокие (для 1-го экспериментального условия) и очень низкие (для 2-го экспериментального условия) баллы по ЭМИн; поскольку таких испытуемых было недостаточно, затем назначались испытуемые с высокими и низкими баллами. В группы испытуемых всех трех экспериментов входили: 1 человек с очень высокими или высокими

баллами по ЭМИн, 3 человека со средними баллами и 1 человек с очень низкими или низкими баллами. Имела место некоторая вариативность в силу разного количества испытуемых по уровням эмоционального интеллекта. Так, группы могли состоять из одного испытуемого с очень высокими баллами, одного с высокими баллами по одной из шкал ЭМИна, двух со средними показателями и одного с очень низкими или низкими. В каждую экспериментальную ситуацию попало 11 групп, т. е. по 55 испытуемых в 1-м, 2-м и 3-м экспериментальных условиях.

Протокол наблюдения велся по *схеме Бейлза* (Регуш, 2001), где фиксируются единицы наблюдения по 12 категориям:

- 1) выражение солидарности, повышение статуса другого человека, оказание помощи, вознаграждение;

- 2) снятие эмоционального напряжения, шутка, смех, выражение удовлетворения;

- 3) согласие, пассивное принятие, понимание воздействия, уступчивость;

- 4) предложение совета, направления мысли при сохранении автономии партнера;

- 5) выражение своего мнения, оценивание, анализ, проявление чувств, желаний;

- 6) ориентация членов группы, информирование, повторение, уточнение;

- 7) просьба ориентировать, дать информацию, повторить, подтвердить;

- 8) просьба сообщить мнение, оценить, проанализировать, выражение чувств;

- 9) вопрос, просьба дать направление, возможный способ действия;

10) возражение, пассивное неприятие воздействия, отказ в помощи;

11) выражение эмоционального напряжения, просьба о помощи, уклонение;

12) проявление антагонизма, подрыв статуса другого, самозащита, домогательство своего признания.

По истечении 20 минут участникам 1-го и 2-го эксперимента задаются два вопроса.

1) Оцените общую эффективность деятельности прораба (шкалирование от 1 до 10);

2) Кто еще в бригаде строителей, по вашему мнению, мог бы эффективно справиться с задачей? И почему?

Анкета для участников 3-го экспериментального условия содержит следующие вопросы:

1) Можете ли вы в вашей бригаде строителей выделить лидера, т. е. человека, который направлял бы ход работы, делал бы указания, как лучше сделать, воодушевлял бы? Если да, то укажите, какие именно действия могут свидетельствовать о его лидерской позиции?

2) Кто, по вашему мнению, мог бы быть прорабом вашей бригады строителей? И почему?

Таким образом, анкета отражает два выбора — фактического лидера (выбор № 1) и человека, который потенциально мог бы быть лидером (выбор № 2). Испытуемым разрешалось вписывать свое имя только в том случае, если они действительно уверены, что справились бы либо же могли справиться с ролью прораба лучше всех остальных.

Стоит отметить, что в конструкторе не хватало элементов для строительства всех трех объектов, и это

усложняло задачу, требовало от испытуемых инициативы.

## Результаты

### *Взаимосвязь эмоционального интеллекта с выдвижением на лидерскую позицию*

В первую очередь из числа категорий по Бейлзу были исключены те, баллы по которым имели слишком низкую вариативность, — это 3-я, 7-я, 8-я, 11-я и 12-я. По оставшимся 7 категориям был проведен факторный анализ с вращением по методу варимакс. В результате выделился один наиболее сильный фактор, который объясняет 32% дисперсии. Наиболее сильные нагрузки по этому фактору получили категории 1 (выражение солидарности, повышение статуса другого человека, оказание помощи, вознаграждение), 4 (предложение совета, направления мысли, при сохранении автономии партнера), 6 (ориентация членов группы, информирование, повторение, уточнение). Этот фактор можно назвать «лидерская позиция», поскольку предположительно он свидетельствует о выдвижении на позицию лидера.

В 3-м экспериментальном условии выбор № 1, отражающий фактическую позицию лидера, положительно коррелирует с межличностным эмоциональным интеллектом (МЭИ) ( $r = 0.395$ ,  $p = 0.003$ ), в том числе со шкалами М1 ( $r = 0.424$ ,  $p \leq 0.001$ ) и М2 ( $r = 0.337$ ,  $p = 0.012$ ); с 1-й категорией по Бейлзу ( $r = 0.633$ ,  $p \leq 0.001$ ); 4-й категорией ( $r = 0.581$ ,  $p \leq 0.001$ ); 5-й категорией ( $r = 0.334$ ,  $p = 0.013$ ); 6-й категорией ( $r = 0.361$ ,  $p = 0.007$ ) и имеет отрица-

тельную взаимосвязь с 9-й категорией ( $r = -0.303, p = 0.025$ ). Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что фактический лидер обладает следующими характеристиками: понимает эмоции других людей — проявляет чуткость к их внутреннему состоянию и способен распознавать эмоциональную информацию через экспрессию; в процессе группового взаимодействия проявляет позитивные социально определяемые эмоции, доминирование, ориентирован на выполнение задачи.

Выбор потенциального лидера осуществлялся во всех трех видах групп, поэтому число испытуемых — 143 человека. Выбор № 2 положительно коррелирует с МЭИ ( $r = 0.329, p \leq 0.001$ ), ВЭИ ( $r = 0.232, p = 0.005$ ), с 1-й категорией по Бейлзу ( $r = 0.495, p \leq 0.001$ ), 2-й категорией ( $r = 0.251, p = 0.003$ ), 4-й категорией ( $r = 0.486, p \leq 0.001$ ), 5-й категорией ( $r = 0.306, p \leq 0.001$ ), 6-й категорией ( $r = 0.436, p \leq 0.001$ ). Таким образом, портрету потенциального лидера присущи следующие черты: способность предвидеть последствия поведения людей в процессе взаимодействия, предсказывать то, что произойдет в дальнейшем, на основе анализа невербальной информации; понимание своих эмоций и эмоций других людей, способность вызывать у них желательные эмоции, снижать интенсивность нежелательных, управление собственными эмоциями и их проявлениями; в процессе группового взаимодействия проявляет позитивные социально определяемые эмоции, доминирование, ориентирован на выполнение задачи.

Фактор «лидерская позиция» ( $n = 143$ ) положительно коррелирует

с МЭИ ( $r = 0.0,338, p = 0.001$ ), ВЭИ ( $r = 0.232, p = 0.005$ ).

*Взаимосвязь эмоционального интеллекта с эффективностью лидерства.*

В соответствии с экспериментальными условиями в 1-м и 2-м исследовании приняли участие 22 «прораба».

Эффективность лидерства положительно коррелирует с МЭИ ( $r = 0.5, p = 0.018$ ), в том числе со шкалами М2 ( $r = 0.616, p = 0.002$ ) и М3 ( $r = 0.497, p = 0.018$ ); ВЭИ ( $r = 0.542, p = 0.009$ ), в том числе со шкалой В3 ( $r = 0.677, p = 0.001$ ); 4-й категорией ( $r = 0.506, p = 0.016$ ), 6-й категорией ( $r = 0.472, p = 0.026$ ); деловым стилем ( $r = 0.895, p \leq 0.001$ ) и социально-эмоциональным стилем ( $r = 0.528, p = 0.012$ ). Эффективный лидер способен контролировать проявления своих эмоций, понимать эмоциональную информацию других людей через мимику, звучание голоса и поведение, вызывать у них желательные эмоции, снижать интенсивность нежелательных. В профессиональной деятельности скорее ориентирован на задачу, чем на взаимоотношения.

Для того чтобы установить достоверность различий, был использован критерий Манна–Уитни. В результате были установлены следующие достоверные различия: в 1-м экспериментальном условии «прорабы» имеют выше показатели по эффективности лидерства, лидерской позиции и деловому стилю лидерства, а также по 5-й категории Бейлза; во 2-м экспериментальном условии «прорабы» имеют выше показатели по 9-й категории (табл. 1).

Табл. 1

Показатели достоверности различий по критерию Манна–Уитни в 1-м и 2-м экспериментальных условиях (ЭУ)

Название фактора	1-е ЭУ	2-е ЭУ	U Манна–Уитни	p
Эффективность	14.91	8.09	23	0.014
Категория 1	14.05	8.95	32.5	0.051
Категория 2	9.82	13.18	42	0.22
Категория 4	16.09	6.91	10	0.001
Категория 5	14.32	8.68	29.5	0.041
Категория 6	14.86	8.14	23.5	0.014
Категория 9	7.77	15.23	19.5	0.002
Категория 10	10.73	12.27	52	0.447
Лидерская позиция	15.82	7.18	13	0.002
Деловой стиль	14.36	8.64	29	0.038
Социоэмоциональный стиль	11.95	11.05	55.5	0.74

### Обсуждение результатов

Полученные данные подтверждают предположение о том, что высокий уровень эмоционального интеллекта (внутриличностного и межличностного) обуславливает выдвижение на лидерскую позицию, в том числе установлена взаимосвязь между выбором фактической позиции лидера (выбор № 1), потенциального лидера (выбор № 2) и эмоциональным интеллектом. Можно предположить, что в эксперименте наблюдалось резонансное лидерство, когда «прорабы» и испытуемые, выдвинувшиеся на лидерскую позицию, воодушевляли и заражали своими позитивными эмоциями подчиненных.

Эффективность лидерства взаимосвязана с эмоциональным интеллектом, что соотносится с моделями

эффективных лидеров Д. Гоулмена и Д. Джордж. В частности, в ходе исследования были установлены корреляционные связи с такими аспектами эмоционального интеллекта, как умение понимать эмоции других людей через экспрессию, управлять чужими эмоциями и способность контролировать собственные. Фактор лидерской позиции взаимосвязан со всеми компонентами эмоционального интеллекта, что находит отражение в каждом элементе модели лидерских способностей Д. Гоулмена и эффективного лидера Д. Джордж.

Необходимо отметить два ограничения проведенного исследования. Во-первых, испытуемые находились в игровой ситуации, они не решали реальных организационных и профессиональных задач, и, несмотря на установку серьезно подойти к

выполнению задания, у них не было реальной ответственности за результат, не было и санкций за невыполнение задачи. Во-вторых, в ходе эксперимента скорее исследовалось ситуативное лидерство, процесс выдвижения на лидерскую позицию, в связи с чем и репертуар лидерских стилей был ограничен рамками заданной си-

туации, не было возможности для вариаций. Для более всестороннего изучения роли эмоционального интеллекта в эффективности лидерства и выборе лидерских стилей необходимо провести исследование руководителей, которые действуют в реальных организациях, взаимодействуя с подчиненными.

## Литература

Гулмен Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2007.

Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М., 2007.

Резуш Л.А. Практикум по наблюдению и наблюдательности. СПб., 2001.

George G. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence // Human Relations. 2000. Vol. 53.

Goleman D. What makes a leader? // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76.

Lyusin D. Emotional Intelligence as a Mixed Construct: Its Relation to Personality and Gender // Journal of Russian and East European Psychology. 2006. 44. 6. November – December. P. 54–68.

Riggio R.E., Murphy S.E., Pirozzolo F.J. (eds.). Multiple intelligences and leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 2002.

**Белоконь Ольга Владимировна — Шадринский государственный педагогический институт, ассистент**

Контакты: passionflower@mail.ru