

## Эмоциональное лидерство: взаимосвязь уровня образования и эмоционального интеллекта

Платонова Н. С., Тулупьева Т. В.\*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*Tvt100a@mail.ru

### РЕФЕРАТ

В статье предлагается формулировка проблемы связи уровня и направления образования с эмоциональным интеллектом и лидерским потенциалом. Лидерство рассматривается как способность оказывать влияние на поведение объектов управления для достижения целей организаций, основываясь на эмоциональном интеллекте. Предлагается концептуальная основа исследования эмоционального лидерства как основы успеха организации на всех уровнях и потребности в развитии лидерских навыков. Приводятся основные подходы к пониманию эмоционального интеллекта и его основные модели. Авторы описывают актуальность темы исследования для современного мира. Приводятся результаты эмпирического исследования, в ходе которого были установлены взаимосвязи трех основных компонентов: эмоционального интеллекта, уровня образования и лидерского потенциала. Обосновывается необходимость включения развития эмоционального интеллекта и лидерства в современные образовательные программы для руководителей. Определена перспектива дальнейшего исследования проблемы развития эмоционального лидерства.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, модели эмоционального интеллекта, эмоциональное лидерство, высшее управленческое образование, развитие лидерских способностей и навыков

**Для цитирования:** Платонова Н. С., Тулупьева Т. В. Эмоциональное лидерство: взаимосвязь уровня образования и эмоционального интеллекта // Управленческое консультирование. 2020. № 10. С. 109–123.

## Emotional Leadership: The Relationship of Level of Education and Emotional Intelligence

Natalia S. Platonova, Tatyana V. Tulupieva\*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*Tvt100a@mail.ru

### ABSTRACT

The article proposes the formulation of the problem of the correlation of the level and direction of education with emotional intelligence and leadership potential. Leadership is seen as the ability to influence individuals and groups to achieve company's goals, based on emotional intelligence. The conceptual basis of the study of emotional leadership is proposed as the basis for the success of an organization at all levels and the need for leadership development. The basic approaches for understanding emotional intelligence and its basic models are given. The author describes the relevance of the research topic for the modern world. The results of an empirical study are presented, during which interconnections of three main components were established: emotional intelligence, educational level and leadership potential. The necessity of modern educational programs of managerial education for managers is substantiated. The prospect of further research on the problem of the development of emotional leadership is determined.

**Keywords:** emotional intelligence, models of emotional intelligence, emotional leadership, higher management education, development of leadership abilities and skills

## Введение

Все чаще наше время называют эпохой существования в VUCA мире. Это акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность), что точно характеризует состояние современного мира — мир нестабильный, неопределенный, сложный и неоднозначный [20, с. 9]. Меняется поток информации, время на его обработку, появляются новые навыки, а некоторые старые знания и навыки уходят в историю. Поэтому неудивительно, что бизнес-организации в качестве приоритетных выделяют знания о мире вокруг, навыки адаптации к изменениям и способность учиться на протяжении всей жизни. А это в свою очередь влечет и пересмотр ключевых ролей, поэтому все чаще ученые обращаются к феномену лидерства и рассматривают его как междисциплинарный процесс. Например, согласно модели Л. Стаута [5], лидерство находится на стыке таких наук, как философия, психология и социология и включает три аспекта [11]: лидерское философское мировоззрение, психологические особенности и качества, социологические предпосылки. Первые два аспекта, безусловно, непосредственно относятся к личности лидера и составляют лидерский потенциал. Сюда могут входить такие компоненты, как видение перспективы (в некоторых крупных компаниях существует компетенция, которая называется «Helicopter view» — «вид с вертолета», которая подразумевает под собой способность видеть процесс «сверху», стратегически, за горизонтом зоны своей ответственности, как часть общей системы, и увидеть влияние данного процесса на систему и общие результаты), мудрость, смелость, способность вызывать доверие, умение эффективно общаться, система ценностей. Третий аспект определяет условия, в которых лидер осуществляет свою деятельность. Так, например, Джером Брунер, современный американский психолог и педагог, крупнейший специалист в области исследования когнитивных процессов, в своих работах отмечал, что уровень неопределенности жизни общества возрастает в переходные периоды. И именно в этот период человеку могут потребоваться дополнительные внутренние ресурсы для преодоления разнообразных сложностей [4]. Очевидно, что поведение лидера, его психологические особенности могут подвергнуться еще большей корректировке, в ситуации неопределенности. При этом не нужно забывать, что помимо поиска дополнительных сил для самого себя в ситуации неопределенности, лидеру также необходимы силы для того, чтобы помочь своим последователям адаптироваться в новых условиях. Именно поэтому все чаще лидерство рассматривается как способность оказывать влияние на поведение отдельных личностей и групп для того, чтобы направлять их усилия для достижения целей организации [7]. Это подтверждается разными точками зрения, например, А. В. Петровский рассматривает лидерство как один из механизмов, обеспечивающий интеграцию групповой деятельности. При этом индивид (или, возможно, часть группы) объединяет, ведет за собой, направляет действия всей группы, группа же, в свою очередь, принимает и поддерживает его действия [8].

На настоящий момент можно говорить об актуальности вопроса лидерства и нового подхода к данному феномену не только на уровне коммерческих организаций, но и для уровня государственного управления в целом. Многие организации уже пришли к мнению, что только те руководители, которые способны объединять людей для решения проблем, способны обеспечить достижения целей любой социально-экономической системы. И для этого руководитель должен обладать качествами лидера. Именно поэтому для решения задачи дефицита квалифицированных кадров

в государственном управлении все чаще создаются разные кадровые конкурсы для привлечения лучших управленцев, в том числе из бизнеса. Например, «Лидеры России» или «Мой город — мои возможности», задачей данных конкурсов является «поиск наиболее перспективных и талантливых управленцев со всей страны»<sup>1</sup>.

По мнению Д. Гоулмана (главного популизатора нового подхода к лидерству через эмоциональный интеллект), основная задача лидера состоит в том, чтобы «зажигать» хорошие чувства в тех, кем управляют, через создание резонанса (позитивные эмоции), который позволяет высвободить все лучшее в людях и помогает достигать общих целей. Именно поэтому эмоциональный интеллект, как разумное, сбалансированное эмоциональное поведение, так много значит для успеха лидера [6, с. 7]. Как отмечал в своих работах Д. Карузо, не надо противопоставлять эмоциональный интеллект (ЭИ) интеллекту основному, ЭИ не является триумфом сердца над разумом, а есть уникальное сочетание обоих интеллектов.

Безусловно, когда говорят о том, что значит быть эмоциональным лидером, то, прежде всего, рассуждают в контексте развитого эмоционального уровня взаимоотношений лидера с людьми. Если у лидера развита способность к эмпатии, способность быть внимательным по отношению к другим и быть устойчивым в эмоциональном плане, то это позволит ему создать положительное эмоциональное воздействие на других людей, как иногда его еще называют, «повести» других людей за собой. Если сравнить «обычного» в нашем понимании лидера и эмоционального, то последний, помимо профессионального мастерства и бизнес-проницательности, будет обладать ярко выраженным умением вдохновлять людей, пробуждая в них азарт на достижение совместных целей. И все это позволит поддерживать высокую мотивацию сотрудников, их вовлеченность в процесс, лояльность компании и преданность своему делу. И чтобы люди поверили своему лидеру, идентифицировали себя с компанией и показывали высокий уровень вовлеченности в процессы, последний должен очень аккуратно относиться и к своим эмоциям, уметь управлять ими. Так Д. Гоулман отмечает: «Эмоции лидеров обладают заразной силой. Когда лидер излучает энергию и энтузиазм, предприятие процветает; если сеет разрушение и дисгармонию — бизнес идет ко дну» [6, с. 4]. Интерпретация эмоционального интеллекта (ЭИ), как способности человека к пониманию и управлению своими и чужими эмоциями, является в последнее время наиболее распространенной. При этом многие исследования выявляют, что ЭИ может играть существенную роль в достижении жизненных, профессиональных, управленческих целей самого человека. Так, доктор Т. Бредбери, автор книги «Эмоциональный интеллект 2.0», утверждает, что люди с высоким уровнем ЭИ получают материальное вознаграждение на 25% больше остальных. ЭИ на 58% отвечает за результаты деятельности на работе, и 90% лучших сотрудников с самыми высокими результатами имеют высокий уровень ЭИ. При этом в своих работах Р. Купер и А. Саваф утверждают, что «если интеллектуальной движущей силой в бизнесе XX в. был IQ, то в начале XXI в. это будет EQ» [15].

## Теоретические основы

В настоящее время существует большое количество различных исследований в области ЭИ и актуальность таких исследований обусловлена несколькими аспектами. С одной стороны, существуют две альтернативные модели, определяющие основные подходы к изучению и измерению ЭИ, и именно в их различии образуется множество белых пятен в концептуальном поле данного феномена, что в свою очередь создает научный ажиотаж. С другой стороны, современное общество тре-

<sup>1</sup> Конкурс «Лидеры России». Досье / ТАСС, 7 февраля 2018 года [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/info/4937487> (дата обращения: 26.03.2020).

бует от науки прикладного применения, что создает потребность в прикладных исследованиях, создании новых инструментов для использования и развития эмоционального интеллекта. Научный статус самого феномена ЭИ пока недостаточно высок именно в связи с существованием двух альтернативных моделей.

Проблема феномена ЭИ весьма активно рассматривается учеными всего мира, в том числе и отечественными. Изучение ЭИ связано с именами таких ученых, как Дж. Мейер, П. Сэловея, Д. Карузо, Д. Гоулман, Х. Вейсингер, Р. Стернберг, Дж. Блок, Р. Бар-Он и, конечно же, Говард Гарднер. Именно Г. Гарднер, как первопроходец, в 1983 г. опубликовал свою знаменитую множественную модель интеллекта, тем самым разделив интеллект на внутриличностный и межличностный, предположив, что человек намного более сложная система и не только IQ позволяет человеку добиваться успеха.

Г. Г. Гарсковая, по мнению И. Н. Андреевой, впервые использовала понятие ЭИ в российской психологической науке [1, с. 83]. В настоящее время изучением ЭИ активно занимаются разные ученые, среди них можно назвать Д. В. Люсина, И. Н. Андрееву и многих других. В своих работах Д. В. Люсин объясняет интерес к феномену ЭИ тем, что он хорошо соотносится с психологией житейской практики, что создает доступность для каждого [9]. Последователи дифференциальной психологии утверждают, что благодаря феномену ЭИ удастся расширить научные представления о разнообразии человеческих способностей [14]. Некоторые ученые при разработке научных моделей академического интеллекта используют данные, полученные в разрезе изучения процессов переработки информации в процессе установления связи ЭИ с объяснением эмоциональных явлений человека [18].

Существует две альтернативные модели: смешанная модель и модель способностей. Смешанная модель включает в себя способности, черты, такие как когнитивные, личностные и мотивационные и все это, по мнению Д. В. Люсина, позволяет человеку лучше адаптироваться к реальной жизни [9]. К приверженцам данного подхода можно отнести Модель социального и эмоционального интеллекта (ESI) Р. Бар-Она. Создавая свою модель эмоционального интеллекта, Р. Бар-Он хотел ответить на вопрос: «Почему некоторые люди способны больше преуспеть в жизни, чем другие?»<sup>1</sup>. К модели способностей можно отнести Модель эмоционального интеллекта Дж. Мейера, П. Сэловея и Д. Карузо (MSCEIT), которые определяют ЭИ как набор способностей, состоящих из четырех основных ветвей (табл. 1). Если сравнивать данные две модели, то можно обнаружить различия в подходах на всех уровнях, в определении ЭИ, в определении компонентов ЭИ и способах измерения (см. табл. 1).

Основателем смешанной модели является Д. Гоулман [17], который за основу взял модель Дж. Мейера, П. Сэловея и Д. Карузо, добавил еще несколько компонентов, такие как воля к победе (настойчивость), мотивация (энтузиазм) и социальные навыки. Это позволило объединить когнитивные способности с личностными характеристиками и определить четыре сферы компетенций (табл. 2).

Важно отметить, что результаты разных моделей ЭИ слабо коррелируют друг с другом, что, в свою очередь, создает новую почву для научных дискуссий, а значит, и для новых витков развития в области изучения ЭИ.

При переходе к определению эмоционального интеллекта лидера, прежде всего, сталкиваемся с его дуализмом. С одной стороны, ЭИ лидера можно рассматривать как набор когнитивных способностей. С другой стороны, он связан личностными характеристиками. Весьма вероятно, эмоциональный интеллект лидера не является неизменным конструктом. Под влиянием ряда факторов он имеет свойство

<sup>1</sup> Сергиенко Е. А., Ветрова И. И. Тест Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEITv. 2.0) Руководство. М., 2010. С. 33.

## Сравнение двух альтернативных моделей ЭИ

Table 1. Comparison of two alternative models of emotional intelligence

Авторы модели	Дж. Мейер, П. Сэловей и Д. Карузо, 1997 [19]	Р. Бар-Он, 1997 [13]
Определение ЭИ	По мнению авторов, ЭИ — это, прежде всего, набор способностей, которые могут объяснить изменения эмоционального восприятия и помогут лучше понять людей	Согласно Р. Бар-Он, ЭИ — это множественность некогнитивных способностей, компетентностей и навыков, которые могут повлиять на уровень успешности человека и то, как он умеет справляться с различными жизненными ситуациями
Тип модели	Модель способностей	Смешанная модель — Модель социального и эмоционального интеллекта (ESI)
Количество компонентов	Четыре	Пять шкал
Основные компоненты модели	Восприятие эмоций; использование эмоций; понимание эмоций; управление эмоциями	Межличностная сфера, куда входят эмпатия, социальная ответственность и межличностные отношения; внутриличностная сфера, куда входят ассертивность и самоактуализация; сфера адаптивности, куда входят умение решать проблемы, оценка действительности и гибкость; сфера управления стрессом, куда входят стрессоустойчивость и контроль импульсивности; сфера общего настроения, куда входят удовлетворенность жизнью и оптимизм
Способ измерения ЭИ	С помощью тестов, состоящих из заданий, которые имеют правильные и ошибочные ответы	С помощью опросников, основанных на самоотчете

Таблица 2

## Смешанная модель ЭИ Д. Гоулмана

Table 2. D. Goulman's Mixed Model of Emotional Intelligence

	Индивидуальное (Self) — личные качества и способности	Социальное (Social) — социальные навыки
Распознавание (Recognition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самосознание</li> <li>(Self-awareness)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общественное признание, иногда в источниках данный термин переводится как социальная чуткость (Social awareness)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самооценка;</li> <li>эмоциональное самосознание;</li> <li>самоуверенность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Способность к сопереживанию;</li> <li>организационная осведомленность;</li> <li>клиентоориентированность (к внутреннему или внешнему клиенту)</li> </ul>

	Индивидуальное (Self) — личные качества и способности	Социальное (Social) — социальные навыки
Регулирование (Regulation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самоуправление/Самоконтроль (Self-Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление отношениями (Relationship Management)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самоконтроль;</li> <li>• открытость;</li> <li>• адаптивность;</li> <li>• воля к победе;</li> <li>• инициативность;</li> <li>• мотивация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вдохновляющее руководство;</li> <li>• развитие других людей;</li> <li>• влияние;</li> <li>• содействие изменениям;</li> <li>• регулирование конфликтов;</li> <li>• выстраивание личных взаимоотношений;</li> <li>• сотрудничество и командная работа</li> </ul>

развиваться. И в свою очередь данные факторы обуславливают уровень лидера и его специфические индивидуальные особенности [10, с. 160].

Согласно Д. Гоулману [6, с. 21], лидерство всегда имеет эмоциональную первооснову. Он отмечает, что «...без сомнения первобытные лидеры — шаманы или вожди племени — завоевали свой статус не в последнюю очередь благодаря тому, что их поведение было эмоционально притягательным. На протяжении всей истории человечества в самых разных культурах лидером становился тот, к кому другие обращались за поддержкой или разъяснениями, когда сталкивались с угрозой или неопределенностью, или если предстояла серьезная работа». Д. Гоулман утверждает, что лидер действует как «эмоциональный проводник коллектива». Быть проводником эмоций в коллективе становится одной из важнейших задач для лидера в современном мире. И она одинаково важна для любого уровня лидера и любого типа организации. И основная обязанность эмоционального лидера уметь улавливать, определять коллективные эмоции и направлять их только в продуктивное русло, тем самым создавая атмосферу дружелюбия, и, безусловно, снижать градус негативных эмоций сотрудников.

При этом можно говорить, что формирование такого уровня лидера — процесс постепенный. Развитие лидера происходит по мере того, как он приобретает определенные знания, навыки и компетенции. Принимая во внимание тот факт, что ЭИ, в том числе, состоит из способностей, а согласно теории условий формирования способностей Б.М. Теплова [12, с. 10] «...способность существует только в развитии, не должны упускать из виду, что развитие это осуществляется не иначе, как в процессе той или иной практической или теоретической деятельности», можно утверждать, что и через осуществление практической деятельности лидера или при развитии определенных навыков, которые необходимы в практической деятельности, можно развивать некоторые компоненты эмоционального интеллекта, особенно говоря об эмоциональном лидерстве. Некоторые ученые развитие лидерства сравнивают с профессиональным мастерством, соответственно, можно говорить о том, что для развития лидерских навыков требуется время для совершенствования через работу.

По мнению Д. Гоулмана, «любой, кто обладает волей и желанием, может развить свои лидерские качества, нужно только понять, что для этого следует сделать» [6, с. 114]. Данное утверждение Д. Гоулман смог подтвердить при анализе данных теста оценки эмоционального развития (ECI). Результаты анализа показали, что по мере продвижения людей по службе, они могут совершенствовать и развивать свои навыки эмоционального интеллекта естественным образом, соответственно, с возрастом лидерские качества могут развиваться.

Вопрос о развитии лидерского потенциала все чаще появляется в научных обсуждениях и это, безусловно, связано с тем, что, с одной стороны, лидерство признают важнейшим компонентом успешного управления организацией. С другой стороны, эмоциональная компетентность может являться одной из основополагающих характеристик успеха самого лидера. Данный вопрос неизбежно приводит к вопросу о системе образования в целом. В последнее время все чаще встречаются статьи, посвященные лидерству в образовании, где зачастую лидерство рассматривается как движущая сила саморазвития личности, начиная уже с периода юности [3] или как один из эффективных инструментов совершенствования отечественного образования [2]

## Материалы и методы

На основании вышеизложенной проблематики лидерства, ее взаимосвязи с эмоциональным интеллектом было проведено исследование, целью которого являлось изучение взаимосвязи между компонентами эмоционального интеллекта, лидерским потенциалом и образованием, включая его виды, уровни и направления. В исследовании участвовали респонденты разных возрастных категорий, с разной гендерной идентичностью, с разным уровнем управленческого опыта и без него, разным опытом работы, а также с разным уровнем образования. Были выдвинуты следующие гипотезы:

- 1) существует корреляция между компонентами эмоционального интеллекта и лидерского потенциала, что, в свою очередь, может говорить о взаимосвязи лидерского потенциала и эмоционального интеллекта;
- 2) уровень образования взаимосвязан с эмоциональным интеллектом и влияет на его проявления;
- 3) наличие высшего именно управленческого образования предполагает более развитый лидерский потенциал по сравнению с другими уровнями и направлениями образования.

Для проверки эмпирической гипотезы были использованы следующие методики:

- ◆ опросник Д. В. Люпина на определение уровня Эмоционального интеллекта ЭМИн — Психодиагностическая методика, определяющая уровень выраженности компонентов эмоционального интеллекта. Д. В. Люпин выявил четыре шкалы:

- 1) способность к пониманию эмоций других людей и управлению ими — межличностный эмоциональный интеллект (МЭИ);
- 2) способность к пониманию собственных эмоций и управлению ими — внутриличностный эмоциональный интеллект (ВЭИ);
- 3) способность к пониманию своих и чужих эмоций — понимание эмоций (ПЭ);
- 4) способность к управлению своими и чужими эмоциями — Управление эмоциями (УЭ).

Опросник состоит из 46 утверждений, респондентам было необходимо определить степень согласия с утверждением от «совсем не согласен» до «полностью согласен»;

- ◆ тест Е. Жарикова, Е. Крушельницкого «Диагностика лидерских способностей», позволяющий оценить способность человека быть лидером и состоящий из 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет»;
- ◆ демографические данные: гендерная идентичность, возрастные категории, стаж управления людьми, общий стаж работы, вид образования, включая информацию, направленность образования (управленческое или неуправленческое).

В табл. 3 представлены формальные данные выборки. В исследовании участвовали 110 респондентов, из них 76 чел. (69%) женского пола и 34 чел. (31%) мужского. Все респонденты были разделены на несколько групп по критерию наличия

управленческого стажа, всего 62 чел. с опытом управления людьми, из них 48 чел. (44%) без управленческого стажа, 22 чел. (20%) со стажем управления людьми от 1 до 3 лет, 10 человек (9%) со стажем управления от 4 до 6 лет и 30 человек (27%) со стажем управления людьми более 6 лет. Также все респонденты были разделены на четыре возрастные группы: в группе до 25 лет было представлено 18 чел. (16%), в возрасте от 25 до 35 лет — 49 чел. (45%), от 36 до 45 лет — 35 чел. (32%) и старше 45 лет — 8 чел. (7%). Были представлены все уровни образования: респонденты со средним образованием, студенты, получающие высшее управленческое образование, высшее управленческое образование и профильное высшее образование, но не связанное с управлением (например, техническое, экономическое, биологическое и т.д.).

К полученным данным применялись методы математической статистики: первичные описательные статистики, корреляционный анализ, t-критерий Стьюдента, дисперсионный анализ ANOVA. Обработка проводилась при помощи стандартного пакета статистических программ SPSS.

Таблица 3

**Демографическая справка**

Table 3. Demographic Help

Переменные	Категории	Данные	%
Пол	Женский	76	69
	Мужской	34	31
Управленческий стаж	нет	48	44
	1–3 лет	22	20
	4–6 лет	10	9
	больше 6 лет	30	27
Возраст	до 25 лет	18	16
	25–35 лет	49	45
	36–45 лет	35	32
	старше 45 лет	8	7
Общий стаж работы	нет	7	6
	1–3 лет	13	12
	4–6 лет	5	5
	больше 6 лет	85	77
Уровень образования	Высшее не управленческое	65	59
	Высшее управленческое	22	20
	Среднее образование	6	5,5
	Студенты	17	15,5

**Результаты**

По итогам проведения анализа данных были получены следующие результаты. Выявлена корреляционная взаимосвязь между результатами по определению лидерского потенциала и шкалами эмоционального интеллекта. В табл. 4 приведены



коэффициенты корреляции, отражающие основные результаты взаимосвязи ЭИ и лидерского потенциала, самая высокая взаимосвязь была установлена между шкалой «Межличностный эмоциональный интеллект» и «Лидерство». По всем остальным шкалам ЭИ установлена также корреляция с Лидерским потенциалом, что может свидетельствовать о том, что связь между Лидерским потенциалом и ЭИ существует, хотя и с разной степенью силы, связи между переменными.

При анализе статистических данных удалось установить достоверные взаимосвязи между уровнем образования и шкалами ЭИ с высоким уровнем значимости (менее 0,05, в некоторых случаях менее 0,01). Например, удалось установить достоверную взаимосвязь для всех групп с разными уровнями образования и шкалой ЭИ — Межличностный эмоциональный интеллект с уровнем значимости менее 0,05. Также удалось установить взаимосвязь между компонентами шкал ЭИ и лидерским потенциалом для групп с разным уровнем образования, с уровнем значимости менее 0,05. Например, удалось установить достоверную разницу средних значений Межличностного эмоционального интеллекта для группы «Высшее управленческое образование» и группы «Среднее», так результаты средних значений респондентов с высшим образованием выше на 8,455 пунктов, чем со средним образованием. Из вышеприведенных данных можно сделать вывод, что во всех случаях при оценке ЭИ и лидерского потенциала респонденты с высшим управленческим образованием показывали лучшие результаты, чем в других группах.

Анализируя взаимосвязь уровня образования со шкалами ЭИ и с результатами лидерского потенциала, было выявлено (табл. 5), что респонденты в группе образования «Высшее управленческое» демонстрируют более высокие значения по сравнению с остальными группами по всем четырем шкалам ЭИ и лидерскому потенциалу. Самые низкие результаты у группы «Среднее образование». Поскольку, в группе «Студенты» были студенты направления обучения «Управление персоналом» и направления «Государственное и муниципальное управление», в ряде случаев данная группа демонстрирует более высокие значения, чем у группы «Высшее не управленческое образование». Например, по шкале «Межличностный эмоциональный интеллект» среднее значение у группы «Студенты» — 44,76, группы «Среднее образование» — 40,67, а группы «Высшее не управленческое» — 43,91.

Согласно анализу результатов Опросника ЭМИн Д. В. Люсина, можно интерпретировать полученные результаты средних значений по группам образования следующим образом:

- группа «Высшее управленческое образование» продемонстрировала высокий уровень выраженности всех компонентов эмоционального интеллекта: Межличностный Эмоциональный Интеллект, Внутрилличностный Эмоциональный Интеллект, Понимание Эмоций, Управление Эмоциями; а также Общий уровень эмоционального интеллекта;
- группы «Высшее не управленческое образование» и группа «Среднее образование» продемонстрировали средний уровень выраженности по всем шкалам эмоционального интеллекта, включая Общий уровень эмоционального интеллекта;
- группа «Студенты» продемонстрировала высокий уровень выраженности по шкале Понимание Эмоций, остальные результаты имеют средний уровень выраженности, включая Общий уровень эмоционального интеллекта.

Анализируя взаимосвязь между лидерским потенциалом и управленческим стажем, все группы продемонстрировали средний уровень выраженности лидерского потенциала на основе интерпретации теста Е. Жарикова, Е. Крушельницкого «Диагностика лидерских способностей». Однако следует отметить некоторые важные особенности: в группе «Без управленческого стажа» большинство респондентов продемонстрировали слабые качества лидера. В группе с управленческим опытом от 1 до 3 лет большинство респондентов продемонстрировали средние качества

**Корреляция ЭИ и Лидерского потенциала**  
Table 4. Correlation of Emotional Intelligence and Leadership Potential

	Межличностный эмоциональный интеллект	Внутриличностный эмоциональный интеллект	Понимание эмоций	Управление эмоциями	Общий уровень эмоционального интеллекта	Лидерство
Межличностный эмоциональный интеллект	1	0,683**	0,868**	0,790**	0,892**	0,502**
Внутриличностный эмоциональный интеллект	0,683**	1	0,827**	0,900**	0,936**	0,428**
Понимание эмоций	0,868**	0,827**	1	0,719**	0,919**	0,450**
Управление эмоциями	0,790**	0,900**	0,719**	1	0,931**	0,464**
Общий уровень эмоционального интеллекта	0,892**	0,936**	0,919**	0,931**	1	0,494**
Лидерство	0,502**	0,428**	0,450**	0,464**	0,494**	1

Примечание: \* — уровень значимости < 0,05, \*\* — уровень значимости < 0,01.

Таблица 5

**Выраженность компонентов ЭИ в зависимости от уровня образования**  
Table 5. Severity of EI components depending on the level of education

Компонент	Группа	Среднее значение	Стандартное отклонение
Межличностный эмоциональный интеллект	Студент	44,76	9,059
	Высшее не управленческое	43,91	8,751
	Высшее управленческое	48,55	7,366
	Среднее образование	40,67	8,214
Внутриличностный эмоциональный интеллект	Студент	45,59	8
	Высшее не управленческое	44,69	10,954
	Высшее управленческое	49,82	8,894
	Среднее образование	44,67	10,764
Понимание эмоций	Студент	47,06	8,814
	Высшее не управленческое	45,15	9,594
	Высшее управленческое	50,86	8,143
	Среднее образование	45,5	7,342

Компонент	Группа	Среднее значение	Стандартное отклонение
Управление эмоциями	Студент	45,47	8,683
	Высшее не управленческое	45,03	10,138
	Высшее управленческое	49,50	8,523
	Среднее образование	41,33	13,852
Общий уровень эмоционального интеллекта	Студент	91,76	14,502
	Высшее не управленческое	90,25	18,4
	Высшее управленческое	100,59	15,305
	Среднее образование	86,83	18,915
Лидерство	Студент	26,59	6,902
	Высшее не управленческое	28,80	4,751
	Высшее управленческое	29,95	4,088
	Среднее образование	28,17	4,309

лидера. Такие же средние качества лидера продемонстрировали и респонденты в группах «Управленческий стаж от 4 до 6 лет» и даже в самой многочисленной группе с управленческим опытом более 6 лет. Безусловно, преждевременно делать какие-либо выводы, но можно говорить, что в рамках конкретного исследования на выборке в 110 человек не удалось установить корреляционную взаимосвязь между лидерским потенциалом и управленческим стажем.

## Обсуждение

Результаты проведенного исследования подтвердили выдвинутые гипотезы. Выявлена корреляция между всеми компонентами ЭИ, которые оценивались по четырем шкалам, а именно Межличностный Эмоциональный интеллект (МЭИ), Внутриличностный эмоциональный интеллект (ВЭИ), Понимание Эмоций (ПЭ), Управление эмоциями (УЭ) и Лидерским потенциалом. Тем самым подтверждена первая гипотеза о взаимосвязи ЭИ и лидерского потенциала. При этом стоит отметить, что сила связи между компонентами ЭИ и лидерским потенциалом разная. Самые высокие значения получили для взаимосвязи Лидерства с общим уровнем ЭИ и Межличностным ЭИ с высоким уровнем достоверности.

Не удалось установить корреляцию между управленческим стажем и Лидерским потенциалом. Управленческий стаж не показал взаимосвязь с результатами лидерского потенциала в группах.

Установлено, что у респондентов всех групп с высшим образованием и у студентов численные значения Эмоционального интеллекта по всем четырем шкалам (МЭИ, ВЭИ, ПЭ, УЭ) и общий уровень ЭИ выше, чем у респондентов со средним образованием. При этом самые высокие значения по общему уровню ЭИ и остальным шкалам ЭИ показали респонденты из группы «Высшее управленческое образование». Тем самым можно утверждать, что гипотеза о взаимосвязи уровня образования с эмоциональным интеллектом подтвердилась. Более того, можно утверждать о более развитом уровне эмоционального интеллекта у респондентов с высшим управленческим образованием.

При анализе результатов самой группы «Высшее управленческое образование» и в сравнении с результатами с другими группами выявились важные закономер-

ности. Респонденты с высшим управленческим образованием показали наилучшие результаты по всем результатам оценки ЭИ, включая все 4 шкалы (МЭИ, ВЭИ, УЭ, ПЭ) и общий уровень ЭИ, а также для Лидерского потенциала по сравнению с другими группами. При этом студенты, которые находятся в процессе получения высшего управленческого образования, показали результаты лучше, чем респонденты из группы «Высшее неуправленческое образование». Это связано, прежде всего, с тем, что студенты для исследования были привлечены из направления Управление персоналом и Государственное и муниципальное управление, где часть дисциплин направлена на развитие эмоционального интеллекта и стратегического управления. На основании вышеизложенного можно говорить о важной роли управленческого образования в развитии эмоционального интеллекта. Проведенное исследование показало, что даже стаж управленческой деятельности не так сильно связан с развитием эмоционального интеллекта, как наличие управленческого образования.

### **Заключение**

Подводя итоги, можно утверждать, что проведенное исследование было результативным и позволило установить некоторые закономерности, подтвердить гипотезы и получить новые дополнительные результаты. Так, удалось установить взаимосвязь между лидерским потенциалом, компонентами эмоционального интеллекта и уровнем образования. Не удалось установить прямую зависимость между управленческим стажем и лидерским потенциалом. Но удалось получить новые дополнительные данные, которые подтверждают, что уровень образования может влиять на уровень развития эмоционального интеллекта и лидерского потенциала. Полученные результаты говорят о необходимости продолжения исследования эмоционального лидерства.

Существующие достижения промышленной и информационной эпох формируют мир будущего, который становится все более динамичным и неопределенным. Но также благодаря своей динамике мир будущего, в котором мы находимся, создает большие возможности, в том числе, для развития как организаций в целом, так и для самого человека в частности, а тем более для лидера. И в условиях постоянных изменений поведение лидера становится обусловленным не только такими ценностями, как достижение результата «любой ценой», но приобретает «человеческое лицо», опираясь на гуманистическую парадигму, на ответственность за людей, духовность и понимание цены выбора при принятии решений. Меняется и сам принцип поведения лидера, становится важным не столько то, что делает он, а то, как он это делает, какие средства использует, и как это в итоге может отразиться на окружающих [5, с. 145]. Именно поэтому на первый план выходит потребность в изменении подхода в современных образовательных программах, смене фокуса; нужно передавать лучшие практики и обучать актуальным техникам не только в качестве развития «профессиональных, специальных навыков» (Hard skills), но также делать акцент на развитие «мягких навыков» (soft skills), таких как эмпатия, умение убеждать, коммуникации и т. д. При этом в большинстве развитых стран методики управления бизнесом, которые были бы признаны максимально эффективными, еще не сформировались, нет и единого подхода к развитию, обучению лидерству в отечественном образовании.

### **Выводы**

Растущий интерес к теме эмоционального лидерства на всех уровнях общества дает возможность говорить о необходимости развития эмоционального интеллекта, уже начиная с определенного уровня образования, например, начиная с выпускных

классов средней школы или начальных курсов высшего образования. Использование подхода развития эмоционального лидера на уровне образования позволило бы уже при найме персонала или при назначении руководителей в организации, включая государственные, или в рамках кадрового резерва, совершать меньше управленческих ошибок, так как основное внимание уделялось бы уровню и степени развития эмоционального интеллекта. Привлечение людей с высоким уровнем развития эмоционального лидерства на руководящие посты позволило бы соответствовать потребностям существующего окружающего мира. Когда лидер заботится не только о достижении своих целей или целей организации, но и о человеке в целом, это способствует устойчивому развитию организаций, в частности, и/или государству в целом. При этом необходимо говорить о непрерывном, постоянном совершенствовании навыков и способностей эмоционального лидера. Непрерывный подход может стать неотъемлемой частью развития организации, общества, а также создать возможности для успешной самореализации людей в процессе работы. А образование и обучение снова могло бы стать непрерывным.

## Литература

1. Андреева И. Н. Об истории развития понятия «эмоциональный интеллект» // Вопросы психологии. 2008. № 5. С. 83–95.
2. Бакеева Й. Р., Бакеев Б. В. Проблемы лидерства в образовании // Проблемное обучение в современном мире. VI Международные Махмутовские чтения : сборник статей / под ред. Е. Е. Мерзон, В. Л. Виноградова, Р. Ф. Ахтариевой, В. А. Мартыновой. Казанский (Приволжский) федеральный университет, Елабужский филиал, 2016. С. 17–21.
3. Белов В. В. Лидерство как фактор развития личности старшеклассников // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2017. № 2. С. 104–116.
4. Брунер Дж. Культура, интеллект, образование: // Теоретические вопросы образования: хрестоматия. Минск : БГУ, 2013. С. 50
5. Веселовский Д. П., Мосина Л. М. Теоретический анализ феномена лидерства в эпоху VUCA // Вестник университета. 2018. № 2. С. 141–146.
6. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
7. Левченко В. В., Соколова Е. А. Методологические подходы к изучению феномена «Лидерство» // Известия Самарского научного центра РАН. 2014. Т. 16. № 2–3. С. 565–569.
8. Петровский А. В. Теория деятельностного опосредования и проблема лидерства // Вопросы психологии. 1980. № 2. С. 29–41.
9. Робертс Р. Д., Мэттьюс Дж., Зайднер М., Люсин Д. В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике // Психология. Журнал высшей школы экономики. 2004. № 4. С. 3–26.
10. Рахманкулова С. А. О взаимосвязи эмоционального интеллекта и лидерского потенциала руководителя // Вестник ОГУ. 2010. № 12 (118). С. 160–166.
11. Стаут Л. Лидерство: от загадок к практике. М. : Добрая книга, 2002.
12. Теплов Б. М. Способности и одаренность: Проблемы индивидуальных различий. М., 1961.
13. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory // R. Bar-On J. D. A. Parker (eds.). Handbook of emotional intelligence. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. P. 363–388.
14. Carroll J. B. Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies. New York: Cambridge University Press, 1993.
15. Cooper R. K., Sawaf A. Executive EQ: Emotional intelligence in leaders and organizations. New York : Grosset/Putnam, 1997.
16. Gardner H. Multiple intelligences. New York : Basic Books, 1993.
17. Goleman D. An EI-based theory of performance // C. Cherniss, D. Goleman (eds.). The emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
18. Matthews G., Zeidner M., Roberts R. D. Emotional intelligence: Science and myth. Cambridge, MA : MIT Press, 2003.
19. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. Emotional intelligence meets traditional 25 standards for an intelligence // Intelligence. 1999. 27. P. 267–298.

20. Sarkar A. We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership // *Development and Learning in Organizations: An International*, 2016.

#### Об авторах:

**Платонова Наталья Сергеевна**, аспирант факультета социальных технологий Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), направление 19.00.13 — Психология развития, Акмеология; Natalia.platonova78@gmail.com

**Тулупьева Татьяна Валентиновна**, доцент факультета государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат психологических наук, доцент; Tvt100a@mail.ru

#### References

1. Andreeva I. N. On the history of the development of the concept of "emotional intelligence" // *Questions of psychology [Voprosy psikhologii]*. 2008. N 5. P. 83–95. (In rus)
2. Bakeeva J. R., Bakeev B. V. Problems of leadership in education // *Problem learning in the modern world. VI International Makhmutov readings: a collection of articles / edited by: E. E. Merzon, V. L. Vinogradov, R. F. Akhtarieva, V. A. Martynova. Kazan (Volga) Federal University, Elabuga Branch*, 2016. P. 17–21. (In rus)
3. Belov V. V. Leadership as a factor in the development of the personality of high school students // *Bulletin of Pushkin Leningrad State University [Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A. S. Pushkina]*. 2017. N 2. P. 104–116. (In rus)
4. Bruner J. Culture, intelligence, education // *Theoretical issues of education: textbook. Minsk : BSU*, 2013. (In rus)
5. Veselovsky D. P., Mosina L. M. Theoretical analysis of the phenomenon of Leadership in the era of VUCA // *University Bulletin [Vestnik universiteta]*. 2018. N 2. P. 141–146. (In rus)
6. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Emotional leadership: The art of managing people based on emotional intelligence. M. : Alpina Business Buks, 2008. (In rus)
7. Levchenko V. V., Sokolova E. A. Methodological approaches to the study of the phenomenon "Leadership" // *Izvestia of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences [Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra RAN]*. 2014. V. 16. N 2–3. P. 565–569. (In rus)
8. Petrovsky A. V. Theory of activity mediation and the problem of leadership // *Questions of psychology [Voprosy psikhologii]*. 1980. N 2. P. 29–41. (In rus)
9. Roberts R. D., Matthews J., Zeidner M., Lucin D. V. Emotional intelligence: problems of theory, measurement and application in practice // *Psychology. Journal of the Higher School of Economics [Psikhologiya. Zhurnal Vyshei Shkoly Ekonomiki]*. 2004. N 4. P. 3–26. (In rus)
10. Rakhmankulova S. A. On the relationship between emotional intelligence and the leadership potential of the leader // *Bulletin of the OSU [Vestnik OGU]*. 2010. N 12 (118). P. 160–166. (In rus)
11. Stout L. Leadership: from mysteries to practice. M.: Good book, 2002. (In rus)
12. Teplov B. M. Abilities and giftedness: Problems of individual differences. M., 1961. (In rus)
13. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory // R. Bar-On J. D. A. Parker (eds.). *Handbook of emotional intelligence. San Francisco : Jossey-Bass*, 2000. P. 363–388.
14. Carroll J. B. Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies. New York : Cambridge University Press, 1993.
15. Cooper R. K., Sawaf A. Executive EQ: Emotional intelligence in leaders and organizations. New York : Grosset/Putnam, 1997.
16. Gardner H. Multiple intelligences. New York : Basic Books, 1993.
17. Goleman D. An EI-based theory of performance // C. Cherniss, D. Goleman (eds.). *The emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey-Bass*, 2001.
18. Matthews G., Zeidner M., Roberts R. D. Emotional intelligence: Science and myth. Cambridge, MA : MIT Press, 2003.
19. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. Emotional intelligence meets traditional 25 standards for an intelligence // *Intelligence*. 1999. 27. P. 267–298.
20. Sarkar A. We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership // *Development and Learning in Organizations: An International*, 2016.

**About the authors:**

**Natalia S. Platonova**, Postgraduate Student of Faculty of Social Technologies of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Natalia. platonova78@gmail.com

**Tatyana V. Tulupieva**, Professor of the Faculty of State and Municipal Management of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Psychology, Associate Professor; Tvt100a@mail.ru