

Панкова Т.А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя



English version: [Pankova T.A. The role of emotional intelligence in leadership effectiveness](#)

Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова, Москва, Россия

[Сведения об авторе](#)

[Литература](#)

[Ссылка для цитирования](#)

Анализируются взаимосвязи эмоционального интеллекта и эффективности деятельности руководителя. Рассматриваются основные подходы к определению понятия эмоционального интеллекта, основные направления исследования этого феномена. Эффективность деятельности руководителей предлагается изучать через призму субъективного ощущения руководителями эффективности своей деятельности и психологического комфорта, то есть удовлетворенности работой при отсутствии ярко выраженных симптомов эмоционального выгорания. Описываются результаты эмпирического исследования способности к пониманию и управлению своими и чужими эмоциями во взаимосвязи с эффективностью деятельности руководителя.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, эмоциональная компетентность, эмоциональное выгорание, эффективность деятельности руководителя, стиль лидерства, удовлетворенность трудом

Управление коллективом сотрудников является одной из важнейших задач любой организации. Грамотное выполнение руководителем своих функций способствует повышению продуктивности и качества работы группы его подчиненных. Именно поэтому особую актуальность имеет проблема эффективности деятельности руководителя. Для обеспечения наибольшей эффективности своей деятельности наряду с формальными управленческими функциями руководитель должен играть роль мотиватора и морального лидера, повышая заинтересованность и работоспособность своих подчиненных, а также поддерживая оптимальную атмосферу в коллективе. Интерес к социальным и эмоциональным аспектам трудовой деятельности возник в науке еще в 20-е годы прошлого столетия. Исследования в данной области показали, что социальные и эмоциональные потребности сотрудников имеют не меньшее значение для эффективности их работы, чем материальные. Также было замечено, что чем больше интереса и участия к проблемам своих подчиненных проявляет руководитель, тем выше удовлетворенность сотрудников своей работой. Эти наблюдения послужили началом разработки тренинговых обучающих программ для руководителей, направленных на развитие их социальной и эмоциональной компетентности [Cherniss, 2000].

По мнению Д.Гоулмана, любое лидерство всегда имело эмоциональную первооснову, и большая часть компетентностей, необходимых для успеха руководителя, имеет социальную и эмоциональную природу. В современной организации перед руководителем, несомненно, стоит задача создания в коллективе благоприятной атмосферы, направления коллективных эмоций в нужное русло, поскольку от успешности реализации этой функции во многом зависит продуктивность работы группы. Эффективный руководитель не только варьирует стиль своего руководства в зависимости от ситуации, но и способен применять многообразие навыков, связанных с эмоциональным интеллектом. Заражая группу своим оптимизмом, он тем самым мотивирует сотрудников к работе [Гоулман, 2005].

В отечественной литературе эмоциональная компетентность также связывается с эффективностью руководства. Так, в исследованиях А.Л.Журавлева выделяется такая характеристика личности, как коммуникативная уравновешенность, очень близкая к понятию эмоционального интеллекта.

Результаты его исследования свидетельствуют о том, что высокая эффективность деятельности руководителя соответствует его коммуникативной уравновешенности, сдержанности, умению владеть собой, а также способности организовывать ровное, спокойное общение [Журавлев, 1987].

Понятие эмоционального интеллекта

Эмоциональный интеллект, или эмоциональная компетентность, в самом широком понимании объединяет в себе способности личности к эффективному общению за счет понимания эмоций окружающих и умения подстраиваться под их эмоциональное состояние. Такое умение владеть собой и грамотно организовывать взаимодействие оказывается незаменимым, если речь идет о сферах деятельности, подразумевающих непосредственное общение с окружающими. Профессиональная успешность личности, несомненно, связана с знаниями, умениями и навыками, эрудицией и способностью к мышлению в целом, то есть с уровнем интеллекта. Однако в большинстве случаев высокого уровня общего интеллекта оказывается недостаточно. Идея эмоционального интеллекта явилась следствием развития представлений об интеллекте социальном. Основной причиной для выделения социального интеллекта как самостоятельной способности или черты послужило частое несоответствие уровня общего интеллекта успешности личности во взаимодействии с социальной средой.

В научный лексикон термин «эмоциональный интеллект» был введен в 1990 году американскими психологами Питером Сэловеем и Джоном Мэйером, которые и разработали первую модель эмоционального интеллекта. Под эмоциональным интеллектом авторы понимали «способность отслеживать собственные и чужие чувства и эмоции, различать их и использовать эту информацию для направления мышления и действий» [Цит. по: Люсин, 2004, с. 30]. На основе модели П.Сэловея и Дж.Мейера была разработана следующая, весьма популярная, модель Д.Гоулмана. Его книга «Эмоциональный интеллект», вышедшая в 1995 году, стала бестселлером и послужила началом активного обсуждения данной проблемы в рамках популярной и научной литературы, продолжающегося по сей день. К выделенным Сэловеем и Мейером компонентам Гоулман добавил такие характеристики, как энтузиазм, настойчивость и социальные навыки [С чего начинается ..., 2005]. Одной из наиболее популярных моделей также является концепция Р.Бар-Она, в которой эмоциональный интеллект определяется как вся совокупность эмоциональных и социальных компетентностей, способностей и знаний, обеспечивающих успешное взаимодействие с окружающими людьми, а также совладание с различными жизненными ситуациями [Bar-On, 2006].

Идея эмоционального интеллекта развивается также и отечественными авторами. Так, например, Д.В.Люсин предлагает свою модель эмоционального интеллекта, который он трактует как способность к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими. Способность к пониманию эмоций означает, что человек может распознать наличие эмоции у себя или у другого человека; может идентифицировать и назвать ее; понимает причины, вызвавшие данную эмоцию, и следствия, к которым она приведет. Способность к управлению эмоциями предполагает контроль интенсивности эмоций и их внешних проявлений, а также способность произвольно вызвать у себя ту или иную эмоцию. Поскольку понимание и управление могут быть направлены как на свои эмоции, так и на эмоции окружающих, Люсин выделяет два компонента эмоционального интеллекта: внутриличностный и межличностный. В рамках данного подхода эмоциональный интеллект совмещает в себе когнитивные способности и личностные характеристики. На основе данной модели Люсин разработал опросник эмоционального интеллекта, включающий две шкалы – для измерения межличностного эмоционального интеллекта и внутриличностного эмоционального интеллекта [Люсин, 2004].

Критерии и факторы эффективности руководства

Одним из наиболее популярных направлений в исследовании эмоционального интеллекта является изучение его роли в эффективности лидерства и руководства [Вайсбах, 1998]. Таким образом, уровень эмоционального интеллекта руководителя выделяется в качестве еще одного фактора, влияющего на эффективность его деятельности наряду с традиционно описываемыми социально-демографическими

(возраст, пол, образование) и психологическими характеристиками руководителя (темперамент, способности, личностные черты). В круг проблем социальной психологии традиционно попадают стиль руководства и гендерные особенности руководителей как факторы эффективности их деятельности.

Подходы к определению эффективности деятельности руководителя

Несмотря на актуальность проблемы руководства, достаточно спорным и неоднозначным остается вопрос о критериях эффективности деятельности руководителя. В теории под эффективностью деятельности понимается отношение по некоторому критерию достигнутого результата деятельности к максимально достижимому или заранее запланированному [Словарь практического психолога, 2005]. На практике же зафиксировать показатели успешности деятельности руководителя более или менее объективно представляется задачей чрезвычайно сложной. Многочисленные исследования современных психологов посвящены поиску оптимальной модели руководства, и большинство из них ориентируется на внешние и групповые критерии эффективности руководства. Другими словами, в качестве критерия эффективности деятельности руководителя выступает конечный результат труда всего коллектива, включающий в себя вклады всех сотрудников. Источниками для выделения критериев выполнения работы могут служить показатели производительности труда, оценочные данные и сведения о персонале. Однако подобные показатели могут быть связаны с множеством других факторов, относящихся не только к деятельности конкретного руководителя, но и к характеристике организации в целом [Купер, Робертсон, Тинлайн, 2005]. Кроме того, показателем эффективности деятельности руководителя является отношение его подчиненных друг к другу и к нему самому – в частности.

Помимо показателей групповой эффективности об успешности деятельности руководителя можно судить и по психологическим показателям, касающимся самого руководителя, таким как, например, его самооценка, мотивация, рефлексия эффективности своей деятельности, удовлетворенность своей работой. Эти показатели, относящиеся к внутренним ощущениям, представлениям и переживаниям самого руководителя, на наш взгляд, являются не менее важными и информативными критериями эффективности его деятельности.

Так, например, успешное выполнение руководителем своих функций способствует повышению психологического комфорта, включающего в себя удовлетворенность деятельностью и ее результатами, удовлетворенность психологическим климатом в коллективе, а также адекватность профессиональной идентификации и самооценки [Ромм, 2002].

В работе руководителя степень удовлетворения, соотносимая с основными мотивами трудовой деятельности, является особенно зависимой от успешности его деятельности, так как во многом он сам является творцом психологического климата в коллективе и имеет достаточно полномочий для организации своей деятельности оптимальным для себя способом. Таким образом, выступая в качестве субъективного показателя успешности деятельности руководителя, ощущение психологического комфорта является важным показателем эффективности его деятельности.

Эмоциональное выгорание как показатель снижения эффективности деятельности руководителя

Вместе с тем условия деятельности руководителя и стоящие перед ним задачи представляют наибольшую угрозу поддержанию психологического комфорта. Так, руководитель сталкивается с постоянным принятием на себя ответственности, необходимостью непрерывно сохранять свой авторитет в глазах коллег и подчиненных, поддерживать с ними эмоциональный контакт. Следствием таких условий работы может являться так называемый феномен эмоционального выгорания, выражающийся в «приглушении» эмоций, исчезновении остроты чувств и переживаний, увеличении числа конфликтов с партнерами по общению, равнодушии и отгороженности от переживаний окружающих, потери ощущения ценности жизни, утраты веры в собственные силы и др. Противоположным эмоциональному выгоранию считается состояние увлеченности работой. Это состояние и характеризуется бодростью, энергичностью, энтузиазмом, поглощенностью

деятельностью и чувством эффективной включенности в жизнь организации. Именно увлеченность работой способствует успешному выполнению сотрудником своих функций [Maslach, 2000].

В отечественных работах авторами использовались разные варианты перевода английского термина burnout: «эмоциональное сгорание», «эмоциональное выгорание» и «эмоциональное перегорание». Употребляются также термины «психическое выгорание» и «профессиональное выгорание». Все эти понятия описывают один и тот же круг симптомов.

Сам термин «выгорание» был введен в 1974 году американским психиатром Х.Фрейденбергером в связи с работой антикризисных команд и определялся как некоторое расстройство, возникающее у людей «помогающих» профессий. Первоначально это понятие определялось как состояние изнеможения, душевного переутомления, истощения с ощущением собственной бесполезности, апатией, нежеланием продолжать работать и, несомненно, снижающее эффективность деятельности. Подверженными «эмоциональному выгоранию» признавались сотрудники медицинских учреждений и различных благотворительных организаций. В широком смысле выгорание представляет собой аффективную реакцию на хронические стрессы, возникающие в процессе работы у профессионалов, постоянно сталкивающихся с людьми, которые оказались в беде, нуждаются в помощи и поддержке [Водопьянова, Старченкова, 2005].

В 80-е годы категория риска была расширена: теперь в нее включаются также учителя, юристы, политики, продавцы, руководители всех уровней, то есть представители профессий типа «человек-человек» по классификации Е.А.Климова. Содержание деятельности этих профессионалов сильно различается, однако всех их объединяет предмет их труда, необходимость близкого контакта с людьми (клиентами, коллегами), который, с эмоциональной точки зрения, часто трудно поддерживать продолжительное время.

Наиболее популярным и разработанным подходом к объяснению эмоционального выгорания на данный момент является концепция К.Маслач [Maslach, 2000]. Она предложила трехкомпонентную модель, которая включает в себя три феномена:

- 1) эмоциональное истощение;
- 2) деперсонализация (цинизм);
- 3) редукция личных достижений.

Под эмоциональным истощением понимается чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой, а также ощущение отсутствия необходимых внутренних ресурсов для осуществления своей работы. Его можно считать внутриличностным вектором эмоционального выгорания. Основными источниками эмоционального истощения являются перегрузки, а также межличностные конфликты на работе.

Деперсонализация выражается в негативном, циничном отношении к клиентам и коллегам, стремлении воспринимать их отстраненно, без сочувствия и сопереживания. Такое отстраненное отношение, по-видимому, изначально возникает как защитная реакция на чрезмерную эмоциональную напряженность, однако впоследствии это может привести к более глубоким последствиям. Деперсонализация представляет межличностный вектор эмоционального выгорания.

Редукция личных достижений связана с самооценкой личности и проявляется в ощущении собственной бесполезности и неэффективности, в чувстве, что профессиональные действия не достигают должного результата.

Ощущение руководителем неудовлетворенностью процессом и результатами своей работы, а также появление у него симптомов эмоционального выгорания являются яркими показателями того, что он в силу различных причин не справляется с возложенным на него кругом задач. Отсюда вполне закономерно вытекает проблема поиска тех самых причин, влияющих на эффективность его деятельности. Именно здесь немаловажную роль играет уровень эмоционального интеллекта руководителя, его способности понимать свои собственные и чужие эмоции и влиять на них.

В последнее время эмоциональный интеллект все чаще начинает рассматриваться как один из факторов эффективного руководства рабочим коллективом. При этом навыки управления эмоциями, очевидно, связаны со стилем руководства. Если разделять лидерство на инструментальное и эмоциональное, то более вероятным представляется реализация своего эмоционального интеллекта именно вторым типом лидера за счет своей ориентации на отношения в группе. Лидер, ориентированный исключительно на задачу, по-видимому, будет обладать более низким эмоциональным интеллектом. Некоторые исследования, действительно, показывают связь между высоким уровнем эмоционального интеллекта и склонностью к демократическому, ориентированному на отношения, стилю принятия управленческих решений [Егоров, 2007]. Причем женщины-руководители с низким уровнем коммуникативных способностей предпочитают директивные и попустительские стратегии, а мужчины – лишь попустительские [Журавлев, Хашченко, 1989]. Впрочем, ряд авторов склонен считать, что эмоционально компетентный лидер эффективен и успешен вне зависимости от реализуемого им стиля руководства, так как способен действовать адекватно ситуации, адаптируясь к внешним условиям деятельности [С чего начинается ..., 2005]. С другой стороны, предпочитаемый стиль руководства может, в свою очередь, стать определяющим фактором в использовании и применении личностью своего эмоционального интеллекта, выступая в качестве мотивационной основы.

Эмпирическое исследование взаимосвязи уровня эмоционального интеллекта с эффективностью деятельности руководителя

В данной статье мы приводим результаты проведенного нами исследования, направленного на выявление связи уровня эмоционального интеллекта руководителя (его способности к пониманию и управлению своими и чужими эмоциями) с эффективностью его деятельности. В качестве показателей эффективности деятельности руководителя выступает субъективное ощущение эффективности деятельности, т.е. удовлетворенность руководителя своей работой, а также отсутствие у него ярко выраженных симптомов эмоционального выгорания. Предметом нашего исследования стала взаимосвязь уровня эмоционального интеллекта с эффективностью деятельности руководителей разного пола с разным стилем руководства.

В исследовании выдвигались следующие гипотезы:

- 1) руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта являются более эффективными по критериям психологического комфорта: больше удовлетворены своим трудом и в меньшей степени подвержены эмоциональному выгоранию;
- 2) взаимосвязь уровня эмоционального интеллекта с эффективностью деятельности руководителя является более выраженной для руководителей-женщин, чем для мужчин;
- 3) взаимосвязь уровня эмоционального интеллекта с эффективностью деятельности руководителя является более выраженной для руководителей, предпочитающих демократический стиль.

Выборка и методы исследования

Выборка состояла из 57 руководителей из различных организаций (26 женщин и 31 мужчина) со стажем руководства не менее 1 года. В ходе исследования каждому респонденту предлагалось заполнить ряд опросников.

Для измерения уровня эмоционального интеллекта была использована методика Д.В.Люсина [Люсин, 2006]. Тест содержит 46 утверждений, с которыми необходимо выразить степень своего согласия в соответствии с четырехбалльной шкалой. В структуре эмоционального интеллекта, по Люсину, выделяются межличностный эмоциональный интеллект (I шкала) и внутриличностный эмоциональный интеллект (II шкала).

К межличностному эмоциональному интеллекту относятся две субшкалы:

- понимание чужих эмоций, эмоционального состояния человека интуитивно или на основе внешних невербальных проявлений;
- управление чужими эмоциями: способность вызывать у других людей те или иные эмоции, а также изменять их интенсивность и в какой-то мере манипулировать окружающими.

К внутриличностному эмоциональному интеллекту относятся три субшкалы:

- понимание своих эмоций, распознавание и идентификация своих эмоций, осознание их причин и способность к вербальному описанию возникающих эмоций;
- управление своими эмоциями: способность вызывать и поддерживать желательные эмоции и контролировать нежелательные;
- контроль экспрессии: умение контролировать внешние проявления своих эмоций.

Выявление симптомов эмоционального выгорания производилось с помощью методики МВІ (К.Маслач, С.Джексон) в адаптации Н.Е.Водопьяновой [Водопьянова, Старченкова, 2005]. Опросник состоит из 22 утверждений и измеряет степень выгорания в соответствии с тремя компонентами: эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личных достижений.

Степень удовлетворенности сотрудника своей работой измерялась с помощью опросника, разработанного нами на основе методики А.А.Киссель [Замфир, 1983] и экспертных оценок. Опросник включает пять шкал:

- удовлетворенность «физическими» условиями труда (заработная плата, организация помещения, территориальное расположение, график, льготы и т.п.);
- удовлетворенность характером работы (творчество, интерес, ответственность, решения, – разнообразность, стабильность, престиж);
- удовлетворенность межличностными отношениями (коллектив, начальство, клиенты);
- удовлетворенность возможными перспективами (карьерный рост);
- удовлетворенность своими достижениями (своим профессионализмом, статусом, эффективностью).

Для определения предпочитаемого стиля руководства была использована методика Е.Ильина, состоящая из 18 вопросов, в каждом из которых предполагается выбрать один из трех вариантов ответа в соответствии с тремя основными стилями руководства: авторитарный, демократический и либеральный [Ильин, 2000].

Результаты и их обсуждение

Для выявления взаимосвязи уровня эмоционального интеллекта с показателями эффективности деятельности руководителя нами был применен корреляционный анализ данных. В результате было установлено, что симптомы эмоционального выгорания отрицательно связаны с показателями эмоционального интеллекта и удовлетворенности работой. При этом наибольшее количество связей с этими показателями обнаруживает такой компонент эмоционального выгорания, как редукция личных достижений (на уровне значимости менее 0,001). Руководители с высоким эмоциональным интеллектом больше удовлетворены своей работой и менее склонны к развитию эмоционального выгорания.

Так, высокому уровню межличностного эмоционального интеллекта соответствует более низкая степень выраженности деперсонализации (коэф. корр. Спирмена -0,265 на уровне значимости 0,046) и редукции личных достижений (коэф. корр. -0,495, уровень значимости менее 0,001). Также наблюдается тенденция к повышению удовлетворенности трудом с повышением уровня межличностного (коэф. корр. 0,299, уровень значимости 0,024) и внутриличностного эмоционального интеллекта (коэф. корр. 0,347, уровень значимости 0,008). Высокому уровню внутриличностного эмоционального интеллекта соответствует более низкая выраженность эмоционального истощения (коэф. корр. -0,349, уровень значимости 0,008).

Чтобы выяснить, насколько значимыми являются различия в показателях эффективности деятельности между руководителями с различным уровнем эмоционального интеллекта, был применен

критерий Манна-Уитни. Полученные при сравнении контрастных групп результаты показали наличие значимых различий в степени выраженности симптомов деперсонализации и редукции личных достижений в зависимости от уровня межличностного эмоционального интеллекта (на уровнях значимости 0,034 и 0,001 соответственно). То есть руководители, обладающие способностью улавливать эмоциональное состояние окружающих их людей и направлять эти эмоции в нужное русло, в меньшей степени испытывают такие симптомы эмоционального выгорания, как цинизм по отношению к коллегам по работе и ощущение бесполезности, непродуктивности собственной деятельности.

Между группами с различным уровнем внутриличностного эмоционального интеллекта наблюдаются значимые различия по всем трем симптомам эмоционального выгорания, включая эмоциональное истощение. При этом наибольшие различия в степени выраженности этого симптома проявляются между группами с высокими и с низкими показателями по шкале управления своими эмоциями (уровень значимости 0,019). Следовательно, те руководители, которые умеют справляться со своими эмоциями, самостоятельно вызывать у себя определенные эмоциональные состояния и контролировать их интенсивность, оказываются способными к более эффективной деятельности за счет отсутствия симптомов эмоционального выгорания.

Анализ полученных результатов показывает, что уровень эмоционального интеллекта руководителей также взаимосвязан со степенью их удовлетворенности своим трудом. При этом наибольшие различия в показателях удовлетворенности трудом (по критерию Манна–Уитни) обнаруживаются между группами с высоким и с низким внутриличностным эмоциональным интеллектом (табл. 1).

Таблица 1

Значимые различия в степени удовлетворенности трудом между группами с более высоким и с менее высоким уровнем внутриличностного эмоционального интеллекта

Стат. показатели	Общий показатель удовлетворенности	Удовлетворенность				
		физическими условиями	характером работы	межличностными отношениями	перспективами	достижениями
Статистика Манна–Уитни U	109,5	117,5	149,5	112,5	147,0	126,5
Уровень значимости (2-сторонний критерий)*	,003	,006	,047	,004	,040	,011

* Нули перед запятой опущены.

Таким образом, от уровня развития способностей понимания и управления своими эмоциями зависит степень удовлетворенности сотрудника своей работой, своими достижениями, которые являются субъективным показателем успешности деятельности. Такая связь может объясняться тем, что эмоционально компетентный сотрудник способен настроить себя на получение удовольствия от своей работы, тем самым мотивируя себя к еще более эффективной деятельности.

Для выявления гендерных различий в характере взаимосвязей показателей эмоционального интеллекта и эффективности деятельности руководителя был проведен корреляционный анализ полученных данных внутри гендерных групп. В результате был получен ряд различий.

Как для женской, так и для мужской части респондентов значимыми оказались корреляции показателей эмоционального интеллекта с показателями эмоционального выгорания, удовлетворенности трудом и предпочитаемых стилей руководства. Однако для женщин, в отличие от мужчин, значимыми являются связи эмоционального интеллекта лишь с редукцией личных достижений и с удовлетворенностью трудом. Причем с симптомами эмоционального выгорания

оказываются связанными показатели межличностного, а со степенью удовлетворенности – внутриличностного эмоционального интеллекта (табл. 2).

Полученные результаты свидетельствуют о том, что низкие способности распознавания и управления эмоциями окружающих связаны у женщин-руководителей с редукцией личных достижений. Это может объясняться тем, что под личными достижениями в работе женщинами подразумеваются, в первую очередь, межличностные отношения с коллегами и подчиненными, успешность которых и определяется межличностным эмоциональным интеллектом.

Таблица 2

Значимые корреляции показателей эмоционального интеллекта с показателями эффективности деятельности для женской части респондентов

Переменные		Коэф. кор. Спирмена	Уровень знач.
Межличностный эмоциональный интеллект	Редукция личных достижений	-,642	,000
	Удовлетворенность физическими условиями труда	,451	,021
	Удовлетворенность межличностными отношениями	,423	,031
Внутриличностный эмоциональный интеллект	Удовлетворенность (общий показатель)	,519	,007
	Удовлетворенность физическими условиями труда	,462	,017
	Удовлетворенность межличностными отношениями	,400	,043
	Удовлетворенность перспективами	,429	,029
	Удовлетворенность достижениями	,437	,026

Нули перед запятой в таблице опущены.

Для мужской части респондентов редукция личных достижений связана как с межличностным, так и с внутриличностным эмоциональным интеллектом. Также для мужчин-руководителей в большей степени значимой оказывается связь эмоционального интеллекта с симптомами эмоционального истощения и деперсонализации (табл. 3).

Таблица 3

Значимые корреляции показателей эмоционального интеллекта с эффективностью деятельности для мужской части респондентов

Переменные		Коэф. кор. Спирмена	Уровень знач.
Межличностный эмоциональный интеллект	Возраст	-,287	,039
	Эмоциональное истощение	-,364	,044
	Деперсонализация	-,265	,046
	Редукция личных достижений	-,495	,000
	Удовлетворенность (общий показатель)	,299	,024
	Удовлетворенность физическими условиями труда	,301	,023
	Удовлетворенность межличностными отношениями	,391	,003
	Удовлетворенность достижениями	,270	,042
Внутриличностный эмоциональный интеллект	Эмоциональное истощение	-,547	,001
	Редукция личных достижений	-,560	,001

Нули перед запятой в таблице опущены.

Таким образом, у мужчин-руководителей уровень эмоционального интеллекта отражается на степени выраженности всех трех симптомов эмоционального выгорания. Чем выше их способности к пониманию и управлению своими и чужими эмоциями, тем реже они страдают от эмоционального выгорания и способны на более эффективное осуществление своей деятельности.

Для женщин-руководителей эмоциональный интеллект играет другую роль: он не связан с такими симптомами эмоционального выгорания, как эмоциональное истощение и деперсонализация, однако способность к пониманию и управлению эмоциями окружающих коррелирует с редукцией личных достижений.

Полученные данные опровергают гипотезу N 2 о том, что уровень эмоционального интеллекта играет более важную роль в эффективности деятельности руководителей-женщин. Напротив, уровень эмоционального интеллекта взаимосвязан со степенью эмоционального истощения и деперсонализации только для мужчин-руководителей.

Связь эмоционального интеллекта с удовлетворенностью руководителями своим трудом также имеет гендерные особенности. Так, женщины-руководители с высокими показателями по внутриличностному эмоциональному интеллекту выражают большую удовлетворенность своими профессиональными достижениями, перспективами роста, межличностными отношениями на работе, а также физическими условиями труда (см. табл. 2). Считая удовлетворенность трудом субъективным показателем эффективности деятельности руководителя, мы можем сделать вывод о том, что уровень внутриличностного эмоционального интеллекта женщин-руководителей отражается на успешности их профессиональной деятельности. Эта связь может объясняться тем, что женщинам-руководителям удается повысить удовлетворенность своим трудом за счет осознания своих собственных эмоций и управления ими.

В мужской группе респондентов такой корреляции не наблюдается и уровень внутриличностного эмоционального интеллекта никак не отражается на удовлетворенности руководителя своим трудом. Показатели же межличностного эмоционального интеллекта связаны с удовлетворенностью межличностными отношениями в коллективе (табл. 3).

С одной стороны, исходя из полученных результатов, можно предположить, что гендерные различия в характере взаимосвязей эмоционального интеллекта и эффективности деятельности определяются различиями в подходе руководителей разного пола к выполняемой работе. Так, женщины-руководители в большей степени оказываются направленными на поддержание внутреннего равновесия, и их умение контролировать свои эмоциональные состояния способствует повышению уровня их удовлетворенности трудом. Мужчины-руководители, напротив, демонстрируют большую направленность на поддержание равновесия в отношениях с коллегами и подчиненными, на контроль и управление не только своими, но и чужими эмоциональными состояниями. В таком случае можно заключить, что полученные данные не соответствуют сложившимся стереотипам о большей ориентации женщин-руководителей на межличностные отношения, чем на выполняемые задачи.

С другой стороны, полученные результаты могут объясняться как раз меньшей направленностью женщин на контроль и авторитарное управление коллективом, за счет чего их способности влиять на окружающих никак не отражаются на эффективности руководства, и проявления симптомов эмоционального выгорания коррелируют с другими факторами.

Связь симптомов эмоционального выгорания и удовлетворенности трудом также имеет гендерные особенности. Как для мужчин, так и для женщин редукция личных достижений отрицательно сказывается на удовлетворенности характером выполняемой работы и межличностными отношениями в коллективе. Однако для мужчин-руководителей удовлетворенность трудом взаимосвязана и с двумя другими симптомами эмоционального выгорания. Так, высокой выраженности эмоционального истощения соответствует неудовлетворенность физическими условиями труда и отношениями с коллегами по работе. Проявления деперсонализации и цинизма также связаны между собой у мужчин – руководителей с низкой удовлетворенностью межличностными отношениями на работе.

Для проверки гипотезы о том, что эмоциональный интеллект имеет большее значение для эффективности деятельности руководителей, придерживающихся демократических стратегий управления, выборка была разделена на две группы. В первую попали руководители, придерживающиеся демократических стратегий управления, во вторую – использующие различные смешанные стратегии (см. табл. 4). В результате были обнаружены различия в характере взаимосвязей в зависимости от предпочитаемого стиля руководства.

Так, для демократических руководителей значимыми оказались связи межличностного эмоционального интеллекта с редукцией личных достижений (коэф. корр. Спирмена $-0,642$) и с показателями удовлетворенности трудом (табл. 5). Высокий уровень внутриличностного эмоционального интеллекта у демократических руководителей связан с низкими показателями эмоционального выгорания и с большей удовлетворенностью трудом.

В группе руководителей, использующих смешанные стратегии управления, общий уровень эмоционального интеллекта не связан ни со степенью эмоционального выгорания, ни с удовлетворенностью трудом. Корреляции наблюдаются лишь по отдельным шкалам (см. табл. 5).

Таблица 5

Значимые корреляции между уровнем эмоционального интеллекта и показателями эффективности деятельности руководителя в зависимости от предпочитаемого стиля руководства

Переменные		Демократический стиль	Смешанный стиль
		Коэф. корр. Спирмена [Уровень знач.]	Коэф. корр. Спирмена [Уровень знач.]
Межличностный эмоциональный интеллект	Редукция личных достижений	$-,642$ [, 000]	$-,062$ [, 782]
	Удовлетворенность физическими условиями труда	$-,360$ [, 031]	$,223$ [, 359]
Внутриличностный эмоциональный интеллект	Эмоциональное истощение	$-,358$ [, 032]	$-,290$ [, 228]
	Деперсонализация	$-,418$ [, 011]	$-,217$ [, 372]
	Редукция личных достижений	$-,415$ [, 012]	$-,435$ [, 063]
	Удовлетворенность трудом (общий показатель)	$,333$ [, 047]	$-,321$ [, 081]
	Удовлетворенность межличностными отношениями	$,356$ [, 033]	$-,244$ [, 0314]
	Удовлетворенность достижениями	$,341$ [, 042]	$-,418$ [, 075]

Нули перед запятой в таблице опущены.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что уровень эмоционального интеллекта руководителя в большей степени связан с эффективностью его деятельности при выборе демократической модели руководства коллективом. Это может объясняться тем, что для демократического руководителя более важными оказываются взаимоотношения в коллективе и атмосфера, создаваемая на основе эмоциональных способностей.

Интересным оказывается сравнение связи эмоционального интеллекта с предпочитаемым стилем руководства в гендерных группах. Так, для женщин-руководителей высокие показатели по межличностному эмоциональному интеллекту соответствуют выбору демократических стратегий управления, ориентированных на взаимодействие с подчиненными, и избеганию единоличного, авторитарного руководства (табл. 6).

В группе мужчин-руководителей уровень эмоционального интеллекта коррелирует лишь с выбором авторитарных стратегий руководства. Причем руководители с высоким уровнем внутриличностного

эмоционального интеллекта чаще, чем руководители с более низкими показателями эмоционального интеллекта, выбирают авторитарные стратегии руководства. Предпочтение же демократического и либерального стилей руководства у мужчин не зависит от уровня их эмоционального интеллекта.

Таблица 6

Значимые корреляции показателей эмоционального интеллекта с предпочитаемыми стилями руководства

Переменные		Женщины	Мужчины
		Коэф. корр. Спирмена [Уровень знач.]	Коэф. корр. Спирмена [Уровень знач.]
Авторитарный стиль	Межличностный эмоциональный интеллект	-,390 [,049]	
	Управление чужими эмоциями	-,403 [,041]	
	Внутриличностный эмоциональный интеллект		,377 [,036]
	Понимание своих эмоций		,434 [,015]
Демократический стиль	Межличностный эмоциональный интеллект	,472 [,015]	
	Управление чужими эмоциями	,509 [,008]	
	Понимание своих эмоций	,422 [,032]	

Нули перед запятой в таблице опущены.

Стоит отметить, что выбор стиля руководства для женщин определяется уровнем межличностного, а для мужчин – уровнем внутриличностного эмоционального интеллекта. Причем эмоционально компетентные женщины-руководители совершают этот выбор в пользу демократического стиля, а мужчины – в пользу авторитарного.

При сравнении групп руководителей разного пола с высоким уровнем эмоционального интеллекта по критерию Манна–Уитни было установлено, что эмоционально компетентные женщины-руководители чаще мужчин предпочитают демократические стратегии управления и реже выбирают авторитарный стиль руководства (рис. 1).

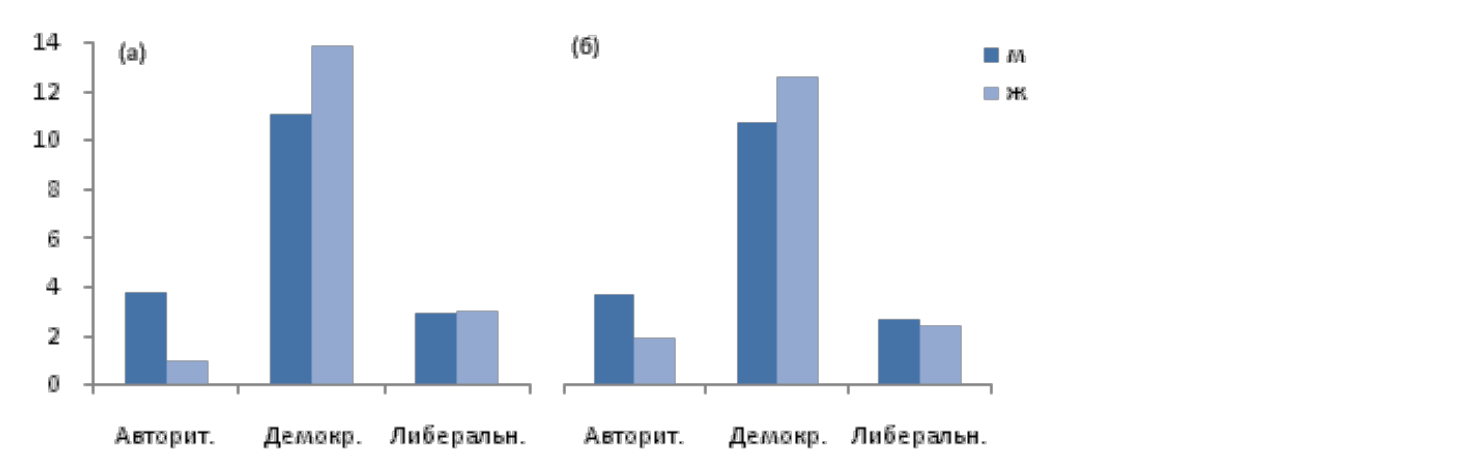


Рис. 1. Предпочитаемые стили руководства в группах с высоким уровнем межличностного (а) и внутриличностного (б) эмоционального интеллекта.

Таким образом, наблюдаются различия в предпочтении тех или иных стилей лидерства в зависимости от пола руководителя. Так, мужчины имеют тенденцию к выбору авторитарных стратегий управления, которая прослеживается у них при высоком уровне внутриличностного эмоционального интеллекта (коэф. корр. Спирмена 0,377 на уровне значимости 0,036). Способности понимать свои эмоции и управлять ими позволяют мужчинам-руководителям быть более независимыми и брать на себя больше ответственности за принятие решений, не нарушая внутреннего равновесия и ощущения

психологического комфорта. Женщины-руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта, напротив, избегают авторитарных стратегий и ориентируются на демократический стиль управления. Их умение влиять на эмоциональные состояния окружающих делает возможным выбор коллегиального стиля, направленного на взаимодействие с подчиненными.

Выводы и заключение

На основе проведенного эмпирического исследования можно сформулировать следующие выводы.

1. Руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта оказываются способными к более эффективной деятельности, что выражается в более высокой удовлетворенности своим трудом и меньшей подверженности эмоциональному выгоранию.
2. Взаимосвязь уровня эмоционального интеллекта с показателями эффективности деятельности является более выраженной у мужчин-руководителей. В группе женщин-руководителей низкие способности распознавания и управления эмоциями окружающих связаны лишь с редукцией личных достижений.
3. В группе женщин-руководителей с проявлениями симптомов эмоционального выгорания связаны показатели межличностного эмоционального интеллекта, а со степенью удовлетворенности – показатели внутриличностного эмоционального интеллекта. В группе мужчин-руководителей, напротив, степень удовлетворенности трудом взаимосвязана с показателями межличностного эмоционального интеллекта.
4. Уровень эмоционального интеллекта руководителя в большей степени связан с эффективностью его деятельности при выборе демократического стиля руководства.
5. Выбор стиля руководства у женщин связан с уровнем межличностного, а у мужчин – с уровнем внутриличностного эмоционального интеллекта. Причем женщины-руководители с более высокими показателями межличностного эмоционального интеллекта совершают этот выбор в пользу демократического стиля, а мужчины с высоким уровнем внутриличностного эмоционального интеллекта – в пользу авторитарного.

Результаты проведенного эмпирического исследования указывают на наличие взаимосвязи между уровнем эмоционального интеллекта руководителя и эффективностью его деятельности. Руководители, способные улавливать эмоции окружающих и направлять их в нужное русло, в меньшей степени испытывают такие симптомы эмоционального выгорания, как цинизм по отношению к коллегам по работе и ощущение непродуктивности собственной деятельности. Причем было установлено, что уровень эмоционального интеллекта в большей степени отражается на эффективности деятельности мужчин-руководителей, а также тех руководителей, которые предпочитают демократический стиль управления.

Эмоциональный интеллект является одной из важнейших черт и способностей личности, обеспечивающих ее внутреннее равновесие, уверенность в себе, а также успешность ее взаимодействия с окружающими. Умение понимать и управлять эмоциями является основой для самосознания, саморегуляции, эмпатии и различных социальных навыков, необходимых во всех сферах социальной жизни, в том числе и в профессиональной деятельности. Эмоциональный интеллект является особенно востребованным в работе, связанной с постоянным общением и руководством коллективом. Так, для эффективного управления сотрудниками руководителю необходимо, с одной стороны, задавать общий эмоциональный настрой, а с другой стороны – сохранять собственное спокойствие и здоровье, не поддаваясь стрессу. Неспособность руководителя справляться с собственными эмоциями, а также влиять на эмоции своих подчиненных для создания оптимальной атмосферы в группе может приводить к развитию у него синдрома эмоционального выгорания, снижающего его работоспособность и отражающегося на деятельности всего коллектива. В связи с этим ощущение руководителем психологического комфорта, его умение создавать и поддерживать данное состояние является важной и необходимой предпосылкой эффективности деятельности группы в целом.

Рассматривая перспективу изучения понятия эмоционального интеллекта, можно отметить, что дальнейшие научные исследования в этой области могут касаться углубления представлений об эмоциональном интеллекте и поиске его связей с другими личностными характеристиками и показателями успешности деятельности. Данные разработки будут иметь своей целью создание единой согласованной теории эмоционального интеллекта, которая в настоящий момент, несмотря на актуальность и практическую применимость результатов исследования, пока не создана.

Кроме того, одной из перспектив изучения проблемы эмоционального интеллекта как основы успешной деятельности руководителя является построение и уточнение модели эффективного руководителя, разработка которой позволит создать программы как для обучения менеджеров, так и для их отбора.

Литература

Вайсбах Х. Эмоциональный интеллект. М.: Лик Пресс, 1998. 160 с.

Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб.: Питер, 2005. 336 с.

Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управлять людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 302 с.

Егоров И.А. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей организаций на выполнение управленческих функций: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2006. 24 с.

Журавлев А.Л. Влияние коммуникативных качеств личности руководителя на эффективность руководства коллективом // Психология личности и образ жизни / под ред. Е.В.Шороховой и др. М.: Наука, 1987. 219 с.

Журавлев А.Л., Хащенко В.А., Хащенко Н.Н. Влияние фактора пола на формирование стиля руководства производственным коллективом // Социально–психологические резервы повышения эффективности деятельности трудового коллектива / отв. ред. А.Л.Журавлев. М.: Изд-во «ИП РАН», 1989. 151 с.

Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога. М.: Политиздат, 1983. 142 с.

Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб., 2000. 512 с.

Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. М.: Вершина, 2005. 336 с.

Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн // Психологическая диагностика. 2006. N 4. С. 3–22.

Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / под ред. Д.В.Люсина, Д.В.Ушакова. М.: Изд-во «ИП РАН», 2004. С. 29–39.

Ромм М.В. Адаптация личности в социуме: Теоретико-методологический аспект. Новосибирск: Наука, 2002. 275 с.

Словарь практического психолога / под ред. В.Шапаря. М.: АСТ, 2005. 734 с.

С чего начинается лидер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 232 с. (Серия «Классика Harvard Business

Bar-On R. The Bar-On model of emotional–social intelligence (ESI) // *Psicothema*. 2006. N 18. P. 13–25.

Cherniss C. Social and Emotional Competence in the Workplace // Bar-On R., Parker J.D. *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. P. 433–468.

Maslach C. A Multidimensional Theory of Burnout // Cooper C.L. *Theories of Organizational Stress*. Oxford, UK: Oxford Univ. Press, 2000. P. 68–85.

Поступила в редакцию 9 февраля 2010 г. Дата публикации: 18 апреля 2010 г.

[Сведения об авторе](#)

Панкова Татьяна Анатольевна. Аспирант, кафедра социальной психологии, факультет психологии, Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова, ул. Моховая, д. 11, стр. 5, 125009, Москва, Россия.

E-mail: Pankova.T.A@mail.ru

[Ссылка для цитирования](#)

Панкова Т.А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010. N 2(10). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: чч.мм.20гг). 0421000116/0010.

[Последние цифры – номер госрегистрации статьи в реестре ФГУП НТЦ "Информрегистр".]

[К началу страницы >>](#)