



УДК [316.6+316.354](470+571)

## ВЛИЯНИЕ СТЕПЕНИ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

А.К. Кравцова

Саратовский государственный университет  
E-mail: widow666@rambler.ru



В статье описываются исследования эмоционального интеллекта лидеров организаций, проведённые в 2009 году. Приводятся наглядные примеры адаптации для русскоязычной культуры иностранного теста, измеряющего эмоциональный интеллект. Приводятся выводы о влиянии степени развития эмоционального интеллекта на эффективность управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** организационная культура, эмоциональный интеллект, лидерство.

**The Correlation of Emotional Intelligence Qualities and Management Effectiveness**

A.C. Kravtsova

This article tells about researches of the emotional intelligence qualities of the leaders of the organizations, that took place in 2009. The examples of the foreign test measuring emotional intelligence adaptation for the Russian culture are discussed. The conclusions of the research are formulated. The main conclusion is the discovery of the connection of emotional intelligence qualities and management effectiveness for Russian culture.

**Key words:** organizational psychology, emotional intelligence, leadership.

Для организационной психологии тема эмоционального интеллекта становится всё более актуальной в связи с акцентированием внимания на сотруднике как на движущей силе работы. Развиваются такие направления менеджерской психотерапии как коучинг и соттеринг<sup>1</sup>. Организационная культура играет важную роль в становлении компаний, нацеленных на успех. Организационная культура – это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации<sup>2</sup>.

Для становления и определения лидерства в рамках организационной культуры необходимо применение определённого конструкта. В бывшем СССР организационная психология не представляла собой самостоятельной дисциплины и обычно рассматрива-

лась в рамках инженерной или социальной психологии. Под организационной психологией мы будем понимать применение психологических теорий и исследовательских методик к проблемам организации, управления и бизнеса, когда затрагиваются вопросы подбора персонала, мотивации, обучения и развития сотрудников, организационного поведения и т.д.<sup>3</sup>

Прямая зависимость между успешностью управленческой деятельности и интеллектом руководителя представляется, на первый взгляд, явной. Именно это представление, являющееся в действительности иллюзорным, очень долгое время фактически блокировало не только исследования в данной области, но и саму постановку вопроса о связи интеллекта с эффективностью управленческой деятельности. И лишь в начале 1960-х гг. была установлена исходная закономерность, связывающая эти два наиболее обобщенных явления – интеллект и эффективность управленческой деятельности. Американский психолог Е. Гизелли обнаружил, что между ними существует не прямая, а криволинейная зависимость. Это означает, что наиболее успешны руководители, имеющие не низкий и не очень высокий интеллект (имеется в виду IQ), а некоторую оптимальную степень его выраженности.

Эти результаты оказались довольно неожиданными и стимулировали новые исследования в данной области: в частности, Т. Коно обнаружил, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки в школе и в университете, поступая в дальнейшем на службу в японские корпорации, не становятся там, как правило, высшими менеджерами<sup>4</sup>. В исследовании Ф. Филлера и А. Лейстера также были обнаружены очень невысокие (незна-



чимые) корреляции между интеллектом и успешностью деятельности руководителя<sup>5</sup>.

В начале 1990-х корпорации при отборе кадров стали обращать внимание на так называемый социальный интеллект, способность работать в команде, быть лидером коллектива. Учебники и спецкурсы по лидерству вошли в обязательные программы всех университетов.

Понятие эмоционального лидерства впервые появилось в статье Д. Гоулмена в ноябре 1998 г. Подытожив все исследования, проведенные на тот момент в области эмоционального интеллекта (ЭИ), он пришел к выводу, что успех менеджеров напрямую зависит от его уровня развития, т.е. все менеджеры, занимающие руководящие должности, имели высокий уровень развития ЭИ. «О каком бы уровне управления ни шла речь, значение эмоционального интеллекта в два раза превышало важность всех прочих составляющих, которые необходимы для достижения выдающихся результатов»<sup>6</sup>. Под лидером (от англ. *leader* – ведущий, первый, идущий впереди) подразумевается лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое реализуется в управляющих действиях, член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе<sup>7</sup>.

Впервые понятие «эмоциональный интеллект» как фактор, определяющий успешность менеджеров, появилось в статье П. Салоуэя «*Emotional Intelligence*», вышедшей в 1990 г. Салоуэй и его соавтор Дж. Майер определяют эмоциональный интеллект как «способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов»<sup>8</sup>. Другими словами, эмоциональный интеллект, по их мнению, включает в себя: 1) способность воспринимать или чувствовать эмоции (как свои собственные, так и другого человека); 2) способность направлять свои эмоции в помощь разуму; 3) способность понимать, что выражает та

или иная эмоция; 4) способность управлять эмоциями.

По поводу возможности развития ЭИ в психологии существует два отличных друг от друга мнения. Ряд ученых (к примеру, Дж. Майер) придерживаются позиции, что повысить уровень ЭИ невозможно, поскольку это относительно устойчивая способность, однако увеличить эмоциональную компетентность путем обучения вполне возможно. Их оппоненты (в частности, Д. Гоулмен) считают, что ЭИ можно развивать. Аргументом в пользу этой позиции служит тот факт, что нервные пути мозга продолжают развиваться вплоть до середины человеческой жизни. Последние исследования психологов и нейробиологов доказывают, что каждый из нас способен улучшить свой эмоциональный интеллект<sup>9</sup>. Существует ряд методов развития ЭИ таких, как групповой тренинг, индивидуальный тренинг, коучинг, тренинг детей в семейно-общественных детских центрах, семейное воспитание.

Приведем пять базовых и самых важных для профессиональной жизни качеств, определяющих эмоциональный интеллект, которые выделяет Д. Гоулмен: самосознание, самообладание, мотивация, эмпатия, социальные навыки<sup>10</sup>. Основополагающим является также вопрос об измерении ЭИ. Такое измерение с помощью опросников достаточно надежно и обладает приемлемой критериальной валидностью, но результаты таких опросников трудно отличить от результатов личностных опросников, что остро ставит проблему их инкрементной валидности. Измерение ЭИ с помощью тестов кажется более предпочтительным с теоретической точки зрения, однако его критериальная валидность недостаточно высока. Возможно, подобные тесты измеряют не столько определенную способность, сколько соответствие представлений испытуемого об эмоциях культурным нормам.

В настоящее время методики для измерения ЭИ, основанные на самоотчете, приводят ко многим трудностям. Различные концептуализации конструкта ЭИ недостаточно согласуются друг с другом, и нет внятных оснований для того, чтобы утверждать, что люди способны адекватно оценить свои спо-



способности в области понимания эмоций и управления ими. В частности, люди с низким ЭИ должны плохо осознавать свои способности в этой области. Эмпирические исследования позволили разработать достаточно надежные шкалы с приемлемой критериальной валидностью. Однако исходя из новизны понятия и связанной с этим сложностью диагностики эмоционального интеллекта, ввиду отсутствия разработанных отечественных методик, была поставлена цель разработать авторскую методику и адаптировать ее к русскоязычной выборке.

Целью данной статьи является обсуждение исследований, проведенных в 2009 г., которые заключались в следующем: проводился социально-психологический анализ степени социокультурной адекватности понимания инокультурного (британского) теста, оценивающего эмоциональный интеллект, и культуральная адаптация этого теста. Гипотеза исследования заключалась в том, что британский оригинальный классический тест, даже переведенный, но не адаптированный, не будет адекватно воспринят русскими испытуемыми. Некоторые вопросы теста будут допускать множественность интерпретаций.

Объектом исследования являлся эмоциональный интеллект людей, занимающих руководящие должности: 25 человек было опрошено в процессе непосредственного взаимодействия и 429 – в Интернете, предметом – социально-психологические особенности восприятия и понимания инокультурного теста, измеряющего эмоциональный интеллект.

Суть данного исследования заключалась в выборе самой продуктивной методики для измерения ЭИ, переводе ее на русский язык, доказательстве необходимости ее адаптации и последующей адаптации. Для доказательства необходимости ее адаптации, проводилось тестирование переведенного теста в режиме реального времени, фиксировались все комментарии и обсуждения каждого вопроса на выборке из 25-ти человек, по 5 человек в группе, каждая группа тестировалась по 3 часа. Для того чтобы доказать объективность результатов, был разработан тест на измерение степени осведомленности испытуемого о

западной культуре. Этот тест проходили испытуемые перед тем как приступить к выполнению теста на ЭИ. Чем ниже был показатель по первому тесту, тем больше комментариев и разночтений вопросов выявлялось у испытуемого во 2-м тесте. Тест, измеряющий ЭИ, был также проведен на большой выборке людей в Интернете, до и после адаптации. На вопросы, текст которых был изменен в процессе работы над тестом, в большинстве случаев ответы испытуемых изменились.

В ходе исследования были выявлены вопросы, требующие адаптации, как текстовые, так и изобразительные, для определения способности распознавать эмоции по визуальным признакам. Такие вопросы были во второй части теста.

Первые фотографии (рис. 1, 2) вызывали агрессивные эмоции у работающих в милиции и сфере торговли групп испытуемых ввиду того, что в нашей стране не пропагандируется толерантность в тех масштабах, в которых это происходит на Западе, испытуемые позволяли себе неpolitкорректные, оскорбительные выражения по отношению к людям другой расы. Группы 4 и 5 (представители бизнес-элиты г. Саратова) сочли практически невозможным распознать эмоции на лицах людей из Азии. Практически все испытуемые при ответе на вопрос «Какие чувства скорее всего испытывал(а) ... когда её (его) фотографировали?», не находя в вариантах ответа кажущийся им правильным, либо выбирали ответ «не знаю», либо дописывали свой вариант ответа к тому, который казался им наиболее подходящим. На первой фотографии (рис. 2) изображена афроамериканка пожилого возраста (60–70 лет), этот момент также требовал адаптации, потому что, во-первых, афроамериканцы по сравнению с русскими более эмоциональны, во-вторых, в нашей культуре женщинам такого возраста не свойственно экзальтированное поведение, особенно если речь идет о положительных эмоциях (по мнению людей среднего возраста 25–50 лет, которые и являются главной целевой аудиторией данного теста). Имя Клодетт было изменено на Ирину – женщину средних лет, которая, согласно предыстории, играла роль женщины, вспо-



минающей благодаря разговору девочек своих лучших друзей, которых она не видела 15 лет, испытывающей смешанные чувства. У первой фотографии (рис. 3) имеется предыстория: изображённая пара находится на свидании вслепую. На Западе есть специальное выражение для такого типа свиданий: *Blind-date*, которое означает, что люди не только не виделись в реальной жизни, как, например, при знакомстве в Интернете, но и ни разу не общались, т.е. либо их познакомили друзья, либо они пришли в специальное мес-

то, где проводятся такого рода встречи для всех желающих. В России последние 20 лет (со времён распада СССР) такой практики нет, за редким исключением, нет и специально отведённых для этого заведений. Для нашей страны самым распространённым местом знакомства молодых людей после Интернета являются ночные клубы, бары и кафе. При адаптации были пересняты первые фотографии (см. рис. 1, 2, 3), все имена сменины на русские, изменена предыстория (см. рис. 3).

До адаптации



После адаптации



Рис. 1. Визуальные признаки эмоций у молодых людей

До адаптации



После адаптации



Рис. 2. Визуальные признаки эмоций у людей разного возраста

До адаптации



После адаптации

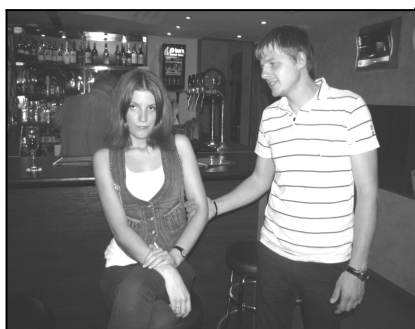


Рис. 3. Визуальные признаки эмоций в процессе коммуникации



При интернет-опросе неадаптированного теста в ответах на вопросы, оценивающие умение распознавать эмоции по внешним признакам (см. рис. 1, 2), ответы «Не знаю» или «Невозможно определить / никакое из перечисленных» встретились у 20% опрошенных, а в ответах на вопросы, относящиеся к фото (см. рис. 3), 6% опрошенных. После адаптации аналогичные ответы на те же вопросы (см. рис. 1, 2) были у 9% опрошенных. Во втором случае (см. рис. 3) результаты практически не изменились (5% опрошенных). При опросе до адаптации на вопросы теста ответили 284 человека, после адаптации 145.

В ходе исследования гипотеза подтвердилась: британский тест для измерения эмоционального интеллекта, действительно, нуждался в адаптации для людей, живущих в России.

Помимо подтверждения гипотезы в процессе работы над опросниками появились предположения, которые требуют дальнейшей разработки и доказательств: женщины, занимающие руководящие должности, имеют более высокие показатели ЭИ, чем мужчины, занимающие аналогичные должности; уровень развития ЭИ у детей младше 16 лет ниже, чем у людей среднего возраста, что говорит о непосредственном влиянии опыта на уровень развития ЭИ, и т.д.

Также стоит принять во внимание, что исследование проводилось, основываясь на предположении, что люди, занимающие руководящие должности, имеют заведомо высокий уровень развития ЭИ, оно подтверждалось исключительно для инокультурной выборки. Данное предположение для русскоязычных опрошенных должно было являться

фактором, который не оказывал бы дополнительного воздействия на результаты опроса в режиме беседы. Но при продолжении исследования 2009 г., когда появилась возможность обработки полученных при опросе результатов, выяснилось, что все люди, прошедшие данный тест, занимающие руководящие должности в различных сферах (милиции, торговле, бизнесе, управлении и т.д.), имели приблизительно равные показатели по результатам тестирования, которые были намного выше нормы. Это подтверждает гипотезу Гоулмена и для русской культуры, несмотря на кажущуюся разность приоритетов, образа мышления и способов достижения целей руководителями в организационных культурах разных стран.

#### Примечания

<sup>1</sup> См.: Аксеновская Л.Н. Ордерная модель организационной культуры / Л.Н. Аксеновская. М., 2007.

<sup>2</sup> См.: Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. СПб., 2002.

<sup>3</sup> См.: Handbook of Industrial and Organizational Psychology / Ed. by M.D. Dunnette. Chicago, 1976.

<sup>4</sup> См.: Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. М., 1987. С.47.

<sup>5</sup> См.: Карпов А.В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности / А.В. Карпов. М., 1991. С.63.

<sup>6</sup> Goleman D. Working with emotional intelligence / D. Goleman. N.Y., 1998. С.19.

<sup>7</sup> См.: Кови С.Р. Лидерство, основанное на принципах (Principle Centered Leadership) / С.Р. Кови. М., 2009.

<sup>8</sup> Mayer J.D. What is emotional intelligence? / J.D. Mayer, P. Salovey // Emotional development and EI: Educational implications / Eds. P. Salovey, D. Sluyter. N.Y., 1990. P.15.

<sup>9</sup> См.: The Business Case for Emotional Intelligence / Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Rutgers, 1999.

<sup>10</sup> Гоулмен Д. С чего начинается лидер / Д. Гоулмен и др. М., 2005.