



за счет повышения позитивности образа группы стремится повысить собственную оценку, преодолеть неуверенность в себе за счет ориентации на свою группу, которая, вероятно, является для нее референтной (назовем это компенсаторной референтностью группового субъекта). Сочетание низкого уровня самооценки группы и более высокого уровня индивидуальной самооценки, скорее всего, есть следствие нереперентности группы для ее участников, которые более заняты собой, чем членством в группе.

В заключение подчеркнем, что знание уровня самооценки группового субъекта может служить для психолога ориентиром, позволяющим прояснить не только особенности функционирования самой группы, но и некоторые характеристики отдельных ее членов. Ведь, являясь целостным субъектом, группа оказывает значимое влияние на входящих в нее индивидов, способствуя росту

их субъектности, а одним из индикаторов субъектности – как индивидуальной, так и групповой – служит самооценка.

#### Примечания

- 1 См.: *Гайдар К. М.* Субъектный подход к психологии малых групп: история и современное состояние. Воронеж, 2006. 160 с.
- 2 См.: *Чеснокова И. И.* Проблема самосознания в психологии. М., 1977. 144 с.
- 3 См.: *Петровский А. В.* Что мы знаем и чего не знаем о себе? М., 1988. С. 138–158.
- 4 *Бороздина Л. В.* Что такое самооценка? // Психол. журн. 1992. Т. 13, № 4. С. 99.
- 5 См.: *Асафов В. Г.* Динамика групповой самооценки в процессе коллективообразования // Социально-психологические проблемы коллектива. Кострома, 1982. С. 36–39.

УДК 316.6

## ТИП ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ЛИДЕРА КАК ФАКТОР, ВЛИЯЮЩИЙ НА ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ТИП ЛИДЕРСТВА

А. К. Кравцова

Саратовский государственный университет  
E-mail: [kravtsova87@gmail.com](mailto:kravtsova87@gmail.com)

В статье рассматриваются существующие концепции эмоционального интеллекта, выдвигается гипотеза о связи его и ордерных типов лидерства, описываются его различные типы, ставятся задачи по изменению организационной культуры посредством работы с компонентами эмоционального интеллекта лидера.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, типология эмоционального интеллекта, ордерный (функциональный) тип лидерства, социопсихологический ордер.

### Type of the Leaders Emotional Intelligence as the Determinate Factor of the Functional Type of Leadership

А. К. Kravtsova

This paper discusses different concepts of emotional intelligence (EI), put forward a hypothesis on the connection between EI and organizational type of leadership, assumes the existence of different types of EI, places further tasks to improve organizational culture, through work with the components of leader's emotional intelligence.

**Keywords:** emotional intelligence, typology of emotional intelligence, orders (functional) type of leadership, sociopsychological order.

Рыночная экономика оказывает огромное влияние на способ организации и управления компанией. В условиях сильнейшей конкуренции необходимо ставить высокую планку не только для качества и количества продукта (услуги) и делать главный акцент не столько на эффективную



маркетинговую компанию, а в первую очередь на непосредственных участников рабочего процесса: сотрудников, менеджеров и лидеров организаций.

Часто ведутся споры о том, что же является критерием успешности сотрудника. Мы сталкиваемся с рядом исследований, противоречащих друг другу, говорящих о том, что важнее – интеллект (как наличие академических навыков, прикладных знаний) или умение работать в команде, способность к самопрезентации или мотивация. Действительно, социальный интеллект как «способность понимать людей, действовать или поступать мудро в отношении других»<sup>1</sup> охватывает достаточно широкую область социального взаимодействия и мы можем говорить об определённом благополучии индивида при обладании высоким уровнем развития социального интеллекта. Но определяет ли данный конструкт его успешность как сотрудника или менеджера? Мы считаем, что наиболее направленно определяет успешность менеджера уровень развития его эмоционального интеллекта. Помимо непосредственно эмоциональной составляющей это понятие включает в себя множество компонентов, влияющих на продуктивность рабочей деятельности: это мотивация, самоуважение, возможно, даже настроение и оптимизм<sup>2</sup>.

Существует множество концепций, пытающихся определить эмоциональный интеллект (ЭИ), однако научное сообщество ещё не пришло



к единому пониманию данного конструкта. За рубежом основной концепцией эмоционального интеллекта является модель Дж. Мейера, П. Сэловея, Д. Карузо: они определяют *эмоциональный интеллект* как группу ментальных способностей, которые позволяют осознавать и понимать эмоции собственные и окружающих<sup>3</sup>. Ранее была разработана модель Бар-Она, которую он сейчас называет «эмоциональный и социальный интеллект»<sup>4</sup>. Пять основных компонентов этой модели – межличностные навыки, внутриличностные навыки, адаптируемость, стрессоустойчивость (stress management) и настроение в общем<sup>5</sup>. Многие учёные считают подход Д. Гоулмена и Р. Боятиза<sup>6</sup> ненаучным и не до конца обоснованным, но он наиболее широко раскрывает проявление ЭИ в личностных характеристиках индивида, что даёт нам более полное представление, как характеризуется именно этот вид интеллекта. Согласно их концепции этот вид интеллекта включает в себя компоненты, объединённые в четыре большие группы: самосознание, самоуправление, социальное осознание и управление отношениями. Существует и отечественная концепция, принадлежащая Д. В. Люсиному – он трактует ЭИ как способность к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими<sup>7</sup>. Одна из последних моделей разработана К. Петридесом, Р. Питом и Ф. Коккинаки<sup>8</sup>, которая основывается на всех предыдущих и отражает все личностные аспекты ЭИ, сгруппированные в четыре компонента: успешность (благополучие), коммуникабельность, самоконтроль и эмоциональность. Интересным представляется и подход М. Зайднера, определяющего этот вид интеллекта как смешанный конструкт, включающий многие факторы – социальные, внутриличностные, а также генетические. Кроме того, он рассматривает его с точки зрения алекситимии, особенно при изучении в кросскультурном контексте.

Ввиду отсутствия единого определения и единой концепции нам представляется возможным изучать только внешние проявления ЭИ, т. е. как человек осознаёт свои эмоции, регулирует их, как понимает эмоции других людей и может на них воздействовать.

Для изучения проявления ЭИ нами использовался ряд классических тестов для его измерения (ЭМИн<sup>9</sup>, диагностика эмоционального интеллекта Холла<sup>10</sup>), опросник MSCEIT-2<sup>11</sup> и популярный британский опросник для измерения ЭИ, взятый на широко посещаемом сайте<sup>12</sup> и адаптированный для русского населения. Тестирование проводилось в режиме непосредственного взаимодействия, т. е. использовались методы наблюдение и беседы, в ходе которых выявлялись дополнительные особенности эмоциональной регуляции человека.

В качестве испытуемых мы выбрали лидеров организаций (N = 30), способом определения наличия у них лидерских качеств явились показатели эффективности деятельности организации

(высокий денежный оборот) и большое количество людей в подчинении (>100). В ходе наших исследований была выявлена закономерность: успешные руководители, лидеры имеют высокий уровень ЭИ (такие же результаты получились и в исследовании Д. Гоулмена для американской выборки<sup>13</sup>). Во время предварительных исследований мы обратили внимание на то, что даже при наличии высоких показателей ЭИ у лидеров по тестам наблюдаются различия в эмоциональном проявлении и эмоциональной регуляции, различный подход к решению проблем (рабочих ситуаций) с точки зрения эмоционального воздействия.

Выбор лидеров с заведомо высоким ЭИ обусловлен гипотезой нашего исследования, которая состоит в том, что разным типам лидерства соответствуют разные типы эмоционального интеллекта. За основу берутся организационные типы лидерства – «родитель», «пастырь», «командир», – которые, соответственно, определяют тип социальной организации – «семья», «церковь», «армия»<sup>14</sup>. Был разработан опросник, определяющий тип лидера-руководителя (соотношение различных типов управленческого взаимодействия), основанный на методике Л. Н. Аксеновской (рис. 1).

### Испытуемый 1

■ Родитель ■ Пастырь ■ Командир

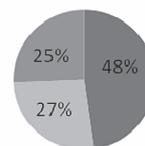


Рис. 1. Пример результата, полученного с помощью опросника, определяющего тип управленческого взаимодействия по методике Л. Н. Аксеновской

Наше предположение заключалось в том, что разные лидеры используют разные стратегии внесения изменений в организацию, что во многом определяется именно типом их эмоционального интеллекта. Построив типологию управленческого взаимодействия и выделив соответствующие ей компоненты ЭИ (характерные для каждого типа лидеров), можно предложить ряд методик по развитию каждого из этих компонентов для изменения организационной культуры. В основе такого подхода лежит точка зрения, что изменение личности лидера организации ведёт к изменению организационной культуры в целом: «...лидер является важной частью социопсихологического механизма формирования и развития культуры общности, обеспечивающий ее интеграцию и демонстрирующий модели поведения, подражая которым члены общности успешно решают возникающие задачи и проблемы»<sup>15</sup>.

Из 30 испытуемых у 7 был определён преобладающий тип лидерства – «родитель», у 13 – «командир», у 8 – «пастырь» и у 2 синтетический тип. Несмотря на то что практически ни у одного



из исследованных лидеров не был выражен тот или иной тип лидерства на 100% (результат опросника, выявляющий тип управленческого взаимодействия, выдаёт процентное соотношение всех типов лидерства личности), нами были выявлены определённые закономерности сочетания типа управленческого взаимодействия с показателями эмоционального интеллекта лидеров.

Как уже упоминалось ранее, для получения максимально объективных результатов относительно степени развития эмоционального интеллекта лидеров, помимо беседы и наблюдения, использовался ряд опросников: они включали те, которые основаны на самоотчёте, ситуативные, разработанные специально для измерения ЭИ. Для удобства шкалы, по которым выдавались результаты опросников, были объединены в группы, которые, по нашему мнению, наиболее достоверно определяют эмоциональный интеллект.

1. Понимание (осознание) своих и чужих эмоций:

а) понимание и осознание своих эмоций: а1) идентификация эмоций – способность к восприятию, оценке и выражению эмоций (MSCEIT-2); а2) понимание и анализ эмоций – способность к пониманию и анализу эмоциональной информации (MSCEIT-2); а3) эмоциональная осведомленность (Холл); а4) шкала «внутриличностное понимание эмоций» – понимание своих эмоций; способность к осознанию своих эмоций: их распознавание и идентификация, понимание причин, возможность их вербально описать (Люсин);

б) понимание и осознание чужих эмоций: б1) эмпатия (Холл); б2) шкала «межличностное понимание эмоций» – понимание чужих эмоций.

Способность понимать эмоциональное состояние человека на основе внешних проявлений эмоций (мимика, жестикация, звучание голоса) и/или интуитивно; чуткость к внутреннему состоянию других людей (Люсин).

2. Управление эмоциями:

а) управление своими эмоциями: а1) использование эмоций в решении проблем для повышения эффективности мышления и деятельности (эмоциональная фасилитация) (MSCEIT-2); а2) управление своими эмоциями (эмоциональная отходчивость, эмоциональная неригидность) (Холл); а3) самомотивация (произвольное управление своими эмоциями) (Холл); а4) сознательное управление эмоциями, их регуляция для личностного роста и улучшения межличностных отношений (MSCEIT-2); а5) шкала «внутриличностное управление эмоциями» – управление своими эмоциями, чтобы вызывать и поддерживать желательные и держать под контролем нежелательные (Люсин); а6) шкала «внешняя экспрессия» – контроль экспрессии – способность контролировать внешние проявления своих эмоций (Люсин);

б) управление чужими эмоциями: б1) распознавание эмоций других людей (умение воздействовать на эмоциональное состояние других) (Холл); б2) шкала «межличностное управление эмоциями» – управление чужими эмоциями – способность вызывать у других те или иные эмоции, снижать их интенсивность; возможно, склонность к манипулированию людьми (Люсин).

Рассмотрим усреднённые показатели по имеющимся шкалам (рис. 2.) для различных типов управленческого взаимодействия (методика Холла и Люсина).

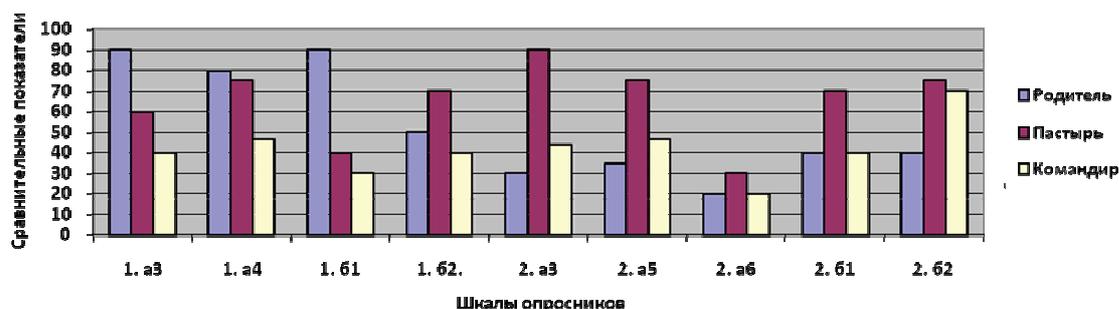


Рис. 2. Сравнение показателей ЭИ лидеров, имеющих различные типы управленческого взаимодействия

Если исходить из полученных диаграмм, становится понятно, что, даже учитывая изначальный уровень эмоционального интеллекта, который выше среднего у всех испытуемых, при сравнении отдельных шкал в условиях преобладания того или иного функционального типа, существуют некоторые закономерности.

У «родителя» наиболее высокие показатели по шкалам «эмоциональная осведомленность», «понимание своих эмоций» и «эмпатия»; «пастырь» имеет самый высокий уровень эмоционального интеллекта по сравнению с лидерами, имеющими

другой функциональный тип, здесь наиболее высокие шкалы – «самомотивация», «управление своими эмоциями» (способность вызывать и поддерживать свои эмоции) и «управление чужими эмоциями». «Командир», имея самые низкие среди остальных показатели эмоционального интеллекта, имеет достаточно высокие показатели по шкалам «самомотивация» и «управление чужими эмоциями». Интересно отметить, что практически у всех лидеров, включая и «синтетов», достаточно низкие показатели по шкале «контроль экспрессии», хотя многие признают необходимость



выработать этот навык, тем не менее если лидер является не владельцем и не «главным лицом» организации, а, например, топ-менеджером, занимающим должность руководителя, показатель «контроль экспрессии» выше.

Показатели «синтетов» крайне высоки практически по всем шкалам опросников («контроль экспрессии» находится на низком уровне); в ходе беседы и наблюдения за лидерами данного типа в процессе управленческого взаимодействия с подчинёнными мы также обнаружили высокое развитие компонентов эмоционального интеллекта.

При явном доминировании одного из субордеров становится очевидным тот факт, что лидер не является «синтетом», т. е. все три функциональные способности не находятся в балансе и не развиты в одинаковой степени. И, соответственно, так как «...личность лидера рассматривается как ключ к решению задачи изменения организационной культуры»<sup>16</sup>, социопсихологический ордер не достиг синтетического этапа развития, который представляется идеалом для организационной культуры.

Таким образом, гипотеза о том, что разным типам лидеров присущ разный тип эмоционального интеллекта, т. е. разная степень развития его компонентов, подтвердилась. Мы получили достаточно чёткую картину комплекса качеств и способностей, определяющих тот или иной тип руководителя с точки зрения эмоциональной осведомлённости, связали это с этапом функционирования организационной культуры, другими словами, сопоставили доминирование или явное подавление определённых компонентов ЭИ с определённой моделью лидера, обозначив его функциональный тип («родитель», «пастырь», «командир») и определив степень развитости данного функционального аспекта.

Дальнейшая задача состоит в том, чтобы посредством развития (или, соответственно, уменьшения влияния) того или иного компонента ЭИ достичь баланса функциональных способностей лидера, что приведёт к синтетическому этапу развития социопсихологического ордера, а это, в свою очередь, будет определять успешность деятельности организации в целом.

## Примечания

- 1 *Thorndike E. L.* A constant error in psychological ratings // *J. of Applied Psychology*. 1920. № 4. P. 472.
- 2 См.: *Bar-On R.* The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a Test of Emotional Intelligence. Toronto, 1997. P. 356.
- 3 См.: *Mayer J. D., Caruso D., & Salovey P.* Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence // *Intelligence*. 2000. № 27 (4). P. 267–298.
- 4 *Bar-On R.* The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) // *Psicothema*, 2006. № 18, supl. P. 13–25.
- 5 См.: *Bar-On R.* The Bar-On Emotional Quotient Inventory...
- 6 См.: *Boyatzis R.E., Sala F.* Assessing emotional intelligence competencies / ed. G. Geher // *The Measurement of Emotional Intelligence*, Hauppauge. N.Y., 2004. P. 97–128.
- 7 См.: *Люсин Д. В.* Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭИИ // *Психологическая диагностика*. 2006. № 4. С. 4.
- 8 См.: *Petrides K. V., Pita R., Kokkinaki F.* The location of trait emotional intelligence in personality factor space // *British J. of Psychology*. 2007. № 98. P. 273–289.
- 9 См.: *Люсин Д. В.* Опросник на эмоциональный интеллект ЭИИ: новые психометрические данные // *Социальный и эмоциональный интеллект: от моделей к измерениям / под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова*. М., 2009. С. 264–278.
- 10 См.: *Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.* Диагностика «эмоционального интеллекта» (Н. Холл) // *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. М., 2002. С. 57–59.
- 11 См.: *Сергиенко Е. А., Ветрова И. И.* Эмоциональный интеллект: русскоязычная адаптация теста Мэйера – Сэловея – Карузо (MSCEIT V2.0) // *Психологические исследования: электрон. науч. журн.* 2009. № 6(8) [Электронный ресурс]. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 15.09.2011).
- 12 См.: Британский электронный каталог тестов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.queendom.com> (дата обращения: 15.09.2011).
- 13 См.: *Goleman D.* Working with emotional intelligence. N.Y., 1998. 400 p.
- 14 См.: *Аксеновская Л. Н.* Ордерная модель организационной культуры. М., 2007. 303 с.
- 15 Там же. С. 58.
- 16 Там же. С. 82.