

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ФЕНОМЕН ЛИДЕРСТВА

О. В. Белоконь

Лидерство проникает во все сферы нашей жизни и является условием эффективной работы организации и других структур. Именно важность проблемы эффективного лидерства делает данный вопрос наиболее изучаемым в области социальных и психологических наук. В настоящее время в науке насчитывается множество различных теорий лидерства, а также факторов, обуславливающих его эффективность, в связи с чем возникают трудности при выборе той или иной теории в конкретной управленческой ситуации.

Понятие лидерства и критерии эффективности лидерства

Прежде всего необходимо определить, что же такое лидерство. Несмотря на то, что исследование проблемы началось с первого десятилетия XX в., до сих пор нет единого научного определения данного феномена.

В англоязычной литературе лидерство трактуется следующим образом:

- 1 Лидерство как центр групповых процессов, а лидер – центральная фигура, интегратор групповых процессов и отношений. Хронологически данное определение является наиболее ранним.
- 2 Лидерство как характеристика личности и порождаемых ею эффектов и лидерство как искусство добиваться подчинения. Подобное понимание лидерства подразумевает проявление силы личности, комбинацию черт, дающих личности возможность побуждать других к выполнению поставленной задачи.
- 3 Лидерство как результат группового взаимодействия. Данная трактовка является наиболее актуальной и отражает суть феномена.
- 4 Лидерство как осуществление влияния, которое оказывается на выбор целей и стратегий организации, их реализацию, на сохранение группы и организационную культуру, на последователей.

Работа выполнена при финансовой поддержке РФГНФ, грант №07-06-00250а.

Представляется важным отметить различия в определениях понятий «лидерство» и «руководство» в англоязычной литературе. Так, С. Джибб (Gibb, 1969) обратил внимание на двойственность употребления термина «*leadership*». По его мнению, речь идет о лидерстве только в тех случаях, когда влияние лидера принимается последователями добровольно или когда существует разделяемое влияние лидера и последователей. Однако когда отношения характеризуются однонаправленным влиянием, уместнее использовать понятие «руководство» (*headship*).

Несмотря на отмеченные С. Джиббом отличия, в англоязычной литературе принято использовать один термин – «лидерство». Поэтому судить, о каком феномене (лидерстве или руководстве) идет речь в каждом конкретном случае, можно на основании либо содержания работы, либо указания автором публикации, какой тип лидерства рассматривается (Кричевский, 2007).

Отечественные ученые начали исследовать проблему лидерства с конца 60-х – начала 70-х годов прошлого столетия. До этого времени вместо термина «лидерство» исследователи (Аркин, 1927; Залужный, 1930; Эльконин, 1931) предпочитали использовать термин «вожачество», ограничивая его применение исключительно сферой детских коллективов.

Одним из первых в отечественной литературе развернутое сопоставление феноменов лидерства и руководства провел Б. Д. Парыгин (1973). И. П. Волков (1974) дает схожие определения лидерства и руководства: руководство представляет собой процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый руководителем как посредником социального контроля и власти. Лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером как субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий.

В отечественной социальной психологии лидерство рассматривается как преимущественно психологический по своей природе феномен, руководство же – как преимущественно социальный (Кричевский, 2007).

Несмотря на ряд различий, между лидерством и руководством существует немало общего. Так, по мнению М. Г. Ярошевского (1982), руководство – это официально санкционированное лидерство, и руководитель уже в силу своего должностного статуса получает право на лидирование в различных ситуациях организационной жизни.

Переходя к вопросу об эффективности лидерства, необходимо отметить, что данная проблема была актуальной на протяжении

всей истории человечества: начиная с первобытного общества, когда от умелого управления действиями людей зависело их выживание, до современного общества, когда в российской действительности возникает проблема кадрового голода, затрагивающая сферу управления. Научное психологическое изучение лидерства началось в XX в. Ученые, рассматривающие данный феномен, занимались не только построением моделей лидерства, но и пытались выделить критерии эффективного лидера. Для того чтобы обозначить личностные детерминанты выдвижения на лидерскую позицию и эффективности лидерства, а также определить, какие лидерские стили и в каких ситуациях наиболее оптимальны, представляется необходимым сделать небольшой обзор теорий лидерства.

Наиболее ранней теорией лидерства является теория лидерских черт. В русле этой теории ученые (Ф. Гальтон, Р. Стогдилл, Р. Манн) пытались выделить ряд качеств, которые играли бы центральную роль в структуре личности лидера, однако не было найдено доказательств того, что определенный набор черт является определяющим для эффективного лидера.

Следующим шагом в изучении данного вопроса стали поведенческие теории лидерства. К. Левин в своих лабораторных экспериментах изучал стили лидерства, в результате чего он пришел к выводу, что наиболее эффективным является демократический стиль, однако определенные ситуации и профессии требуют использования авторитарного или либерального стиля лидерства. Таким образом, учеными не был определен стиль, который бы являлся безусловным показателем эффективного лидерства (Виханский, 1999).

Дальнейшее развитие изучение эффективности лидерства получило в ситуационных теориях (Ф. Фидлер, П. Херси и К. Бленчард, В. Врум, Ф. Йеттон и А. Яго). Главной идеей этого подхода было предположение о том, что эффективный лидер способен действовать вариативно в зависимости от ситуации.

Согласно теории Ф. Фидлера (Fiedler, 1967), лидеры, ориентированные на выполнение задачи, более эффективны по сравнению с лидерами, ориентированными на установление отношений, когда контроль над ситуацией либо очень низкий, либо очень высокий. Лидеры же, ориентированные на установление отношений, прекрасно справляются с ситуацией, когда контроль над ней определяется средними показателями.

П. Херси и К. Бленчард (Hersey, Blanchard, 1993) предположили, что эффективным лидером является тот, кто способен определить ситуацию, с которой столкнулся, и подобрать подходящий стиль поведения, а затем применить его на практике. Ученые выделили четыре лидерских стиля, в основе которых лежит направленность на выпол-

нение работы, на поддержание отношений, а также степень зрелости последователей. По мнению П. Херси и К. Бленчарда, эффективные лидеры должны постоянно переосмысливать ситуации, обращая внимание на потребности подчиненных в советах и психологической поддержке в изменяющихся условиях работы.

В последние десятилетия активно разрабатывается и изучается концепция трансформационного лидерства, которая была предложена Дж. Бернсом (Burns, 1978). Он дает следующую формулировку данного вида лидерства – это процесс, направленный на достижение коллективных целей путем взаимного использования мотивов достижения планируемого изменения, имеющихся у лидера и последователей.

Б. Басс и Б. Аволио (Bass, Avolio, 1994) выделяют четыре компонента поведения трансформационного лидера: индивидуальный подход, интеллектуальная стимуляция, вдохновляющая мотивация, идеализированное влияние. По мнению ряда ученых (Bass, Avolio, 1996; Seltzer, Bass, 1990; Tichy, Devanna, 1986), трансформационное лидерство является наиболее эффективным стилем лидерства, поскольку такие лидеры воодушевляют своих последователей, побуждают их выходить за рамки собственных интересов, помогают осознать важность поставленных целей и достичь более высоких уровней по иерархии Маслоу (Bass, 1999).

В своем исследовании взаимосвязи эмоционального и социального интеллекта с выдвижением на лидерскую позицию, выбором того или иного стиля лидерства и его эффективностью мы рассматриваем два лидерских стиля: направленность на выполнение задачи и на взаимоотношения в коллективе.

Эмоциональный и социальный интеллект как факторы эффективности лидерства

В 1990-е годы снова возрос исследовательский интерес к роли личностных факторов в лидерстве. Ученых интересует влияние различных форм неакадемического (практического, социального, эмоционального) интеллекта на эффективность лидерства.

С. Заккаро с соавторами (Zaccaro et al., 1991) полагают, что наличие такой личностной характеристики, как социальный интеллект, является необходимым условием возникновения лидерства в открытых, динамичных системах. При этом подчеркивается двухкомпонентный характер социального интеллекта, включающего в себя:

- 1) социальную перцепцию – способность к более быстрому и тонкому пониманию других людей и социальных групп;
- 2) поведенческую гибкость – способность изменять поведение, учитывая требования, приистекающие от новых задач и ситуаций.

По мнению ученых, лидеры с высоким уровнем социального интеллекта обладают более тщательно разработанными перцептивными и поведенческими схемами (т. е. прототипами и моделями). Они лучше других членов группы «прочитывают» складывающиеся ситуации, более своевременно принимают адекватные решения и гораздо эффективнее остальных претворяют их в жизнь.

Согласно С. Заккаро (Zaccaro, 2001), руководители с высоким уровнем социального интеллекта способны к более точному восприятию требований организационных ситуаций и более адекватно реагируют на них. Эти руководители, полагает ученый, обладают более высокой социальной компетентностью, вследствие чего меньше вовлекаются в ситуации с высоким межличностным стрессом, а при столкновении с конкретным межличностным стрессом (в лице, например, непосредственного начальника) легче противостоят его воздействиям. По мнению Б. Баса (Bass, 1985), социальный интеллект играет важную роль в способности лидера воодушевлять последователей и строить взаимоотношения.

С социальным интеллектом тесно соседствует, по мнению Р. Стернберга (2002), эмоциональный интеллект. В последние годы С. Волфом с соавторами (Wolff et al., 2002) получен ряд данных о его роли в так называемом внезапно появляющемся (т. е. неформальном) лидерстве в малых группах. Однако связь между эмоциональным интеллектом и лидерством носит не прямой характер, а опосредована, прежде всего, промежуточными когнитивными процессами, которые, в свою очередь, влияют на действия по координации индивидуальных усилий в решении групповой задачи.

Д. Гоулмен (Goleman, 1998) рассматривает эмоциональный интеллект как непременное 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. Обнаружилось также, что профессиональное превосходство высокоэффективных руководителей над средними по эффективности менеджерами примерно на 90% зависело именно от компонентов эмоционального интеллекта. Это позволило Д. Гоулмену утверждать, что в большинстве своем эффективным руководителям присущ высокий уровень эмоционального интеллекта. В своей книге «Эмоциональное лидерство» (Гоулмен, 2007) он описывает модель лидерских способностей в соответствии со структурой эмоционального интеллекта:

- 1 Самосознание: эмоциональное самосознание, адекватная самооценка, уверенность в себе. Лидеры с высокоразвитым самосознанием способны осознавать воздействие своих эмоций и чувств на психологическое состояние, что помогает интуитивно выбрать лучший способ поведения в сложной ситуации. Они знают свои сильные стороны и пределы возможностей – это способствует осознанию того, когда нужно обратиться за помощью или на чем следует акцентировать внимание при выработке лидерских качеств.
- 2 Самоконтроль: контроль эмоций, открытость, адаптивность, воля к победе, инициативность, оптимизм. Лидеры с развитым самоконтролем устойчивы к стрессам, сохраняют спокойствие и рассудительность во время кризиса; умеют открыто признать свои ошибки, гибко приспосабливаться к очередным сложностям и меняющимся ситуациям; стремятся к повышению качества своей работы и деятельности подчиненных, позитивно оценивают своих последователей.
- 3 Социальная чуткость: эмпатия, деловая осведомленность, предупредительность. Лидеры с такими навыками способны понимать окружающих, участливо к ним относиться, могут встать на место другого человека; они способны ориентироваться в жизни организации, понимать, какие ценности и негласные правила определяют поведение сотрудников; способны быть внимательными к потребностям клиентов, следят за тем, чтобы они получили необходимое.
- 4 Управление отношениями: воодушевление, влияние, помощь в самосовершенствовании, содействие изменениям, урегулирование конфликтов, командная работа и сотрудничество. Лидеры, обладающие данными способностями, умеют вызвать отклик у последователей и воодушевить на выполнение поставленных задач; могут своевременно дать своим подчиненным совет, инициируют преобразования, умеют погасить конфликт и понять мнения конфликтующих сторон, а затем перевести энергию в русло общего дела. Такие лидеры создают в организации атмосферу общности, чувство единства коллектива.

Д. Гоулмен с соавторами (Гоулмен и др., 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. На основе своих исследований ученые выделяют стили лидерства, четыре из которых способствуют эмоциональному резонансу, а остальные вызывают диссонанс, если используются без учета ситуации.

- 1 Идеалистический стиль. Лидер воодушевляет людей, рисуя им привлекательный образ будущего, позитивно воздействует на климат в организации. Данный стиль необходимо использовать, когда изменение ситуации требует создания нового образа будущего или если необходимо определить ясное направление движения. Среди навыков эмоционального интеллекта опорными для идеалистического стиля являются: вдохновение, самосознание, открытость, сопереживание.
- 2 Обучающий. Лидер связывает желания людей с целями организации, использует этот стиль, чтобы помочь сотрудникам улучшить производительность за счет развития перспективных способностей. В основе этого стиля лежат такие навыки эмоционального интеллекта, как умение развивать способности других людей, самосознание, эмпатия.
- 3 Товарищеский. Лидер создает гармонию путем сближения людей. Используется, чтобы устранить разлад в коллективе, мотивировать работников в трудные времена или укрепить межличностные отношения. Использование этого стиля предполагает наличие таких навыков эмоционального интеллекта, как сопереживание, умение понимать чувства и потребности других людей, способность влиять на настроение подчиненных, умение урегулировать конфликты.
- 4 Демократический. Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности. Используется, чтобы добиться поддержки, единодушия, получить от сотрудников предложения по развитию дела. Этот стиль строится на трех навыках эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.
- 5 Амбициозный. Лидер стремится к достижению трудных целей и решению наиболее интересных задач, давление со стороны лидера часто негативно сказывается на климате в коллективе. Такой стиль уместнее всего использовать, когда необходимо получить высокие результаты от команды квалифицированных сотрудников с высокой мотивацией. Лидерам, использующим данный стиль, зачастую не хватает глубокого самосознания, чуткости к подчиненным, самоконтроля.
- 6 Авторитарный. Лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредвиденных ситуациях, часто оказывает негативное воздействие на коллектив, особенно в случае злоупотребления этим стилем. Эффективен в кризисной ситуации, когда необходима полная реорганизация бизнеса, либо при управлении трудными сотрудниками. Базируется на таких навыках эмоцио-

нального интеллекта, как влияние, стремление к достижениям и инициативность. Однако таким лидерам не всегда хватает самоконтроля и чуткости.

Проблемой взаимосвязи эмоционального интеллекта с эффективностью лидерства занималась Д. Джордж (George, 2000). Она провела теоретический анализ возможных связей эмоционального интеллекта с деятельностью эффективных руководителей и выделила ряд его элементов, характеризующих содержательную сторону менеджерского поведения и испытывающих, по ее мнению, влияние эмоционального интеллекта:

- 1 Развитие коллективного осознания целей и задач, а также представлений о путях их достижения. Высокий уровень эмоционального интеллекта руководителя может способствовать выдвижению им вдохновляющего подчиненных видения конечного результата, стимулировать для его достижения позитивное настроение, большую креативность и гибкость, вести к более эффективному управлению собственными эмоциями.
- 2 Содействие пониманию персоналом важности выполняемых рабочих заданий. Высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет руководителю лучше понять рабочие проблемы подчиненных, вселить уверенность в возможности справиться с ними, возбудить в людях трудовой энтузиазм, породить оптимизм в отношении уровней личных достижений.
- 3 Возбуждение и поддержание в организации как духа увлеченности, энтузиазма, уверенности и оптимизма, так и отношений сотрудничества и доверия. Высокий уровень эмоционального интеллекта помогает руководителю верно сориентироваться в истинных настроениях людей, подсказывает выбор эффективных средств влияния, позитивно отражается на психологической атмосфере в организации.
- 4 Проявление гибкости в принятии решений и адаптации к организационным изменениям. Высокий уровень эмоционального интеллекта, выражающийся в познании руководителем своих эмоций и управлении ими, помогает ему находить эффективные подходы к решению возникающих проблем и осуществлять успешные перемены в организационной жизни.
- 5 Установление и сохранение осмысленной организационной идентичности. Высокий уровень эмоционального интеллекта помогает руководителю эффективно задействовать такие элементы организационной культуры, как нормы, ценности, организационные символы, истории, мифы и т. п., вызывая у людей чувство единения с организацией, способствуя их осмысленному вхождению

в организационную культуру, усиливая идентификацию с организационной реальностью.

Р. Риджио с соавторами (Riggio et al., 2002) полагают, что эмоциональный и социальный интеллект отличают эффективных лидеров и позволяют им действовать успешно в любой ситуации.

Как видно из анализа литературы, зарубежные ученые занимались проблемой влияния эмоционального и социального интеллекта на эффективность лидерства, однако остаются малоизученными такие вопросы, как взаимосвязь эмоционального и социального интеллекта с выдвижением на лидерскую позицию в малых группах, а также со стилями лидерства, как в ученических коллективах, так и в организациях. Также необходимо отметить, что в отечественной психологии остается малоизученным вопрос о взаимосвязи эмоционального и социального интеллекта с эффективностью лидерства.

Целью моего исследования явилось изучение взаимосвязи уровня эмоционального и социального интеллекта с эффективностью лидерства, а также с выдвижением на лидерскую позицию и со стилями лидерства. Для ее достижения был проведен эксперимент, включающий три этапа:

- 1) изучение эмоционального и социального интеллекта, их связь с личностными факторами («Большая пятерка»);
- 2) эксперимент, направленный на изучение выдвижения на лидерскую позицию и эффективности лидерства;
- 3) изучение взаимосвязи уровня эмоционального и социального интеллекта с выбором того или иного лидерского стиля.

Методика

На первом этапе в эксперименте 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. Диагностический инструментарий включал в себя следующие методики: третья версия опросника ЭМИн Д. В. Люсина (Lyusin, 2006), методика изучения социального интеллекта Дж. Гилфорда и М. О'Салливан (Михайлова, 1996), пятифакторный личностный опросник Маккре–Коста NEO-FFI (модель «Большая пятерка») в адаптации С. Бирюкова и М. Бодунова. Выбор опросника «Большая пятерка» был обусловлен результатами исследований ряда авторов (Д. Боно, Т. Дзадз, Р. Хоган), которые установили, что четыре фактора модели выступают детерминантами выдвижения на лидерскую позицию: экстраверсия, нейротизм, сознательность и открытость опыту. Также были выявлены связи нескольких факторов с эффективностью

лидерства: положительная корреляция с экстраверсией, открытостью опытом и отрицательная – с нейротизмом (Кричевский, 2007).

Первый этап исследования предполагал количественный анализ данных в целях отбора испытуемых для второго этапа эксперимента. Таким образом по методике ЭМИн были получены следующие результаты:

- по шкале межличностного эмоционального интеллекта 36% от общего числа испытуемых набрали очень высокие и высокие баллы; 19% – очень низкие и низкие баллы; 45% – средние баллы;
- по шкале внутриличностного эмоционального интеллекта 21% испытуемых набрали очень высокие и высокие баллы; 26% – очень низкие и низкие баллы; 53% – средние баллы.

Для измерения социального интеллекта были использованы три субтеста методики изучения социального интеллекта Дж. Гилфорда и М. О'Салливан: №1 – «Истории с завершением», №3 – «Вербальная экспрессия», №4 – «Истории с дополнением». Выбор этих субтестов был обусловлен тем, что они обладают более высокими психометрическими характеристиками (Люсин, Михеева, 2004).

На основе полученных данных строился второй этап эксперимента – изучение взаимосвязи эмоционального и социального интеллекта с выдвижением на позицию лидера и эффективностью лидерства. Корреляционный анализ данных показал, что эмоциональный и социальный интеллект не взаимосвязаны. Для второй части эксперимента испытуемые отбирались по показателям эмоционального интеллекта, что лишь в некоторых случаях совпадало с аналогичным уровнем социального интеллекта.

Выборка состояла из 165 человек, из них 158 девушек и 7 юношей в возрасте от 17 до 24 лет.

Для реализации поставленной задачи была разработана и проведена специальная экспериментальная методика «Строим вместе».

Набирается группа из 5 человек, которой дается задание собрать три объекта из элементов конструктора, изображенных на схеме. Конструктор представляет собой набор блоков различной величины и цвета из пластмассы. Блоки соединяются между собой по типу «лего», т. е. из всех 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 остается не известным. 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 остается не известным. Инструкция аналогична предыдущей.
- 3) В группу включаются испытуемые с высокими, низкими и средними показателями эмоционального интеллекта, самым испытуемым это остается не известным. 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 шкалам 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.

Таким образом, 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, затем высокие и низкие. Группы во всех трех экспериментальных условиях состояли из следующих испытуемых: один человек с очень высокими или высокими баллами по ЭМИн, три человека со средними баллами и один человек с очень низкими или низкими баллами. Имела место некоторая вариативность в силу разного количества испытуемых с различным уровнем 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 каждое экспериментальное условие попало 11 групп, то есть по 55 испытуемых в 1-м, 2-м и 3-м экспериментальных условиях.

Протокол наблюдения велся по схеме Бейлза (Регуш, 2001), в соответствии с которой 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 экспериментальных условий выдается анкета, в которой представлены:

- 1 Методика изучения лидерского стиля Р. Бейлза – К. Шнейера в модификации Т. В. Бендас (Бендас, 2005). Методика основана на схеме наблюдения за поведением Р. Бейлза (Регуш, 2001) и содержит

аналогичные 12 форм поведения. Эта схема позволяет изучить 2 стиля лидерского поведения – деловой (*T – task*, т. е. ориентированный на задачу) и социо-эмоциональный (*S – socioemotional*, т. е. ориентированный на взаимоотношения). Испытуемые оценивают поведение лидера в баллах от 0 до 10 в зависимости от частоты проявления форм поведения.

- 2 Вопрос об оценке эффективности деятельности прораба (шкалирование от 1 до 10): «Оцените общую эффективность деятельности прораба».
- 3 Вопрос о том, кто в группе смог бы эффективно справиться с ролью прораба, исключая участвовавшего в эксперименте, и почему: «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 выделить лидера в вашей бригаде строителей, человека, который направлял ход работы, делал указания, как лучше сделать, воодушевлял? Если да, то укажите. Какие именно действия могут говорить 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, 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 испытуемым задачу, требовало от них инициативы.

Результаты

В соответствии с задачами исследования полученные результаты можно разделить на три блока.

1. Взаимосвязь эмоционального, социального интеллекта и факторов «Большой пятерки» с выдвижением на лидерскую позицию. В первую очередь из категорий по Бейлзу были исключены те категории, баллы по которым имели слишком низкую вариативность – это категории 3, 7, 8, 11 и 12. По оставшимся семи 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 категорией по Бейлзу ($r = 0,633$; $p \leq 0,001$); 4 категорией ($r = 0,581$; $p \leq 0,001$); 5 категорией ($r = 0,334$; $p = 0,013$); 6 категорией ($r = 0,361$; $p = 0,007$) и имеет отрицательную взаимосвязь с 9 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 социальным интеллектом ($r = 0,188$, $p = 0,025$), в том числе с субтестом № 1 – «Истории с завершением» ($r = 0,184$; $p = 0,028$); с МЭИ ($r = 0,329$; $p \leq 0,001$), ВЭИ ($r = 0,232$; $p = 0,005$), со шкалой экстраверсии ($r = 0,21$; $p = 0,012$), с 1 категорией по Бейлзу ($r = 0,495$; $p \leq 0,001$), 2 категорией ($r = 0,251$; $p = 0,003$), 4 категорией ($r = 0,486$; $p \leq 0,001$), 5 категорией ($r = 0,306$; $p \leq 0,001$), 6 категорией ($r = 0,436$; $p \leq 0,001$). Таким образом, портрету потенциального лидера присущи следующие черты: способность предвидеть последствия поведения людей в процессе взаимодействия, предсказать 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; напористость, энергичность, активность, общительность, проявление в процессе группового взаимодействия позитивных социально определяемых эмоций, доминирование, ориентация на выполнение задачи.

Фактор «лидерская позиция» ($n = 143$) положительно коррелирует с МЭИ ($r = 0,338$; $p \leq 0,001$), ВЭИ ($r = 0,232$; $p = 0,005$), со шкалами экстраверсии ($r = 0,248$; $p = 0,003$), открытости ($r = 0,257$; $p = 0,002$), сотрудничества ($r = 0,177$; $p = 0,03$).

2. *Взаимосвязь эмоционального, социального интеллекта и факторов «Большой пятерки» с эффективностью лидерства.* В соответствии с количеством человек в 1-м и 2-м экспериментальных условиях в исследовании приняло 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 ($r = 0,677$; $p = 0,001$); со шкалой экстраверсии ($r = 0,598$; $p \leq 0,01$), 4 категорией ($r = 0,506$; $p = 0,016$), 6 категорией ($r = 0,472$; $p = 0,026$); деловым стилем ($r = 0,895$; $p \leq 0,001$) и социо-эмоциональным стилем ($r = 0,528$; $p = 0,012$). Эффективный лидер способен контролировать проявления своих эмоций, воспринимать эмоциональную информацию других людей через мимику, звучание голоса и поведение, вызывать у них желательные эмоции, снижать интенсивность нежелательных. Он проявляет напористость, энергичность, активность, общительность, в профессиональной деятельности скорее ориентирован на задачу, чем на взаимоотношения.

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

Таблица 1

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

Название фактора	1 ЭУ	2 ЭУ	U Манна–Уитни	Уровень значимости p
Эффективность	14,91	8,09	23,0	0,014
Категория 1	14,05	8,95	32,5	0,051
Категория 2	9,82	13,18	42,0	0,22
Категория 4	16,09	6,91	10,0	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	0,447
Лидерская позиция	15,82	7,18	13,0	0,002
Деловой стиль	14,36	8,64	29,0	0,038
Социо-эмоциональный стиль	11,95	11,05	55,5	0,74

3. *Взаимосвязь эмоционального, социального интеллекта и факторов «Большой пятерки» со стилями лидерского поведения.* В исследова-

нии использовалась методика изучения лидерского стиля Р. Бейлза–К. Шнейера в модификации Т.В. Бендас, которая диагностирует два стиля – деловой (лидеры ориентированы на задачу) и социо-эмоциональный (лидеры ориентированы на взаимоотношения в коллективе). Деловой стиль положительно коррелирует со шкалами М2 ($r = 0,438$; $p = 0,4$) и М3 ($r = 0,467$; $p = 0,028$), ВЭИ ($r = 0,588$; $p = 0,004$); со шкалой экстраверсии ($r = 0,425$; $p = 0,049$), сознательности ($r = 0,482$; $p = 0,023$), с 4 категорией ($r = 0,505$; $p = 0,017$), 6 категорией ($r = 0,525$; $p = 0,012$), лидерской позицией ($r = 0,539$; $p = 0,01$), социо-эмоциональным стилем ($r = 0,562$; $p = 0,007$), эффективностью лидерства ($r = 0,895$; $p \leq 0,001$). Лидеры, использующие данный стиль, характеризуются способностью понимать эмоциональную информацию через мимику, звучание голоса и поведение человека, вызывать у других людей желательные эмоции, снижать интенсивность нежелательных, контролировать проявления своих эмоций. У них выражены такие черты, как напористость, энергичность, активность, общительность, дисциплинированность, ответственность, надежность и настойчивость. Оцениваются последователями как эффективные лидеры.

Социо-эмоциональный стиль положительно коррелирует с эффективностью лидерства ($r = 0,528$; $p = 0,012$). Последователи оценивают таких лидеров как менее эффективных по сравнению с теми, кто использует деловой стиль.

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. Социальный интеллект взаимосвязан с выбором потенциального лидера и двумя категориями по Бейлзу, которые входят в фактор «лидерская позиция». Можно предположить, что в эксперименте наблюдалось резонансное лидерство, когда «проরাбы» 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 «лидерская позиция» взаимосвязан со всеми компонентами эмоционального интеллекта, что находит отражение в каждом

элементе модели лидерских способностей Д. Гоулмена и эффективного лидера Д. Джордж.

Установлена взаимосвязь между эмоциональным интеллектом и деловым стилем лидерства, однако на стадии планирования эксперимента предполагалось, что эмоциональный интеллект связан со стилем лидерства, ориентированным на взаимоотношения в коллективе. По всей видимости, такой результат связан с тем, что лидеры с высоким эмоциональным интеллектом не только создают благоприятный психологический климат в коллективе, но и в первую очередь мотивируют последователей на выполнение задач организации.

Необходимо отметить два ограничения проведенного исследования. Во-первых, испытуемые находились в игровой ситуации, они не решали реальных организационных и профессиональных задач, и, не смотря на установку серьезно подойти к выполнению задания, у них не было реальной ответственности за результат, также 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 ситуации, 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

- Аркин Е. А. Об изучении детского коллектива. М., 1927.
- Бендас Т. В. Гендерная психология. СПб., 2005.
- Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: Самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. М., 2007.
- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 1999.
- Волков И. П. О личном авторитете руководителя // А. А. Бодалев. Социальная психология личности. Л., 1974. С. 77–79.
- Гоулмен Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2007.
- Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. М., 2004.
- Залужный А. С. Учение о коллективе. Методология. Детский коллектив. М., Л., 1930.
- Кричевский Р. Л. Психология лидерства. М., 2007.
- Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб., 2000.
- Люсин Д. В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭИИ // Психологическая диагностика. 2006. № 4. С. 3–22.

- Люсин Д. В., Михеева Н. Д.* Психометрический анализ русской версии теста на социальный интеллект Дж. Гилфорда и М. О'Салливена // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. М.: Институт психологии РАН, 2004. С. 119–128.
- Михайлова Е. С.* Методика исследования социального интеллекта: Адаптация теста Дж. Гилфорда и М. Салливена: Руководство по использованию. СПб.: ГП «ИМАТОН», 1996.
- Парыгин Б. Д.* Руководство и лидерство. Л., 1973.
- Резуш Л. А.* Практикум по наблюдению и наблюдательности. СПб., 2001.
- Стернберг Р. Дж., Фортсайт Дж. Б. и др.* Практический интеллект. СПб., 2002.
- Эльконин Д. Б.* Развитие коллективов у детей // Учебник педологии для педтехникумов. Ч. II. М.; Л., 1931. С. 56–114.
- Ярошевский М. Г.* Программно-ролевой подход к исследованию руководства научным коллективом // Проблемы руководства научным коллективом. М., 1982. С. 29–49.
- Antonakis J., Avolio B. J., Sivasubramaniam.* Context and leadership: An examination of nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire // Leadership Quarterly. № 14. P. 261–295.
- Bass B. M.* Leadership performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985.
- Bass B. M.* Current developments in transformational leadership: Research and application // The Psychologist-Manager Journal. 1999. V. 3. № 1. P. 5–21.
- Bass B. M., Avolio B. J.* Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- Bass B. M., Avolio B. J.* Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.
- Burns J. M.* Leadership. N. Y.: Harper and Row, 1978.
- Fiedler F.* A Theory of leadership effectiveness. N. Y.: McGraw-Hill, 1967.
- George G.* Emotions and leadership: The role of emotional intelligence // Human Relations. 2000. Vol. 53. P. 1027–1055.
- Gibb C.* Leadership // G. Lindzey, E. Aronson. The handbook of social psychology. 2nd ed. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1969. Vol. 4. P. 205–283.
- Goleman D.* What makes a leader? // Harvard Business Review. 1998. V. 76. P. 205–323.
- Hersey P., Blanchard K.* Management of organizational behavior. 6th ed. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall, 1993.
- Kobe L. M., Reiter-Palmon R., Rickers J. D.* Self-reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence // Current Psychology. Summer 2001. V. 20. № 2. P. 154–163.
- Lyusin D.* Emotional Intelligence as a Mixed Construct: Its Relation to Personality and Gender // Journal of Russian and East European Psychology, November–December 2006. V. 44. № 6. P. 54–68.

- Riggio R. E., Murphy S. E., Pirozzolo F. J.* (Eds.) Multiple intelligences and leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 2002.
- Seltzer J., Bass B. M.* Transformational leadership: Beyond initiation and consideration // *Journal of management*. 1990. V. 16. P. 693–703.
- Tichy N. M., Devanna M. A.* The transformational leader. N. Y.: John Wiley & Sons, 1986.
- Zaccaro S., Gilbert J., Thor K., Mumford M.* Leadership and social intelligence: Liking social perceptiveness and behavioral flexibility of leadership effectiveness // *The Leadership Quarterly*. 1991. V. 2. P. 317–342.
- Zaccaro S. J.* The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, D. C.: American Psychological Association, 2001.
- Wolff S. B., Pescosolido A. T., Druskat V. U.* Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams // *The Leadership Quarterly*. 2002. V. 13. P. 505–522.