

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова»

На правах рукописи

Сидорова Наталия Викторовна

**СПЕЦИФИКА ВЗАИМОСВЯЗИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА
И СТИЛЕЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Специальность 19.00.03 – психология труда,
инженерная психология, эргономика

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Научный руководитель
доктор психологических наук,
профессор. Заслуженный
деятель науки РФ, член-
корреспондент РАО
Карпов Анатолий Викторович

Ярославль

2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ _____	4
ГЛАВА 1. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ _____	16
1.1. Развитие проблемы принятия управленческих решений _____	16
1.2. Теоретические аспекты эмоционального интеллекта как психологического феномена _____	37
1.3. Соотношение эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений: постановка проблемы исследования _____	50
1.4. Выводы по 1-ой главе _____	62
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ _____	66
2.1. Методологические аспекты исследования _____	66
2.2. Организация процедуры и методы исследования _____	72
2.3. Методы обработки и интерпретации результатов исследования _____	80
2.4. Выводы по 2-ой главе _____	87
ГЛАВА 3. СПЕЦИФИКА ВЗАИМОСВЯЗИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА И СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ____	92
3.1. Специфика взаимосвязи стилевых особенностей принятия управленческих решений с основными параметрами эмоционального интеллекта _____	92
3.2. Специфика взаимосвязи структуры эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений _____	125
3.3. Выводы по 3-ей главе _____	162
ЗАКЛЮЧЕНИЕ _____	171
ЛИТЕРАТУРА _____	190
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Протокол проведения тестирования по эмоциональному интеллекту и стилю принятия управленческих решений _____	208
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Тест на определение эмоционального интеллекта Д. В. Люсина _____	210

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Ключ к методике теста по эмоциональному интеллекту	__ 213
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Тест на определение индивидуального стиля принятия управленческих решений А. В. Карпова и Е. В. Марковой	_____ 215
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Первичные данные, сгруппированные по стилям и по шкалам эмоционального интеллекта	_____ 218
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 Усредненные до выборки равной 15 данные, сгруппированные по стилям и по шкалам эмоционального интеллекта	_____ 220
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Дисперсионный анализ	_____ 222

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Данная работа выполнена на стыке проблематики двух значимых направлений исследований. С одной стороны, это психологическая теория принятия управленческих решений, а с другой, – исследования в области эмоционального интеллекта как фактора управленческой деятельности.

Актуальность исследования указанных направлений определяется сочетанием теоретической и практической значимости проблемы с ее недостаточной разработанностью. Теоретическая значимость обусловлена тем, что исследование эмоционального интеллекта вносит вклад в теорию управления в части принятия управленческих решений, дополняя ее структуру таким компонентом, как эмоциональный интеллект, и помогая тем самым объяснить ее функционирование. Практическая значимость изучения стилей принятия управленческих решений и эмоционального интеллекта обусловлена тем, что в настоящее время развитый эмоциональный интеллект рассматривается как основной элемент эффективного управления, при этом также существует социально-экономическая потребность в улучшении процессов принятия управленческих решений, которые играют решающую роль в повышении эффективности деятельности руководителя.

Вместе с тем, очевидной особенностью современной ситуации является и то, что оба указанных направления (исследование стилей принятия управленческих решений и проблематика эмоционального интеллекта) до сих пор разрабатываются автономно друг от друга. Именно это обуславливает главные особенности современного состояния исследований в каждом из них, так как они одновременно являются и одними из основных трудностей их дальнейшего конструктивного развития. Например, в результате такой «несинтезированности» вне сферы исследований в психологии управленческих решений оказывается

важнейший круг факторов, сопряженных с механизмами эмоционального интеллекта. Одновременно с этим, фактически вне поля исследований в психологии самого эмоционального интеллекта, остается такая важнейшая сфера его проявления, как процессы принятия решений, занимающие определяющее место во всей деятельности управленческого типа.

Негативный характер указанной ситуации усугубляется еще и тем, что роль эмоционального интеллекта, как известно, особенно велика именно в наиболее сложных видах профессиональной деятельности – в первую очередь, именно в управленческой и организационной деятельности, равно как и в наиболее сложных компонентах самой этой деятельности. К ним как раз и относятся процессы принятия управленческих решений. Следовательно, без раскрытия закономерностей организации эмоционального интеллекта, управленческие решения в принципе не могут быть поняты и объяснены с должной степенью полноты.

В силу этого, синтез двух указанных направлений может в значительной степени содействовать интенсификации исследований в каждом из них. Следовательно, возникает объективная необходимость осуществления исследований именно «на стыке» данных направлений, что будет в существенной степени содействовать преодолению указанных негативных особенностей двух направлений исследования, а в конечном итоге – и их развитию, как психологии управленческих решений, так и проблематики эмоционального интеллекта.

Таким образом, в свете сказанного, выявляется объективная необходимость в формулировке общей цели дальнейших исследований, которая состоит в попытке синтеза двух отмеченных выше направлений, а для этого – в развертывании комплекса исследований, раскрывающих эмоциональный интеллект как фактор управленческих решений в целом и их стилевых различий, в частности. Актуальность исследуемой проблемы определяется не только тенденциями развития научного знания, но и существующими потребностями социально-экономической практики. Изучение эмоционального интеллекта – важная тео-

ретическая и практическая задача, требующая актуального исследования и разработки.

Цель исследования: определение взаимосвязи эмоционального интеллекта и стилей принятия управленческих решений.

Задачи исследования:

1. Провести анализ теоретической базы проблемы принятия управленческих решений, а также аспектов эмоционального интеллекта.

2. Выявить структуру эмоционального интеллекта у руководителей.

3. Установить предпочитаемый стиль принятия управленческих решений у руководителей.

4. Изучить взаимосвязь компонентов эмоционального интеллекта и стилей принятия управленческих решений. Перспективным является сравнение отдельных шкал и общего значения эмоционального интеллекта с предпочтением руководителя того или иного стиля принятия управленческих решений.

5. Охарактеризовать полученный ряд новых данных, выявляющих и объясняющих общую закономерность, состоящую в существовании взаимосвязи эмоционального интеллекта с выбором и реализацией стилей принятия управленческих решений.

Объект исследования: эмоциональный интеллект как фактор процессов принятия управленческих решений.

Предмет исследования: взаимосвязь эмоционального интеллекта со стилевыми особенностями принятия управленческих решений.

Общая гипотеза исследования. Существует закономерная взаимосвязь между индивидуальной мерой выраженности эмоционального интеллекта и стилем принятия управленческих решений.

Частные гипотезы.

1. Характер взаимосвязи эмоционального интеллекта со стилевыми особенностями принятия управленческих решений является линейным и выражается в том, что чем более выражен эмоциональный интеллект, тем чаще руко-

водитель предпочитает наиболее эффективный стиль принятия управленческих решений.

2. Эмоциональный интеллект оказывает существенное влияние на выбор предпочитаемого стиля управленческих решений в общей степени его выраженности.

Методологическую основу исследования составили:

- положения культурно-исторической концепции о единстве интеллекта и аффекта (Л.С. Выготский, О.К. Тихомиров);
- деятельностный подход (С. Л. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев и др.);
- структурно-уровневый подход к исследованию психики (М. С. Роговин, А. В. Карпов);
- главные методологические положения системогенетического подхода (В. Д. Шадриков, А. В. Карпов, Ю. П. Поварёнков);
- основные положения системного подхода (А. В. Антонов, В. А. Барабанщиков, Д. Н. Завалишина, А. В. Карпов, Б. Ф. Ломов, В. Д. Шадриков, Э. Г. Юдин и др.);
- основные методологические положения о принципах организации психологических исследований и интерпретации их результатов (Т. В. Корнилова, А. В. Юревич, Т.А. Желагина).

Теоретическую основу исследования составили работы, посвященные различным психологическим аспектам проблемы влияния эмоционального интеллекта на личность человека в целом и его деятельность в частности. Из фундаментальных исследований в этой области необходимо отметить работы Д. В. Люсина, С. А. Шабанова, Е. А. Хлевной, J. D. Mayer, D. Caruso, P. Salovey, R. Boyatzis, D. Goleman, G. Matthews, R. Roberts, M. Zeidner, R. Bar-On, R. Cooper и др., а также работы В. Н. Дружинина, А. В. Карпова, Д. В. Ушакова, Б. М. Величковского, и В. П. Зинченко в области общей и когнитивной психологии в части психических процессов (эмоций). В организационной психологии в целом и принятии управленческих решений в частности – это исследования П. Вейла, А. Г. Венделина, Ф. Генова, Д. Джестона, В. Е. Жуковина,

А. Н. Занковского, Т. С. Кабаченко, А. В. Карпова, А. И. Китова, В. А. Толочка, А. В. Филиппова, А.С. Мельничука.

Методы исследования.

Для решения задач, поставленных в исследовании, использовался широкий методический спектр, включающий следующие группы.

- Общенаучные методы, которые включают анализ, синтез, обобщение теоретических источников по проблеме исследования, интерпретация и систематизация результатов исследования.

- Эмпирические методы: психодиагностический метод определения предпочтения руководителем стиля принятия управленческих решений (опросник А. В. Карпова и Е. В. Марковой), а также методика определения индивидуальной меры выраженности эмоционального интеллекта (опросник Д. В. Люсина).

- Для статистической обработки данных использовались: корреляционный и структурный анализы. Математическая обработка данных проводилась с помощью метода ранговой корреляции г-Спирмена для парных сравнений двух независимых групп, структурного анализа по обобщенным индексам (ИОС, ИКС, ИДС), метод экспресс- χ^2 для сравнения матриц и структурограмм на их гомогенность-гетерогенность, метод «полярных групп» Д. Фланагана и др.

Эмпирическая база и основные этапы исследования.

В исследовании на различных его этапах принимало участие в общей сложности 304 респондента; из них в пилотажных и профессиографических исследованиях – 139 человек, в эмпирических исследованиях – 165 человек. При формировании выборки использовались следующие критерии для испытуемых: пол, возраст, уровень образования, должность и количество подчиненных. Качественный состав выборки руководителей: работающих в крупных государственных и частных компаниях и организациях – 67%, на средних и малых предприятиях – 33%; возраст – от 25 до 55 лет (средний возраст – 41 год); руководители высшего звена – 26%, среднего звена – 43%, низового звена – 31%;

мужчин – 62%, женщин – 38%. Образование у подавляющего большинства – высшее; количество подчиненных варьировало от 14 до 196 человек.

Исследование проводилось в течение 2018-2021 гг. и включало два основных этапа. Первый этап был посвящен изучению специфики взаимосвязи эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений, на втором – осуществлялась интерпретация всей совокупности полученных результатов.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивалась реализацией в исследовании основных методологических принципов психологии, внутренней логичностью структуры работы, применением комплексного подхода к анализу проблем, адекватностью методов организации и проведения исследования; также обеспечивалась обоснованным использованием широкого спектра научных методов, адекватных целям и задачам исследования, применением адекватных методов математической обработки данных и многоплановым анализом результатов исследования.

Научная новизна исследования.

Научная новизна работы определяется комплексным теоретическим, методологическим и прикладным подходом к исследованию фактора, влияющего на стиль принятия управленческих решений, а именно – «эмоционального интеллекта».

Впервые осуществлено конкретно-эмпирическое исследование взаимосвязи индивидуальной меры выраженности эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений, в результате чего не только доказано ее существование, но и раскрыта ее специфика, заключающаяся в комплексном и многоаспектном характере. Впервые установлено также, что эта специфика определяется, прежде всего, детерминирующим, интегративным влиянием эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений.

Установлен новый в научном отношении факт диверсифицированности конкретных зависимостей уровня структурной организации эмоционального интеллекта от предпочтения какого-либо стиля принятия управленческих ре-

шений. Обнаружено также, что индивидуальная мера выраженности эмоционального интеллекта обуславливает не только «локальные», количественные изменения структуры этих свойств, но и качественные, то есть принципиальные их перестройки. При этом эмоциональный интеллект как общая способность детерминирует возникновение аналогичных, то есть обобщенных перестроек всей совокупности стилей принятия управленческих решений. Динамика же количественных значений индексов структурной организации является следствием этих качественных перестроек.

До настоящего времени практически полностью отсутствовали эмпирические исследования, посвященные изучению взаимосвязи эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений. Полученные нами данные не только раскрывают специфику генерализованного характера влияния эмоционального интеллекта, но и позволяют минимизировать выбор неэффективных стилей принятия управленческих решений, регулируя степень индивидуальной выраженности эмоционального интеллекта.

Теоретическая значимость исследования.

Полученные в исследовании результаты содействуют решению фундаментальной проблемы интеллекта, расширяя представление об элементах его структуры. Ряд выводов работы позволяет углубить представление проблемы процесса принятия управленческих решений, выявляя дополнительный влияющий на него фактор. Диссертационное исследование показывает важность включения в процесс принятия управленческих решений аффективных компонентов, влияющих на стилевые предпочтения принятия управленческих решений. При этом эмоциональный интеллект как ментальная способность, является не только частью более обширной группы свойств личности, но и одним из многих факторов индивидуальности, позитивно влияющим на межличностное взаимодействие.

Данная работа дополняет такую значимую, но, как не парадоксально, мало исследованную область – стилевую парадигму принятия управленческих решений.

Полученные результаты также могут содействовать реальному практическому синтезу двух важнейших психологических направлений – теории деятельности, в частности, принятия управленческих решений и интеллекта, что будет содействовать развитию их обоих.

Эмоциональный интеллект в процессе принятия управленческих решений может стать важнейшим элементом представления о профессионально-важных качествах руководителя и детерминации процесса управленческой деятельности.

Практическая значимость исследования.

Совокупность результатов эмпирической части работы демонстрирует практическую значимость эмоционального интеллекта в управленческой деятельности. Полученные данные следует использовать при оптимизации управленческой деятельности, обучении, профессиональном отборе, аттестации.

Практическая значимость исследования определяется тремя основными положениями.

Во-первых, поскольку в ней получен и теоретически объяснен ряд не описанных до настоящего времени закономерностей, ее результаты могут использоваться в исследовательской практике решения других значимых психологических проблем.

Во-вторых, обнаружение конкретных закономерностей взаимосвязи эмоционального интеллекта и стилей принятия управленческих решений, а также полученные данные о структуре, закономерностях функционирования эмоционального интеллекта может составить основу для разработки научно-обоснованных процедур целенаправленного формирования эмоционального интеллекта. Это будет способствовать оптимизации процесса принятия управленческих решений, в частности, и управленческой деятельности в целом.

В-третьих, выявленная взаимосвязь позволит прогнозировать принятие управленческих решений руководителем и, как следствие, будет влиять на стратегическое управление организацией в целом.

Положения, выносимые на защиту.

1. Существует закономерная взаимосвязь индивидуальной меры выраженности эмоционального интеллекта в целом, а также его основных компонентов со стилевыми различиями в реализации процессов принятия управленческих решений.

2. Существует зависимость, которая раскрывается в связи эффективности предпочитаемого руководителем стилем принятия управленческих решений и индивидуальной мерой выраженности эмоционального интеллекта. Однако эта связь носит преимущественно не прямой, а обратный характер.

3. Между степенью структурной организации основных компонентов эмоционального интеллекта и эффективностью стилей принятия управленческих решений существует стабильная и закономерная связь. Она состоит в том, что возрастание степени структурной организации эмоционального интеллекта является значимым фактором стилевых различий. Вместе с тем, направленность этой детерминации также носит не прямой, а обратный характер: относительно более эффективные стили принятия управленческих решений сопровождаются меньшей структурированностью эмоционального интеллекта, и наоборот – высокая его структурированность ингибирует предпочтение относительно более эффективных стилей принятия управленческих решений.

4. Структурная организация эмоционального интеллекта у лиц, реализующих разные стили принятия управленческих решений, характеризуется специфичностью не только в плане количественных различий в степени ее выраженности, но и качественными – принципиальными различиями. Это означает, что структуры эмоционального интеллекта при разных стилях управленческих решений являются гетерогенными – различающимися не только «в степени», но и качественно, то есть именно по своей структурной организации. Эмоциональный интеллект как интегральная способность детерминирует возникновение аналогичных, то есть обобщенных перестроек всей совокупности стилей принятия управленческих решений. Динамика же количественных значений индексов структурной организации является следствием этих качественных перестроек. При этом эмоциональный интеллект для каждого стиля принятия

управленческих решений имеет свою структуру. Следовательно, на стиль принятия управленческих решений влияет как общее значение степени развития эмоционального интеллекта, так и степень его интегрированности, структурированности и выраженности у конкретного стиля принятия управленческих решений.

Апробация результатов исследования осуществлялась представлением ее материалов на заседаниях методологических семинаров факультета психологии и кафедры психологии труда и организационной психологии Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова (Ярославль, 2018-2021 гг.). Результаты были представлены и обсуждены на следующих психологических конференциях, съездах и симпозиумах: XV «Школе по психологии состояний» Казанского государственного университета (Казань, 2021); III Международной научно-практической конференции «Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков» (Москва, 2021); научно-практической конференции «Современные проблемы теории и практики эффективного управления организациями и человеческими ресурсами» (Саратов, 2021); на форуме «Молодежь и наука» (Нижний Новгород, 2021); Всероссийском форуме психологов (Екатеринбург, 2022); на международной конференции «Проблемы теории и практики современной науки» (Минск, Беларусь, 2022) и на Международной конференции «Научные перспективы XXI века» (Прага, Чехия, 2022). Материалы диссертации используются в учебном процессе факультета психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова при чтении курсов «Общая психология», «Психология труда», «Психология менеджмента». По теме диссертации опубликовано 9 статей, в том числе – 2 в журнале из списка ВАК РФ и 1 в журнале из списка СКОПУС. Диссертация обсуждена и одобрена на совместном заседании кафедры психологии труда и организационной психологии и кафедры общей психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова, а также на методологическом семинаре при Совете по защите диссертаций Д 999 51 02 на базе ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова», ФГБОУ ВО «Ярослав-

ский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского» и рекомендована к защите.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертационное исследование соответствует паспорту научной специальности 19.00.03 – «Психология труда, инженерная психология, эргономика», в том числе, следующим областям исследования:

- Изучение профессионально ценных свойств (качеств) психики людей по отношению к определенным классам и видам труда: особенности личности, в том числе, ее направленность на определенный класс труда, ценностные ориентации, потребности, установки и мотивы, характерологические особенности, свойства познавательных, творческих и психомоторных процессов, эмоциональной и рациональной регуляции индивидуальной и коллективной деятельности, движений.

- Условия и способы установления взаимного соответствия свойств психики человека и требований трудовой деятельности разного вида (профессиональный отбор и подбор, самовоспитание и саморегуляция работников; психологические аспекты подготовки и переподготовки работников, расстановки кадров сообразно их личным качествам). Методы, процедуры, критерии оценки, аттестации работников. Психологические основы и средства компенсации слабо выраженных у работников профессионально ценных свойств психики.

- Консультирование должностных лиц по психологическим проблемам, связанным с управлением человеческими ресурсами, организацией служебной деятельности сотрудников, формированию в служебных (учебных) коллективах благоприятного психологического климата; проведение диагностико-оптимизационных работ с персоналом организации; оптимизация средств компенсации слабо выраженных у работников профессионально ценных качеств (вопросы компенсаторного профессионального приспособления, в частности при вынужденной перемене труда); организация работы персонала и совершенствование методического инструментария психологической службы; использо-

вание нормативно-правовых и этических знаний при осуществлении профессиональной деятельности.

Структура диссертации.

Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения. Текст диссертации изложен на 222 страницах печатного текста и содержит 19 рисунков и 36 таблиц. Библиографический список содержит 203 источников, в том числе, 53 – на иностранных языках.

ГЛАВА 1. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1. Развитие проблемы принятия управленческих решений

Принятие управленческих решений представляет собой особый вид деятельности руководителя, который состоит в обоснованном выборе наилучшего из имеющихся возможных вариантов [48]. В настоящее время в теориях управления и принятия решения существуют два основных подхода к процессу принятия управленческих решений – нормативный и дескриптивный. Первый подход направлен на разработку правил и идеальных способов принятия решения, в их отдаленности от субъективных, психологических факторов. При этом процесс принятия управленческих решений при данном подходе состоит из последовательности способов выработки решений, которые обозначаются понятием процессуального инварианта, включающий следующие этапы [50].

1. Определение проблемной ситуации, требующей выхода из нее посредством реализации функции принятия решения. Оно предполагает диагностику – выявление ситуации как таковой; определение ее «зон», а также установление взаимосвязей с другими сторонами деятельности; характеристику особенностей ее содержания; выявление ключевых противоречий и постановку целей предполагаемого решения.

2. Анализ содержания проблемной ситуации, включающий три основных аспекта. Первый: информационный анализ ситуации с целью уменьшения (редукции) ее неопределенности и приведения к виду, более доступному для контроля над ней. Важным при этом является поиск и обнаружение скрытых, имплицитных параметров ситуации. Второй – определение основных «ограничи-

вающих факторов», которые обычно и порождают проблему, требующую принятия решения. Третий – формулировка основных требований к решению – то есть его критериев, которые затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов.

3. Формулировка альтернатив включает в себя поиск, выявление, а также генерацию новых, т. е. не заданных нормативно, возможных выходов из проблемной ситуации. Исследования показывают, что итоговое качество управленческих решений является прямой функцией количества альтернатив, сформулированных на этой стадии.

4. Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности. На данном этапе проводится многоаспектное рассмотрение преимуществ и недостатков каждого из альтернативных вариантов. Они рассматриваются и в прогностическом плане – с учетом параметра динамичности среды. Данный этап обозначается еще как фаза «взвешивания альтернатив».

5. Выбор альтернативы является основным этапом во всей структуре нормативного процесса управленческих решений, поскольку на нем делается ключевой (а часто необратимый) шаг: осуществляется собственно принятие решения. Основным нормативным принципом данного этапа, сформулированным в теории рациональных решений, является постулат максимизации. Данный постулат состоит в том, что следует выбирать ту альтернативу, которая имеет наибольшую интегральную «полезность», т. е. ту, которая максимизирует возможные «выигрыши» и одновременно минимизирует ожидаемые «проигрыши», убытки.

6. Реализация принятого решения. После выбора альтернативы необходима разработка специальных процедур, направленных на ее осуществление. В управленческой деятельности эта задача имеет особую специфику, значимость и сложность. Отличительной чертой этой деятельности является несовпадение тех, кто принимает, и тех, кто реализует решения. Поэтому организация дея-

тельности «реализаторов» – исполнителей решения превращается в самостоятельную и важную задачу.

7. Контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения. Любое решение, в особенности управленческое, предполагает необходимость обратной связи. Лишь в этом случае управление как процесс может быть эффективным и действенным. Лишь в этом случае появляется возможность извлечения и накопления управленческого опыта реализации решений. Как правило, всякий опыт учит, но в первую очередь опыт неудачных решений. Наконец, лишь при условии контроля над решениями и получением информации об их результатах возможна коррекция принятых и (или) принятие новых решений (если прежние оказались неверными). Оценка и коррекция осуществляются путем сличения полученных результатов с теми, которые были сформулированы в качестве ожидаемых на первом этапе – этапе оценки исходной проблемой ситуации. В результате этого общая структура нормативного процесса управленческих решений приобретает вид замкнутого контура, обозначаемого понятием «решенческое кольцо», отраженное на рисунке 1 [52; 110].



Рисунок 1. Решенческое кольцо.

Следовательно, принятие управленческих решений при нормативном подходе является процессом, который состоит из таких этапов как определение

проблемной ситуации, анализ проблемной ситуации, формулировка альтернатив, оценка альтернатив по критериям, выбор альтернативы, реализация принятого решения, контроль и коррекция. При этом общая структура нормативного процесса управленческих решений имеет вид замкнутого контура.

Второй, дескриптивный подход к процессу принятия управленческих решений требует учета субъективных (психологических) факторов как основных, которые можно представить в виде трех уровней, соответствующих традиционной психической структуре личности. К ним относятся психические процессы, психические состояния и психические свойства. Рассмотрим их подробнее.

Психические процессы обычно разделяют на три основных вида: познавательные, волевые и эмоциональные. При этом установлено, что наиболее важную роль среди них в процессе принятия решений оказывают познавательные или когнитивные процессы, к которым относят ощущение, восприятие, память, мышление, представление, воображение и внимание.

Кроме того, в отдельную группу можно выделить мотивационные процессы, которые определяют направленность, интересы, предпочтения, притязания личности и влияют на формирование целей деятельности человека. Эти процессы оказывают значительное влияние на принятие решений, которое рассматривается как регулятивный психический процесс, включающий все «базовые» или частные психические процессы – познавательные, волевые, эмоциональные, мотивационные.

В современной психологии под психическим состоянием понимается целостная реакция личности на внешние и внутренние стимулы, направленная на достижение некоторого полезного результата. Психические состояния очень изменчивы и мало подвластны человеку. Они полностью характеризуют содержание психики людей, но в различные моменты и периоды времени. Из данного определения следует вывод, что психические состояния зависят как от конкретной ситуации, в которой находится человек, так и от его индивидуальных психологических особенностей.

Можно привести такие примеры психических состояний как бодрость и усталость, утомление и психическое пресыщение, информационная перегрузка и апатия, депрессия и эйфория, отчуждение и скука, стресс и фрустрация, тревога, истощение и многие другие. Очевидно, что психические состояния оказывают значительное влияние на качество решений и способы принятия решений, однако определение относительной силы такого влияния для разных состояний нуждается в дальнейших исследованиях и экспериментах.

Всю совокупность психических свойств или качеств можно разделить на два класса: общие и индивидуальные. К общим свойствам относятся наиболее типичные и фундаментальные особенности психики, присущие всем людям, и, прежде всего, ограничения индивидуальных возможностей по хранению и переработке информации. Например, всегда ограничена скорость переработки информации человеком. Одна из причин этого явления состоит в том, что кратковременная память человека имеет ограниченный объем, что сильно влияет на принятие решений и объясняет многие эффекты, сопровождающие этот процесс. Как показали эксперименты [20], человек одновременно может удерживать в кратковременной памяти не более 7 ± 2 смысловых единиц информации, что приводит к явлению «диагностического обеднения»: в силу ограниченности объема кратковременной памяти люди обычно сокращают число рассматриваемых альтернатив. Действительно это количество редко превосходит 4-5 вариантов.

Так же к индивидуальным свойствам относятся предпочтения и уровень притязаний личности. Под системой предпочтений понимают совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью которых человек сравнивает альтернативы и принимает решение. Каждый человек обладает уникальными предпочтениями, которые складываются под влиянием его воспитания, обучения, жизненного опыта, а также индивидуальных психических свойств. Предпочтения незримо присутствуют внутри каждого человека, они скрыты в глубинах человеческой психики и «срабатывают» только тогда, когда перед человеком встает проблема выбора. Поскольку принятие решений непре-

рывно сопровождает деятельность людей, то система предпочтений – это активный и постоянно «включенный» механизм, используемый людьми для сравнения и выбора альтернатив.

Другой важнейший фактор, влияющий на принятие решений и непосредственно связанный с индивидуальными психическими свойствами, носит название уровень притязаний личности. Это понятие характеризует стремление человека к достижению целей такой степени сложности, на которую он сам считает себя способным. В основе уровня притязаний лежит оценка человеком своих собственных возможностей, причем сохранение этой оценки стало для него потребностью. Уровень притязаний может быть частным, т.е. относиться к определенным областям (например, бизнесу, политике, науке, искусству), либо он может носить общий характер, т.е. относиться сразу ко многим областям жизни и деятельности человека, и прежде всего к таким, в которых проявляются его умственные и нравственные качества. В этом случае уровень притязаний основан на общей самооценке человеком себя как личности. В процессе принятия решений уровень притязаний влияет, прежде всего, на формулирование целей деятельности и выбор таких альтернатив, которые в наибольшей мере этим целям соответствуют.

Уровень притязаний не является врожденной характеристикой, а формируется постепенно под влиянием предпочтений, способностей, опыта человека и, прежде всего, его личных переживаний своих достижений как успешных или неуспешных. В результате воздействия этих факторов уровень притязаний может повышаться или снижаться, оставаясь в целом адекватным возможностям человека. Однако дальнейшие изменения могут привести к формированию неадекватного, т.е. завышенного или заниженного, уровня притязаний. В частности, завышенный уровень притязаний часто служит причиной так называемого аффекта неадекватности. Он проявляется в том, что человек находится в устойчивом и отрицательном по своей природе эмоциональном состоянии, которое возникает у него в связи с неуспехом в деятельности. При этом личность либо игнорирует сам факт неуспеха, либо отказывается признать себя его виновни-

ком. Это происходит потому, что таким образом индивид стремится сохранить сложившуюся у себя завышенную самооценку и завышенный уровень притязаний, отвергая при этом сомнения относительно своих способностей и состоятельности. По этой причине аффект неадекватности можно рассматривать как своеобразную защитную реакцию человека, позволяющую ему снять внутренний конфликт (диссонанс) ценой отказа от адекватного отношения к действительности. Разумеется, что устойчивое пребывание человека в подобном состоянии, поддерживающем завышенный уровень притязаний, приводит к постановке нереальных целей и принятию ошибочных решений [25].

Следовательно, процесс принятия управленческих решений согласно дескриптивному подходу состоит из психических процессов (познавательные, волевые и эмоциональные), психических состояний (которые зависят от ситуации и индивидуальных особенностей личности) и психических свойств (которые подразделяются на общие – типичные особенности психики, например, объем кратковременной памяти и индивидуальные – это предпочтения и уровень притязаний).

Таким образом, поскольку принятие управленческих решений является достаточно объемным и в отличие от других процессов управленческой деятельности менее шаблонным и стандартизированным процессом, то вследствие этого на него оказывает влияние существенное количество различных факторов. Исследование влияния различных компонентов на процесс принятия решения составляет одну из фундаментальных общепсихологических проблем, которая одновременно имеет высокую практическую значимость. Поскольку, чем больше выявлено факторов влияющих на принятие управленческих решений, тем больше будет понятна картина всего процесса принятия решения и как следствие появится больше возможностей влиять на сам процесс. Рассмотрим факторы, влияющие на принятие управленческих решений со стороны нормативного подхода подробнее.

При этом поясним, что под понятием факторов, влияющих на принятие управленческих решений понимаются основные параметры внешней и внут-

ренной среды организации, оказывающие на них наиболее сильное влияние [29]. Совокупность данных факторов характеризуется предельно высоким разнообразием и сложностью. Это обусловлено комплексным, т. е. социотехническим типом организационных систем, а также множественностью форм их взаимодействия с внешним окружением. Они включают разнопорядковые факторы: производственно-технологические и социально-экономические, субъективно-психологические и культурные, демографические и др. Все они разделяются на внешне- и внутриорганизационные и воздействуют на реализацию функции принятия решения. Предельно высокое многообразие факторов затрудняет классификацию. Однако в теории управления все же сложились определенные представления о существовании трех интегральных параметров среды, в наибольшей мере влияющих на реализацию этой функции. Ими являются неопределенность, сложность и динамичность среды принятия решений.

Под неопределенностью, считающейся главным параметром, понимается недостаточность релевантной информации для выбора управленческих альтернатив. Релевантная информация – это та, которая адекватна содержанию возникающих проблемных ситуаций, характеризует их содержание и необходима для выработки обоснованного решения. Следует иметь в виду, что именно условия неопределенности являются наиболее явным и характерным атрибутом управленческой деятельности. Руководитель практически всегда принимает решения в условиях той или иной степени неопределенности как в отношении оценки текущего состояния системы, так и, в особенности, потенциально возможных вариантов развития событий. В связи с этим важнейшим профессиональным требованием к руководителю является его способность к принятию решений в условиях неопределенности. Одним из важнейших признаков профессионализма руководителя считается та степень неопределенности, при которой он в состоянии обеспечивать принятие эффективных решений. Неопределенность имеет множество причин возникновения. Главными из них являются два, на первый взгляд диаметрально противоположных, фактора. Так, неопределенность может возникать вследствие отсутствия (или недостаточности) необхо-

димой для принятия решения информации. Эта причина обозначается понятием информационного дефицита. Но она возникает в деятельности руководителя даже чаще по причине высокой избыточности информации. В этом случае имеют место очень большие трудности распознавания в огромном информационном потоке той информации, которая релевантна проблемной ситуации и необходима для выхода из нее. Еще одной важной и характерной для управленческой деятельности причиной неопределенности является то, что «информационными источниками» сведений для руководителя обычно выступают люди. Им свойственна способность, а иногда и потребность исказить (осознанно или нет) объективные данные, фальсифицировать их, скрывать ту или иную информацию. Это порождает недостоверность существенной части управленческой информации, что в итоге также приводит к неопределенности.

Под сложностью среды принятия управленческих решений понимается очень большое количество факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия решения, а также их тесную взаимосвязь и взаимовлияние друг на друга. Особенно большие трудности в этом плане создает то, что тесная взаимосвязь факторов приводит к изменениям всех других факторов при любом, даже незначительном, изменении какого-либо одного из них. Иными словами, совокупность факторов влияет на выработку решений не как рядоположенная, механическая сумма, а как целостная и взаимосвязанная система.

Под динамичностью среды принятия управленческих решений понимается постоянная и высокая степень изменчивости внутренних и внешних организационных факторов. В силу этого практически любое управленческое решение должно быть не только диагностическим, но и прогностическим. Оно должно учитывать те изменения среды, которые произойдут в ближайшее и отдаленное время, т. е. тогда, когда будет реализовываться принятое решение. Кроме того, динамичностью обусловлены существенные и хорошо известные в практике управления временные ограничения на реализацию функции принятия управленческих решений – условия хронического цейтнота при ее осуществлении. Хорошее само по себе, но несвоевременное запоздалое решение является по-

этому фактически ошибочным. Наряду с «опаздывающими» решениями в психологии управления известен интересный «феномен преждевременного решения»: это – решения, принимаемые до того, как возникнет объективная необходимость в них, когда ситуация еще «не созрела» и не оформилась в окончательном виде. В связи с этим считается, что сам выбор наиболее приемлемого момента для принятия решения является важным, хотя и очень специфическим видом решений; он составляет один из аспектов профессионального мастерства руководителя.

Три вышеописанных интегральных параметра среды принятия решения, характеризуя различные ее стороны, в реальности действуют синхронно. Это в еще большей мере осложняет реализацию функции выработки управленческих решений. Вместе с тем в каждой конкретной ситуации эти три параметра могут быть выражены в разной степени, а их сочетание дает в итоге достаточно полную картину условий реализации этой функции. Для описания среды принятия решения используют так называемый «куб Говарда» [7], дающий схематическое представление о ней. Его вершины представляют собой восемь основных типов ситуаций принятия решения в зависимости от того или иного сочетания трех главных параметров среды, схематично изображенный на рисунке 2.

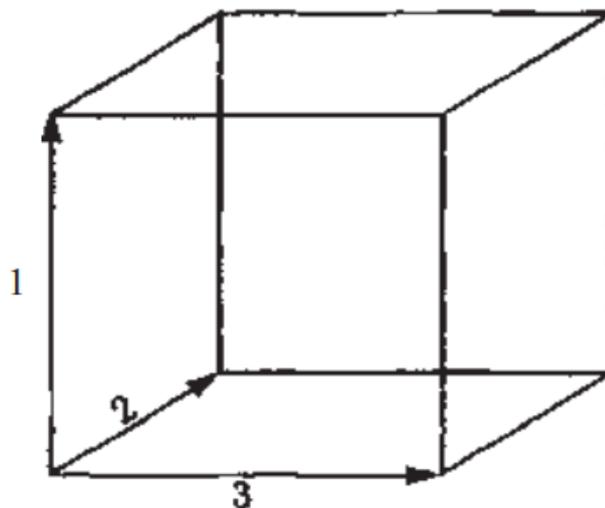


Рисунок 2. Куб Говарда.

Условные обозначения: 1 — степень сложности; 2 — степень динамики; 3 — степень неопределенности.

Наряду с тремя рассмотренными общими параметрами среды в деятельности руководителя существует ещё один важный и главный – специфический параметр. Это степень конфликтности среды, наличия и меры выраженности противоречивых, а часто и антагонистических интересов у членов организации, в отношении которой принимаются те или иные решения. В связи с этим управленческие решения приобретают ряд специфических особенностей, главной из которых является их компромиссность.

Следовательно, со стороны нормативного подхода можно выделить следующие факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений: это – неопределенность, сложность и динамичность среды. Таким образом, были рассмотрены основные внешние параметры, влияющие на принятие управленческих решений, при этом важно проанализировать и психологические особенности руководителя, которые также могут оказывать воздействие на процесс принятия управленческих решений. Другими словами, факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений со стороны дескриптивного подхода.

Выделим наиболее распространенные психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

1. Психологические особенности информационных процессов [63]:

- «Инерционный эффект» – первая альтернатива принятия решения оценивается как самая правильная.
- Познавательный консерватизм и радикализм. Первый характеризуется занижением значимости и достоверности нового источника, второй – противоположной тенденцией.
- «Ошибка ложной причины» – когда два случайных события, внешне похожие, расцениваются как взаимоскоррелирующие.

2. Личностные особенности человека:

- Эффект «реактивного сопротивления» (Дж. Брем). Он основан на том, что любое внешнее давление вызывает сильную ответную реакцию человека, направленную на осуществление именно тех действий, которые запрещаются.

ют («запретный плод сладок»). И, наоборот, реактивное сопротивление возникает, если человеку «усиленно рекомендуют» выбрать определенную альтернативу или осуществить какое-либо действие.

– Эффект «обратного мышления» – «Я знал, что это случится». Такая человеческая реакция сильно искажает реалистическую оценку ситуации и сказывается на формировании адекватного прошлого опыта. Создается иллюзия непогрешимости собственного мнения, благодаря чему человек повышает свою самооценку и уверенность в прогнозах на будущее.

– Эффект «валентности» (феномен Ф. Ирвина). Личность завышает вероятность событий с положительным исходом и занижает вероятность событий с отрицательным исходом. Другими словами, приятные и желательные события кажутся людям более вероятными, чем неприятные и нежелательные. Так, в ходе одного из экспериментов группе студентов давали список из 42 событий, имеющих как положительное, так и отрицательное значение, например, получение высокой зарплаты, приобретение собственного дома, заболевания и т. д. После этого испытуемых просили оценить, насколько вероятно, что, по сравнению с другими студентами из этой же группы, данные события произойдут в их жизни. Выяснилось, что в среднем люди оценивали вероятность хороших событий в их жизни на 15% выше, а вероятность плохих – на 20 % ниже, чем у других.

– Эффект «восприятия риска» М. Старра срабатывает в условиях неопределенности, когда принятие решений связано с риском, т. е. возможностью неблагоприятного исхода. Исследования показывают, что если человек добровольно ставит перед собой цели и принимает решения для их достижения, то его склонность к риску увеличивается, т. е. в этом случае люди воспринимают риск положительно и готовы примириться с ним ради возможности достигнуть значимую для себя цель. С другой стороны, в ситуациях «принудительного» риска, в которые индивид попадает не по своей воле, его отношение к риску изменяется на противоположное. Например, люди резко отрицательно относятся к строительству опасных объектов, таких как атомные электростанции или

химические производства вблизи своих городов, поскольку они вынужденно оказываются в ситуации постоянного риска. В частности, склонность людей к риску уменьшается в ситуациях «навязанного» выбора, когда человеку поручено принять решение. Такие ситуации часто возникают в деятельности организаций, когда руководитель «просит» кого-либо из подчиненных решить возникшую проблему и доложить о полученных результатах. Вероятно, что в подобных ситуациях люди не хотят рисковать, поскольку им кажется, что в случае неудачи вся ответственность будет возложена только на них.

3. Обусловленные коллегиальным процессом принятия решений:

- Феномен «позитивного сдвига риска» (Р. Стоунера). Групповые решения по сравнению с индивидуальными обладают большей рискованностью при условии, что группа изначально имела установку на радикальное принятие решения (при установке группы на консерватизм наблюдается другой эффект – «сдвиг к осторожности», что наряду со сдвигом к риску составляет феномен поляризации мнения группы). Причины сдвига к риску: диффузия ответственности (разделение ответственности между членами группы) и риск имеет положительную ценность, а рискованное поведение выше расценивается окружающими. При этом Р. Кларк впоследствии показал, что группа идет на уровень риска, предлагаемый самым рискованным ее членом. Этот уровень выше средне группового и обозначается как «эффект потолка».

- Феномен «группового мышления» (Д. Янис) – «феномен Groupthink». «Деформированное мышление индивидов, полностью включенных в группу при выработке ими решений», когда изолированные от внешнего влияния или сплоченные группы часто принимают явно ущербные, а иногда абсурдные и катастрофические решения. Основные признаки или симптомы, характеризующие феномен «группового мышления»:

1. Иллюзия неуязвимости, разделяемая членами группы; вследствие этого – тяга к излишнему риску.

2. Стремление группы дать рациональное объяснение принимаемому решению, чтобы отбросить возможные возражения.

3. Вера в исповедуемые группой принципы поведения, которая заставляет ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений.

4. Стереотипный взгляд на соперников как на людей, обладающих слишком многими негативными чертами, чтобы вести с ними переговоры.

5. Открытое давление на тех членов группы, которые выдвигают аргументы против групповых стереотипов.

6. Самоцензура, готовность членов группы минимизировать свои сомнения и контраргументы, касающиеся групповых решений.

7. Иллюзия единодушия по поводу оценок и мнений, согласующихся с точкой зрения большинства.

8. Появление самозванных охранителей «группового духа», защищающих группу от неблагоприятной информации, которая может нарушить чувство удовлетворенности, испытываемое членами группы от принимаемых решений.

– Феномен «ролевой фасилитации» – принятие человеком определенной социальной роли снимает с него часть ответственности за свои действия. Основа этого явления заключается в том, что эта роль делегируется субъекту группой, что и переносит на нее часть ответственности. Это оказывает облегчающее («фасилитирующее») влияние на процессы принятия решения.

– Феномен «выученного диссонанса». Это явление возникает из-за того, что многие участники группы еще до начала обсуждения или в ходе коллективного решения проблемы понимают невозможность повлиять на окончательное групповое решение. Поэтому они как бы заранее предвидят, что в итоговом решении группы не будут учтены их индивидуальные предпочтения и, как следствие, это решение будет противоречить их личным интересам. Подобная психологическая установка в дальнейшем закрепляется в сознании людей («выучивается»), что приводит к заметному снижению их творческой активности в процессе принятия коллективных решений.

– Феномен «объема». Слишком большие или слишком малые группы характеризуются меньшей эффективностью принятия решения, чем группы оптимального объема (от 4 до 8 человек).

– Феномен «состава» (assembly-effect). – Слишком однородные и слишком неоднородные группы (по полу, возрасту, образованию, культурному уровню, национальной принадлежности и пр.) обычно принимают менее удачные решения, чем группы, имеющие некоторую «оптимальную» степень однородности. Это объясняется тем, что в крайне неоднородных группах очень трудно совместить или хотя бы согласовать позиции участников из-за их сильных различий. С другой стороны, в полностью однородных группах на качество решений отрицательно влияет само сходство позиций, взглядов, установок, притязаний и личностных качеств их участников.

– Феномен «асимметрии качества решений» подразумевает, что группа имеет больше возможностей изменять качество индивидуальных решений ее членов, чем качество индивидуальных решений руководителя. Группа обладает меньшими возможностями компенсации неудачных решений руководителя, чем руководитель может компенсировать неудачные решения группы [63].

Вместе с тем с процессом принятия управленческих решений связано понятие элиминативного поведения. Это форма поведения, при которой человек стремится избежать самой необходимости в осуществлении принятия решения или реализации процесса принятия решения, заменив его другими способами организации деятельности. В организациях можно наблюдать и другое, противоположное элиминативному, поведение руководителей. Это стремление руководителя принимать как можно больше решений, то есть контрэлиминативное поведение, которое объясняется тем, что самостоятельное решение повышает субъективную оценку руководителем своей роли в реализации деятельности, поэтому он может предпочитать его даже при возможности использования иных, менее рискованных и нормативно-предписанных средств организации деятельности [65].

Следовательно, со стороны дескриптивного подхода можно выделить следующие факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений: со стороны психологических особенностей информационных процессов

(«инерционный эффект», познавательный консерватизм и радикализм, «ошибка ложной причины»); со стороны личностных особенностей человека (эффект «реактивного сопротивления», эффект «обратного мышления», эффект «валентности», эффект «восприятия риска» М. Старра). Со стороны принципа коллегиального процесса принятия решений: феномен «позитивного сдвига риска», феномен «группового мышления», феномен «ролевой фасилитации», феномен «выученного диссонанса», феномен «объема», феномен «состава», феномен «асимметрии качества решений».

Кроме того, существует множество исследований на тему влияния разнообразных психологических особенностей личности на принятие управленческих решений. Рассмотрим некоторые из них.

Влияние темперамента на принятие управленческих решений. Индивидуальность личности отражается, в том числе, и в особенностях его темперамента, который оказывает существенное влияние на подходы личности в процессе принятия управленческих решений. Выделяют четыре типа темперамента, кратко представим их с позиции процесса принятия решения.

Руководители холерического темперамента предпочитают быстроту, оперативность и индивидуализм при принятии управленческих решений. При этом холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему. Их решения порой носят спонтанный характер. Решения, принятые холериком, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью.

Руководители сангвинического темперамента имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они так же, как и холерики, быстры и оперативны при принятии управленческих решений, однако, индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений.

Руководители флегматического темперамента предпочитают затратить больше времени на разработку управленческих решений, чем на его реализацию. Для них важен избыток информации, мнений и советов по решаемым за-

дачам. Их решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы.

Руководители меланхолического темперамента очень ответственно подходят к процессу принятия управленческих решений. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы (мелочи) возводятся ими в ранг первостепенных. Меланхоликам требуется много времени, большой объем информации, советников и различных утверждений. Решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработанностью и реальностью выполнения. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, конструирования и т.д. Работа в напряженных ситуациях им противопоказана. Меланхолики постоянно погружены в свою работу в компании и дома. При реализации своих решений они постоянно следят за ходом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникших проблем [70].

Следовательно, руководители с определенным видом темперамента интуитивно выбирают подходящий стиль принятия управленческих решений.

Также в научном сообществе рассматривается вопрос влияния гендерных особенностей на принятие управленческих решений [176].

Так, женщины руководители придают меньшее значение иерархии в организации и символам статуса компании – атрибутам внешнего вида компании: представительскому автомобилю, большой охране, сотовому телефону и т. п., создавая тем самым наибольший демократизм в отношениях с внешней средой. Женщина лояльно относится к чужим достижениям, если они не касаются ее личности. Она ориентирована на личность и процесс, на доверие людям, направлена на прямое участие в формальных и неформальных отношениях. Предусматривает широкий обмен информацией для поддержания отношений. Предпочитает широкое коллегиальное обсуждение для принятия управленческих решений. Женщина ориентирована на метод «пряника» и на разделение властных полномочий.

Мужчина-руководитель – традиционное явление мирового менеджмента – часто ставит на первое место себя, более заботится об укреплении своих позиций. Это препятствует делегированию власти, в результате руководитель сам выполняет немислимое количество функций в компании, пропадая там целыми сутками. Приоритетом для него является результат, и известный девиз «Цель оправдывает средства» очень характерен для мужчин-руководителей. Ориентирован на технологию и результат и на борьбу за выживание; на регламент (действие по должностным инструкциям и правилам) и на прямое участие в формальных и косвенных – в неформальных отношениях. Предусматривает широкий обмен информацией для получения власти и предпочитает узкое коллегиальное обсуждение или единоличную разработку управленческого решения.

Также на процесс принятия управленческих решений влияет самооценка руководителя. Так, если руководитель имеет нестабильную самооценку с установкой, например, «я хороший, если я лучший», то решения такой руководитель будет принимать максимально осторожно, чтобы не допустить ошибку и не потерять достигнутый ранее уровень. Если руководитель имеет стабильную самооценку, то он не будет «обслуживать» свои страхи и комплексы и будет принимать решения более эффективно [149].

На основании вышеизложенного, сделаем следующий вывод. Процесс принятия управленческих решений является достаточно объемным и в отличие от других процессов управленческой деятельности менее шаблонным и стандартизированным процессом. Изначально процесс принятия управленческих решений рассматривался как замкнутый процесс, состоящий из следующих этапов: определение проблемной ситуации, анализ проблемной ситуации, формулировка альтернатив, оценка альтернатив по критериям, выбор альтернативы, реализация принятого решения, контроль и коррекция. Считалось, что все решения принимаются исходя из необходимости и цели принятия управленческих решений, и основная задача управленческих решений – максимизация результатов деятельности организации. Данный взгляд на процесс принятия управленческих решений получил название нормативного подхода, в основе

которого лежит математическая теория принятия решений. Руководитель при данном подходе более ориентирован на максимизацию экономического результата принимаемого решения.

Затем в структуре теории управленческих решений постепенно стали вызревать предпосылки рассмотрения процесса принятия управленческих решений со стороны личностных особенностей человека. Это обусловлено в первую очередь попытками осмысления истинных причин принятия управленческих решений, а также попытками объяснения нерациональных решений руководителей.

Таким образом, сформировался второй подход – дескриптивный, согласно которому процесс принятия управленческих решений состоит из психических процессов (познавательные, волевые и эмоциональные), психических состояний (которые зависят от ситуации и индивидуальных особенностей личности) и психических свойств (которые подразделяются на общие – типичные особенности психики, например, объем кратковременной памяти и индивидуальные – это предпочтения и уровень притязаний). В основе данного подхода лежит поведенческая теория принятия решений. Руководитель при данном подходе старается найти достаточно хорошее решение в конкретных условиях с учетом личных качеств руководителя.

Следовательно, с одной стороны процесс принятия управленческих решений – это структурированный замкнутый процесс, который определен границами норм и правил, а с другой – это процесс, на который влияет личность принимаемого решения, его психологические особенности и прочее.

Процесс принятия управленческих решений со стороны двух подходов имеет достаточно разнонаправленный вид. Попыткой систематизировать процесс со стороны указанных подходов является применение прескриптивного подхода (смешанного), который объединяет в себе четкую формальность нормативного и психологическую особенность личности дескриптивного подходов.

Таким образом, процесс принятия управленческих решений имеет достаточно объемный вид и, как следствие этого, на него оказывают значительное влияние разнообразные факторы. Исследование влияния различных компонентов на процесс принятия решений составляет одну из фундаментальных общепсихологических проблем, которая одновременно имеет высокую практическую значимость. Поскольку, чем больше выявлено факторов, влияющих на принятие управленческих решений, тем больше будет понятна картина всего процесса принятия решений и, как следствие, будет больше возможностей воздействовать на сам процесс. Так, со стороны нормативного подхода можно выделить следующие факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Это – неопределенность, сложность и динамичность среды.

Со стороны дескриптивного подхода можно выделить следующие факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений: со стороны психологических особенностей информационных процессов («инерционный эффект», познавательный консерватизм и радикализм, «ошибка ложной причины»); со стороны личностных особенностей человека (эффект «реактивного сопротивления», эффект «обратного мышления», эффект «валентности», эффект «восприятия риска» М. Старра). Со стороны принципа коллегиального процесса принятия решений: феномен «позитивного сдвига риска», феномен «группового мышления», феномен «ролевой фасилитации», феномен «выученного диссонанса», феномен «объема», феномен «состава», феномен «асимметрии качества решений».

Кроме того, существует множество исследований на тему влияния разнообразных психологических факторов на принятие управленческих решений. Это влияние темперамента, самооценки, гендерных особенностей и иных факторов. При этом, вместе с тем, многое остается не просто не изучено, а даже не поставлено. Например, влияние на принятие управленческих решений эмоциональных детерминант. Указанные детерминанты представляют собой чувства – эмоции, которые испытывает руководитель. В данные детерминанты могут входить общее эмоциональное состояние руководителя, его возможность пони-

мания своих и чужих эмоций, возможность управления своими и чужими эмоциями, а также контроль экспрессии. Подчеркнем, что включение эмоциональных детерминант в процесс принятия управленческих решений при дескриптивном подходе ведет к изучению данных детерминант в интегрированном виде, то есть, в нашем случае, в интеллекте руководителя.

Таким образом, как это ни парадоксально, актуальная на сегодняшний день тема влияния эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений не рассмотрена. Поэтому для начала изучения этой темы разберемся в сути эмоционального интеллекта.

1.2. Теоретические аспекты эмоционального интеллекта как психологического феномена

Тема эмоционального интеллекта относительно новая для научного сообщества и при этом не менее значимая. По мнению К. Шваба (Президент Всемирного экономического форума в Давосе), мы стоим у истоков четвертой промышленной революции, которая не имеет аналогов во всем предыдущем опыте человечества. А эмоциональный интеллект, как один из основных навыков XXI века, позволит лидерам действовать в качестве грамотных проводников перемен, а также обеспечит руководителей инструментарием, позволяющим быть более маневренными и успешнее восстанавливаться после потрясений [148].

Поскольку эмоциональный интеллект был сформулирован в отдельную тему не так давно, то исследование интеллекта и эмоций сопряжено с определенным направлением исследований психических явлений, которое преобладало на различных этапах развития психологии. Для более глубокого изучения темы эмоционального интеллекта рассмотрим основные теории интеллекта и эмоций отдельно.

Понятие интеллект в психологической литературе имеет, по меньшей мере, три значения:

1. Общая способность к познанию и решению проблем, определяющая успешность любой деятельности и лежащая в основе других способностей.
2. Система всех познавательных способностей индивида (от ощущения до мышления).
3. Способность к решению проблем без внешних проб и ошибок противоположная способности к интуитивному познанию [32].

Следовательно, установить сущность интеллекта невозможно без обращения к категории «Способности». Многие авторы давали определению «способность» развернутые определения, при этом наиболее часто в литературе используется определение Б. М. Теплова, который выделял три основных признака способностей:

- способности – это индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого;
- вышеуказанные особенности имеют отношение к успешности выполнения деятельности или нескольких деятельностей;
- способности не сводимы к знаниям, умениям и навыкам, которые уже выработали у человека, хотя и обуславливают легкость и быстроту их приобретения [129].

Следовательно, чем больше развита способность у человека, тем успешнее он осуществляет деятельность. В данном случае, можно, предположить, что интеллект или интеллектуальные способности прямо пропорционально связаны с эффективностью деятельности. Несмотря на то, что проблема изучения интеллекта является одной из центральных проблем психологии, изучаемой как отечественными, так и зарубежными психологами, в современной науке не существует общепризнанной теории, которая определяет данный конструкт, поэтому далее рассмотрим основные модели интеллекта.

1. Иерархическая модель интеллекта Р. Стернберга [128], которая включает три типа компонентов интеллекта:

- метакомпоненты (процессы управления, которые регулируют конкретные процессы переработки информации);
- исполнительные компоненты (входит: кодирование, выявление отношений, приведение в соответствие, применение сравнения, обоснование, ответ);
- компоненты приобретения знаний (это избирательное кодирование, комбинирование и сравнение).

2. Двухфакторная теория Ч. Спирмена [140]. Автор полагает, что успех любой интеллектуальной работы определяют генеральный G-фактор (общая способность), S-фактор (специальная способность) и критериальные уровни механических, арифметических и лингвистических (вербальных) способностей. При этом установлено, что роль G-фактора максимальна при решении сложных математических задач и минимальна при выполнении сенсомоторных действий

3. Теория Л. Терстоуна [140]. Он полагал, что определенный интеллектуальный акт является результатом взаимодействия множества отдельных факторов, которые он сгруппировал на словесное понимание, речевую беглость, числовой фактор, пространственный фактор, ассоциативная память, скорость восприятия и индуктивный фактор. При этом как показали дальнейшие исследования, что данные факторы оказались зависимыми, что говорит о существовании единого G-фактора.

4. Усовершенствование теории Л. Терстоуна Х. Гарднером [169]. В качестве основных компонентов интеллекта, помимо вышеуказанных, Х. Гарднер выделяет: музыкальные способности, мотивацию, инициативу, сенсомоторные способности.

5. Трехмерная модель Дж. Гилфорда [140]. Автор считает, что каждый фактор получается в результате сочетания категорий трех измерений интеллекта: Стимул (содержание) – Латентная операция (умственный процесс) – Реакция (результат применения операции (психический процесс: познание, память, дивергентное мышление, конвергентное мышление, оценивание) к материалу).

6. Модель интеллекта Р. Кэттелла [161]. В данной модели выделяется три вида интеллектуальных способностей: общие (интеллект абсолютно независим от степени приобщенности к культуре. Его уровень определяется общим развитием «третичных» ассоциативных зон коры больших полушарий головного мозга), парциальные факторы (Р. Кэттелл выделял лишь один фактор – визуализацию) и факторы операции (отдельные приобретенные навыки для решения конкретных задач).

7. Модель интеллекта Ф. Вернона [169]. Автор считает, что интеллект состоит из:

- первый уровень – генеральный фактор,
- на втором – два основных «групповых» фактора: вербально-образовательный (отражает проявления знаний и навыков, приобретенных в школе) и практико-технический,
- и на третьем уровне находятся специальные способности (техническое мышление, арифметическая способность и т. д.) и, наконец, внизу располагаются частные субфакторы.

8. Усовершенствование модели Ф. Вернона – Д. Векслером [200], который предполагал, что интеллект включает в себя три уровня:

- уровень общего интеллекта;
- уровень «групповых» факторов (невербальный и вербальный интеллект);
- уровень специфических факторов.

9. Одномерная модель интеллекта Г. Айзенка [2], в рамках которой выделяются различные типы концепции интеллекта:

- биологический (служит физиологической, неврологической, биохимической и гормональной основой познавательного поведения);
- психометрический (определяется 70% влиянием генотипа и 30% средовыми факторами: культура, воспитание в семье, образование);
- социальный (способность индивида использовать психометрический интеллект в целях адаптации), которые соответствуют разным структурным уровням интеллекта.

10. Модель В. Д. Шадрикова [147], который рассматривает интеллект как системное проявление познавательных способностей, для которых умственные способности выступают в качестве общего фактора, который влияет на другие способности.

Итак, проанализировав основные теории и модели интеллекта, можно выделить две противоположные тенденции в понимании сущности интеллекта:

- признание общего фактора интеллекта;
- отрицание общего начала интеллектуальной деятельности и утверждение существования множества независимых интеллектуальных способностей.

Подчеркнем, что в процессе развития данных идей приверженцы первой точки зрения пришли к выводу о множестве различных и не всегда зависимых друг от друга способностей; а последователи идеи множественного интеллекта убедились в наличии общего начала всех проявлений интеллекта.

Таким образом, для понимания сущности и природы интеллекта необходимо его рассматривать как целостную, сложную, многоуровневую структуру, не существующую отдельно, а включенную в более общую систему взаимодействия внешней среды и внутренних условий.

Перейдем к рассмотрению теорий эмоций. История исследования эмоций всегда была связана с определенным направлением исследования психических явлений, которое преобладало на разных этапах развития психологии. Поэтому в психологии эмоций сама трактовка понятия «эмоция» может быть различной, в зависимости от теоретических оснований конкретного исследования.

Так, Е. П. Ильин отмечает, что с того времени, когда философы и естествоиспытатели стали всерьез задумываться над природой и сущностью эмоций, возникли две основные позиции во взглядах на природу и суть эмоций: это сенсуалистическая и интеллектуалистическая [43]. Представители сенсуалистической позиции считают, что органические реакции влияют на психические явления. Так, Ф. Дюфур писал по этому поводу следующее: «Разве я недостаточно доказал, что источник нашей естественной склонности к страстям лежит не в душе, а связан со способностью вегетативной нервной системы сообщать мозгу о получаемом ею возбуждении, что если мы не можем произвольного регулировать функции кровообращения, пищеварения, секреции, то нельзя, следовательно, в данном случае объяснять нашей волей нарушения этих функций, возникшие под влиянием страстей» [165]. Представители интеллектуалистической позиции полагали, что органические проявления эмоций – это следствие психи-

ческих явлений. Наиболее ярким представителем этой позиции является И. Ф. Герbart, который считал, что эмоция – это психическое нарушение, вызываемое рассогласованием (конфликтом) между представлениями. Это аффективное состояние непроизвольно вызывает вегетативные изменения.

Подчеркнем, что теории, которые наделяют аффективностью всякий психический процесс, и теории, для которых аффективное состояние – особое событие, означающее, что в нормальном протекании психического процесса произошло некоторое отклонение, решается не только решением вопроса о том, что следует относить к эмоциям [109]. Это решение предопределяет масштабность этих теорий, уровень и характер общности рассматриваемых в них проблем, именно от него зависит, будет ли в теории анализироваться процесс, который выполняет универсальную роль в психическом, или же она будет посвящена одному из частных механизмов, предназначенных для специфических условий и только в них проявляющихся. Далее рассмотрим теории эмоций, которые подразделяются на две основные группы.

Первая группа – традиционные теории, включающая следующие их виды:

- Эволюционная теория эмоций Ч. Дарвина [196]. Он раскрыл эволюционный путь развития эмоций и обосновал происхождение их физиологических проявлений.
- Рудиментарная теория эмоций Г. Спенсера, Т. Рибо и др. [113]. Авторы рассматривают эволюционную идею о происхождении эмоций и оценивают их со стороны поведенческой сферы. В данном случае эмоции являются остаточными проявлениями аффектов, некогда сопровождавших биологические реакции.
- Психоаналитическая теория З. Фрейда, Д. Рапапорта и др. [111]. З. Фрейд основал новое понимание эмоций, основанное на влечениях и отождествлении эмоций и влечения с мотивацией.
- Ассоциативная теория В. Вундта [140]. Он полагал, что эмоции – это, прежде всего, изменения, которые характеризуются непосредственным влиянием чувств на течение представлений и в некоторой степени влиянием

последних на чувства, при этом органические процессы являются лишь следствием эмоций.

- Теория У. Джемса – Г. Ланге [170], в которой возникновение эмоций обусловлено вызываемыми внешними воздействиями и изменениями, как в произвольной двигательной области, так и в области произвольных актов сердечно-сосудистой и секреторной деятельности.

- Теория У. Кеннона – П. Барда [9]. Авторы предполагали, что сопровождать несколько разных эмоций могут одни и те же физиологические сдвиги, следовательно, эмоция – это нечто большее, чем ощущение, которое связано с вегетативной реакцией.

- Теория дифференциальных эмоций К. Изарда [9]. Суть ее состоит в том, что каждая эмоция рассматривается отдельно от других, то есть как самостоятельный переживательно-мотивационный процесс. Основную мотивационную систему человека составляют десять базовых эмоций: радость, печаль, злость, отвращение, презрение, страх, стыд/смущение, вина, удивление, интерес. При этом каждая базовая эмоция обладает уникальными мотивационными функциями и подразумевает специфическую форму переживания

- Нейрокультурная теория эмоций П. Экмана [9]. Ключевая особенность теории заключается в том, что экспрессивные проявления базовых эмоций: страх, злость, радость, печаль, удивление и отвращение – универсальны и практически не чувствительны к воздействию внешней среды.

- Психоэволюционная теория Р. Плутчика [188]. Р. Плутчик считал, что эмоции – это механизмы коммуникации и выживания, которые основаны на эволюционной адаптации. Радость, печаль, удивление, интерес, доверие, отвращение, злость и страх являются базовыми эмоциями. Коммуникация происходит за счет восьми базисных адаптивных реакций, которые являются прототипами базовых эмоций.

Вторая группа – когнитивные теории, основными представителями которых являются следующие теории:

– Двухфакторная теория эмоций С. Шехтера, Д. Сингера и др. [17]. В рамках данной теории эмоция рассматривается как сочетание двух компонентов: физиологического возбуждения и когнитивной интерпретации этого возбуждения.

– Познавательная теория эмоций М. Арнольда, Р. Лазаруса [156]. Ключевым фактором теории является интуитивная оценка объекта, которая выступает в качестве познавательной детерминанты, следовательно, эмоция, как и действие, следует за оценкой.

– Теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера [17]. В данной теории эмоции рассматриваются в качестве основного мотива соответствующих действий и поступков, поэтому в детерминации поведения человека когнитивным фактором, которые лежат в основе этих поступков и действий, придается большая роль, чем органическим изменениям.

– Информационная теория П. В. Симонова [123]. Автор считает, что эмоции определяются актуальной потребностью и оценкой вероятности ее удовлетворения, причем процесс оценки разворачивается автоматически, неосознанно и произвольно. То есть эмоция – это результат автоматической оценки изменения вероятности достижения цели в связи с полученной новой информацией.

Анализируя представленные теории эмоций, можно утверждать, что накопленный экспериментальный и теоретический материал позволяет говорить о двойственной природе эмоций. Получается, с одной стороны, эмоции определяются физиологическими особенностями индивида, то есть возникают в результате воздействия определенного раздражителя, а их проявление есть ничто иное, как проявление механизмов адаптации человека и регуляции его поведения. Также, в данном контексте, можно предположить, что эмоции сформировались в процессе эволюции животного мира и максимального уровня развития они достигли у человека. При этом с другой стороны, существует позиция, что эмоции – это субъективные факторы, к которым относят различные психические явления, в том числе и когнитивные процессы.

На протяжении веков эмоции и познавательная способность человека воспринимались как две отдельные концепции. В то время как эмоция традиционно рассматривалась как примитивный механизм, познание, наоборот, рассматривалось как более сложный аспект человеческой психологии [168].

При этом одна из концепций, соединяющих в себе когнитивное и эмоциональное – это эмоциональный интеллект.

Впервые термин «эмоциональный интеллект» появился в 1985 г. в названии докторской диссертации, написанной У. Пэйном (WaynePayne). В 1990 г. была опубликована работа двух американских профессоров Дж. Майера (университет Нью Гэмпшира) и П. Саловея (университет Йел), в которой описана концепция эмоционального интеллекта [184, 185]. Одно из более поздних определений эмоционального интеллекта, сформулированное этими авторами, звучит как «способность глубокого постижения, оценки и выражения эмоций; способность понимания эмоций и эмоциональных знаний; а также способность управления эмоциями, которая содействует эмоциональному и интеллектуальному росту» личности. «Человеческое мышление не ограничивается рассудочной калькуляцией. Хотя взаимосвязи эмоций и интеллекта очень разнообразны, лишь некоторые из них делают нас по-настоящему умнее. И эту довольно ограниченную сферу взаимного пересечения и влияния можно определить как эмоциональный интеллект», – считают П. Саловея и Дж. Мейер [186].

В широком смысле к эмоциональному интеллекту относят способности к опознанию, пониманию эмоций и управлению ими; имеются в виду, как собственные эмоции субъекта, так и эмоции других людей [78]. Широкий интерес к эмоциональному интеллекту свидетельствует о том, что это понятие хорошо соответствует представлениям житейской психологии. К тому же эмоциональный интеллект расширяет сложившиеся научные представления о разнообразии человеческих способностей, тем самым, обогащая дифференциальную психологию. Понятие эмоциональный интеллект соответствует теории множественного интеллекта Х. Гарднера, особенно его взглядам на межличностный и внутриличностный интеллект [169].

За последние несколько лет стали формироваться разнообразные концепции эмоционального интеллекта. Для их описания использована классификация по методам измерения, используемым в данных подходах.

Смешанные модели включают когнитивные, личностные и мотивационные черты, благодаря чему они оказываются тесно связаны с адаптацией к реальной жизни и процессами совладания [158]. Смешанные модели эмоционального интеллекта характеризуются большим разнообразием и отличаются друг от друга тем, какие личностные характеристики в них включаются. Смешанные концепции трактуют эмоциональный интеллект не как чисто когнитивную способность, а как сложное психическое образование, имеющее одновременно и когнитивную, и личностную природу. Также эти модели предполагают измерение эмоционального интеллекта с помощью опросников, основанных на самоотчете, подобных традиционным личностным опросникам. Модели способностей определяют эмоциональный интеллект как набор способностей, измеряемых с помощью тестов, состоящих из заданий, имеющих правильные и ошибочные ответы [186]. Важно отметить, что результаты опросников и тестов низко коррелируют друг с другом; это вызывает вопросы относительно научной состоятельности этих двух подходов. Ниже более подробно рассмотрены данные модели на примерах их представителей.

Первая группа – смешанные модели:

– Модель Д. Гоулмана [171]. В рамках данной модели эмоциональный интеллект рассматривается как «способность человека истолковывать собственные эмоции и эмоции окружающих с тем, чтобы использовать полученную информацию для реализации собственных целей» [28]. Структура «эмоционального интеллекта» включает набор разнокачественных и разнонаправленных параметров. Во-первых, понимание собственных эмоций, целей и результатов своего поведения, и вместе с тем понимание эмоций и поведения других людей; во-вторых, умение регулировать свои эмоции и поведение и влиять на поведение других людей. Д. Гоулмен выделяет четыре характеристики эмоционального интеллекта: самосознание (эмоциональное самосознание, точная са-

мооценка, уверенность в себе), самоконтроль (контроль эмоций, открытость, адаптивность, воля к победе, инициативность, оптимизм), социальная чуткость (сопереживание, деловая осведомленность, предупредительность), управление отношениями (воодушевление, влияние, помощь в самосовершенствовании, содействие изменениям, урегулирование конфликтов, командная работа и сотрудничество) [29]. Д. Гоулман считает, что единство интеллекта и эмоций необходимо для успешной деятельности руководителя, но отводит когнитивной составляющей второстепенную роль. Эмоции обладают большей силой и в моменты опасности эмоциональные центры (лимбическая система) подчиняют себе всю мыслительную деятельность.

– Концепция Р. Бар-Она [158], в которой эмоциональный интеллект – это «множество некогнитивных способностей и навыков, влияющих на способность успешно справляться с требованиями и давлением окружения» [158]. В 1996 г. был создан опросник на измерение EQ (EmotionalQuotientInventory - EQ-i). Указанная анкета измеряет пять основных компонентов эмоционального интеллекта:

- 1) внутриличностный – знание об эмоциях, способность понимать и выражать эмоции;
- 2) межличностный – способность осознавать, понимать и принимать чувства других;
- 3) адаптируемость – способность приспосабливать чувства, мысли и поведение к изменяющимся условиям и ситуациям, а также управлять этими изменениями;
- 4) регуляция стресса;
- 5) общее настроение.

Вторая группа – модели способностей:

– Модель способностей Дж. Мэйера, П. Сэловея (и Д. Карузо) [186]. В рамках данной модели эмоциональный интеллект представляет собой когнитивная способность, включающая четыре группы способностей, которые были названы «ветвями» это: идентификация и выражение эмоций (собственных и

других людей), регуляция эмоций (собственных и других) и использование эмоций в мышлении и деятельности.

– Теория К. В. Петридеса и Э. Фернхема [64], в которой эмоциональный интеллект – это совокупность поведенческих склонностей и способность распознавать, обрабатывать и использовать эмоциональную информацию.

– Д. М. Ньюман [17] выделяют три модели эмоционального интеллекта:

1) основана на способностях. Эмоциональный интеллект рассматривается как форма интеллекта и как умственная способность, которая включает в себя аргументацию эмоций;

2) смешанная модель. Эмоциональный интеллект – это комбинация эмоциональных предрасположенностей. В данной модели используют инструмента самооценивания, где участники субъективно оценивают свой эмоциональный интеллект;

3) модель черт. В данной модели используют инструменты самооценивания, которые основываются на субъективных ощущениях участников.

При этом, поскольку в данной работе для оценки эмоционального интеллекта применялся тест Д. В. Люсина [78], рассмотрим его модель эмоционального интеллекта подробнее. В данной модели эмоциональный интеллект рассматривается как психологический конструкт, который формируется в ходе жизни человека под влиянием трех групп факторов. Первая – это когнитивные способности (характеристики переработки информации, которую дают эмоции), вторая – представления об эмоциях (как о важном, ценностном источнике информации о себе и других). Наконец, третья – индивидуальные проявления эмоциональности (эмоциональная чувствительность, устойчивость). Подчеркнем, что теоретическая концепция эмоционального интеллекта Д. В. Люсина отличается от смешанных моделей тем, что в конструкт «эмоциональный интеллект» не вводятся личностные характеристики, которые коррелируют со способностями к пониманию и управлению эмоциями. Эмоциональный интеллект, по мнению Д. В. Люсина, можно представить как конструкт, имеющий

двойственную природу и связанный, с одной стороны, с когнитивными способностями, а с другой стороны – с личностными характеристиками.

Изучив представленный выше материал, обозначим эмоциональный интеллект как совокупность таких качеств человека, как: осознанность или понимание своих эмоций, самоконтроль или способность управления своими эмоциями, эмпатия или понимание чувств других людей и способность управлять чувствами других людей.

Проанализировав основные теории и модели интеллекта, можно выделить две противоположные тенденции в понимании сущности интеллекта: признание общего фактора интеллекта и отрицание общего начала интеллектуальной деятельности, и утверждение существования множества независимых интеллектуальных способностей. При этом в процессе развития данных идей приверженцы первой точки зрения пришли к выводу о множестве различных и не всегда зависимых друг от друга способностей; а последователи идеи множественного интеллекта убедились в наличии общего начала всех проявлений интеллекта. Следовательно, для понимания сущности и природы интеллекта необходимо его рассматривать как целостную, сложную, многоуровневую структуру, не существующую отдельно, а включенную в более общую систему взаимодействия внешней среды и внутренних условий.

Изучив теории эмоций, можно утверждать, что накопленный экспериментальный и теоретический материал также позволяет говорить о двойственной природе эмоций. Получается, с одной стороны, эмоции определяются физиологическими особенностями индивида, то есть возникают в результате воздействия определенного раздражителя, а их проявление есть не что иное, как проявление механизмов адаптации человека и регуляции его поведения. Также можно предположить, что эмоции сформировались в процессе эволюции животного мира и максимального уровня развития они достигли у человека. При этом с другой стороны, существует позиция, что эмоции – это субъективные факторы, к которым относят различные психические явления, в том числе и когнитивные процессы.

При этом на протяжении веков эмоции и познавательная способность человека воспринимались как две отдельные концепции. В то время как эмоция традиционно рассматривалась как примитивный механизм, познание, наоборот, рассматривалось как более сложный аспект человеческой психологии [135]. Одна из концепций, соединяющих в себе когнитивное и эмоциональное – это эмоциональный интеллект. Который раскрывается как совокупность таких качеств человека как: осознанность или понимание своих эмоций, самоконтроль или способность управления своими эмоциями, эмпатия или понимание чувств других людей и способность управлять чувствами других людей.

1.3. Соотношение эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений: постановка проблемы исследования

Изучив проблему принятия управленческих решений, а также суть эмоционального интеллекта перейдем к их совместному рассмотрению и к постановке проблемы исследования. При этом для начала сделаем некоторые значимые дополнения.

В. Д. Шадриков акцентирует внимание на двух взаимосвязанных функциях эмоций: функции эмоций как формирования сознания и функции эмоций как механизма формирования внутренней реальной человеческой жизни. Автор предполагает, что так как в своих переживаниях человек сам выступает для себя объектом познания, сознание начинает формироваться с осознанием самого себя. То есть сознание начинается с переживания. Подтверждение данной гипотезы он объясняет фактом природной эгоцентричности ребенка. Окружающая среда, в том числе социальная, имеет для него значение только в той мере, в какой она связана с удовлетворением его естественных потребностей, а удовлетворение потребностей сопряжено с переживаниями. Переживания же ведут к осознанию себя, к тому, что в центре мира оказывается осознающий себя через

свои переживания ребенок». Кроме того, каждое событие жизни сопровождается эмоциями (переживаниями), так как в сознании индивида любое переживание связано с мотивами и целями его жизни и деятельности. Следовательно, роль эмоций заключается в формировании всей внутренней психической жизни субъекта. Переживания входят в любой психический процесс. Ощущения, восприятия, представления мысли субъекта всегда несут в себе и компонент переживаний. Именно поэтому переживания могут стать основой для объединения всех психических процессов, всей внутренней психической жизни. Переживания выступают системным фактором внутренней психической жизни, основой для ее проявления в личностном «Я». При этом одни чувства могут усиливать другие, складываясь в нечто целостное, характеризующее эмоциональную сферу человека в конкретный момент времени. Будучи осознанными переживаниями, развивающимися на основе определенных физиологических механизмов, чувства могут отделяться от потребностей, их породивших, и жить самостоятельно. В данном случае они становятся фактором внутренней реальностью человеческой жизни.

Таким образом, можно предположить, что эмоции входят в состав внутреннего мира человека наравне с интеллектом, который, согласно модели интеллекта В. Д. Шадрикова, развивается на протяжении всей человеческой жизни вместе с развитием самого внутреннего мира. «Действие ума, особенно в социальном поведении, мотивируется и контролируется моралью. Мораль и совесть взаимосвязаны с эмоциями. В этом случае эмоции по отношению к умственным действиям выступают как причина, а не как следствие. Эмоции могут порождать новые идеи. Есть определенные основания говорить и об эмоциональном мышлении» [145].

Многие ученые высказывались о необходимости исследований «аффекта и когниции» в соотношении с другими свойствами интеллекта. Так, например, о единстве интеллекта и аффекта писал Л. С. Выготский [23]. Отечественными и зарубежными психологами проводились исследования взаимосвязи эмоциональной и когнитивной сфер психики, в результате которых было выявлено,

что во многом вид эмоции зависит от интерпретации субъектом вегетативного возбуждения. При этом неважно, откуда поступает информация о собственном состоянии, важно, чтобы она связывала субъект с его внутренним состоянием. Большая часть эмоционального развития зависит от развития познания, необходимого для оценивания обстоятельств той или иной ситуации с позиции некоторых убеждений, желаемых целей и планов. Таким образом, «эмоциональное мышление» занимает значительное место во внутреннем мире человека и необходимо для его благополучия. В связи с этим особый интерес вызывают психологические механизмы, связанные с переработкой эмоциональной информации.

Следовательно, в концепции эмоционального интеллекта отражена тенденция выделения иррациональной составляющей человеческой психики (эмоций, интуиции) как детерминанты успеха, а в более общем контексте, главной задачей в адаптации человека. Интеллект и эмоции, таким образом, находятся во взаимодействии, а не в антагонистических отношениях.

Важно подчеркнуть, что в последние годы в отечественной психологии появился ряд работ (Д. В. Люсин, Е. А. Сергиенко, Д. В. Ушаков, И. Н. Андреева, С. С. Белова, и др.), направленность и содержание которых убедительно свидетельствуют о заметном росте научной актуальности и большой практической значимости исследований в данной области. Наибольшее количество зарубежных исследований посвящены вопросу взаимосвязи высокого уровня эмоционального интеллекта с успехом в жизнедеятельности человека, в частности, в бизнесе и карьере.

Исследования в области эффективности социального взаимодействия указывают на то, что люди с высоким уровнем развития ЭИ имеют тенденцию быть более социально-ответственными, иметь лучшее качество отношений, также они более восприимчивы, чем те, чей уровень развития эмоционального интеллекта ниже [154, 162, 167, 189].

Высокий уровень развития эмоционального интеллекта предсказывает лучшие социальные результаты, низкий уровень развития эмоционального ин-

теллекта у человека с большей вероятностью прогнозирует межличностные конфликты и ситуации дезадаптации [201].

Например, низкий уровень развития эмоционального интеллекта у мужчин связан с большей вероятности злоупотребления наркотиками и алкоголем [166]. Высокий уровень эмоционального интеллекта коррелирует также со способностью выстраивать лучшие отношения в бизнесе. Менеджеры с высоким эмоциональным интеллектом лучше способны культивировать продуктивные рабочие взаимоотношения с другими, что показывает высокую личную продуктивность. Высокий уровень развития эмоционального интеллекта руководителей также способствует выбору таких стратегий и поведения, которые будут способствовать достижению целей организации [164, 182].

Также существуют исследования взаимосвязи производительности работников с их способностью воспринимать и использовать эмоции [190].

Особый интерес вызывает исследование «Поведение инвестора и эмоциональный интеллект», проведенное Дж. Америксом, Т. Враник и П. Сэловеем в 2009 г. В данном исследовании была оценена связь между эмоциональным интеллектом инвесторов и принимаемыми ими решениями. Основываясь на данных онлайн-опроса инвесторов Vanguard Group, а также записях компании, исследователи установили, что уровень эмоционального интеллекта связан с различными аспектами финансовых решений, такими как частота транзакционной активности, инвестированием в акции и использованием активного менеджмента в отношении взаимных и индексных фондов. Авторы утверждают, что настроения и эмоции влияют на ход мыслей, принятие решений и личные отношения. Более того, вопреки сложившимся представлениям, эмоции не вредят этим процессам (из чего вытекает необходимость их устранения или уменьшения), а выступают в роли советников, так как несут в себе сигналы, помогающие сделать оптимальный выбор. Нужно лишь научиться правильно их использовать. Люди с высоким эмоциональным интеллектом способны эффективно применять свои эмоции и настроения. Обладатели низкого эмоционального интеллекта могут их игнорировать, неправильно интерпретировать или полностью

подчиняться им, не извлекая пользы из этих сигналов. Мимолетные настроения, особенно вызванные негативными эмоциями, например, грустью или гневом, влияют на реальные экономические решения. Те же инвесторы, которые могут грамотно использовать свои настроения, принимают решения при позитивном настрое. Инвесторы, умеющие понимать эмоции и управлять ими, меньше других подвержены влиянию внешних информационных источников при решении инвестиционных задач [155, 187, 194]. Исследователи предположили, что особую роль при инвестиционных решениях играют использование эмоций и управление ими. В результате исследования были проанализированы результаты опроса 2595 инвесторов компании Vanguard. В качестве инструмента измерения эмоционального интеллекта использовался тест MSCEIT. По результатам исследований ученые доказали, что особенно важна шкала «управление эмоциями», тогда как шкалы «понимание» и «распознавание» играют меньшие роли. Ценность этого исследования состоит в возможности предсказать наиболее частые ошибки инвесторов и рекомендовать каждому инвестору наиболее подходящую ему линию поведения. Что позволит каждому построить свою инвестиционную деятельность более успешно [183].

Следует также отметить, что в США разработана система картирования – HeartMap, или буквально «сердечные карты». Данная технология запатентована американским исследовательским институтом HeartMath. Исследование этого института показало, что из-за эмоций возникают сердечные приступы, которые изменяют ритмы сердца [195, 202].

Также было подтверждено, что уровень эмоционального интеллекта лидера определяет в значительной степени окружение, в котором регулируются зрелые эмоции. Важным для лидера является также развитие навыков управления эмоциями, особенно такими, как беспокойство, гнев, расстройство и депрессия. Они не только отнимают у нас энергию и перспективу, но также и подрывают развитие нашего эмоционального интеллекта. Таким образом, было продемонстрировано, что успех в личной и профессиональной жизни чаще всего зависит от эмоционального интеллекта [191].

Однако, как отмечают авторы модели способностей ЭИ Дж. Мэйер, П. Сэловей и Д. Карузо в статье «Эмоциональный интеллект: новая способность или эклектичные черты?», «Журналистская интерпретация эмоционального интеллекта создала, но также осложнила популярное понимание эмоционального интеллекта ... отчасти, благодаря своим необычным утверждениям... . Д. Гоулмен писал, что почти 90% различий между лучшими исполнителями на работе и показывающими среднюю производительность было обусловлено эмоциональным интеллектом. Хотя эти идеи появились в книгах для продажи, журнальных и газетных статьях, в том числе они повлияли на научные статьи [56]. Например, в одном из реферируемых научных журналов в статье отмечено, что эмоциональный интеллект объясняет более 85% исключительной производительности топ лидеров и эмоциональный интеллект, а не IQ, предсказывает самую высокую производительность. В наших собственных работах никогда не делалось подобных утверждений, и мы активно критиковали их» [183].

Рассмотрим еще несколько исследований, посвященных взаимосвязи эмоционального интеллекта с деятельностью и личностью руководителя.

Так, например, А. Боханнон-Буркхам выявила взаимосвязь между эмоциональным интеллектом и лидерскими стилями руководителей среднего звена. Выборку составили 32 руководителя (для измерения уровня эмоционального интеллекта использовалась методика EQi, разработанная Р. Бар-Оном). Автор приходит к выводу, что руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта используют трансформационный стиль лидерства в работе с подчиненными, а с низким эмоциональным интеллектом – транзакционный стиль [160].

Подобное исследование было проведено Д. Хетфилдом, по результатам которого была выявлена взаимосвязь между высоким эмоциональным интеллектом и трансформационным стилем лидерства. В то время как обратная зависимость была выявлена между эмоциональным интеллектом и пассивно-избегающим стилем [181]. При этом трансформационные лидеры позволяют своим подчиненным сосредоточиться на более высоких порядках собственных

потребностей, повышая их осведомленность о значении результатов собственного труда и новых способов, с помощью которых эти результаты могут быть достигнуты.

Д. М. Вильям выявил взаимосвязь между эмоциональным интеллектом лидера и текучестью кадров. Чем выше эмоциональный интеллект лидера, тем меньший процент текучести кадров в компании, которой он управляет [200].

Исследователь К, Бузгуэда провела исследование «Эмоциональный интеллект и принятие финансовых решений: новая парадигма или изменение практики». Целью исследования было определение степени влияния эмоционального интеллекта на принятие решений, в основном финансовых и их результатов. Исследование было выполнено на базе опроса 50 тунисских компаний и проводилось на базе разработанного автором опросника для руководителей компании. Результаты показали, что руководители, которые полагаются на свой эмоциональный интеллект, могут, с одной стороны, улучшать возможности фирм по привлечению финансирования, а с другой стороны, избегать чрезмерных займов, чтобы обеспечить финансовую стабильность [179].

В работе А. Д. Маркса «Взаимосвязь между эмоциональным интеллектом и удовлетворенностью работой на примере специалистов в области информационных технологий» использовалась авторская методика, разработанная в основе смешанных моделей эмоционального интеллекта. Результаты исследования показывают, что из четырех компонентов эмоционального интеллекта по Д. Гоулмену: самосознание, самоуправление, социальное осознание и управление отношениями, – только три оказываются значительными предикторами удовлетворенности работой. Самосознание не оказывает какого-либо влияния на удовлетворенность работой. Выводы далее свидетельствуют о важности эмоционального интеллекта в обеспечении удовлетворенности работой в контексте специалистов в области информационных технологий [183].

Исследователи А. Джеймсон и др. провели масштабное социологическое исследование «Эмоциональный интеллект выпускников университетов – мнения работодателей». Целью работы было изучить мнения работодателей, чтобы

определить, существуют ли различия в показателях требуемой социальной и эмоциональной компетентности среди выпускников в разных секторах занятости. Выборка исследования состояла из 500 работодателей в 5 секторах занятости: проектирование, ИТ/вычислительная техника, профессиональные услуги (включая бухгалтерский учет, бизнес-консалтинг, финансы, HR, юриспруденцию, розничную торговлю), науки (включая фармацевтику) и социальная сфера. Работодателям был предложен список из десяти социальных и эмоциональных компетенций, таких как: осознание своих эмоций и их последствий; регуляция эмоций; инициатива (готовность действовать на основе возможностей); мотивация; адаптивность (гибкость обработки изменений); позитивный прогноз (упорство в достижении целей); сочувствие (способность чувствовать чужие эмоции), коммуникативная компетентность; урегулирование конфликтов; командная работа. Работодателей в первую очередь просили оценить каждую компетенцию с точки зрения ее важности для выпускников на своем рабочем месте, а далее каждый пункт работодатели оценивали с точки зрения присутствия у выпускников данной компетентности. Результаты опроса показали существенную разницу между степенью важности, которую работодатели придают компетенциям социального и эмоционального интеллекта, и реальным уровнем развития их у выпускников [193].

Один из приверженцев применения эмоционального интеллекта в бизнесе, М. Кете де Врис, утверждает, что чем более высокую позицию человек занимает в компании, тем более значимым становится развитие эмоционального интеллекта и менее значимым – технические навыки [58].

Д. Алтиндаг и Р. Коседаги из Бейкентского университета провели исследование взаимосвязи между уровнем эмоционального интеллекта менеджеров, инновационной корпоративной культурой и производительностью сотрудников. Работа была направлена на изучение влияния инновационной культуры компании и наличия руководителей с высоким уровнем эмоционального интеллекта на производительность сотрудников. Гипотезы исследования: эмоциональный интеллект руководителя оказывает прямое и позитивное влияние на

производительность сотрудников; инновационная корпоративная культура оказывает прямое и позитивное влияние на производительность сотрудников. Выборка составляла 305 респондентов. Исследование проводилось с использованием оригинального теста эмоционального интеллекта, основанного на короткой форме MSCEIT. Тип корпоративной культуры и производительность сотрудников оценивалась по результатам разработанного авторами опросника. Оценивались элементы корпоративной культуры, обуславливающие ее инновационность. Валидность методик была проверена с помощью статистического анализа.

В результате было установлено, что существует значимая взаимосвязь между эмоциональным интеллектом, инновационной корпоративной культурой компании и производительностью сотрудников. Таким образом, исследователи отмечают важность создания в компании инновационной культуры, а также развития эмоционального интеллекта руководителей для повышения производительности труда сотрудников [177].

С. Арфара и И. Саманта провели исследование, посвященное влиянию эмоционального интеллекта на улучшение командной работы на примере государственного сектора (Национальный центр государственного управления и местного самоуправления НЦГУМС). Целью исследования было изучить два управления аспекта эмоционального интеллекта: распознавание и управление эмоциями, среди работников государственного сектора и, в частности, в НЦГУМС, и их влияние на улучшение работы. В исследовании приняли участие 131 сотрудник учреждения, представляющий 19 рабочих групп. 65% респондентов составляли женщины, 35% – мужчины.

Результаты исследования показали, что эмоциональный интеллект существенно влияет на достижение целей организации. В основном это достигается через способность управлять сложными ситуациями на рабочем месте, приверженность членов команды целям организации, побуждение других членов команды стремиться к лучшему; эмоциональный интеллект статистически значимо влияет на сотрудничество между членами команды. Высокая степень эмо-

ционального интеллекта сосуществует с высоким уровнем сотрудничества, в то время как на низких уровнях этого не происходит; эмоциональный интеллект влияет на уровень доверия между членами команды на статистически значимом уровне; эмоциональный интеллект не связан с качеством выполнения задач; а также эмоциональный интеллект не связан со временем, потраченным на выполнение работы [155].

А. Чаттерджи и А. Кулакли провели «Эмпирическое исследование взаимосвязи между эмоциональным интеллектом, транзакционным и трансформирующим стилями лидерства в банковском секторе» в Американском Университете Ближнего Востока (Кувейт). Целью исследования было изучение взаимосвязи между уровнем развития эмоционального интеллекта, стилем лидерства и эффективностью лидера. В исследовании использовались две методики: для изучения уровня развития эмоционального интеллекта – методика MSCEIT и многофакторный опросник стилей лидерства MLQ5х, позволяющий измерить переменные трансформационного и транзакционного стиля лидерства [180].

В эксперименте участвовал 451 сотрудник из семи банков государственного сектора (151 руководитель и 300 подчиненных). Вопреки результатам исследований, основанных на смешанных моделях эмоционального интеллекта, результаты данного исследования показали, что уровни эмоционального интеллекта не коррелируются со стилями лидерства. Не было найдено существенной корреляции между различными измерениями эмоционального интеллекта, трансформационного и транзакционного лидерства в отношении данной выборки исследования [198].

Н. С. Шутте и Н. М. Лои провели исследование «Связь между эмоциональным интеллектом и успех на рабочем месте». Целью работы было исследование связи между эмоциональным интеллектом и достижением результатов на работе. Выборка исследования состояла из 319 работающих специалистов из США и Австралии. Исследование проводилось с помощью методики Шутте – опросника на уровень развития эмоционального интеллекта (Schutte Self Report Emotional intelligence Test (SSEIT)), разработанного на основе модели способ-

ностей Дж. Мэйера, П. Сэловея, Д. Карузо [163]. Результаты исследования показали, что более высокий эмоциональный интеллект был статистически значимо связан с улучшением психического здоровья, большей вовлеченностью в работу, большей удовлетворенностью работой, большей социальной поддержкой и большей энергией на рабочем месте.

А. П. Пахомов установил, что эмоции являются принципиальным катализатором и индуктором энергии, побуждающей индивида принимать решения разной степени полезности и полярности. В ситуации подавленного эмоционального фона система не способна перейти в качественно иное состояние, поскольку отсутствует источник ее внутренней энергии [73].

Н. Р. Кельчевская, И. С. Пелымская, Е. К. Чешко установили и доказали взаимосвязь динамики эмоционального интеллекта и результатов хозяйственной деятельности предприятия, что свидетельствует о том, что с ростом среднего значения эмоционального интеллекта экономические результаты растут [64].

В работе Е. О. Корнейчук выявлено, что высокий уровень эмоционального интеллекта наиболее важен для развития таких компетенций, как стратегический менеджмент и ориентация на клиента. При этом руководители, которые имеют высокий показатель по уровню управленческих компетенций, обладают более высоким эмоциональным интеллектом [140].

В исследовании Е. А. Хлевной доказана положительная взаимосвязь между уровнем эмоционального интеллекта и эффективностью личности в управленческой деятельности, выраженной в степени достижения ключевых показателей эффективности. При этом высокий уровень развития способностей распознавать и интерпретировать эмоции, возникающие в процессе профессиональной деятельности, использовать их для решения управленческих задач, управлять своими эмоциями и эмоциями окружения повышает эффективность деятельности и, в частности, прибыльность организации и рентабельность вложенных в ее развитие инвестиций [140].

А. С. Петровская выявила закономерную взаимосвязь между индивидуальной мерой выраженности эмоционального интеллекта и результативными

параметрами управленческой деятельности, то есть чем выше эмоциональный интеллект, тем выше степень эффективности управленческой деятельности [99].

В работе Т. А. Панковой также доказан тот факт, что 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 [98].

В диссертационном исследовании Е.В. Краснова на тему: «Эмоциональный интеллект в личностной регуляции принятия решений», в том числе установлено, что согласно показателю использования эмоций в решении проблем (субшкала MSCEIT), эмоциональный интеллект способствует одновременной целевой ориентировке на использование эмоциональной информации и разрешение ситуации неопределенности (т.е. наиболее эффективных выборов). Также выявлено, что более высокие показатели толерантности к неопределенности и эмоционального интеллекта характеризуют специфику психологического профиля военных руководителей с более высокой результативностью в их служебной деятельности (по сравнению с группой с низкой результативностью).

В работе А.М. Кустубаева и Е.В. Багаевой «Эмоциональный интеллект и принятие решений» обозначено, что показатели эмоционального интеллекта коррелируют со временем восприятия информации при принятии решения. Негативная информация является более значимой в способности регулировать эмоции. Способность к регуляции эмоций является значимым показателем для принятия наиболее эффективных решений [66].

Следовательно, в действительности, можно констатировать, что связь между эмоциональным интеллектом и стилем принятия управленческих решений является не изученной и не поставленной проблемой. Изучение эмоционального интеллекта как фактора, влияющего на различные аспекты деятельности человека, например, на эффективность социального взаимодействия, производительность работников, поведение инвесторов, лидерские стили руководи-

теля, текучесть кадров, степень удовлетворенности работой, успех на рабочем месте и прочее позволило установить необходимость изучения проблемы в существующем контексте. Причем, взаимная конвергенция эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений обуславливает их синтез, который раскрывается во влиянии эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений. Поскольку было доказано положительное влияние развитого эмоционального интеллекта на процессуально-стилевые характеристики управленческой деятельности, то, следовательно, представляется логичным предположить, что влияние эмоционального интеллекта распространяется и на другие аспекты процессуальных составляющих деятельности руководителя, в частности на предпочтение стиля принятия управленческих решений. Предполагается, что данное влияние будет прямым и иметь следующие закономерности: высокий эмоциональный интеллект будет способствовать выбору наиболее эффективного стиля принятия управленческих решений и, наоборот, низкая степень развития эмоционального интеллекта поспособствует выбору неэффективного стиля принятия управленческих решений.

Таким образом, все представленные в данной главе материалы свидетельствуют о настоятельной необходимости обращения к исследованию такой важной в теоретическом отношении проблемы, как проблема специфики взаимосвязи эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений, а также выявления возможных детерминационных отношений между ними.

1.4. Выводы по 1-ой главе

1. Комплексная характеристика процесса принятия управленческих решений как одного из фундаментальных направлений психологических исследований, а также главных особенностей его современного состояния позволили определить, следующие проблемы:

- проблема несовершенства нормативного подхода (математической теории) при принятии управленческих решений;
- проблема необходимости рассмотрения процесса принятия управленческих решений со стороны личностных особенностей субъекта;
- проблема дескриптивного подхода принятия управленческих решений;
- проблема применения прескриптивного подхода (смешанного) при принятии управленческих решений;
- проблема влияния факторов со стороны нормативного подхода на процесс принятия управленческих решений.

При изучении факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений особое внимание было уделено дескриптивным факторам. Например, было установлено, что на процесс принятия управленческих решений влияет со стороны психических состояний: бодрость, усталость, утомление, психическое пресыщение, информационная перегрузка, апатия, депрессия, эйфория, отчуждение, скука, стресс, фрустрация, тревога, истощение и многие другие. Со стороны психических свойств: возможности по хранению и переработке информации, уровень притязаний личности, система предпочтений. Со стороны психических процессов: внимание, мышление, память. Также на принятие управленческих решений влияет стиль руководства и личностные качества руководителя (темперамент, нервно-психическая устойчивость, коммуникативная компетентность, профессионализм и другие).

Множество психологических процессов, качеств, свойств и состояний влияет на процесс принятия управленческих решений. При этом в рамках данной работы особый интерес составляют эмоциональные психические процессы. Последние представляют собой чувства – эмоции, которые испытывает руководитель. В указанные детерминанты могут входить общее эмоциональное состояние руководителя, его возможность понимания своих и чужих эмоций, возможность управления своими и чужими эмоциями, а также контроль экспрессии.

Проведенный анализ показал, что включение эмоциональных детерминант в процесс принятия управленческих решений при дескриптивном подходе ведет к изучению данных детерминант в интегрированном виде, то есть, в нашем случае, в интеллекте руководителя.

2. В результате анализа основных теорий и моделей интеллекта было выделено две противоположные тенденции в понимании сущности интеллекта: признание общего фактора интеллекта и отрицание общего начала интеллектуальной деятельности, и утверждение существования множества независимых интеллектуальных способностей. Далее было установлено, что в процессе развития указанных идей приверженцы первой точки зрения пришли к выводу о множестве различных и не всегда зависимых друг от друга способностей; а последователи идеи множественного интеллекта убедились в наличии общего начала всех проявлений интеллекта. В итоге было выделено понятие интеллекта как целостной, многоуровневой структуры, которая не существует отдельно, а включена в более общую систему взаимодействия внешней среды и внутренних условий.

В результате изучения характеристики современных представлений о составе и содержании теорий эмоций установлено наличие двойственности природы эмоций: с одной стороны, эмоции определяются физиологическими особенностями индивида, то есть возникают в результате воздействия определенного раздражителя, а их проявление есть не что иное, как проявление механизмов адаптации человека и регуляции его поведения. Также можно предположить, что эмоции сформировались в процессе эволюции животного мира и максимального уровня развития они достигли у человека. С другой стороны, существует позиция, что эмоции – это субъективные факторы, к которым относят различные психические явления, в том числе, и когнитивные процессы. Вместе с тем, особое внимание уделяется также сочетанию эмоций и познавательной способности человека в виде эмоционального интеллекта. Изучение смешанных моделей и моделей способностей эмоционального интеллекта позволяют выделить понятие эмоционального интеллекта как совокупности таких качеств

человека как: осознанность или понимание своих эмоций, самоконтроль или способность управления своими эмоциями, эмпатия или понимание чувств других людей и способность управлять чувствами (эмоциями) других людей.

3. Следовательно, можно констатировать, что связь между эмоциональным интеллектом и стилем принятия управленческих решений является не изученной и не поставленной проблемой. Изучение эмоционального интеллекта как фактора, влияющего на различные аспекты деятельности человека, например, на эффективность социального взаимодействия, производительность работников, поведение инвесторов, лидерские стили руководителя, текучесть кадров, степень удовлетворенности работой, успех на рабочем месте и прочее; позволило установить необходимость изучения проблемы в существующем контексте. Причем, взаимная конвергенция эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений обуславливает их синтез, который раскрывается во влиянии эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений. Поскольку было доказано положительное влияние развитого эмоционального интеллекта на процессуально-стилевые характеристики управленческой деятельности, то, следовательно, представляется логичным предположить, что влияние эмоционального интеллекта распространяется и на другие аспекты процессуальных составляющих деятельности руководителя, в частности на предпочтение стиля принятия управленческих решений. Предполагается, что данное влияние будет прямым и иметь следующие закономерности: высокий эмоциональный интеллект будет способствовать выбору наиболее эффективного стиля принятия управленческих решений и, наоборот, низкая степень развития эмоционального интеллекта поспособствует выбору неэффективного стиля принятия управленческих решений.

Таким образом, все представленные в данной главе материалы свидетельствуют о настоятельной необходимости обращения к исследованию такой важной в теоретическом отношении проблемы, как проблема специфики взаимосвязи эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений, а также выявления возможных детерминационных отношений между ними.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Методологические аспекты исследования

Рассмотрев теоретическую часть исследования, перейдем к описанию методологии, которая использовалась в данной работе. Итак, основная цель данной главы заключается в характеристике общей процедуры исследования, тех методов и методик, которые использовались при его проведении, а также при обработке и интерпретации полученных в нем результатов. Предварительно необходимо остановиться на некоторых аспектах организации исследования, носящих не собственно методический, а более общий – методологический характер. Они конкретизируют те теоретические положения по отношению к методам и организации процедуры исследования, которые были рассмотрены в 1-ой главе. Поэтому данные аспекты необходимы для того, чтобы перейти от теоретических предпосылок исследования к определению методов его осуществления, а также обработке и интерпретации результатов. Подчеркнем, что все представленные аспекты основаны на общепринятых в методологии психологических исследований положениях и конкретизируют их в данной работе.

Как отмечалось в 1-ой главе, в настоящее время сложилось два основных подхода к изучению процесса принятия управленческих решений (нормативный и дескриптивный). При этом для проведения конкретных эмпирических исследований необходим выбор какого-либо из них как основы. В этом плане дескриптивный подход к трактовке процесса принятия управленческих решений представляется одним из наиболее операциональных в целях проведения

конкретных эмпирических исследований. Данный выбор объясняется тем, что при данном подходе процесс принятия управленческих решений рассматривается со стороны психологических особенностей личности, тем самым подразумевая влияние на данный процесс не внешних факторов, а внутренних, то есть самой личности руководителя, а точнее его внутренних установок и предпочтений. Следовательно, в данной парадигме возможно рассмотрение влияния эмоционального интеллекта руководителя на процесс принятия управленческих решений через выбор предпочитаемого стиля принятия управленческих решений.

Вместе с тем, необходимо остановиться и на таком важном методическом аспекте, связанном с организацией и проведением данного исследования, как содержание самой категории эмоционального интеллекта. Как известно, эта категория в целом и каждая из ее составляющих, в частности, являются очень сложными и многоплановыми. Поэтому они могут изучаться во многих аспектах: содержательном, структурном, функциональном, генетическом, личностном и других. В связи с этим при проведении того или иного исследования всегда возникает необходимость конкретизации данной категории и выбора того аспекта, в котором она изучается. Следует учитывать также, что одним из главных и наиболее традиционных является подход, который обычно обозначается как психометрический и предполагает количественное определение и последующее изучение влияния эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений. Он и был выбран в качестве основного в нашей работе. Это продиктовано, прежде всего, его главными целями и задачами, заключающимися в попытке установления конкретных зависимостей между структурой интегрированности эмоционального интеллекта и выбором предпочитаемого стиля принятия управленческих решений. В свою очередь, решение отмеченных задач предполагает опору не только на количественные показатели эмоционального интеллекта у руководителя, который предпочитает тот или иной стиль принятия управленческих решений, но и на его качественные показатели, то есть степень структурированности и интегрированности эмоционального ин-

теллекта у каждого стиля принятия управленческих решений. Кроме этого, психометрический подход наиболее полно соответствует специфике понятия эмоционального интеллекта, предполагающей различия в индивидуальной мере их выраженности, то есть количественные различия. Подчеркнем, однако, что он, конечно, не является единственным, который может быть применим к исследованию эмоционального интеллекта; он может и должен сочетаться с данными других подходов. При этом методологический аспект данного исследования связан с одним из основных и часто используемых в нем понятий – детерминация. Видов и определений данного понятия (рассматриваемого в самом общем смысле как зависимость и причинно-следственная связь между явлениями, процессами и т. д.) существует достаточно много, что обусловлено его междисциплинарным характером. В психологии, как известно, принято выделять несколько уровней установления детерминационного влияния: первый уровень (начальный) на котором под детерминацией понимается установление соотношения исследуемых объектов. На втором уровне – детерминация раскрывается как изучение связи между элементами при изменении одной из переменных. На третьем уровне детерминация определяется путем применения целого комплекса методов для установления причинно-следственной связи между исследуемыми элементами.

В рамках данного исследования установление детерминационного влияния будет осуществлено только на первом (начальном) уровне, который включает два основных типа (уровня) детерминации – аналитический и структурный. Их изучение соотносится с двумя основными этапами научного познания (аналитическим и системно-структурным). Сущность аналитической детерминации заключается в изучении связей между двумя какими-либо объектами, переменными, явлениями и т. п. Аналитическая детерминация рассматривается как определенная абстракция, поскольку в реальности связи между объектами, явлениями и т. п. всегда включены в более общий контекст и испытывают на себе влияние очень многих других факторов и детерминант. Сущность структурной детерминации заключается в том, что любой результат является след-

ствием целого комплекса, точнее структуры причин и факторов. Кроме того, при структурной детерминации одна причина (то есть одна детерминанта) может приводить к изменению не только какого-либо одного фактора, но и целого их комплекса, то есть обуславливать именно структурные изменения. По отношению к нашему исследованию это означает, что стиль принятия управленческих решений может зависеть либо от отдельных шкал эмоционального интеллекта (аналитическая детерминация), либо же от их комплекса, их общей структуры (структурная детерминация). Необходимо подчеркнуть, что понятие структурной детерминации является, как известно, важным аспектом реализации еще одного методологического принципа – принципа системного подхода, в основе которого лежит рассмотрение какого-либо объекта как системы, то есть целостного комплекса структурированных элементов. Следующее положение связано с использованными в работе математико-статистическими методами. Они, как известно, необходимы для обеспечения точности, надежности и достоверности результатов. Одним из используемых в нашем исследовании является метод корреляционного анализа. Он обычно рассматривается как наиболее важный именно для структурного типа исследований. Использование данного метода распространено очень широко, так как он позволяет выявить ту или иную взаимосвязь переменных, определить наличие закономерных соотношений между ними. Следовательно, он направлен на раскрытие детерминационных отношений между переменными. Поэтому данное положение требует его применения и в нашем исследовании. Как известно, подавляющее большинство существующих психодиагностических методик (в том числе, и тех, которые были использованы в нашей работе) содержит, наряду с отдельными шкалами, также и интегральный показатель. При этом, однако, возникает хорошо известная трудность обработки результатов, особенно при использовании в этих целях структурно-психологического анализа в целом и корреляционного анализа в особенности. Она состоит в том, что в интегральный показатель обязательно входят показатели по отдельным шкалам; сам интегральный показатель вообще складывается из показателей отдельных шкал. Поэтому показатели

отдельных шкал и интегральный показатель, как правило, значимо коррелируют между собой на достаточно высоком уровне. Это негативно влияет на возможности корреляционного анализа (особенно в случае определения обобщенных тех или иных матриц интеркорреляций между комплексом переменных и их сравнении друг с другом). Его «чувствительность» при этом снижается, поскольку большое количество значимых связей шкал методик с их интегральным показателем загромождает и как бы «зашумляет» общий массив получаемых корреляций, содержащийся в матрицах. В связи с этим, как известно, применяются два возможных способа сравнения матриц интеркорреляций любых переменных, в том числе и шкал эмоционального интеллекта, в основном посредством метода экспресс- χ^2 . Первый – с учетом корреляций показателей по отдельным шкалам. Второй – более «чувствительный» и используемый в целях снижения отрицательного влияния описанной особенности не предполагает учета корреляций общего показателя с показателями отдельных шкал. Оба этих способа также были использованы в нашем исследовании. Еще один методологический аспект данного исследования состоит в следующем. Полученная выборка по каждому стилю принятия управленческих решений была количественно не сопоставима друг с другом, поэтому для устранения возможных неточностей трактования полученных результатов, было принято решение усреднения выборки (количество испытуемых для каждого стиля было приравнено к 25). Следующий методологический аспект, имеющий для проведенного исследования достаточно общий характер, касается специфики использования в нем традиционного «классического» метода «полярных групп» Д. Фланагана [137]. В настоящее время он является одним из наиболее распространенных в психологических исследованиях. Данный метод в его традиционном варианте предполагает разделение («расслоение») выборки на три группы по определенному «внешнему критерию», например, по степени эффективности деятельности. В результате образуются три группы: две «полярные» и одна «средняя». Последняя обычно исключается из последующей обработки и интерпретации как нерепрезентативная. Однако, как показал целый ряд выполненных в последнее

время исследований [12, 21, 27, 39, 46, 54, 55, 99], данный метод может быть существенно модифицирован и тем самым расширены его возможности. Во-первых, «чувствительность» этого метода может быть увеличена за счет выделения не трех, а большего числа экспериментальных групп. Это также было реализовано в нашем исследовании. Так, в ряде исследований хорошо зарекомендовал себя прием так называемого «растягивания выборки», суть которого заключается в следующем. Традиционный вариант метода «полярных групп» дифференцирует уже имеющуюся выборку на три группы. При этом нет гарантии того, что в нее действительно входят испытуемые с качественно разным уровнем развития того или иного параметра («внешнего критерия»). Поэтому в целях обеспечения качественных различий выборку можно предварительно целенаправленно формировать, заранее включая в нее лиц с очень разным уровнем развития того или иного параметра. Тем самым диапазон различий испытуемых выборки по какому-либо параметру существенно расширяется, «растягивается». В результате создаются более благоприятные условия для исследования его влияния на другие переменные исследования. В связи со сказанным, данный прием также был использован в нашем исследовании, равно как и прием разделения выборки на пять (а не на три) групп.

В методическом плане важно учитывать и то, что в настоящее время тема эмоционального интеллекта является явно недостаточно разработанной, а именно в представлении о содержании, составе и структуре самого эмоционального интеллекта. Это связано, как отмечалось в 1-ой главе, в основном, с его относительной молодостью. Несмотря на интенсивное развитие исследований и возникновение новых научных его направлений, данная проблема, тем не менее, по-прежнему является достаточно острой. Поэтому тот набор шкал эмоционального интеллекта, который был взят за основу в проведенном исследовании, нельзя, конечно, рассматривать как завершенный, полный. Он должен быть рассмотрен в качестве «рабочего варианта» – перечня этих шкал, на материале которого, тем не менее, возможно изучение некоторых общих особенностей, присущих им в целом.

В заключение отметим, что все описанные выше основные и наиболее значимые для исследуемой в данной работе проблемы методологические аспекты были использованы в целях исследования, то есть изучения влияния эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений.

2.2. Организация процедуры и методы исследования

Целью данного параграфа является характеристика общей процедуры проведенного исследования, а также его методов. Эта процедура определялась общими задачами исследования и включала два основных этапа, каждый из которых был посвящен изучению влияния эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений – попустительский, маргинальный, реализаторский, авторитарный и ситуационный.

Использованные методы подразделялись на две группы: методы собственно исследовательского, а также психодиагностического плана, направленные на сбор эмпирического материала; методы обработки и интерпретации полученных данных. Подчеркнем также, что в организационном плане исследования влияния эмоционального интеллекта на каждый из пяти стилей являлись принципиально сходными; также сходным был и состав шкал эмоционального интеллекта, которые при этом изучались.

В силу этой общности, характеристика процедуры и методик исследования каждого стиля принятия управленческих решений представлена именно в данном параграфе.

Исходя из основных целей и задач исследования, общая процедура его организации включала пять основных этапов. На первом из них изучалось влияние шкал эмоционального интеллекта на попустительский стиль принятия управленческих решений, на втором – влияние на маргинальный стиль, на третьем – на реализаторский, на четвертом – на авторитарный и, наконец, на пятом

– на ситуационный стиль. Соответственно, обработка результатов также была принципиально сходной на всех этапах исследования и включала два основных аспекта (уровня): на первом рассматривалась аналитическая детерминация стилей принятия управленческих решений со стороны шкал эмоционального интеллекта, а на втором – аналогичная детерминация, но уже структурного характера.

В исследовании был использован достаточно широкий набор методов, который можно условно разделить на собственно психологические и методы статистической обработки данных. В свою очередь, собственно психологические методы – это методы, которые направлены на исследование уровня развития эмоционального интеллекта и вида стиля принятия управленческих решений. Именно им следует дать более подробную характеристику.

1. Тест на определение эмоционального интеллекта Д. В. Люсина.

Как отмечалось в 1-ой главе, под эмоциональным интеллектом Д. В. Люсин понимает смешанный конструкт, который сочетает когнитивные способности и личностные характеристики (интерес к внутреннему миру людей, склонность к психологическому анализу поведения и др.) [78].

В основу теста положена трактовка эмоционального интеллекта как способности к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими.

Способность к пониманию эмоций означает, что человек:

- может распознать эмоцию, т. е. установить сам факт наличия эмоционального переживания у себя или у другого человека;
- может идентифицировать эмоцию, т. е. установить, какую именно эмоцию испытывает он сам или другой человек, и найти для неё словесное выражение;
- понимает причины, вызвавшие данную эмоцию, и следствия, к которым она приведёт.

Способность к управлению эмоциями означает, что человек:

- может контролировать интенсивность эмоций, прежде всего, приглушать чрезмерно сильные эмоции;

- может контролировать внешнее выражение эмоций;
- может при необходимости произвольно вызвать ту или иную эмоцию.

И способность к пониманию, и способность к управлению эмоциями может быть направлена как на собственные эмоции, так на эмоции других людей. Следовательно, можно говорить о внутриличностном и межличностном эмоционально интеллекте. Эти два варианта предполагают актуализацию разных когнитивных процессов и навыков, однако, предположительно, должны быть связаны друг с другом. Таким образом, в структуре эмоционального интеллекта априорно выделяются два «измерения», пересечение которых даёт четыре подвиды эмоционального интеллекта: понимание эмоций, управление эмоциями, межличностный эмоциональный интеллект и внутриличностный эмоциональный интеллект.

Для создания данного теста были разработаны утверждения на каждый компонент эмоционального интеллекта. Предварительные версии опросника проводились на нескольких сотнях испытуемых. Серия факторно-аналитических процедур показала, что более или менее устойчиво выделяется пять факторов, в целом соответствующих предложенной структуре.

Рассмотрим подробнее внутреннюю структуру данного теста. В окончательном виде опросник состоит из 46 утверждений, по отношению к которым испытуемый должен выразить степень своего согласия, используя четырёх-балльную шкалу (совсем не согласен, скорее не согласен, скорее согласен, полностью согласен). Эти утверждения объединяются в пять субшкал, которые, в свою очередь, объединяются в четыре шкалы более общего порядка, которые представлены в таблице 1.

Рассмотрим шкалы подробнее.

Шкала МЭИ (межличностный эмоциональный интеллект). Способность к пониманию эмоций других людей и управлению ими.

Шкала ВЭИ (внутриличностный эмоциональный интеллект). Способность к пониманию собственных эмоций и управлению ими.

Шкалы эмоционального интеллекта

	Межличностный эмоциональный интеллект	Внутриличностный эмоциональный интеллект
Понимание эмоций	Понимание чужих эмоций	Понимание своих эмоций
Управление эмоциями	Управление чужими эмоциями	Управление своими эмоциями; контроль экспрессии

Шкала ПЭ (понимание эмоций). Способность к пониманию своих и чужих эмоций.

Шкала УЭ (управление эмоциями). Способность к управлению своими и чужими эмоциями.

Субшкала МП (понимание чужих эмоций). Способность понимать эмоциональное состояние человека на основе внешних проявлений эмоций (мимика, жестикация, звучание голоса) и/или интуитивно; чуткость к внутренним состояниям других людей.

Субшкала МУ (управление чужими эмоциями). Способность вызывать у других людей те или иные эмоции, снижать интенсивность нежелательных эмоций. Возможно, склонность к манипулированию людьми.

Субшкала ВП (понимание своих эмоций). Способность к осознанию своих эмоций: их распознавание и идентификация, понимание причин, способность к вербальному описанию.

Субшкала ВУ (управление своими эмоциями). Способность и потребность управлять своими эмоциями, вызывать и поддерживать желательные эмоции и держать под контролем нежелательные.

Субшкала ВЭ (контроль экспрессии). Способность контролировать внешние проявления своих эмоций.

Тест опросника и ключ к методике приведены в Приложениях 1 и 2 соответственно.

2. Тест на определение вида предпочитаемого руководителем стиля принятия управленческих решений А. В. Карпова и Е. В. Марковой [51].

При данном подходе к определению стиля принятия управленческих решений стилевые характеристики поведения руководителя рассматриваются в координатах «Властность» и «Поведение в проблемной ситуации».

Координата «Властность» отражает межличностный («интериндивидуальный») характер процесса разработки и принятия решений (управленческих). Ее значение определяется: спецификой взаимодействия руководителя с подчиненными; уровнем самостоятельности в их действиях, который им допускается; степенью вовлечения их в процесс выработки и принятия решения руководителем. Полюсами этой координаты служат, с одной стороны, либерализм, с другой — директивность. Руководитель, позиционируемый ближе к полюсу «либерализм», не желает или не умеет быть властным. Он допускает полную свободу действий своих подчиненных. Нацелен на установление с ними дружеских, бесконфликтных отношений. Руководитель, позиционируемый ближе к полюсу «директивность», властен и ориентирован на достижение результата любыми, даже самыми жесткими средствами. Отношение с подчиненными строит на основе однозначного подчинения. Подчеркивает свой статус руководителя.

Координата «Поведение в проблемной ситуации» отражает личностный (индивидуальный) характер процесса разработки и принятия управленческих решений. Ее значение определяется решительностью, ответственностью, склонностью-несклонностью к риску, склонностью к рефлексии, когнитивно-поисковой активностью. Полюсами этой координаты являются продуцирование проблемной ситуации (ситуации принятия решения) и избегание ситуации принятия решения. У человека, позиционируемого ближе к полюсу «избегание ситуации принятия решения», сама по себе необходимость что-либо решать вызывает чувство тревоги, поэтому используются различные возможности, чтобы не доводить до этой ситуации. Это влечет за собой откладывание и затягивание решений. При выборе вариантов главная забота такого руководителя состоит в том, чтобы не сделать ошибки. Следствие этого – перекладывание ответствен-

ности (в том числе на подчиненных) и затягивание процесса принятия решения. Для человека, позиционируемого ближе к полюсу «продуцирование проблемной ситуации», ситуация принятия решения является нормой, он уверен в себе, консультируется только с классными экспертами. Высока мотивация достижения при понимании необходимости идти на риск. Такой руководитель берет на себя ответственность за действия подчиненных. Нацелен на решение перспективных, стратегических вопросов.

В этих координатах выделяются четыре базовых стиля принятия решения, для обозначения которых используется традиционные для литературы по стилям принятия решений наименования: авторитарный, реализаторский, попустительский и маргинальный. Наконец, если ни одна из характеристик не является ярко выраженной, то такой неопределенный, промежуточный вариант характеризуется как ситуационный стиль. Более наглядно стили отражены на рисунке 3.



Рисунок 3. Стили принятия решений.

Руководитель с авторитарным стилем строит отношения с сотрудниками на основе жесткого подчинения и контроля, или на патерналистской основе. Доминирующая личностная направленность такого руководителя – на себя. У него высокая мотивация достижений.

Руководитель с маргинальным стилем избегает ответственности, не имеет высокой мотивации достижений, стремится не отвечать ни за что, полностью

ориентируется на вышестоящее руководство, поэтому часто просто имитирует процесс принятия решений. Фактически он выступает не в качестве человека, направляющего работу своих подчиненных, а лишь в качестве контролера – он следит за выполнением решений, принятых вышестоящими руководителями и доведенных до его подчиненных.

Руководитель с реализаторским стилем имеет высокую мотивацию достижений, требовательность к себе, но к подчиненным относится, напротив, либерально, проявляет к ним низкую требовательность. Поэтому он многое делает сам. Это происходит либо потому, что его подчиненные высокопрофессиональны, мотивированы и не нуждаются в опеке и контроле, либо же, наоборот, они не в состоянии действовать самостоятельно и руководителю лучше сразу сделать все самому.

Руководитель с попустительским стилем не требователен ни к себе, ни к своим подчиненным. Он склонен игнорировать необходимость принимать решения и в целом дистанцируется от реализации всех функций управления по отношению к своим подчиненным.

Наконец, руководитель с ситуационным стилем в целом ориентирован на вовлечение подчиненных в процесс разработки и принятия решений (партисипативность), но при этом не имеет ярко выраженных предпочтений поведения в ситуациях принятия решений: модель его поведения определяется ситуацией.

Тест на установление стиля принятия управленческих решений указан в Приложении 4. Далее рассмотрим ключ к методике.

Испытуемым предлагается пройти вышеуказанный тест и оценить каждое высказывание. Затем при анализе данных каждому ответу присваивается балл по следующему алгоритму:

- 3 балла присваивается ответу полностью согласен;
- 2 балла – согласен;
- 1 балл – с этим суждением, пожалуй, можно согласиться;
- 0 – однозначно да или нет не скажешь, ни да, ни нет;
- – 1 балл – вряд ли с этим можно согласиться;

- - 2 балла – не согласен;
- - 3 балла – абсолютно не согласен.

Далее по каждой шкале подсчитывается суммарный балл. Процедура подсчета суммарного балла состоит в следующем. Ответам испытуемых на прямые пункты опросника приписывается балл на основе следующего соотношения:

ответ	-3	-2	-1	0	1	2	3
балл	1	2	3	4	5	6	7

Ответам испытуемых на обратные пункты опросника приписываются баллы на основе соотношения:

ответ	-3	-2	-1	0	1	2	3
балл	7	6	5	4	3	2	1

Итак, Шкала «Властность» содержит:

- Прямые пункты: 4, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 45, 47, 51.
- Обратные пункты: 3, 29, 31, 33, 35, 36

Шкала «Поведение в проблемной ситуации» содержит:

- Прямые пункты: 5, 9, 30, 32, 37, 39, 40, 41, 49.
- Обратные пункты: 2, 7, 12, 17, 19, 21, 24, 28, 38, 42, 43, 44, 46, 48, 50.

Затем для оценки стилевой принадлежности того ли иного руководителя необходимо подсчитать средние значения признаков и стандартные отклонения.

Для шкалы «Властность»: $M = 95,5$, $\sigma = 15,5$. Для шкалы «Поведение в проблемной ситуации»: $M = 117,5$, $\sigma = 13,4$. Дальнейшее уточнение стратегических особенностей руководителей осуществляется с помощью показателей в таблице. Числовые критерии для классификации руководителей на основе методики «Стиль принятия управленческих решений», представлены в таблице 2.

Числовые критерии для классификации руководителей

Стиль	Властность	Поведение в ситуации ПР
Попустительский	< 88 баллов (M-0,5σ)	< 111 баллов (M-0,5σ)
Маргинальный	> 103 балла (M+0,5σ)	< 111 баллов (M-0,5σ)
Реализаторский	< 88 баллов (M-0,5σ)	> 124 балла (M+0,5σ)
Авторитарный	> 103 балла (M+0,5σ)	> 124 балла (M+0,5σ)
Ситуационный	От 88 до 103 баллов	От 111 до 124 баллов

В заключение следует отметить, что для определения эмоционального интеллекта существуют и другие методики. Тест на определение эмоционального интеллекта Д. В. Люсина был выбран, поскольку на сегодняшний день данный тест является наиболее используемым и адаптированным. Вместе с тем, применение теста на определение стиля принятия управленческих решения по А. В. Карпову и Е. В. Марковой обусловлено его разработанностью, уникальной спецификой и широкой трактовкой стилей принятия управленческих решений. Речь идет не только о том, как руководитель принимает решения, но и о том, что окружает процесс разработки и принятия решения. Учитываются такие аспекты, как организация исполнения решения (а это происходит после того, как решение принято), готовность руководителя принять решение или же его стремление избежать этого как неприятной, может быть, рискованной процедуры (а это происходит до принятия решения).

2.3. Методы обработки и интерпретации результатов исследования

В качестве методов обработки и интерпретации результатов были использованы как традиционные и широко применяемые статистические методы, так и относительно менее известные, но также значимые для основных задач дан-

ной работы методы. К последним относятся, прежде всего, те, которые принадлежат к группе методов структурно-психологического анализа. В число первых, традиционно применяющихся и не нуждающихся поэтому в подробной характеристике, относятся следующие методы обработки результатов.

1. U – Критерий Манна-Уитни. Данный критерий является непараметрическим статистическим критерием, который используется для сравнения двух независимых выборок, чтобы выявить наличие статистической значимости различий между выборками. Метод основан на определении того, достаточно ли мала зона перекрещивающихся значений между двумя вариационными рядами: ранжированным рядом значений параметра в первой выборке и таким же во второй выборке. Следовательно, чем меньше значение критерия, тем вероятнее, что различия между значениями параметра в выборках достоверны.

2. Коэффициент ранговой корреляции Спирмена (ρ_{xy}). Это непараметрический метод, который используется с целью статистического изучения связи между параметрами, переменными, факторами, признаками, явлениями и т. п. В данном случае определяется фактическая степень «параллелизма», соотнесенности между двумя количественными рядами изучаемых признаков и дается оценка тесноты установленной связи с помощью количественного коэффициента. Как известно, само понятие «корреляция» (от лат. *correlatio*) означает «соотношение», в частности, соотношение одной переменной какого-либо исследования с другой.

3. Метод вычисления матриц интеркорреляций. Как известно, метод корреляционного анализа может применяться в нескольких основных разновидностях. Например, возможно вычисление частных, отдельных корреляций между двумя какими-либо параметрами, что очень широко используется в психологических исследованиях. Однако возможен и другой, более совершенный и комплексный, вариант. Он состоит в том, что осуществляется подсчет всего множества взаимных корреляций между некоторым комплексом переменных, изучаемых в исследовании. В частности, по отношению к нашему исследованию анализ заключается в подсчете корреляций у каждого стиля по шкалам эмоцио-

нального интеллекта, для того чтобы выявить статистическую взаимосвязь между шкалами эмоционального интеллекта в разрезе конкретного стиля. В этом случае, как известно, общий массив интеркорреляций представляется в форме матрицы интеркорреляций.

4. Метод χ^2 для определения степени гомогенности-гетерогенности матриц интеркорреляций. Данный метод был использован в адаптированном варианте к решению задач психологического характера. Он обозначается как метод экспресс- χ^2 и его содержание заключается в следующем. Прежде всего, следует иметь в виду, что весь массив интеркорреляций, представленных в матрицах, подразделяется на две группы: значимые в статистическом отношении и незначимые. Первые затем отображаются в форме структурограмм (коррелограмм), дающих наглядное представление всех значимо коррелирующих компонентов матрицы. В нашем исследовании ими являлись шкалы эмоционального интеллекта. В связи с этим обычно возникает наиболее частая и типичная задача, заключающаяся в определении того, являются ли две какие-либо матрицы (и, соответственно, структурограммы) однородными (гомогенными), или же они разнородны (гетерогенны). Она решается согласно методу экспресс- χ^2 следующим образом. Все компоненты матрицы (в нашем случае – шкалы эмоционального интеллекта) имеют разное число и разный уровень значимости корреляционных связей с другими компонентами матрицы. Чем больше это число и выше значимость связей, тем выше их роль в структуре всех компонентов (в нашем случае – в структуре эмоционального интеллекта). Эта роль в количественном выражении определяется через понятие структурного «веса» того или иного компонента матрицы, который является функцией от числа и значимости корреляционных связей [33, 49, 76]. Поэтому для каждого компонента матрицы (и, соответственно, структурограммы) определяются их структурный «вес». На основе этого все компоненты матрицы (и структурограммы) могут быть «выстроены» в определенную ранговую последовательность по степени убывания их структурного «веса». Такая последовательность является четким и однозначным индикатором сравнительной роли, которую играют те или иные компонен-

ты в их общей структуре. Кроме того, она является и столь же четким выражением всей структуры, на основе которой определена. В целом ряде работ справедливо указывается, что данная последовательность в значительной степени выступает эквивалентом этой структуры [45]. Поэтому для определения однородности каких-либо двух матриц (и структурограмм) можно сопоставить, насколько связанными – подобными – являются такие последовательности компонентов в них по значениям структурных «весов». Следовательно, задача сравнения матриц (и структурограмм) сводится тем самым к определению коэффициента корреляции между двумя ранговыми распределениями, представленными в последовательности «весов». Если между ними существует значимая положительная корреляция, то это свидетельствует о принципиальном подобии сравниваемых последовательностей и, следовательно, о гомогенности тех матриц (и структурограмм), на основе которых они построены. Если же, наоборот, обнаруживается незначимая корреляция (или значимая, но отрицательная корреляция), то это свидетельствует о том, что матрицы (и структурограммы, на основе которых они построены) являются гетерогенными. Подчеркнем также, что, как следует из специально проведенных исследований, метод экспресс- χ^2 является более «жестким», строгим, чем метод χ^2 в его исходном варианте [45, 47]. Поэтому его применение не только оправдано, но и в еще большей степени способствует повышению надежности статистических выводов.

5. Метод определения индексов структурной организации (в нашем исследовании – для каждого стиля притяия управленческих решений). К ним относятся, как известно, индекс когерентности структуры (ИКС), индекс дивергентности (дифференцированности) структуры (ИДС) и индекс организованности структуры (ИОС) [45]. Индекс когерентности структуры параметров определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и степени их значимости; индекс дивергентности структуры (ИДС) – как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре; индекс организованности структуры (ИОС) – как функция соотношения общего количества положи-

тельных и отрицательных связей, а также их значимости. При этом учитываются связи, значимые при $\alpha = 0,01$ и $\alpha = 0,05$; первым приписывается «весовой» коэффициент 3 балла, вторым – 2 балла. В ряде случаев учитываются и связи на $\alpha = 0,10$ (с «весовым» коэффициентом 1 балл). Полученные по всей структуре «веса» суммируются, что и дает значения указанных индексов. При этом важно понимать, что, как подчеркивается в [45], «в тех направлениях психологических исследований, в которых наиболее широко используется метод матриц интеркорреляций индивидуальных качеств и последующего анализа построенных на их основе структурограмм, показано, что его необходимо рассматривать как иной, нежели аналитический, – как структурный способ изучения тех или иных психических явлений». Он позволяет выявить и охарактеризовать детерминацию какого-либо явления не только в плане его «аналитических», «единичных» связей с отдельными индивидуальными качествами, но и в плане его комплексной, структурной обусловленности их целостными подсистемами. «В матрицах представлен исчерпывающий комплекс взаимосвязей исследуемых индивидуальных качеств, выраженных в количественных значениях коэффициентов корреляции между ними» [45]. Матрицы позволяют, поэтому выявить взаимосвязанный комплекс тех или иных качеств и связей между ними (то есть их структуру), в нашем случае – структуру эмоционального интеллекта. При интерпретации результатов, получаемых с помощью методов корреляционного анализа в целом и структурно-психологического анализа, основанного на определении отмеченных выше индексов организованности, в особенности, необходимо учитывать два следующих положения. Они являются и общепринятыми, и исходными для интерпретации представленных ниже результатов. Первое из них, носящее в большей мере методологический характер, заключается в следующем. Любая подсистема психики (в частности, когнитивная, эмоциональная или какая-либо другая) характеризуется, как известно, той или иной степенью организованности. От нее зависит эффективность функционирования самой подсистемы. Поэтому для любой подсистемы характерна тенденция к повышению ее организации как средства обеспечения эффективности функционирования

ния. Следовательно, степень структурной организации является и проявлением, и «индикатором» ее совершенства: чем выше эта степень, тем совершеннее и сама подсистема. Как справедливо отмечается в [3], «система использует структурированность как одно из важных средств своего совершенствования». Подчеркнем, что все эти положения являются не только очень общими, но и общепринятыми; их, следовательно, необходимо обязательно учитывать при осуществлении интерпретации полученных результатов. Второе положение носит методический характер. Оно заключается в том, что при использовании метода матриц интеркорреляций (и последующего сравнительного анализа полученных на их основе структурограмм) в качестве исходного принимается следующее утверждение. Основным «индикатором» степени структурной организации считаются значимые корреляционные связи между компонентами матрицы (и, соответственно, коррелограмм). Они, как известно, могут быть двух типов: положительные и отрицательные. Степень когерентности – интегрированности структурограмм определяется количеством и уровнем значимости положительных корреляций; мера их дивергентности, дифференцированности определяется количеством и уровнем значимости отрицательных корреляций. Общая степень организованности определяется как разность значений индексов когерентности (ИКС) и дивергентности (ИДС). Все сказанное относится в основном к количественному – «формальному» – аспекту вычисления отдельных корреляций и нахождения на их основе указанных индексов. Однако необходимо учитывать и содержательную сторону – смысл самих значимых положительных и отрицательных корреляций, а также определяемых на их основе индексов. Для этого следует опираться на следующее, также общепринятое положение. Смысл значимых положительных корреляционных связей заключается не только в том, что два каких-либо ряда параметров распределены на выборке сходным образом. Значимые положительные корреляции свидетельствуют и о том, что два каких-либо параметра (например, две шкалы эмоционального интеллекта) выявлены у представителей выборки на приблизительно одинаковом уровне развития. Например, если в выборке обнаруживается значимая положительная

корреляция между шкалами понимания своих эмоций и управления своими эмоциями, то это означает, что у ее представителей высокий уровень развития первого из указанных процессов, как правило, сочетается с высоким уровнем развития второго. И наоборот, смысл значимых отрицательных корреляций заключается в том, что между коррелируемыми параметрами существуют обратно пропорциональные отношения. В приведенном примере это означает, что высокий уровень развития понимания своих эмоций у представителей какой-либо выборки связан с низким уровнем развития управления своими эмоциями. Отсюда вытекает важное следствие. Если между коррелируемыми параметрами (например, шкалами эмоционального интеллекта) существует значимая положительная связь, то они как бы усиливают потенциал друг друга. При этом высокий уровень одного из них «опирается» на высокий уровень другого, использует его в своих целях, и наоборот. Это означает, что между качествами возникают отношения синергии, что очень полезно для структуры в целом, компонентами которой они являются. Чем больше в ней таких «синергетически» связанных параметров, то есть чем больше в ней значимых положительных корреляций, тем выше потенциал структуры в целом. И наоборот, если между параметрами (например, шкалами эмоционального интеллекта) существует значимая отрицательная корреляция, то высокий уровень одного из них связан с низким уровнем развития другого. Поэтому часть ресурса «хорошо развитого» параметра (качества) как бы тратится на компенсацию низкого уровня развития второго. Вместе с тем, чем больше в структуре значимых отрицательных корреляционных связей, тем в целом ниже степень ее организованности, ниже степень ее эффективности. Подчеркнем, что все рассмотренные положения носят общепринятый характер, составляют важную часть методологии структурно-психологического анализа. Их, следовательно, необходимо учитывать при интерпретации полученных результатов.

Вместе с тем, в этом пункте необходимо обозначить процедуру формирования выборки при проведении данного исследования. Итак, при формировании выборки использовались следующие критерии для испытуемых: пол, воз-

раст, уровень образования, должность и количество подчиненных. На различных этапах исследования в нем принимало участие в общей сложности 304 респондента; из них в пилотажных и профессиографических исследованиях – 139 человек, в эмпирических исследованиях – 165 человек. Качественный состав выборки руководителей: работающих в крупных государственных и частных компаниях и организациях – 67%, на средних и малых предприятиях – 33%; возраст – от 25 до 55 лет (средний возраст – 41 год); руководители высшего звена – 26%, среднего звена – 43%, низового звена – 31%; мужчин – 62%, женщин – 38%. Уровень образования у подавляющего большинства – высший; количество подчиненных варьировало от 14 до 196 человек.

2.4. Выводы по 2-ой главе

Резюмируя представленные в данной главе материалы методологического и методического планов, можно сделать следующие заключения обобщающего порядка.

1. Сформулированные принципы и требования к организации исследования были определены содержанием двух основных исследуемых понятий, а также комплексностью взаимосвязей между ними. В этих целях рассматриваются следующие основные вопросы, каждому из которых предлагается конкретный вариант решения.

В методическом плане необходимо учитывать то, что эмоциональный интеллект в связи со стилем принятия управленческих решений как предмет исследования могут изучаться в очень многих планах: содержательном, структурном, функциональном, личностном и др. Поэтому при проведении того или иного исследования всегда возникает необходимость конкретизации данной категории и выбора того аспекта, в котором она в нем изучается. Реализуя это требование, мы исходили из того, что одним из главных и наиболее традицион-

ных является подход, который обычно обозначается как психометрический и который предполагает исследование способностей в аспекте количественной меры их выраженности. Кроме того, основные цели и задачи данной работы заключаются в попытке установления конкретных зависимостей между степенью выраженности эмоционального интеллекта и предпочитаемым стилем принятия управленческих решений, что также предполагает необходимость психометрического подхода к ним. Поэтому он был выбран в качестве основного.

Произведено уточнение и конкретизация важного для данного исследования понятия детерминации. В этих целях был привлечен общеметодологический принцип – принцип системного подхода. В нем, как известно, показано, что детерминация дифференцируется на два основных типа – аналитическую и структурную. Кроме того, чем более сложными и многоплановыми являются детерминационные отношения, тем в большей степени представлены оба этих типа детерминации и тем бóльшую роль играет второй из них. Поэтому общая организация процедуры исследования должна сочетать раскрытие обоих указанных типов. Данное – обязательное требование также было реализовано на всех этапах проведения исследования.

Другая проблема теоретического характера, потребовавшая своего варианта решения, обусловлена одним из основных вопросов эмоционального интеллекта – об определении его состава и структуры. Его нерешенность накладывает ограничения и на определение той совокупности шкал эмоционального интеллекта, которые должны быть использованы как предмет эмпирического исследования, и на ее полноту. В качестве наиболее приемлемого варианта организации исследования обосновывается следующий прием. Необходимо отобрать для исследования те составляющие эмоционального интеллекта, которые являются наиболее обоснованными и общепринятыми в плане их дифференциации, а затем на их материале, как на наиболее репрезентативных, попытаться выявить типичные, характерные особенности. Данный методический прием, который можно обозначить как «изучение целого через его репрезентативное подмножество», также был реализован в данном исследовании.

Особое внимание уделено в работе применению математико-статистических методов. Одним из используемых в исследовании является метод корреляционного анализа, он направлен на раскрытие детерминационных отношений между переменными. Однако при этом метод корреляционного анализа имеет ряд ограничений, связанных с выявлением детерминационных отношений между переменными. Данная методологическая проблема была решена посредством применения метода экспресс- χ^2 .

Следующая проблема методического характера обусловлена тем, что полученная выборка по каждому стилю принятия управленческих решений была количественно не сопоставима друг с другом, поэтому для устранения возможных неточностей трактовки полученных результатов, было принято решение усреднения выборки (количество испытуемых для каждого стиля было приравнено к 15). Следующий методологический аспект, имеющий для проведенного исследования достаточно общий характер, касается специфики использования в нем традиционного «классического» метода «полярных групп» Д. Фланагана. Указанный метод в целях применения был модифицирован, а именно увеличено число экспериментальных групп.

2. Характеристика процесса исследования и его методических средств, имеют три принципиальных особенности:

- Общая процедура исследования взаимосвязи эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений была двухэтапной, то есть включала рассмотрение двух основных типов детерминации: аналитической и структурной.

- Для обеспечения благоприятных возможностей сравнения и обобщения результатов исследования эмоционального интеллекта организация процедуры изучения его влияния на стиль принятия управленческих решений была идентичной.

- Специальному отбору были подвергнуты и психодиагностические методики, направленные на определение индивидуальной меры выраженности эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений. Ис-

пользовались лишь те, которые являются наиболее известными, общепринятыми и которые наиболее позитивно зарекомендовали себя в исследовательской практике.

Рассматриваются также используемые в работе методы: метод для определения уровня развития эмоционального интеллекта – опросник Д. В. Люсина и метод для определения стиля принятия управленческих решений – тест А. В. Карпова и Е. В. Марковой.

Важно отметить тот факт, что для определения эмоционального интеллекта существуют и другие методики, при этом целенаправленно был выбран тест на определение эмоционального интеллекта Д. В. Люсина, поскольку на сегодняшний день данный тест является наиболее используемым и адаптируемым в Российской практике. Вместе с тем, применение теста на определение стиля принятия управленческих решений по А. В. Карпову и Е. В. Марковой обусловлено тем, что трактовка стилей принятия решений является очень широкой. Речь идет не только о том, как руководитель принимает решения, но и о том, что окружает процесс разработки и принятия решения. Учитываются такие аспекты, как организация исполнения решения (а это происходит после того, как решение принято), готовность руководителя принять решение или же его стремление избежать этого как неприятной, может быть, рискованной процедуры (а это происходит до принятия решения).

3. Специфика изучаемых взаимосвязей такова, что для их раскрытия требуются, в том числе, и относительно более сложные статистические способы. Это, прежде всего, методы вычисления матриц интеркорреляций степени развития эмоционального интеллекта у каждого стиля принятия управленческих решений, построения их целостных структурограмм (коррелограмм), их последующего сравнения на предмет гомогенности-гетерогенности, модифицированный метод χ^2 (его экспресс-вариант), метод корреляционного анализа, позволяющий установить детерминационные отношения между переменными исследования, и др. В целях определения степени структурной организации эмоционального интеллекта использовалась система «индексов структурной орга-

низации». Это – индекс когерентности структуры (ИКС), позволяющий определить степень интегрированности структуры; индекс дивергентности структуры (ИДС), позволяющий определить меру ее дифференцированности; наиболее обобщенный индекс организованности структуры (ИОС), позволяющий выявить общую степень организации какой-либо структуры. Он находится как разность между значениями индексов когерентности и дивергентности.

ГЛАВА 3. СПЕЦИФИКА ВЗАИМОСВЯЗИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА И СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В проведенном исследовании было реализовано два уровня изучения поставленной проблемы: аналитический и структурный уровни влияния эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений.

3.1. Специфика взаимосвязи стилевых особенностей принятия управленческих решений с основными параметрами эмоционального интеллекта

Под реализацией аналитического уровня влияния эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений понимается детальный анализ влияния одного параметра на другой, то есть, каким образом стиль принятия управленческих решений зависит от отдельных параметров эмоционального интеллекта.

Вначале были определены основные параметры исследуемых компонентов. Итак, стиль принятия управленческих решений характеризуется наличием таких параметров, как властность и поведение в проблемной ситуации, значения которых, переплетаясь, образуют такие стили принятия управленческих решений, как попустительский, маргинальный, реализаторский, авторитарный и ситуационный.

Параметры эмоционального интеллекта более разнообразны и включают в себя субшкалы: понимание своих эмоций, управление своими эмоциями; понимание чужих эмоций, управление чужими эмоциями и контроль экспрессии. Эти субшкалы объединяются в следующие шкалы: межличностный эмоциональный интеллект и внутриличностный эмоциональный интеллект, а также понимание эмоций и управление эмоциями.

Рассмотрим взаимосвязи указанных параметров подробнее. Для удобства рассмотрения предлагается сравнивать попарно: два стиля принятия управленческих решений по шкалам эмоционального интеллекта. Графическая интерпретация взаимосвязи влияния шкал эмоционального интеллекта на все стили принятия управленческих решений отображена на рисунках 4 и 5.

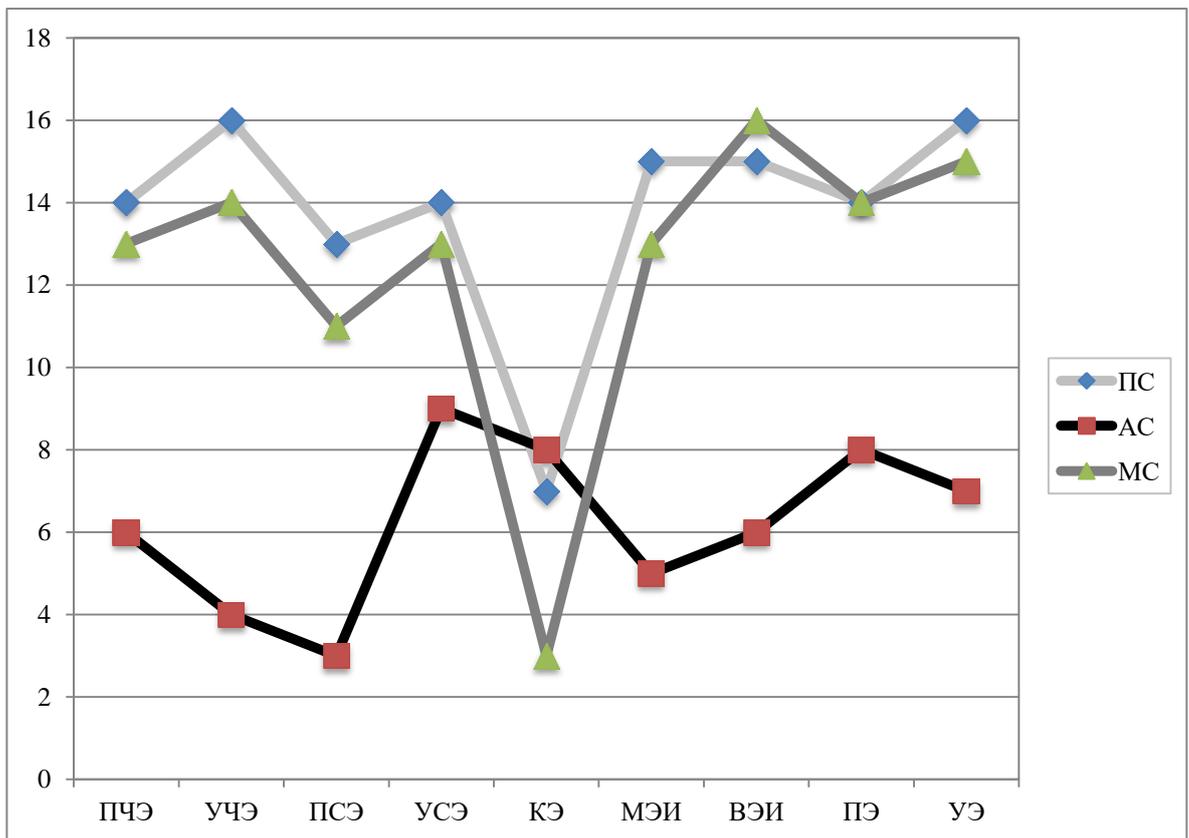


Рисунок 4. Графическая интерпретация взаимосвязи влияния шкал эмоционального интеллекта на стили принятия управленческих решений.

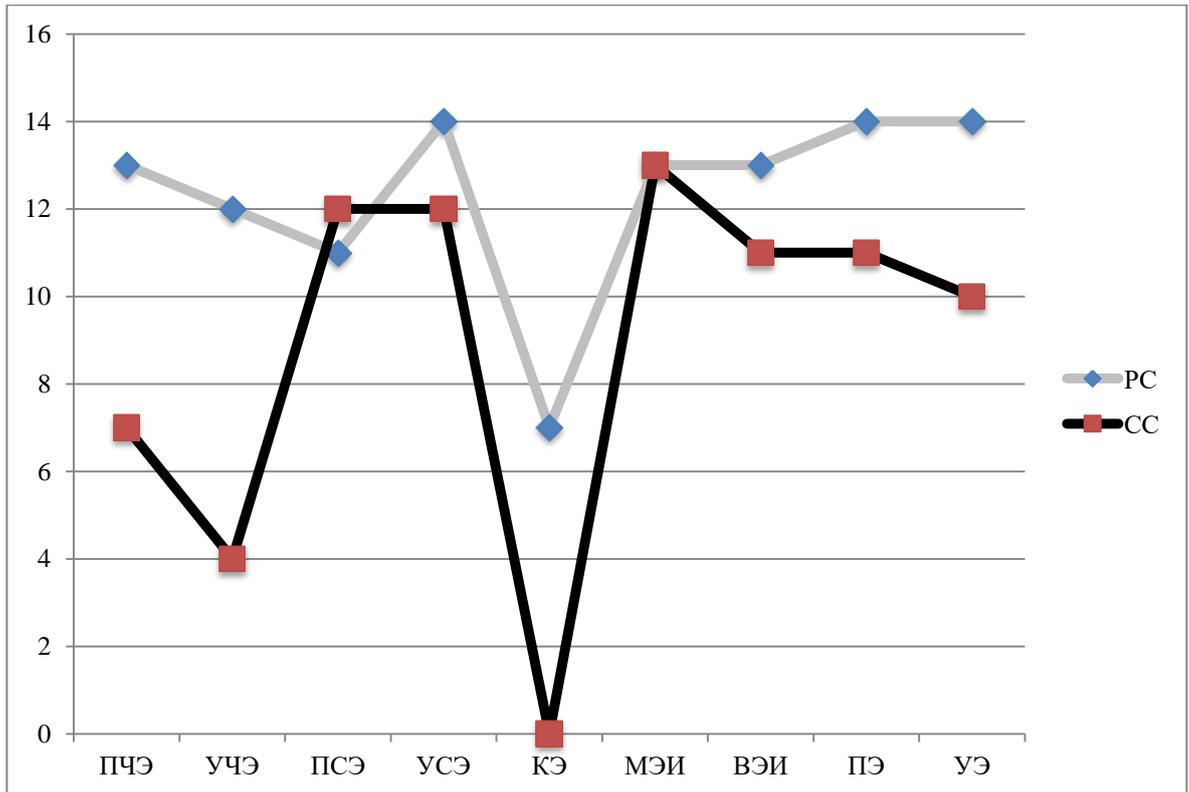


Рисунок 5. Графическая интерпретация взаимосвязи влияния шкал эмоционального интеллекта на стили принятия управленческих решений.

Часть 2

Расшифровка условных обозначений: ПЧЭ – понимание чужих эмоций, УЧЭ – управление чужими эмоциями, ПСЭ – понимание своих эмоций, УСЭ – управление своими эмоциями, КЭ – контроль экспрессии, МЭИ – межличностный ЭИ, ВЭИ – внутриличностный ЭИ, ПЭ – понимание эмоций, УЭ – управление эмоциями, ПУР – принятие управленческих решений, ПС – попустительский стиль ПУР, МС – маргинальный стиль ПУР, РС – реализаторский стиль ПУР, АС – авторитарный стиль ПУР, СС – ситуационный ПУР.

Как мы видим на графиках, есть стили, которые не сильно отличаются друг от друга – повторяют траекторию, например, попустительский и маргинальный и реализаторский стили. А есть стили, которые даже графически сильно отличаются друг от друга, например, попустительский и авторитарный.

Далее для более детального анализа перейдем к парному сравнению стилей, начиная с попустительского и маргинального стиля ПУР. В данном случае

предлагается сравнить два стиля ПУР по количеству связей у шкал эмоционального интеллекта, значения которых отображены в таблице 3.

Таблица 3

Сравнительные значения попустительского и маргинального стилей ПУР

Шкала ЭИ	ПС	МС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	14	13	1
2. Управление чужими эмоциями	16	14	2
3. Понимание своих эмоций	13	11	2
4. Управление своими эмоциями	14	13	1
5. Контроль экспрессии	7	3	4
6. Межличностный ЭИ	15	13	2
7. Внутриличностный ЭИ	15	16	-1
8. Понимание эмоций	14	14	0
9. Управление эмоциями	16	15	1
Общее значение	124	110	12

Далее рассчитаем критерий Манна-Уитни. Данный критерий является непараметрическим статистическим критерием, который используется для сравнения двух независимых выборок для того чтобы выявить наличие статистической значимости различий между выборками. Метод основан на определении того, достаточно ли мала зона перекрещивающихся значений между двумя вариационными рядами – ранжированным рядом значений параметра в первой выборке и таким же во второй выборке. Следовательно, чем меньше значение критерия, тем вероятнее, что различия между значениями параметра в выборках достоверны [85].

Рассмотрим первую пару стилей ПУР более подробно, остальные же сделаем по аналогии кратко. Итак, возьмем значения связей параметров эмоционального интеллекта попустительского и маргинального стилей и, выстроив их в один ряд по возрастанию, проранжируем. В том случае, где показатели совпадают, берем среднее значение суммы рангов, данные шаги обозначены в таблице 4.

Ранжирование шкал для попустительского и маргинального стилей ПУР

ПС и МС	Ранг
3	1
7	2
11	3
13	$(4+5+6+7)/4 = 5,5$
13	
13	
13	
14	$(8+9+10+11+12)/5 = 10$
14	
14	
14	
14	
15	$(13+14+15)/3 = 14$
15	
15	
16	$(16+17+18)/3 = 17$
16	
16	

Затем просуммируем получившиеся ранги для каждого стиля.

Попустительский стиль = $2+5,5+10+10+10+14+14+17+17 = \underline{99,5}$

Маргинальный стиль = $1+3+5,5+5,5+5,5+10+10+14+17 = 71,5$

Далее возьмем наибольшее значение из получившихся ранговых сумм и определим эмпирическое значение критерия U Манна-Уитни по формуле:

$U_{emp} = (n_1 * n_2) + (n_x * (n_x + 1) / 2) - T_x$, где

n_1 – количество параметров в первой группе,

n_2 – количество параметров во второй группе,

n_x – количество параметров с большей ранговой суммой,

T_x – большая из двух ранговых сумм.

$$U_{\text{emp}} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 104 = 81+45 - 99,5 = 26,5$$

Затем по таблице «Критические значения критерия Манна-Уитни» определяем уровни критических значений при $p = 0,05 = 17$, а при $p = 0,01 = 11$. Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 6, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.

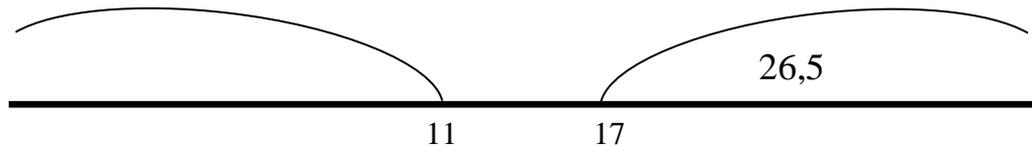


Рисунок 6. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для ПС и МС ПУР

Итак, проанализируем получившиеся результаты. Степень рассогласования между стилями составляет 12 пунктов. При этом наибольшая разница выявляется в контроле экспрессии (4 п.).

Как было установлено ранее, каждая эмоция необходима для совершения определенного действия. Что касается контроля экспрессии, то данная функция необходима для того чтобы сглаживать, сдерживать силу проявления чувств, например, раздражение, гнев и злость могут возникнуть в связи с невыполнением подчиненным поставленной задачи. Поскольку представитель попустительского стиля ПУР склонен игнорировать необходимость принятия решения, то ему комфортнее именно проконтролировать свою экспрессию и сгладить конфликт и в результате не принимать решения. Представители маргинального стиля ПУР также избегают ответственности и часто имитируют процесс принятия решения, при этом фактически они выступают в качестве «контролеров», которые следят за выполнением решений, принятых вышестоящими руководителями. Следовательно, за невыполнение какого-либо поручения вышестоящего руководителя представителю маргинального стиля необходимо «отчитать» своего подчиненного, а для этого как раз и будет способствовать сниженный

уровень выраженности контроля экспрессии, таких чувств как раздражение, гнев, злость. Таким образом, объясняется более низкий контроль экспрессии у маргинального стиля по сравнению с попустительским стилем. При этом для представителей данного стиля понимание и управление чужими эмоциями, а также понимание и управление своими эмоциями достаточно развиты это необходимо для того, чтобы представители попустительского, а также представители маргинального стилей смогли урегулировать конфликт и не допустить ситуацию необходимости принимать управленческое решение либо по своей вине, либо по вине своего подчиненного.

Вместе с тем, критическое значение критерия Манна-Уитни находится в зоне значимости, а, значит, можно сделать вывод о том, что попустительский и маргинальный стили ПУР не значительно различаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

Рассмотрим следующую пару стилей. Значения попустительского и реализаторского стилей ПУР отражены в таблице 5.

Таблица 5

Сравнительные значения попустительского и реализаторского стилей ПУР

Шкала ЭИ	ПС	РС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	14	13	1
2. Управление чужими эмоциями	16	12	4
3. Понимание своих эмоций	13	11	2
4. Управление своими эмоциями	14	14	0
5. Контроль экспрессии	7	0	7
6. Межличностный ЭИ	15	13	2
7. Внутриличностный ЭИ	15	13	2
8. Понимание эмоций	14	14	0
9. Управление эмоциями	16	14	2
Общее значение	124	104	20

Рассчитаем критерий Манна-Уитни. Ранжирование шкал ЭИ отражено в таблице 6.

Таблица 6

Ранжирование шкал для попустительского и реализаторского стилей ПУР

ПС и РС	Ранг
0	1
7	2
11	3
12	4
13	$(5+6+7+8)/4 = 6,5$
13	
13	
13	
14	$(9+10+11+12+13+14)/6 = 11,5$
14	
14	
14	
14	
14	
15	$(15+16)/2 = 15,5$
15	
16	$(17+18)/2 = 17,5$
16	

Сумма рангов для попустительского стиля =
 $2+6,5+11,5+11,5+11,5+15,5+15,5+17,5+17,5 = \underline{109}$

Сумма рангов для реализаторского стиля =
 $1+3+4+6,5+6,5+6,5+11,5+11,5+11,5 = 62$

$$U_{emp} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 109 = 81 + 45 - 109 = 17$$

$$P = 0,05 - 17$$

$$P = 0,01 - 11$$

Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 7, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.



Рисунок 7. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для ПС и РС ПУР

Степень рассогласования между стилями составляет 20 пунктов. При этом наибольшая разница выявляется в контроле экспрессии (7 п.) и это связано с тем, что представителям реализаторского стиля принятия решений нет необходимости контролировать выражение чувств, поскольку «реализатор» уже все распределил: либо его подчиненные высококвалифицированные сотрудники и их не нужно контролировать, мотивировать, либо они низко квалифицированные и лучше все сделать «самому». В отличие от представителей попустительского стиля, которым необходимо как можно больше контролировать экспрессию, чтобы не создавать ситуацию необходимости принятия управленческих решений. Также у данных стилей разница рассогласования отмечается у шкалы управления чужими эмоциями (4 п.). Это связано с тем, что представителям попустительского стиля ПУР необходимо уметь качественно управлять чужими эмоциями, чтобы подчиненные не создали ситуацию «принятия решения», в которой руководителю «попустителю» необходимо будет его все-таки принять. Для руководителя «реализатора» также важно уметь управлять чужими эмоциями, но в меньшей степени, поскольку ему этот навык необходим для того, чтобы суметь разобраться в коллективе. При этом для представителей обоих стилей важно понимать свои и чужие эмоции и управлять ими в достаточной степени, поскольку для попустительского стиля ПУР важно суметь предугадать действия своих подчиненных и свои, чтобы не допустить ситуацию принятия

решения. А для «реализатора» важен данный навык для классификации своих подчиненных.

Критическое значение критерия Манна-Уитни находится на пограничном значении зоны значимости, что говорит о наибольшей вероятности отсутствия различий между сравниваемыми выборками. Значит, попустительский и реализаторский стили принятия управленческих решений значимо не отличаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

Следующая пара стилей это попустительский и авторитарный стили ПУР, значения которых, отражены в таблице 7.

Таблица 7

Сравнительные значения попустительского и авторитарного стилей ПУР

Шкала ЭИ	ПС	АС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	14	6	8
2. Управление чужими эмоциями	16	4	12
3. Понимание своих эмоций	13	3	10
4. Управление своими эмоциями	14	9	5
5. Контроль экспрессии	7	8	-1
6. Межличностный ЭИ	15	5	10
7. Внутриличностный ЭИ	15	6	9
8. Понимание эмоций	14	8	6
9. Управление эмоциями	16	7	9
Общее значение	124	56	68

Рассчитаем критерий Манна-Уитни. Ранжирование шкал ЭИ отражено в таблице 8.

Ранжирование шкал для попустительского и авторитарного стилей ПУР

ПС и АС	Ранг
3	1
4	2
5	3
6	$(4+5)/2 = 4,5$
6	
7	$(6+7)/2 = 6,5$
7	
8	$(8+9)/2 = 8,5$
8	
9	10
13	11
14	$(12+13+14)/3 = 13$
14	
14	
15	$(15+16)/2 = 15,5$
15	
16	$(17+18)/2 = 17,5$
16	

Сумма рангов для попустительского стиля =
 $6,5+11+13+13+13+15,5+15,5+17,5+17,5 = \underline{122,5}$

Сумма рангов для авторитарного стиля =

$$1+2+3+4,5+4,5+6,5+8,5+8,5+10 = 48,5$$

$$U_{emp} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 122,5 = 81 + 45 - 122,5 = 3,5$$

$$P = 0,05 - 17$$

$$P = 0,01 - 11$$

Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 8, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.



Рисунок 8. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для ПС и АС

Степень рассогласования между стилями составляет 68 пунктов. При этом, наибольшая разница выявляется как во внутриличностном ЭИ (9 п.), так и в межличностном ЭИ (10 п.), а в частности в понимании чужих эмоций (8 п.), в управлении чужими эмоциями (12 п.) и в понимании своих эмоций (10 п.). Данные рассогласования можно объяснить тем, что для представителя попустительского стиля принятия управленческих решений важно уметь понимать эмоции других людей для того чтобы в дальнейшем ими управлять, а для того чтобы суметь понять, что чувствует другой человек, необходимо понимать свои эмоции и чувства. Все эти навыки требуются для того, чтобы максимально не допустить ситуацию необходимости принятия решения. В отличие от представителя авторитарного стиля, для которого все эти качества будут препятствовать реализации его позиции, то есть чем больше представитель авторитарного стиля будет стараться понимать, что чувствует его подчиненный и будет пытаться управлять его эмоциями, тем меньше он сможет осуществлять политику жесткого подчинения и контроля.

Критическое значение критерия Манна-Уитни находится в зоне незначимости, что говорит о наличии различий между сравниваемыми выборками. Значит, попустительский и авторитарный стили принятия управленческих решений отличаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

Следующая пара это попустительский и ситуационный стили ПУР, значения которых, отражены в таблице 9.

Таблица 9

Сравнительные значения попустительского и ситуационного стилей ПУР

Шкала ЭИ	ПС	СС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	14	7	7
2. Управление чужими эмоциями	16	4	12
3. Понимание своих эмоций	13	12	1
4. Управление своими эмоциями	14	12	2
5. Контроль экспрессии	7	0	7
6. Межличностный ЭИ	15	13	2
7. Внутриличностный ЭИ	15	11	4
8. Понимание эмоций	14	11	3
9. Управление эмоциями	16	10	6
Общее значение	124	80	44

Рассчитаем критерий Манна-Уитни. Ранжирование шкал ЭИ отражено в таблице 10.

Таблица 10

Ранжирование шкал для попустительского и ситуационного стилей ПУР

ПС и СС	Ранг	Сум- рангов для пуститель- ского стиля =
0	1	
4	2	
7	$(3+4)/2 = 3,5$	
7		
10	5	
11	$(6+7)/2 = 6,5$	
11		
12	$(8+9)/2 = 8,5$	
12		
13	$(10+11)/2 = 10,5$	
13		
14	$(12+13+14)/3 = 13$	
14		
14		
15	$(15+16)/2 = 15,5$	
15		
16	$(17+18)/2 = 17,5$	
16		

$$3,5+10,5+13+13+13+15,5+15,5+17,5+17,5 = \underline{119}$$

Сумма рангов для ситуационного стиля =

$$1+2+3,5+5+6,5+6,5+8,5+8,5+10,5 = 52$$

$$U_{emp} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 119 = 81 + 45 - 119 = 7$$

$$P = 0,05 - 17$$

$$P = 0,01 - 11$$

Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 8, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.

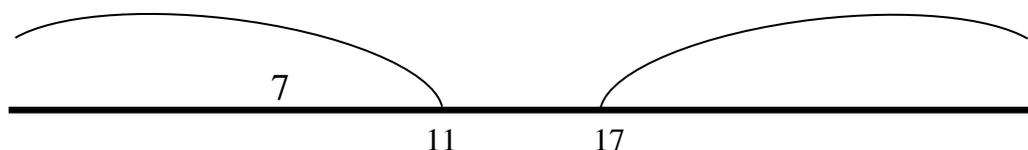


Рисунок 8. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для ПС и СС ПУР

Степень рассогласования между стилями составляет 44 пункта. При этом наибольшая разница выявляется в понимании чужих эмоций (7 п.), в управлении чужими эмоциями (12 п.) и в контроле экспрессии (7 п.). Данные расхождения можно объяснить тем, что, как уже описывалось ранее для представителя попустительского стиля важно понимать, управлять эмоциями и контролировать экспрессию, чтобы не допустить ситуацию принятия решения. Для представителя ситуационного стиля принятия управленческих решений понимать и, как следствие, управлять чужими эмоциями не имеет особой значимости, поскольку данный представитель ориентирован на конкретную ситуацию и на свои ощущения, нежели на чувства других. Следовательно, необходимости контролировать экспрессию чувств – нет, а, понимать и управлять своими эмоциями наоборот, необходимо, что и подтверждается наличием высокого уровня данных шкал.

Критическое значение критерия Манна-Уитни находится в зоне незначимости, что говорит о наличии различий между сравниваемыми выборками. Значит, попустительский и ситуационный стили принятия управленческих решений отличаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

Перейдем к следующему парному сравнению стилей, сравнительные значения шкал ЭИ маргинального и реализаторского стилей отображены в таблице 11.

Таблица 11

Сравнительные значения маргинального и реализаторского стилей ПУР

Шкала ЭИ	МС	РС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	13	13	0
2. Управление чужими эмоциями	14	12	2
3. Понимание своих эмоций	11	11	0
4. Управление своими эмоциями	13	14	-1
5. Контроль экспрессии	3	0	3
6. Межличностный ЭИ	13	13	0
7. Внутриличностный ЭИ	16	13	3
8. Понимание эмоций	14	14	0
9. Управление эмоциями	15	14	1
Общее значение	112	104	8

Рассчитаем критерий Манна-Уитни. Ранжирование шкал ЭИ отражено в таблице 12.

Ранжирование шкал для маргинального и реализаторского стилей ПУР

МС и РС	Ранг
0	1
3	2
11	$(3+4)/2 = 3,5$
11	
12	5
13	$(6+7+8+9+10+11)/6 = 8,5$
13	
13	
13	
13	
14	$(12+13+14+15+16)/5 = 14$
14	
14	
14	
14	
15	17
16	18

Сумма рангов для маргинального стиля =
 $2+3,5+8,5+8,5+8,5+14+14+17+18 = 94$

Сумма рангов для реализаторского стиля =
 $1+3,5+5+8,5+8,5+8,5+14+14+14 = 77$

$$U_{\text{emp}} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 92,5 = 81 + 45 - 94 = 32$$

$$P = 0,05 - 17$$

$$P = 0,01 - 11$$

Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 9, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.

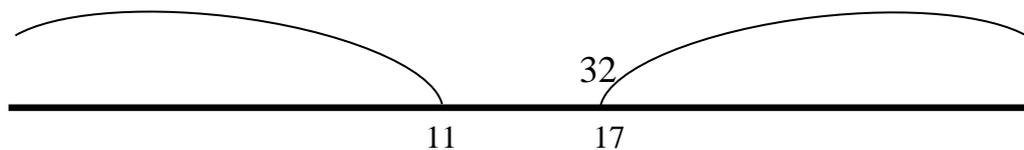


Рисунок 9. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для МС и РС ПУР

Степень рассогласования между стилями составляет 8 пунктов. При этом какой-то существенной разницы (более 3 пунктов) не наблюдается. Что объясняется тем, что для обоих представителей важно иметь достаточный уровень понимания и управления чужими эмоциями, а также уровень понимания и управления своими эмоциями и иметь низкий контроль экспрессии. Для представителя маргинального стиля необходимо обладать данными качествами, чтобы не допустить ситуации необходимости принятия управленческих решений и при этом осуществить контроль исполнения решений вышестоящего руководства подчиненными. Представителю реализаторского стиля также важно понимать и управлять чужими эмоциями, понимать и управлять своими эмоциями и иметь низкий контроль экспрессии, поскольку для него необходимо оценить и разделить коллектив – подчиненных на две условные группы: либо это высококвалифицированные специалисты и их нет необходимости контролировать и мотивировать, либо это низко квалифицированные специалисты и лучше «сделать самому».

Критическое значение критерия Манна-Уитни находится в зоне значимости, что говорит о наличии сходства между сравниваемыми выборками. Следовательно, маргинальный и реализаторский стили принятия управленческих решений не отличаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

Затем рассмотрим маргинальный и авторитарный стили ПУР, сравнительные значения шкал эмоционального интеллекта которых отображены в таблице 13.

Таблица 13

Сравнительные значения маргинального и авторитарного стилей ПУР

Шкала ЭИ	МС	АС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	13	6	7
2. Управление чужими эмоциями	14	4	10
3. Понимание своих эмоций	11	3	8
4. Управление своими эмоциями	13	9	4
5. Контроль экспрессии	3	8	-5
6. Межличностный ЭИ	13	5	8
7. Внутриличностный ЭИ	16	6	10
8. Понимание эмоций	14	8	6
9. Управление эмоциями	15	7	8
Общее значение	112	56	56

Рассчитаем критерий Манна-Уитни. Ранжирование шкал ЭИ отражено в таблице 14.

Таблица 14

Ранжирование шкал для маргинального и авторитарного стилей ПУР

МС и АС	Ранг
3	$(1+2)/2 = 1,5$
3	
4	3
5	4
6	$(5+6)/2 = 5,5$
6	
7	7
8	$(8+9)/2 = 8,5$
8	
9	10
11	11
13	$(12+13+14)/3 = 13$
13	
13	
14	$(15+16)/2 = 15,5$
14	
15	17
16	18

Сумма рангов для маргинального стиля =
 $1,5+11+13+13+13+15,5+15,5+17+18 = \underline{117,5}$

Сумма рангов для авторитарного стиля = $1,5+3+4+5,5+5,5+7+8,5+8,5+10$
 $= 53,5$

$$U_{emp} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 118,5 = 81 + 45 - 117,5 = 8,5$$

$$P = 0,05 - 17$$

$$P = 0,01 - 11$$

Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 10, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.



Рисунок 10. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для МС и АС

Степень рассогласования между стилями составляет 56 пунктов. При этом наибольшая разница выявляется как во внутриличностном ЭИ (10 п.), так и в межличностном ЭИ (8 п.), а в частности в понимании чужих эмоций (7 п.), в управлении чужими эмоциями (10 п.), и в понимании своих эмоций (8 п.). Данное различие очевидно, поскольку как было установлено выше для представителя авторитарного стиля принятия управленческих решений навыки понимания своих и чужих эмоций, а также управление чужими эмоциями будут препятствовать реализации его позиции жесткого подчинения и контроля. В отличие от маргинального стиля, для которого развитие этих навыков, наоборот, будет способствовать сглаживанию ситуации и снижению вероятности необходимости принятия управленческого решения. При этом для авторитарного стиля ПУР характерен контроль экспрессии в большей степени, нежели у маргинального стиля, поскольку для первого важно сдерживать степень выраженности

чувств, чтобы не проявлять эмпатию к подчиненным, чтобы реализовывать политику жесткого подчинения, а для второго наоборот излишний контроль экспрессивности чувств затормозит понимание эмоций как своих, так и чужих.

Критическое значение критерия Манна-Уитни находится в зоне незначимости, что говорит об отсутствии сходства между сравниваемыми выборками. Следовательно, маргинальный и авторитарный стили принятия управленческих решений отличаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

Следующая пара стилей ПУР это маргинальный и ситуационный стили ПУР, сравнительные значения шкал ЭИ которых отображены в таблице 15.

Таблица 15

Сравнительные значения маргинального и ситуационного стилей ПУР

Шкала ЭИ	МС	СС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	13	7	6
2. Управление чужими эмоциями	14	4	10
3. Понимание своих эмоций	11	12	- 1
4. Управление своими эмоциями	13	12	1
5. Контроль экспрессии	3	0	3
6. Межличностный ЭИ	13	13	0
7. Внутрличностный ЭИ	16	11	5
8. Понимание эмоций	14	11	3
9. Управление эмоциями	15	10	5
Общее значение	112	80	32

Рассчитаем критерий Манна-Уитни, ранжирование шкал ЭИ отражено в таблице 16.

Ранжирование шкал для маргинального и ситуационного стилей ПУР

МС и СС	Ранг
0	1
3	2
4	3
7	4
10	5
11	$(6+7+8)/3 = 7$
11	
11	
12	9
12	10
13	$(11+12+13+14)/4 = 12,5$
13	
13	
13	
14	$(15+16)/2 = 15,5$
14	
15	17
16	18

Сумма рангов для маргинального стиля =
 $2+7+12,5+12,5+12,5+15,5+15,5+17+18 = \underline{112,5}$

Сумма рангов для ситуационного стиля = $1+3+4+5+7+7+9+10+12,5 = 58,5$

$U_{emp} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 113,5 = 81 + 45 - 112,5 = 13,5$

$P = 0,05 - 17$

$P = 0,01 - 11$

Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 11, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.

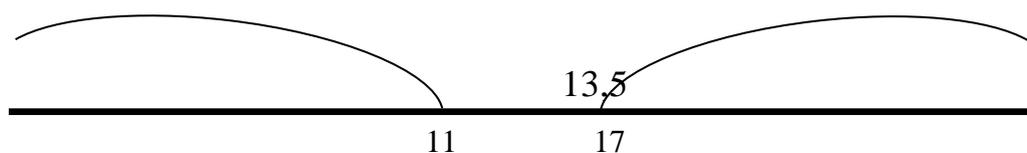


Рисунок 11. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для МС и СС ПУР

Степень рассогласования между стилями составляет 32 пункта. При этом наибольшая разница в понимании чужих эмоций (6 п.) и в управлении чужими эмоциями (10 п.). Данная разница объясняется тем, что представитель ситуационного стиля более ориентирован на свои эмоции и чувства, нежели на чувства другого, поскольку ему важно сконцентрироваться на своих ощущениях ситуации, а в отличие от маргинального стиля, в котором, наоборот, необходимо понимать и управлять чужими эмоциями, чтобы не допустить процесс принятия управленческих решений. При этом для представителей обоих стилей важно понимать и управлять своими эмоциями и в меньшей степени контролировать экспрессию, для маргинального стиля – чтобы осуществить контроль выполнения поручений, а для ситуационного, чтобы определить характер возникшей ситуации.

Критическое значение критерия Манна-Уитни находится в зоне неопределенности, значит, можно предложить отсутствие сходства между сравниваемыми выборками. Следовательно, маргинальный и ситуационный стили принятия управленческих решений все-таки отличаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

Следующее парное сравнение стилей это реализаторский и авторитарный стили ПУР, сравнительные значения шкал ЭИ которых отображены в таблице 17.

Сравнительные значения реализаторского и авторитарного стилей ПУР

Шкала ЭИ	РС	АС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	13	6	7
2. Управление чужими эмоциями	12	4	8
3. Понимание своих эмоций	11	3	8
4. Управление своими эмоциями	14	9	5
5. Контроль экспрессии	0	8	-8
6. Межличностный ЭИ	13	5	8
7. Внутрличностный ЭИ	13	6	7
8. Понимание эмоций	14	8	6
9. Управление эмоциями	14	7	7
Общее значение	104	56	48

Рассчитаем критерий Манна-Уитни. Ранжирование шкал ЭИ отражено в таблице 18.

Ранжирование шкал ЭИ реализаторского и авторитарного для стилей ПУР

РС и АС	Ранг
0	1
3	2
4	3
5	4
6	$(5+6)/2 = 5,5$
6	
7	7
8	$(8+9)/2 = 8,5$
8	
9	10
11	11
12	12
13	$(13+14+15)/3=14$
13	
13	
14	$(16+17+18)/3=17$
14	
14	

Сумма рангов для реализаторского стиля = $1+11+12+14+14+14+17+17+17 = 117$

Сумма рангов для авторитарного стиля = $2+3+4+5,5+5,5+7+8,5+8,5+10 = 54$

$$U_{\text{emp}} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 117 = 81 + 45 - 117 = 9$$

$$P = 0,05 - 17$$

$$P = 0,01 - 11$$

Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 12, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.



Рисунок 12. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для РС и АС ПУР

Степень рассогласования между стилями составляет 48 пунктов. При этом наибольшая разница выявляется как во внутриличностном ЭИ (7 п.), так и в межличностном ЭИ (8 п.), а, в частности, в понимании чужих эмоций (7 п.), в управлении чужими эмоциями (8 п.), и в понимании своих эмоций (8 п.) и в контроле экспрессии (8 п.). Это можно объяснить тем, что представители данных стилей имеют разные цели при управлении. «Реализатору» необходим достаточно высокий эмоциональный интеллект с низким контролем экспрессии для того, чтобы разобраться в коллективе и определить свой план действий: либо на подчиненных можно положиться, либо лучше все «сделать самому». А представителю «авторитарного» стиля необходим низкий эмоциональный интеллект с высоким контролем экспрессии для того, чтобы поддерживать политику жесткого подчинения и контроля.

Критическое значение критерия Манна-Уитни находится в зоне незначимости, что говорит об отсутствии сходства между сравниваемыми выборками. Следовательно, реализаторский и авторитарный стили принятия управленческих решений отличаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

Далее рассмотрим реализаторский и ситуационный стили ПУР, сравнительные значения шкал ЭИ которых отображены в таблице 19.

Сравнительные значения реализаторского и ситуационного стилей ПУР

Шкала ЭИ	РС	СС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	13	7	6
2. Управление чужими эмоциями	12	4	8
3. Понимание своих эмоций	11	12	-1
4. Управление своими эмоциями	14	12	2
5. Контроль экспрессии	0	0	0
6. Межличностный ЭИ	13	13	0
7. Внутриличностный ЭИ	13	11	2
8. Понимание эмоций	14	11	3
9. Управление эмоциями	14	10	4
Общее значение	104	80	24

Расчисляем критерий Манна-Уитни, ранжирование шкал ЭИ отражено в таблице 20.

Ранжирование шкал ЭИ реализаторского и ситуационного для стилей ПУР

РС и СС	Ранг
0	$(1+2)/2=1,5$
0	
4	3
7	4
10	5
11	$(6+7+8)/3=7$
11	
11	
12	$(9+10+11)/3=10$
12	
12	
13	$(12+13+14+15)/4=13,5$
13	
13	
13	
14	$(16+17+18)/3=17$
14	
14	

Сумма рангов для реализаторского стиля = $1,5+3+4+5+7+7+10+10+13,5 = 61$

Сумма рангов для ситуационного стиля = $1,5+7+10+13,5+13,5+13,5+17+17+17 = 110$

$$U_{emp} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 115,5 = 81 + 45 - 110 = 16$$

$$P = 0,05 - 17$$

$$P = 0,01 - 11$$

Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 13, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.

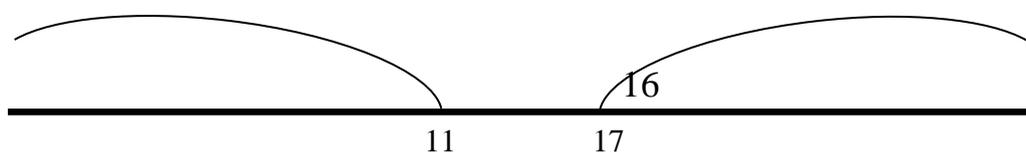


Рисунок 13. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для РС и СС

Степень рассогласования между стилями составляет 24 пункта. При этом наибольшая разница выявляется в понимании чужих эмоций (6 п.), в управлении чужими эмоциями (8 п.). Несмотря на то, что степень рассогласования не высокая, ведь для обоих представителей важен относительно высокий эмоциональный интеллект, однако мотив использования разный. «Реализатору» необходим интеллект с низкой степенью контроля экспрессии, как уже отмечалось выше, для того чтобы суметь классифицировать своих подчиненных на две группы: высококвалифицированные и низко квалифицированные. А для представителя ситуационного стиля такой же навык необходим, но только для того, чтобы лучше понимать себя и свои ощущения для определения характера ситуации. Этим же и объясняется их главное отличие друг от друга – степень понимания и управления чужими эмоциями (для реализаторского – высокая, для ситуационного – низкая).

Критическое значение критерия Манна-Уитни находится в зоне неопределенности, значит, можно предложить отсутствие сходства между сравниваемыми выборками. Следовательно, реализаторский и ситуационный стили принятия управленческих решений все-таки отличаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

И последнее парное сравнение стилей ПУР: авторитарного и ситуационного, сравнительные значения шкал ЭИ которых отображены в таблице 21.

Таблица 21

Сравнительные значения авторитарного и ситуационного стилей ПУР

Шкала ЭИ	АС	СС	Сравнение
1. Понимание чужих эмоций	6	7	-1
2. Управление чужими эмоциями	4	4	0
3. Понимание своих эмоций	3	12	-9
4. Управление своими эмоциями	9	12	-3
5. Контроль экспрессии	8	0	8
6. Межличностный ЭИ	5	13	-8
7. Внутриличностный ЭИ	6	11	-5
8. Понимание эмоций	8	11	-3
9. Управление эмоциями	7	10	-3
Общее значение	56	80	-24

Расчисляем критерий Манна-Уитни, ранжирование шкал ЭИ отражено в таблице 22.

Ранжирование шкал ЭИ авторитарного и ситуационного стилей ПУР

АС и СС	Ранг
0	1
3	2
4	$(3+4)/2=3,5$
4	
5	5
6	$(6+7)/2 = 6,5$
6	
7	$(8+9)/2 = 8,5$
7	
8	$(10+11)/2 = 10,5$
8	
9	12
10	13
12	$(14+15)/2=14,5$
12	
11	$(16+17)/2 = 16,5$
11	
13	18

Сумма рангов для авторитарного стиля =
 $2+3,5+5+6,5+6,5+8,5+10,5+10,5+12 = 65$

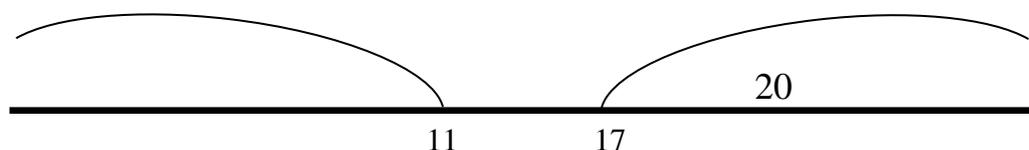
Сумма рангов для ситуационного стиля =
 $1+3,5+8,5+13+14,5+14,5+16,5+16,5+18 = 106$

$$U_{emp} = (9*9) + (9*(9+1))/2 - 106,5 = 81 + 45 - 106 = 20$$

$$P = 0,05 - 17$$

$$P = 0,01 - 11$$

Располагаем данные значения на прямой, которые отображены на рисунке 14, и определяем, куда попадает полученное значение критерия.



Рисунк 14. Критические значения критерия Манна-Уитни и U_{emp} для АС и СС

Степень рассогласования между стилями составляет 24 пункта (по модулю). При этом наибольшая разница выявляется как во внутриличностном ЭИ (5 п.), так и в межличностном ЭИ (8 п.), а в частности в понимании своих эмоций (7 п.) и в контроле экспрессии (8 п.). Это объясняется тем, что для представителя ситуационного стиля важно как можно лучше понимать свои эмоции и как можно меньше контролировать экспрессию, а для представителя авторитарного стиля, наоборот, эти навыки препятствовали жесткому контролю и подчинению.

Однако критическое значение критерия Манна-Уитни находится в зоне значимости, что говорит о наличии сходства между сравниваемыми выборками. Следовательно, авторитарный и ситуационный стили принятия управленческих решений не отличаются по структурированности взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта.

Таким образом, сравнив все пары стилей принятия управленческих решений, подведем итог в виде таблицы 23.

Итоговая сравнительная таблица стилей

Структурированность взаимосвязей шкал эмоционального интеллекта					
Схожая			Разная		
Стили ПУР	Степень рас- согласования	$U_{emp}[p_{0.01}=11,$ $p_{0.05}=17]$	Стили ПУР	Степень рас- согласования	$U_{emp}[p_{0.01}=11,$ $p_{0.05}=17]$
МС и РС	8	32	РС и СС	24	16
ПС и МС	12	26,5	МС и СС	32	13,5
АС и СС	24	20	РС и АС	48	9
ПС и РС	20	17	МС и АС	56	8,5
			ПС и СС	44	7
			ПС и АС	68	3,5

Завершая рассмотрение аналитического уровня влияния отдельных параметров эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений, можно выделить следующие закономерности.

Даже графически определяются сходство и отличие стилей принятия управленческих решений по количеству связей у шкал эмоционального интеллекта, а именно графически схожи следующие стили: попустительский, маргинальный, реализаторский и ситуационный. При этом всех больше графически отличается от указанных стилей авторитарный стиль.

Сравнивая стили попарно по количеству связей у шкал эмоционального интеллекта и с учетом расчета критерия Манна-Уитни, получается, что по количественному анализу наиболее схожие по структурированности шкал эмоционального интеллекта следующие стили ПУР: маргинальный и реализаторский, попустительский и маргинальный, авторитарный и ситуационный, попустительский и реализаторский. А наиболее разными стилями ПУР являются: попустительский и авторитарный, попустительский и ситуационный, реализаторский и авторитарный, маргинальный и авторитарный, реализаторский и ситуационный, маргинальный и ситуационный. При этом авторитарный стиль имеет

наибольшее суммарное рассогласование по сравнению с другими стилями ПУР, следовательно, данный стиль принятия управленческих решений всех больше отличается по степени выраженности эмоционального интеллекта от других стилей ПУР. При этом реализаторский стиль принятия управленческих решений имеет наименьшую суммарную степень рассогласования по уровню выраженности эмоционального интеллекта, следовательно, он всех меньше отличается от других стилей.

При этом важно проанализировать влияние конкретной шкалы эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений, для этого возьмем пары стиля и высчитаем между ними разницу по каждой шкале эмоционального интеллекта, что отражено в таблице 24.

Таблица 24

Итоговая сравнительная таблица стилей ПУР

	ПС и МС	ПС и РС	ПС и АС	ПС и СС	МС и РС	МС и АС	МС и СС	РС и АС	РС и СС	АС и СС	N > 4
1. Понимание чужих эмоций	1	1	8	7	0	7	6	7	6	-1	6
2. Управление чужими эмоциями	2	4	12	12	2	10	10	8	8	0	6
3. Понимание своих эмоций	2	2	10	1	0	8	-1	8	-1	-9	4
4. Управление своими эмоциями	1	0	5	2	-1	4	1	5	2	-3	2
5. Контроль экспрессии	4	7	-1	7	3	-5	3	-8	0	8	5
6. Межличностный ЭИ	2	2	10	2	0	8	0	8	0	-8	4
7. Внутрличностный ЭИ	-1	2	9	4	3	10	5	7	2	-5	4
8. Понимание эмоций	0	0	6	3	0	6	3	6	3	-3	3
9. Управление эмоциями	1	2	9	6	1	8	5	7	4	-3	5
Сумма	12	20	68	44	8	56	32	48	24	-24	

Следовательно, наибольшее отличие при сравнении двух стилей наблюдается у шкал понимания чужих эмоций, управления чужими эмоциями и контроля экспрессии. Превосходство данных шкал объясняется тем, что навык понимания и управления чужими эмоциями приобретается только тогда, когда развит навык понимания и управления своими эмоциями. Для авторитарного и ситуационного стиля принятия управленческих решений навык понимания и управления чужими эмоциями не требуется, поскольку обладание данным навыком для обоих стилей приведет к нарушению цели принятия управленческих решений. Контроль экспрессии в этом случае оказывает усиливающее действие на навык управления чужими эмоциями и, следовательно, также является значительным элементом при определении стиля принятия управленческих решений.

Таким образом, проведя количественный анализ (аналитический уровень исследования), можно выявить следующие закономерности.

В результате парного сравнения стилей по количеству связей у шкал эмоционального интеллекта и с учетом расчета критерия Манна-Уитни, наиболее схожи по структурированности шкал эмоционального интеллекта стили маргинальный и реализаторский, попустительский и маргинальный, авторитарный и ситуационный, попустительский и реализаторский. При этом наибольшие различия имеют следующие стили ПУР: попустительский и авторитарный, попустительский и ситуационный, реализаторский и авторитарный, маргинальный и авторитарный, реализаторский и ситуационный, маргинальный и ситуационный.

Выделена следующая закономерность взаимосвязи эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений – наличие высокого эмоционального интеллекта более характерно для представителей, избегающих ответственности: для попустительского, маргинального стиля ПУР. Данный факт объясняется тем, что чем больше индивид понимает себя, тем лучше понимает и то, что испытывает другой субъект и тем самым пытается его оправдать. Для реализаторского стиля принятия управленческих решений также характерен

высокий эмоциональный интеллект, эта способность ему необходима для того, чтобы «считать» своих подчиненных и понять, кому можно получить работу, а за кого лучше сделать самому. Для авторитарного стиля характерен низкий эмоциональный интеллект, поскольку для того чтобы осуществлять политику жесткого подчинения и контроля понимание, что чувствует сотрудник, является препятствием к осуществлению данной политики. Для ситуационного стиля ПУР характерен средний эмоциональный интеллект (с акцентом на понимание и управление своими эмоциями), поскольку для данного руководителя важно понимать свои эмоции для того, чтобы иметь возможность максимально объективно оценить сложившуюся ситуацию.

Такие шкалы как понимание чужих эмоций, управление чужими эмоциями и контроль экспрессии по сравнению с другими шкалами имеют наибольшие отличия (больше выделяются) среди других шкал. Следовательно, можно констатировать, что эмоциональный интеллект у каждого стиля имеет свою особую структуру и основное различие происходит не на уровне понимания себя и своих эмоций, а на уровне сдерживания своих эмоций и идентификации эмоций других.

Таким образом, эмоциональный интеллект уже на аналитическом уровне оказывает существенное влияние на выбор предпочитаемого стиля принятия управленческих решений, но не в общей степени его выраженности, а в виде отдельных шкал.

3.2. Специфика взаимосвязи структуры эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений

Под реализацией структурного уровня влияния эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений понимается макро- и микроанализ структуры эмоционального интеллекта. Начнем с микроанализа.

Микроанализ представляет собой определение шкал эмоционального интеллекта, а также изучение связей в разрезе каждого стиля и их анализ.

Итак, начнем анализ с попустительского стиля принятия управленческих решений, структурограмма которого представлена на рисунке 15.

На рисунке черной линией обозначена значимая положительная корреляционная связь на уровне значимости 0,99, серой линией – корреляционная связь на уровне значимости 0,95.

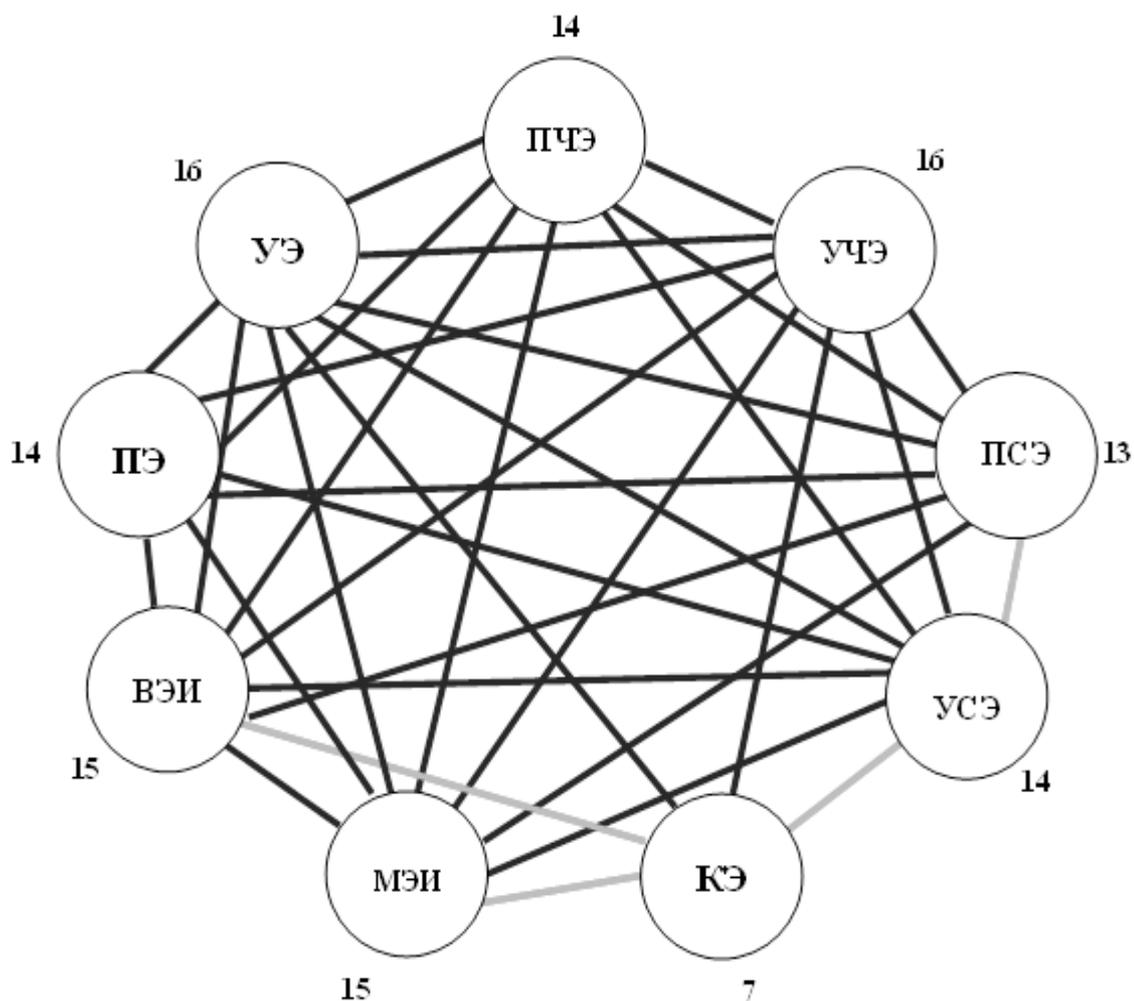


Рисунок 15. Структурограмма для попустительского стиля ПУР

Расшифровка условных обозначений: ПЧЭ – понимание чужих эмоций, УЧЭ – управление чужими эмоциями, ПСЭ – понимание своих эмоций, УСЭ – управление

своими эмоциями, КЭ – контроль экспрессии, МЭИ – межличностный ЭИ, ВЭИ – внутриличностный ЭИ, ПЭ – понимание эмоций, УЭ – управление эмоциями.

Для удобства рассмотрения разделим шкалы на две группы: общие и специальные. Под специальными шкалами будем понимать те шкалы, значения которых получены в ходе тестирования (это понимание своих эмоций, управление своими эмоциями, понимание чужих эмоций и управление чужими эмоциями и контроль экспрессии), а под общими шкалами будем понимать шкалы, значения которых получены в результате суммирования специальных шкал (межличностный ЭИ, внутриличностный ЭИ, понимание эмоций и управление эмоциями). При этом, прежде чем, перейти к анализу обозначим одну крайне важную оговорку. Наличие большого количества положительных корреляций обусловлено спецификой интеркорреляции субтеста. В данном случае сумма определенного набора специальных шкал эмоционального интеллекта (понимание своих и чужих эмоций, управление своими и чужими эмоциями, а также контроль экспрессии) является основой общих шкал (МЭИ, ВЭИ, ПЭ, УЭ).

Итак, как видно на структурограмме попустительского стиля ПУР в группе специальных шкал наибольшим структурным весом обладает шкала управление чужими эмоциями, второе и третье место делят шкалы понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями. Шкала контроль экспрессии обладает наименьшим структурным весом.

При этом в данном случае важно эксплицировать полученный результат и проанализировать сами связи. В данном случае, удивителен тот факт, что у данного стиля ПУР по сравнению с другими стилями ПУР наибольшее количество положительных связей, суть которых состоит в том, что данные шкалы вступают в отношения синергии, то есть взаимоусиливают друг друга. Рассмотрим их. Синергия шкал понимания чужих эмоций и управления чужими эмоциями показывает, что если индивид понимает чужие эмоции, то и управление ими ему дается легче (управлять можно тем, что понимаешь). Также взаимоусиление шкал понимания чужих эмоций и управления своими эмоциями

означает, что если человек понимает чужие эмоции, например, почему подчиненный именно так поступил, то и справится со своими эмоциями легче, поскольку у руководителя уже есть обоснование поступка другого. Синергия шкал понимания чужих эмоций и понимания своих эмоций говорит о том, что если руководитель понимает свои эмоции, то есть может идентифицировать какую эмоцию сейчас испытывает, то он также может понять какие эмоции испытывает другой человек (например, посредством зеркальных нейронов). Также и взаимоусиление шкал управления чужими эмоциями и понимание своих эмоций: если руководитель понимает, почему он злится на подчиненного, то управлять его ответным раздражением проще, поскольку руководитель понимает причину ответного раздражения. Аналогично и синергия управления чужими эмоциями и управление своими эмоциями, если руководитель может справиться со своими негативными эмоциями, то справится с чужими эмоциями легче. Взаимоусиление шкал управления чужими эмоциями и контроль экспрессии объясняется тем, что если индивид смог совладать с чужими эмоциями, то, значит, ему проще проконтролировать экспрессию. Положительная корреляция шкал управления своими эмоциями и понимание своих эмоций очень логична, ведь если человек понимает, что испытывает другой, то он может этим управлять. И, наконец, синергия шкал управления своими эмоциями и контроль экспрессии объясняется тем, что если человек может справиться со своими эмоциями, то он может не допустить экспрессивного выплескивания эмоций.

Анализируя группу общих шкал у попустительского стиля можно заметить, что на первый план встает навык управления эмоциями, что говорит о том, что высокое значение остальных шкал только усиливают значение данной шкалы. Далее на одном уровне расположены межличностный и внутриличностный эмоциональный интеллект, что объясняется тем, что высокий внутриличностный интеллект усиливает межличностный интеллект.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для попустительского стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект достаточно сильно интегрирован, структурирован и взаимосвязан (ярко

выраженный акцент на каждой шкале эмоционального интеллекта), что очень логично, поскольку у руководителя выражена способность понимать эмоции подчиненного (то есть понимание того, что простимулировало (или не простимулировало) подчиненного на конкретное действие), то данная особенность будет способствовать оправданию подчиненного и, следовательно, руководителю будет проще отложить принятие необходимого решения.

Далее рассмотрим маргинальный стиль принятия управленческих решений, структурограмма которого представлена на рисунке 16.

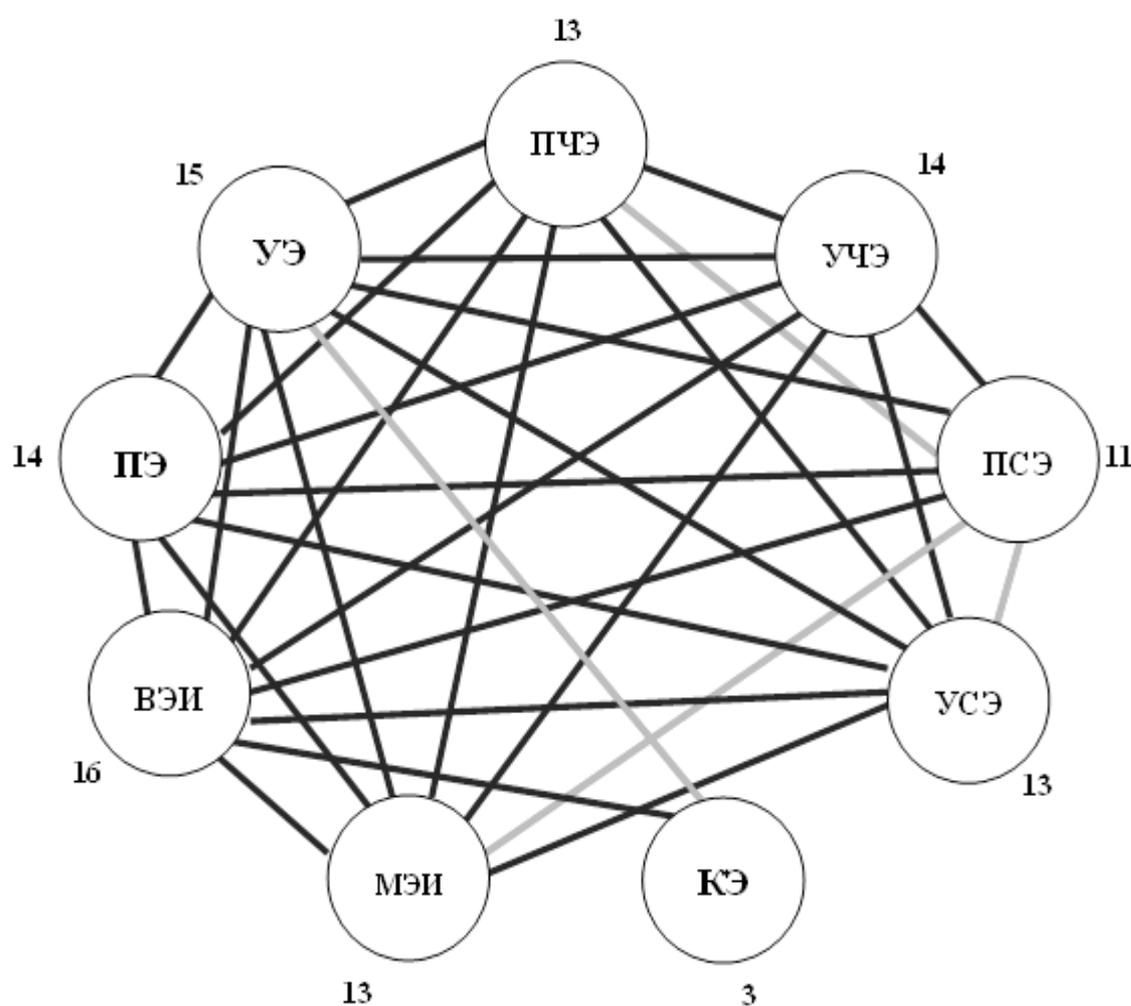


Рисунок 16. Структурограмма для маргинального стиля ПУР

Наибольшим структурным весом у маргинального стиля ПУР в группе специальных шкал обладает шкала управление чужими эмоциями, второе и

третье место делят шкалы понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями. Шкала контроль экспрессии обладает наименьшим структурным весом.

Проанализируем связи подробнее. У представителей маргинального стиля принятия управленческих решений количество положительных связей меньше чем у представителей попустительского стиля ПУР. Их главное отличие друг от друга это отсутствие положительных связей у шкал контроля экспрессии и управление чужими эмоциями, а также контроль экспрессии и управление своими эмоциями. Данный факт можно трактовать следующим образом: руководитель, который предпочитает данный стиль ПУР умеет управлять как своими, так и чужими эмоциями и данное умение не будет способствовать контролю экспрессии. Подчеркнем, что контроль экспрессии при данном типе принятия управленческих решений незначительно задействован. Это объясняется тем, что поскольку человек представитель данного стиля принятия управленческих решений пытается избежать ответственности, стремится не отвечать ни за что, часто имитирует процесс принятия решений и в большей степени контролирует исполнение решений вышестоящего руководства, то контролировать экспрессию (степень выраженности чувств) нет необходимости. Более того в данном случае низкий контроль экспрессии будет способствовать осуществлению контроля над исполнением вышестоящего поручения.

Анализируя группу общих шкал, на первое место по степени выраженности шкалы выходит внутриличностный эмоциональный интеллект, затем управление эмоциями, понимание эмоций и межличностный эмоциональный интеллект. Следовательно, у представителя маргинального стиля принятия управленческих решений внутриличностный интеллект усиливает остальные шкалы в большей степени. В данном контексте можно предположить, что понимание своих внутренних чувств, эмоций дает аккумулирующее воздействие на остальные аспекты деятельности.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для маргинального стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект в средней степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан. Это

можно объяснить как понимание себя и других, возможно, дает представителю данного стиля ощущение отсутствия необходимости принимать решение, поскольку руководитель «на своем уровне» попытался справиться с ситуацией (управляя эмоциями других). Следовательно, в случае, если у руководителя не получается достичь желаемого, то такой руководитель старается вообще не принимать никакого решения самостоятельно, а передать его вышестоящему руководителю. Также данный факт оправдывает перекладывание ответственности на вышестоящее руководство. Снижение контроля экспрессии объясняется тем, что данному руководителю нужно быть экспрессивным для того, чтобы «убедить» и проконтролировать своих подчиненных в выполнении задания.

Далее рассмотрим реализаторский стиль принятия управленческих решений, структурограмма которого представлена на рисунке 17.

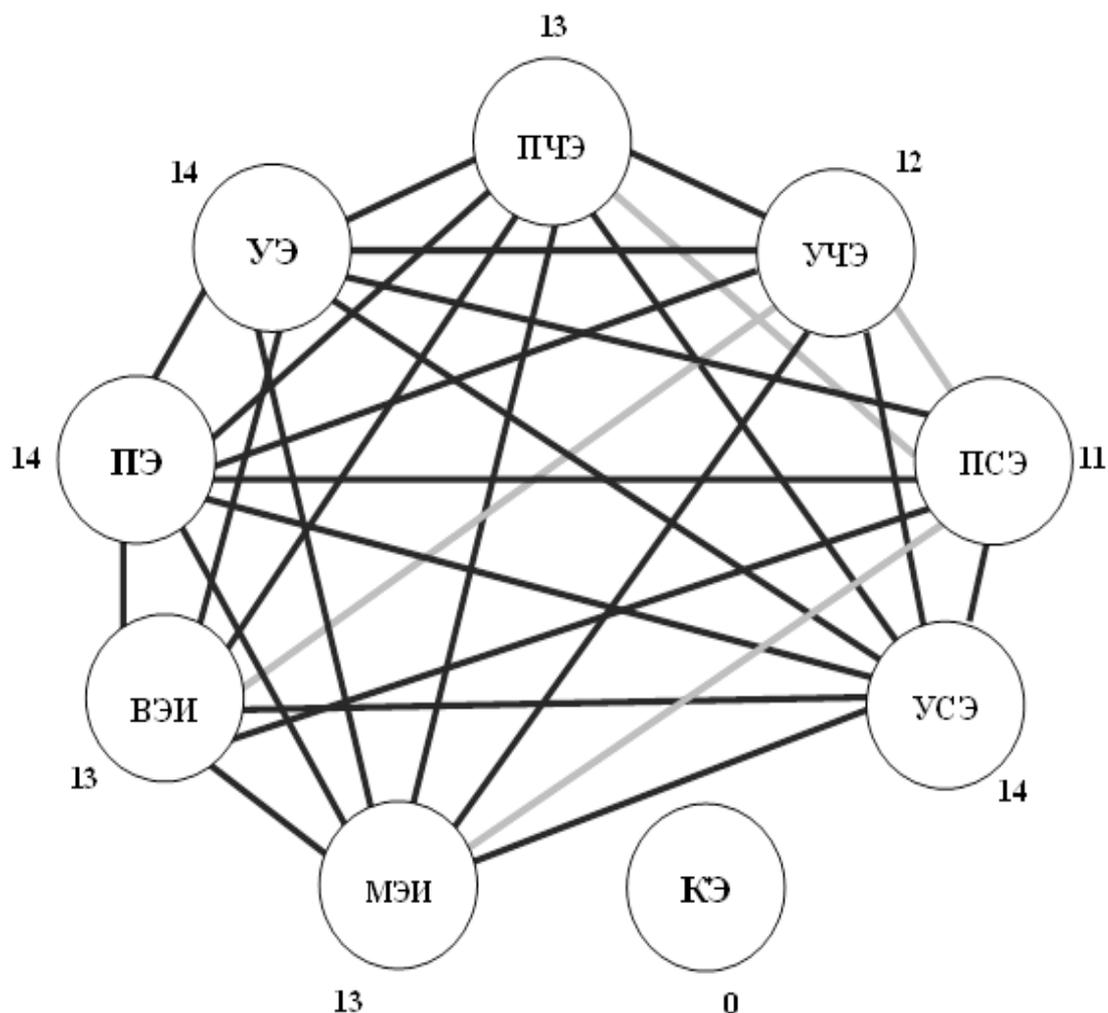


Рисунок 17. Структурограмма для реализаторского стиля ПУР

Наибольшим структурным весом у реализаторского стиля в группе специальных шкал обладает шкала управление своими эмоциями, второе место занимает шкала понимание чужих эмоций, третье – управление чужими эмоциями. Шкала контроль экспрессии обладает наименьшим структурным весом.

Проанализируем связи подробнее. У представителей реализаторского стиля принятия управленческих решений количество положительных связей схоже с представителями маргинального стиля. При этом, если руководителю «маргиналу» требуется данный уровень структурированности эмоционального интеллекта для того, чтобы переложить ответственность на вышестоящее руководство, то для руководителя «реализатора» данный уровень требуется для того, чтобы изучить своих подчиненных и распределить их на два уровня: высококвалифицированные специалисты, которых контролировать не нужно и низко квалифицированные специалисты, за которых лучше все сделать «самому». У представителей данного стиля также контроль экспрессии никак не задействован. Это объясняется тем, что поскольку человек представитель данного стиля принятия управленческих решений относится либерально и проявляет к ним низкую требовательность, то контролировать экспрессию не нужно в виду отсутствия необходимости.

Общие шкалы эмоционального интеллекта, такие как понимание и управление эмоциями и внутриличностный и межличностный эмоциональный интеллект расположены примерно на одном уровне, что говорит о том, что они имеют схожую интегрированность.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для реализаторского стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект также в средней степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан (ярко выраженный акцент на каждой шкале, с отсутствием контроля экспрессии). Данный факт можно объяснить тем, что указанному типу руководителя способность разбираться в эмоциях как своих, так и чужих будет содействовать

распределению своих подчиненных на группы: высококвалифицированных и низкоквалифицированных сотрудников.

Далее рассмотрим авторитарный стиль принятия управленческих решений, структурограмма которого представлена на рисунке 18.

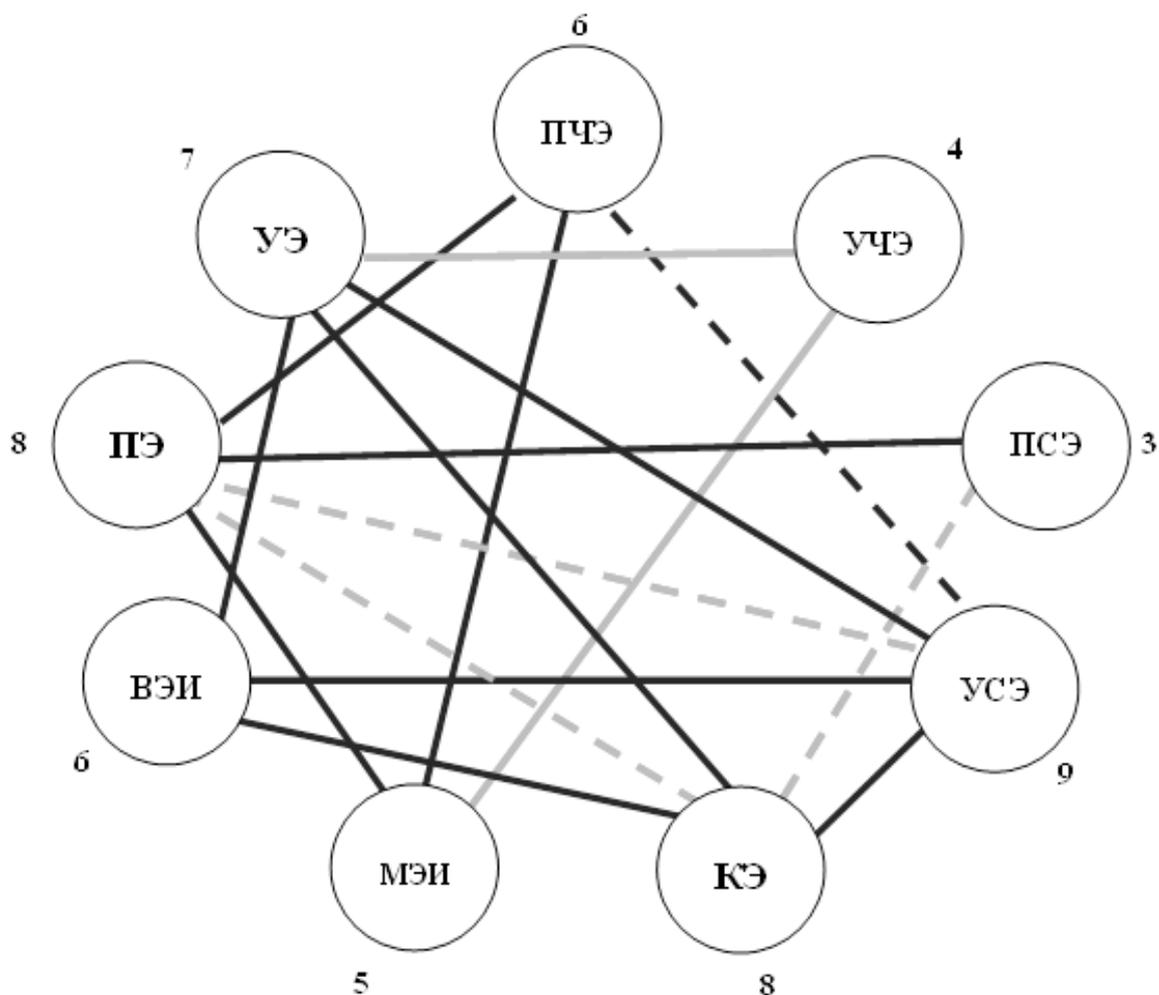


Рисунок 18. Структурограмма для авторитарного стиля ПУР

Наибольшим структурным весом у авторитарного стиля в группе специальных шкал обладает шкала управление своими эмоциями, на втором месте шкала контроль экспрессии, а на третьем – понимание чужих эмоций. Шкала управление чужими эмоциями обладает наименьшим структурным весом.

Проанализируем связи подробнее. У представителей авторитарного стиля принятия управленческих решений небольшое количество (10) значимых по-

ложительных и четыре отрицательные связи, что сильно отличается от представителей других стилей ПУР. Обратим внимание на синергию у шкал контроля экспрессии и управления своими эмоциями, ее наличие объясняется тем, что чем лучше руководитель может управлять своими эмоциями, тем ему легче контролировать экспрессию, при этом у шкал контроля экспрессии и понимания своих эмоций прослеживается отрицательная связь. Это объясняется тем, что чем лучше руководитель понимает свои эмоции, тем сложнее проконтролировать экспрессию. И еще одна отрицательная связь у шкал понимания чужих эмоций и управлением своих эмоций, что говорит о том, что чем лучше руководитель понимает чужие эмоции, тем хуже может управлять своими эмоциями.

Общие шкалы эмоционального интеллекта, находятся примерно на одном уровне.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для авторитарного стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект в меньшей степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан. Данный факт можно объяснить тем, что чем меньше руководитель разбирается в эмоциях своих и чужих, тем легче принимать жесткие для коллектива в целом и для сотрудника в частности, но «выгодные» для организации решения.

И, наконец, рассмотрим ситуационный стиль принятия управленческих решений, структурограмма которого представлена на рисунке 19.

Наибольшим структурным весом у ситуационного стиля в группе специальных шкал обладают шкалы понимание своих эмоций и управление своими эмоциями, на третьем месте шкала понимание чужих эмоций. Шкала контроль экспрессии обладает нулевым структурным весом.

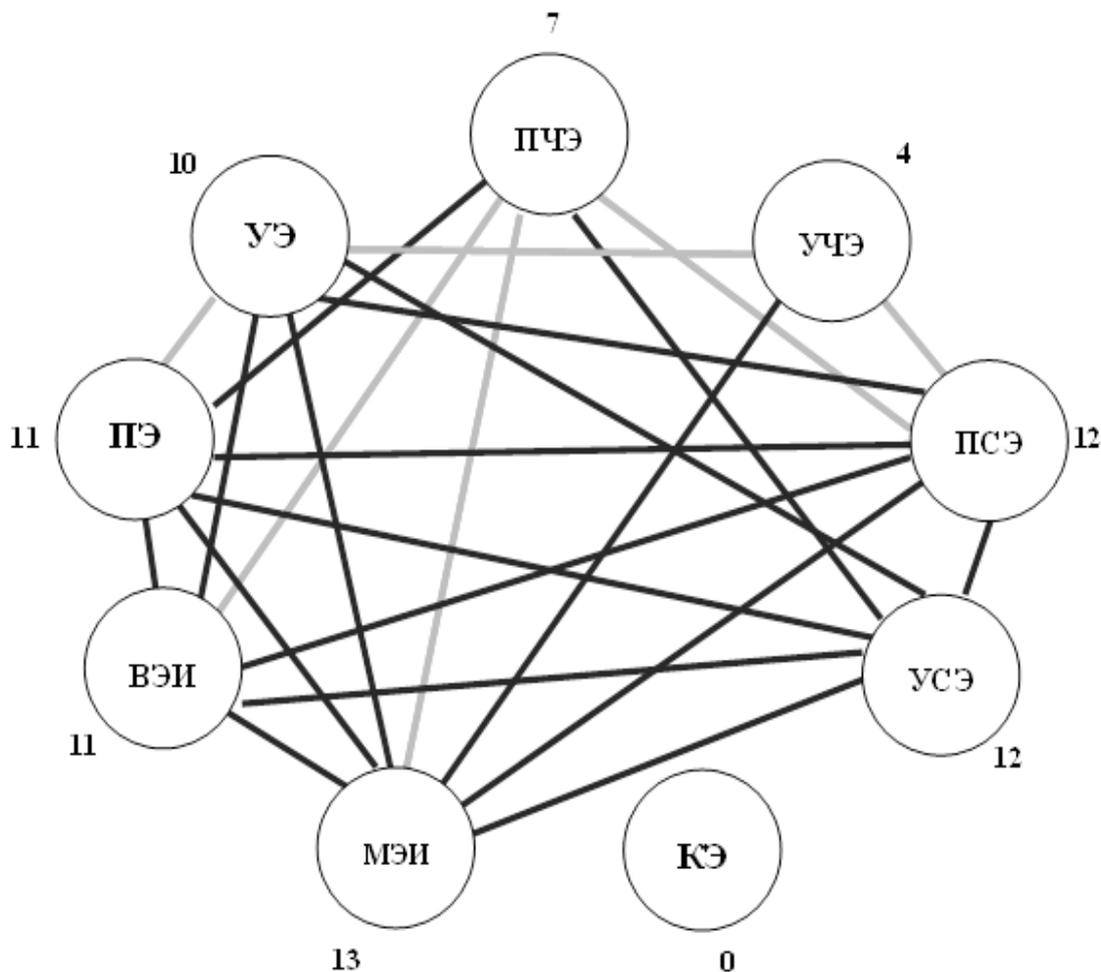


Рисунок 19. Структурограмма для ситуационного стиля ПУР

Проанализируем связи. У представителей данного стиля синергия возникает у шкал понимания чужих эмоций и управления своими эмоциями означает, что если руководитель понимает чужие эмоции, например, почему подчинённый так поступил, то и справится со своими эмоциями проще, поскольку у руководителя есть уже понимание и обоснование его поступка. Синергия шкал понимания чужих эмоций и понимания своих эмоций говорит о том, что если индивид понимает свои эмоции, то есть может идентифицировать какую эмоцию сейчас испытывает, то он также может понять какие эмоции испытывает другой человек. Аналогично взаимоусиление шкал управления чужими эмоциями и понимания своих эмоций: если руководитель понимает, почему он злится

на подчиненного, то управлять его ответным раздражением проще, поскольку руководитель понимает причину ответного раздражения. Положительная корреляция шкал управления своими эмоциями и понимания своих эмоций логична, ведь если руководитель понимает, что он испытывает, то он может этим управлять.

Общие шкалы эмоционального интеллекта расположены примерно на одном уровне.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для ситуационного стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект не сильно интегрирован, структурирован и взаимосвязан. Это логично, поскольку особенность понимать и управлять своими эмоциями будет способствовать «наибольшему освещению» спорной ситуации, требующей принятия решения. При этом не ярко выраженная степень развития особенности понимать и управлять эмоциями подчиненных будет способствовать тому, что руководитель не будет пытаться сгладить ситуацию, посредством управления эмоциями подчиненных, а сразу примет необходимое жесткое решение.

Изучив взаимосвязь эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений в рамках структурного микроанализа, перейдем к рассмотрению указанной взаимосвязи со стороны структурного макроанализа, который предполагает не только проведение многомерного корреляционного анализа каждого стиля ПУР по шкалам эмоционального интеллекта, но и построение матриц интеркорреляций, расчет структурных индексов и проч.

Как известно, одним из наиболее традиционных методов обработки результатов исследования является метод корреляционного анализа. Известно также, что относительно более продуктивным является использование метода корреляционного анализа не в его «одномерном» варианте, предполагающим определение «единичных» корреляций, а в его многомерном варианте. В этом случае определяются матрицы интеркорреляций того или иного массива «первичных» корреляций, а затем на основе найденных матриц строятся структурограммы (коррелограммы) значимо коррелирующих «параметров». Данный ва-

риант обозначается еще и как метод «матричного» анализа. Он позволяет выявить и охарактеризовать обусловленность какого-либо явления не только в плане его «аналитических», «единичных» связей с отдельными индивидуальными качествами, но и в плане его комплексной – структурной обусловленности их целостными подсистемами. В матрицах представлен исчерпывающий комплекс взаимосвязей исследуемых индивидуальных качеств, выраженных в количественных значениях коэффициентов корреляции между ними. Матрицы позволяют выявить взаимосвязанный комплекс тех или иных качеств и связей между ними (то есть их структуру).

Итак, для начала проведем корреляционный анализ каждого стиля ПУР по шкалам эмоционального интеллекта для того, чтобы выявить статистическую взаимосвязь между шкалами эмоционального интеллекта в разрезе конкретного стиля ПУР. Поскольку тип шкалы для нашей выборки принадлежит к типу «ранговой, интервальной или отношений», то корреляционный анализ будет выполнен с помощью коэффициента Спирмена (r_{xy}). Данный коэффициент относится к непараметрическим показателям связи между переменными. Этот коэффициент определяет степень тесноты связи порядковых признаков, которые в данном случае представляют собой ранги сравниваемых величин.

Ранговый коэффициент рассчитывается по формуле:

$$R = 1 - (6 \sum(D^2) / n * (n^2 - 1)), \text{ где}$$

n – количество ранжируемых признаков (показателей);

D – разность между рангами по двум переменным для каждого показателя;

$\sum(D^2)$ – сумма квадратов разностей рангов.

Перейдем к расчетам, корреляционный анализ для попустительского стиля ПУР, отражен в таблице 25.

Корреляционный анализ для попустительского стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭ И	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1,00	0,83	0,92	0,85	0,48	0,96	0,93	0,98	0,87
2. Управление чужими эмоциями		1,00	0,90	0,71	0,69	0,95	0,91	0,89	0,94
3. Понимание своих эмоций			1,00	0,80	0,41	0,95	0,95	0,98	0,88
4. Управление своими эмоциями				1,00	0,54	0,82	0,93	0,84	0,88
5. Контроль экспрессии					1,00	0,61	0,62	0,46	0,77
6. Межличностный ЭИ						1,00	0,96	0,98	0,95
7. Внутрличностный ЭИ							1,00	0,96	0,97
8. Понимание эмоций								1,00	0,89
9. Управление эмоциями									1,00

Затем для каждого коэффициента корреляции проверим уровень значимости, поскольку в данном случае расчет производился на основании выборки с количеством тестируемых равным 15, то согласно таблице критических значений коэффициента корреляции рангов Спирмена, при данном количестве испытуемых $p_{0,01} = 0,52$, а $p_{0,05} = 0,66$. Следовательно, значению коэффициента корреляции меньше 0,52 будем присваивать «весовой» коэффициент 0 баллов, зна-

чению, находящемуся между 0,52 и 0,66 присвоим «весовой» коэффициент 1 балл, а всем значениям больше 0,66 – 2 балла, оформим все в виде таблицы 26.

Таблица 26

Проверка уровня значимости коэффициента корреляции
для попустительского стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭ И	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1	2	2	2	0	2	2	2	2
2. Управление чужими эмоциями		1	2	2	2	2	2	2	2
3. Понимание своих эмоций			1	1	0	2	2	2	2
4. Управление своими эмоциями				1	1	2	2	2	2
5. Контроль экспрессии					1	1	1	0	2
6. Межличностный ЭИ						1	2	2	2
7. Внутрличностный ЭИ							1	2	2
8. Понимание эмоций								1	2
9. Управление эмоциями									1

По аналогии сделаем данный анализ для остальных стилей принятия управленческих решений. Корреляционный анализ для маргинального стиля ПУР отражен в таблице 27.

Корреляционный анализ для маргинального стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭ И	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1,00	0,97	0,63	0,76	0,06	0,99	0,69	0,93	0,83
2. Управление чужими эмоциями		1,00	0,71	0,86	0,29	0,99	0,81	0,95	0,93
3. Понимание своих эмоций			1,00	0,53	0,52	0,66	0,94	0,88	0,70
4. Управление своими эмоциями				1,00	0,48	0,80	0,76	0,73	0,96
5. Контроль экспрессии					1,00	0,13	0,68	0,29	0,57
6. Межличностный ЭИ						1,00	0,73	0,94	0,87
7. Внутриличностный ЭИ							1,00	0,88	0,88
8. Понимание эмоций								1,00	0,85
9. Управление эмоциями									1,00

Проверка уровня значимости коэффициента корреляции для маргинального стиля ПУР указана в таблице 28.

Проверка уровня значимости коэффициента корреляции
для маргинального стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭ И	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1	2	1	2	0	2	2	2	2
2. Управление чужими эмоциями		1	2	2	0	2	2	2	2
3. Понимание своих эмоций			1	1	0	1	2	2	2
4. Управление своими эмоциями				1	0	2	2	2	2
5. Контроль экспрессии					1	0	2	0	1
6. Межличностный ЭИ						1	2	2	2
7. Внутриличностный ЭИ							1	2	2
8. Понимание эмоций								1	2
9. Управление эмоциями									1

Корреляционный анализ для реализаторского стиля ПУР отражен в таблице 29.

Корреляционный анализ для реализаторского стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭ И	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1,00	0,92	0,54	0,85	0,07	0,98	0,68	0,94	0,93
2. Управление чужими эмоциями		1,00	0,55	0,81	0,01	0,98	0,65	0,88	0,96
3. Понимание своих эмоций			1,00	0,77	0,32	0,56	0,95	0,80	0,70
4. Управление своими эмоциями				1,00	0,03	0,85	0,85	0,92	0,90
5. Контроль экспрессии					1,00	0,04	0,45	0,18	0,22
6. Межличностный ЭИ						1,00	0,68	0,93	0,96
7. Внутрличностный ЭИ							1,00	0,88	0,82
8. Понимание эмоций								1,00	0,95
9. Управление эмоциями									1,00

Проверка уровня значимости коэффициента корреляции для реализаторского стиля ПУР указана в таблице 30.

Проверка уровня значимости коэффициента корреляции
для реализаторского стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭ И	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1	2	1	2	0	2	2	2	2
2. Управление чужими эмоциями		1	1	2	0	2	1	2	2
3. Понимание своих эмоций			1	2	0	1	2	2	2
4. Управление своими эмоциями				1	0	2	2	2	2
5. Контроль экспрессии					1	0	0	0	0
6. Межличностный ЭИ						1	2	2	2
7. Внутриличностный ЭИ							1	2	2
8. Понимание эмоций								1	2
9. Управление эмоциями									1

Корреляционный анализ для авторитарного стиля ПУР отражен в таблице 31.

Корреляционный анализ для авторитарного стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭ И	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1,00	0,09	0,48	-0,70	-0,47	0,81	-0,39	0,88	-0,44
2. Управление чужими эмоциями		1,00	0,25	0,39	0,17	0,66	0,44	0,20	0,57
3. Понимание своих эмоций			1,00	-0,43	-0,59	0,51	-0,09	0,84	-0,38
4. Управление своими эмоциями				1,00	0,85	-0,30	0,87	-0,66	0,93
5. Контроль экспрессии					1,00	-0,25	0,84	-0,61	0,90
6. Межличностный ЭИ						1,00	-0,04	0,78	0,00
7. Внутрличностный ЭИ							1,00	-0,29	0,90
8. Понимание эмоций								1,00	-0,48
9. Управление эмоциями									1,00

Проверка уровня значимости коэффициента корреляции для авторитарного стиля ПУР указана в таблице 32.

Проверка уровня значимости коэффициента корреляции
для авторитарного стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭ И	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1	0	0	-2	0	2	0	2	0
2. Управление чужими эмоциями		1	0	0	0	1	0	0	1
3. Понимание своих эмоций			1	0	-1	0	0	2	0
4. Управление своими эмоциями				1	2	0	2	-1	2
5. Контроль экспрессии					1	0	2	-1	2
6. Межличностный ЭИ						1	0	2	0
7. Внутрличностный ЭИ							1	0	2
8. Понимание эмоций								1	0
9. Управление эмоциями									1

Корреляционный анализ для ситуационного стиля ПУР отражен в таблице 33.

Корреляционный анализ для ситуационного стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭ И	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1,00	-0,05	0,53	0,71	0,12	0,57	0,64	0,82	0,36
2. Управление чужими эмоциями		1,00	0,66	0,33	-0,33	0,79	0,38	0,42	0,65
3. Понимание своих эмоций			1,00	0,81	-0,19	0,87	0,82	0,92	0,73
4. Управление своими эмоциями				1,00	0,15	0,71	0,93	0,87	0,78
5. Контроль экспрессии					1,00	-0,20	0,37	-0,07	0,38
6. Межличностный ЭИ						1,00	0,70	0,85	0,76
7. Внутрличностный ЭИ							1,00	0,85	0,89
8. Понимание эмоций								1,00	0,66
9. Управление эмоциями									1,00

Проверка уровня значимости коэффициента корреляции для ситуационного стиля ПУР указана в таблице 34.

Проверка уровня значимости коэффициента корреляции для ситуационного
стиля ПУР

	1. ПЧЭ	2. УЧЭ	3. ПСЭ	4. УСЭ	5. КЭ	6. МЭИ	7. ВЭИ	8. ПЭ	9. УЭ
1. Понимание чужих эмоций	1	0	1	2	0	1	1	2	0
2. Управление чужими эмоциями		1	1	0	0	2	0	0	1
3. Понимание своих эмоций			1	2	0	2	2	2	2
4. Управление своими эмоциями				1	0	2	2	2	2
5. Контроль экспрессии					1	0	0	0	0
6. Межличностный ЭИ						1	2	2	2
7. Внутрличностный ЭИ							1	2	2
8. Понимание эмоций								1	1
9. Управление эмоциями									1

Затем матрицы интеркорреляций подвергаются более углубленному анализу посредством определения структурных индексов – индексов когерентности, дивергентности и организованности [45, 46]. Так, индекс когерентности структуры (ИКС) параметров определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и степени их значимости. Данный индекс показывает степень обобщенности, интегрированности компонентов структуры. Индекс дивергентности структуры (ИДС) определяется как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре. Показывает то, в какой мере представлены дифференцирующие тенденции. Наконец, индекс организованности

структуры (ИОС) – как функция соотношения общего количества положительных и отрицательных связей, а также их значимости показывает соотношение интеграционных и дезинтеграционных тенденций, дает обобщенное представление о степени обобщенности, компонентов структуры. В целом, данные индексы позволяют оценить степень «совершенства организации» совокупности тех или иных компонентов. Расчет данных индексов для каждого стиля ПУР, отражен в таблице 35.

Таблица 35

Расчет индексов для каждого стиля ПУР

Стиль	ИКС	ИДС	ИОС
Попустительский	124	0	124
Маргинальный	112	0	112
Реализаторский	104	0	104
Авторитарный	56	5	51
Ситуационный	80	0	80

Все сказанное относится, в основном, к количественному – «формальному» аспекту вычисления отдельных корреляций и нахождения на их основе указанных индексов. Однако необходимо учитывать и содержательную сторону – смысл самих значимых положительных и отрицательных корреляций, а также определяемых на их основе индексов. Для этого следует опираться на следующее общепринятое положение. Смысл значимых положительных корреляционных связей заключается не только в том, что два каких-либо ряда параметров распределены на выборке сходным образом. Значимые положительные корреляции свидетельствуют и о том, что две шкалы эмоционального интеллекта представлены у представителей выборки приблизительно на одинаковом уровне развития. Следовательно, если между коррелируемыми параметрами существует значимая положительная связь, то они усиливают потенциал друг друга. При этом высокий уровень одного из них «опирается» на высокий уро-

вень другого, использует его в своих целях, и наоборот. Это означает, что между качествами возникают отношения синергии, что очень полезно для структуры в целом, компонентами которой они являются. Чем больше таких «синергетически связанных» параметров в ней, то есть чем больше в ней значимых положительных корреляций, тем выше потенциал структуры в целом. И наоборот, если между параметрами существует значимая отрицательная корреляция, то высокий уровень одного из них связан с низким уровнем развития другого. Поэтому часть ресурса «хорошо развитого» параметра (качества) «расходуется» на компенсацию низкого уровня развития второго.

На основании вышеизложенного, проанализируем содержательную основу каждого стиля ПУР. При этом важно отметить тот факт, что поскольку шкалы межличностного ЭИ, внутриличностного ЭИ, понимания эмоций и управление эмоциями включают в себя сумму из разной комбинации оставшихся шкал, то для данного анализа вышеобозначенные шкалы учитывать не целесообразно.

Итак, значения структурных индексов находятся примерно на одном уровне у попустительского, маргинального и реализаторского стилей ПУР. При этом у данных стилей обнаруживается значимая положительная корреляция между шкалами эмоционального интеллекта:

- понимание чужих эмоций и управление чужими эмоциями,
- понимание чужих эмоций и понимание своих эмоций,
- понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями,
- управление чужими эмоциями и понимание своих эмоций,
- управление чужими эмоциями и управление своими эмоциями,
- понимание своих эмоций и управление своими эмоциями.

Следовательно, если в выборке обнаруживается значимая положительная корреляция между шкалами, то это означает, что у ее представителей высокий уровень развития первого из указанных процессов, как правило, сочетается с высоким уровнем развития второго. Отметим, что для представителей попустительского, маргинального, реализаторского стиля ПУР шесть пар шкал из десяти не только представлены приблизительно на одном уровне, но и «синергети-

чески» связаны между собой, что говорит о том, что эмоциональный интеллект у данных стилей ПУР в достаточной мере выражен. Однако указанный уровень эмоционального интеллекта для каждого из представленных стилей необходим для своей «цели»: для попустительского стиля ПУР – для решения проблемы без принятия решения, для маргинального стиля ПУР – для перекладывания ответственности на вышестоящее руководство, для реализаторского стиля ПУР – для классификации своих подчиненных. При этом, возможно предположить, что в данном случае выстраивается следующая логическая цепочка: понимание своих эмоций усиливает управление своими эмоциями, а также усиливает понимание чужих эмоций, которое в свою очередь усиливает управление чужими эмоциями. Данная цепочка действует только в указанной последовательности, поскольку управлять можно тем, что понимаешь.

При этом такие пары шкал эмоционального интеллекта как «понимание чужих эмоций и контроль экспрессии», а также «понимание своих эмоций и контроль экспрессии» для данных трех стилей не связаны друг с другом и уровень одного показателя не дает влияния на другой. Также шкалы «управление чужими эмоциями и контроль экспрессии» и «понимание своих эмоций и контроль экспрессии» не связаны друг с другом для маргинального и реализаторского стилей ПУР.

Важно отметить тот факт, что степень когерентности – интегрированности структурограмм у попустительского, маргинального и реализаторского стилей ПУР относительно остальных высокая; при этом мера их дивергентности нулевая. Данный факт говорит о том, что высокий уровень шкал эмоционального интеллекта не влияет (не связан) на низкий уровень развития какой-либо другой шкалы.

Что касается ситуационного и авторитарного стиля ПУР, то значения их структурных индексов различаются на 24 пункта. Однако эти значения практически в два раза меньше, чем у попустительского и маргинального стилей ПУР. Также у данных стилей обнаруживаются следующие общие не связанные шкалы:

- понимание чужих эмоций и управление чужими эмоциями,
- понимание чужих эмоций и контроль экспрессии,
- управление чужими эмоциями и управление своими эмоциями,
- управление чужими эмоциями и контроль экспрессии.

Дивергентность связей есть только у авторитарного стиля ПУР у шкал понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями, а также понимание своих эмоций и контроль экспрессии. Смысл значимых отрицательных корреляций заключается в том, что между коррелируемыми параметрами существуют обратно пропорциональные отношения, это означает, что высокий уровень развития одной шкалы связан с низким уровнем развития другой шкалы. Так и получается, что чем меньше руководитель авторитарного стиля ПУР понимает свои эмоции, тем больше он пытается от них избавиться и старается ими управлять, а также чем больше он контролирует экспрессию (степень выраженности чувств), тем меньше он понимает свои эмоции.

У ситуационного стиля обнаруживается значимая положительная корреляция между шкалами эмоционального интеллекта: понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями, а также понимание своих эмоций и управление своими эмоциями. Следовательно, чем больше руководитель понимает свои эмоции и эмоции других людей, тем проще ему справляться со своими – управлять ими. А у авторитарного стиля есть только одна значимая положительная корреляция. Это управление своими эмоциями и контроль экспрессии, что говорит о том, что чем больше руководитель контролирует степень выраженности чувств, тем проще ему с ними справиться.

Подчеркнем, что чем больше в матрице значимых положительных корреляционных связей, тем больше в ней (и, соответственно, в той системе, на основе которой она определяется) так сказать «островков интеграции», тем выше степень ее общей организованности. Соответственно, тем в большей степени их агрегативное множество (аддитивная совокупность) трансформировано в интегративное образование. Такое образование базируется, однако, уже на интегративном, то есть собственно системном принципе. Он, в свою очередь, характе-

ризуется атрибутивно присущими им свойствами – системными качествами. И напротив, чем больше в матрице значимых отрицательных связей, тем выше степень дезорганизованности, несинтезированнойности отдельных «составляющих». Соответственно, – тем «дальше» исходная совокупность компонентов от собственно системной организации и тем она «ближе» к организации по типу агрегативного множества.

В данном контексте важно сделать следующий вывод, что поскольку у попустительского, маргинального и реализаторского стиля ПУР степень равномерности уровня развития большинства представленных в ней компонентов – шкал эмоционального интеллекта приблизительно одинаковая, о чем говорит множественная значимая положительная корреляция, представленная в матрице, то и общая интегрированность самих шкал в данных стилях высокая. И, наоборот, поскольку у авторитарного стиля степень равномерности уровня развития большинства представленных в ней компонентов – шкал эмоционального интеллекта развита не равномерно, о чем говорит наличие значимой отрицательной корреляции, представленной в матрице, то общая интегрированность или степень когерентности самих шкал в данном стиле слабая. А у ситуационного стиля ПУР степень равномерности уровня развития большинства представленных в ней компонентов – шкал эмоционального интеллекта развита не равномерно, о чем говорит малое количество значимой положительной корреляции, представленной в матрице, следовательно, общая интегрированность самих шкал в данном стиле также не высокая.

Наряду с заметными количественными различиями индексов организации структур в группах между ними имеют место различия и другого плана. Это качественные изменения структур эмоционального интеллекта в целом.

Следовательно, чтобы оценить являются ли матрицы однородными (гомогенными) или же они разнородны (гетерогенны) применим метод экспресс – χ^2 . Все компоненты матрицы (в нашем случае – шкалы эмоционального интеллекта) имеют разное число и разный уровень значимости корреляционных связей с другими компонентами матрицы, то есть чем больше это число и выше

значимость связей, тем выше их роль в структуре всех компонентов. Эта роль в количественном выражении определяется через понятие структурного «веса» того или иного компонента матрицы, который является функцией от числа и значимости корреляционных связей. Поэтому для каждого компонента матрицы определяются структурные «веса», затем все компоненты матрицы выстраиваются в ранговую последовательность по степени убывания структурного веса. Такая последовательность является четким и однозначным индикатором сравнительной роли, которую играют те или иные компоненты в их общей структуре. Поэтому для определения однородности двух матриц можно сопоставить, насколько связанными – подобными – являются такие последовательности компонентов в них по значениям структурных «весов». Следовательно, задача сравнения матриц сводится тем самым к определению коэффициента корреляции между двумя ранговыми распределениями, которые представлены в последовательности «весов». Если между ними существует значимая положительная корреляция, то это свидетельствует лишь о количественных различиях между матрицами, поскольку в этом случае они являются принципиально подобными и, следовательно, гомогенными матрицами. Если же, наоборот, обнаруживаются незначимые положительные коэффициенты (или значимая отрицательная корреляция), то это свидетельствует о качественных, то есть принципиальных различиях, и матрицы являются гетерогенными. Описанный выше алгоритм расчета метода экспресс – χ^2 представлен в таблице 36.

Расчет метода экспресс – χ^2

1. Объединение весов связей					
	ПС	МС	РС	АС	СС
1. Понимание чужих эмоций	14	13	13	6	7
2. Управление чужими эмоциями	16	14	12	2	4
3. Понимание своих эмоций	13	11	11	3	10
4. Управление своими эмоциями	14	13	14	9	12
5. Контроль экспрессии	7	3	0	8	0
6. Межличностный ЭИ	15	13	13	5	13
7. Внутриличностный ЭИ	15	14	13	6	11
8. Понимание эмоций	14	14	14	8	11
9. Управление эмоциями	16	15	14	7	10
2. Ранжирование					
	ПС	МС	РС	АС	СС
1. Понимание чужих эмоций	3	3	4	4	3
2. Управление чужими эмоциями	5	4	3	1	2
3. Понимание своих эмоций	2	2	2	2	4
4. Управление своими эмоциями	3	3	5	7	6
5. Контроль экспрессии	1	1	1	6	1
6. Межличностный ЭИ	4	3	4	3	7
7. Внутриличностный ЭИ	4	4	4	4	5
8. Понимание эмоций	3	4	5	6	5
9. Управление эмоциями	5	5	5	5	4
3. Расчет значения корреляции между ранговыми распределениями					
	ПС	МС	РС	АС	СС
ПС	1,00				
МС	0,89	1,00			
РС	0,60	0,78	1,00		
АС	-0,36	-0,08	0,34	1,00	
СС	0,28	0,32	0,67	0,16	1,00

Из представленных результатов можно увидеть, что коэффициенты корреляции для попустительского и маргинального, реализаторского и маргинального на уровне $p = 0,01$, являются значимыми, следовательно, данные матрицы являются гомогенными. Коэффициенты корреляции остальных пар (авторитарного и ситуационного стилей ПУР) являются незначимыми на уровне $p = 0,05$, поэтому данные матрицы являются качественно различимыми, то есть гетерогенными.

Таким образом, изменение степени развития эмоционального интеллекта приводит не только к количественным, то есть относительно частным изменениям (в том числе, и отраженным, в динамике структурных индексов), но и к качественным перестройкам у всех матриц. Следовательно, изменение индивидуальной меры выраженности эмоционального интеллекта обуславливает не только «локальные», количественные изменения структуры этих свойств, но и качественные, то есть принципиальные их перестройки. Эмоциональный интеллект как общая способность детерминирует возникновение аналогичных, то есть обобщенных перестроек всей совокупности стилей принятия управленческих решений. Динамика же количественных значений индексов структурной организации является следствием этих качественных перестроек.

Анализируя все представленные результаты, обозначим следующие выводы и заключения:

Действительно, как отмечалось выше, и в психологии управления, и психологии ЭИ сложилась традиция, согласно которой доминирующим «вектором» при оценке его функциональной роли на базовые параметры управленческой деятельности (да и в целом – при оценке его как такового) является подчеркивание его именно позитивных характеристик, положительных зависимостей его детерминационных воздействий. Полагается – и в целом не без основания, что он оказывает фасилитирующее влияние практически на любой «внешний критерий» – в частности, на результативные параметры деятельности, а также на внутренние – субъективные критерии ее реализации, равно как и на целый ряд параметров организационного функционирования. Подчеркнем,

что в целом данная точка зрения, разумеется, является верной и достаточно корректной.

В связи с этим, согласно отмеченной традиции, можно было бы априорно полагать, что степень структурной организации эмоционального интеллекта должна быть прямо связана со сравнительной эффективностью стилей. Другими словами, должна существовать зависимость, согласно которой, чем эффективнее стиль, тем выше степень структурной организации. И наоборот, чем выше степень структурированности и, следовательно, организованности эмоционального интеллекта, тем эффективнее предпочитаемый индивидом стиль. Более того, именно потому, что первый может характеризоваться разной структурированностью, индивид и оказывается в состоянии выбирать тот или иной стиль, различающийся по его эффективности. Эту же мысль можно сформулировать и так: априорно – согласно традиционным представлениям – допустимо полагать, что именно степень структурированности эмоционального интеллекта является важнейшей детерминантной предпочитаемых стилей именно в аспекте их эффективности: те лица, у которых структурированность эмоционального интеллекта выше, одновременно предпочитают и, главное, оказываются в состоянии, реализовывать и более эффективные стили управленческих решений.

Однако, выступая таковой, то есть преимущественно позитивной, данная связь все же не должна, на наш взгляд, рассматриваться как абсолютная и потому упрощенная, а даже в некотором смысле «уплощенная». Напротив, есть все основания полагать, что в действительности это влияние вовсе не является таким однозначным, а имеет более сложный и, не исключено, диверсифицированный характер, реализуясь при этом в нескольких планах одновременно. Так, в частности, оно может сочетать в себе моменты и позитивного (фасилитирующего) и ингибирующего (негативного) детерминационного влияния. Кроме того, оно, равно как и действие подавляющего большинства иных субъектных детерминант процессов принятия управленческих решений, может и даже – должно осуществиться на двух основных уровнях – аналитическом и структурном. На первом из них оно проявляется в значимых корреляционных связях от-

дельных компонентов эмоционального интеллекта с базовыми параметрами деятельности и с ее стилевыми различиями. На втором из них оно же проявляется в зависимости этих параметров от степени общей организации, в том числе и структурной. Однако сама она как раз и выражается в величинах указанных индексов и, главным образом, основного среди них – индекса организованности структуры. Вместе с тем, как можно видеть из полученных результатов, данное предположение, несмотря на его кажущуюся очевидность, не только не подтверждается эмпирически, но и представлено, фактически, в инверсионном виде. Это означает, что между степенью структурной организацией эмоционального интеллекта и эффективностью стилей, действительно, существует тесная и закономерная связь, но прямо противоположная той, которую можно было полагать априорно и которая описана выше. Иными словами, чем выше структурированность ЭИ, тем ниже эффективность предпочитаемых стилей. Ранее уже отмечалось, что данный вывод непосредственно следует из результатов многочисленных исследований; они показывают, что существует достаточно инвариантная последовательность пяти описанных стилей в плане возрастания их эффективности при реализации управленческих решений.

Следовательно, можно констатировать, что, в действительности, эмоциональный интеллект, выступая реальной детерминантой стилевой дифференциации управленческих решений, является, тем не менее, не столько его позитивным фактором, сколько фактором, оказывающим негативное воздействие на сравнительную эффективность предпочитаемых стилей. Это означает, что в известной противоположности с традиционным мнением, он не является фактором, оптимизирующим процесс и, следовательно, результаты управленческих решений, а наоборот.

Несмотря на определенную «нетрадиционность» и даже своего рода противоречивость данного результата, он, в действительности, носит вполне естественный характер и может быть объяснен следующим. Как известно, степень структурной организации любой целостности является прямой предпосылкой для повышения ее эффективности вследствие порождаемой самой структурной

организацией эффектов синергетического типа, то есть эффектов, увеличивающих функциональные ресурсы и возможности самой целостности. Другими словами, чем выше степень структурной организации какого-либо образования (например, эмоционального интеллекта), тем сильнее его детерминационное воздействие на тот или иной внешний и внутренний критерий – в частности, на результативные параметры управленческих решений и деятельности в целом. Однако вся суть дела состоит в том, что смысл данной зависимости по отношению именно к ЭИ состоит в том, что «сильнее» вовсе не означает «позитивнее». Действительно, одним из важнейших результатов, верифицированным длительной историей развития психологических представлений, является отнюдь не всегда позитивное влияние факторов эмоционального плана на результативные параметры деятельности и поведения, на обеспечение тех или иных продуктивных результатов в целом. Это – очень обширная и традиционная тема, обозначаемая по-разному, но имеющая общий смысл: проблема соотношения эмоционального и рационального; соотношение стеничности и астеничности в действии эмоциональных факторов; «стресс и дистресс» и др. [53]. В психологии управления она представлена и в таком специфическом виде, как соотношение «установки на дело» (рациональный полюс управления) и «установки на людей» (эмоциональный полюс), исследованными в концепции «входной решетки управления»; в соотношении технократического и гуманистического подхода к управлению и др. [45].

Полученные результаты, по нашему мнению, как раз и должны быть проинтерпретированы в русле этих фундаментальных закономерностей, поскольку со всей отчетливостью демонстрируют вовсе не тот факт, который является априорно наиболее прогнозируемым, а обратный ему. Однако, именно он естественным образом согласуется со всеми отмеченными выше точками зрения, а его суть может быть резюмирована следующим образом. Эмоциональный интеллект именно в аспекте его базовых механизмов – средств структурной организации выступает не столько позитивным (фасилитирующим) фактором стилевых различий управленческих решений, сколько фактором, ингибирующим

выбор относительно наиболее эффективных стилей их принятия. Это же означает, что относительно низкая структурная организация эмоционального интеллекта является позитивным фактором выбора более эффективных стилей управленческих решений. Причем, особо важно подчеркнуть, что речь идет о том компоненте управленческой деятельности (принятии решения), который является критически значимым для всей ее организации.

Подчеркнем также, что в связи с этими результатами и осуществленной выше их интерпретацией возникает реальное и достаточно острое противоречие, заключающееся в следующем. С одной стороны, нельзя игнорировать тот многократно верифицированный всей практикой управления и его изучения, согласно которому эмоциональный интеллект в целом является позитивным психологическим фактором, оказывающим комплексное и позитивное воздействие на организационное функционирование. С другой стороны, факты – в том числе и представленные выше результаты не менее убедительно свидетельствуют и о возможности противоположенного – негативного влияния эмоционального интеллекта. Полагаем, что решению этого – острого противоречия может содействовать следующее обстоятельство. По-видимому, детерминанционное воздействие эмоционального интеллекта на управленческую деятельность, равно как и на ее основные компоненты, характеризуется принципиальной диверсифицированностью. Это означает, что на одни базовые компоненты системы деятельности он оказывает преимущественно позитивное воздействие, а на другие преимущественно негативное. К последним как раз и относится тот базовый компонент, который обозначается понятием «принятие решения», тогда как к первым относится, например, такой важный ее компонент, как процессы контроля. Следовательно, на эмоциональный интеллект и его влияние на деятельность должно быть распространено фундаментальное свойство, присущее многим важнейшим психологическим образованиям, – свойство парциальности. Оно, являясь установленным и подробно изученным по отношению ко многим образованиям и качествам, остается пока практически полностью не реализованным по отношению к эмоциональному интеллекту и его роли в ор-

ганизации процессов принятия решения, а также управленческой деятельности в целом. Представленные выше результаты как раз и позволяют в определенной мере компенсировать этот осязаемый концептуальный пробел, предоставляя конкретные данные относительно реальной сложности и противоречивости детерминационного воздействия эмоционального интеллекта на стили реализации управленческих решений и тем самым – хотя косвенно, но значимо – и на всю управленческую деятельность в целом.

Наконец, подчеркнем, что о значимости этого влияния с высокой степенью очевидности свидетельствует и еще один полученный в итоге исследования результат. Сравнение матриц индексов корреляций (и, соответственно, структурограмм) основных компонентов эмоционального интеллекта для пяти основных стилей управленческих решений на предмет их гомогенности-гетерогенности по критерию χ^2 показало, что они статистически достоверно на уровне значимости не ниже $p = 0,05$ различны. Следовательно, различия в структурной организации эмоционального интеллекта лиц, предпочитающих реализацию разных стилей управленческих решений, носят не только количественный (проявляющийся в величинах индексов) характер, но являются качественными – принципиальными. Это означает, что каждый стиль реализации решений характеризуется именно структурной детерминацией и обусловлен целостным паттерном базовых компонентов эмоционального интеллекта, а не только отдельными компонентами или их аддитивной совокупностью. Эмоциональный интеллект как общая способность детерминирует возникновение аналогичных, то есть обобщенных перестроек всей совокупности стилей принятия управленческих решений. Динамика же количественных значений индексов структурной организации является следствием этих качественных перестроек. В силу этого, можно констатировать новый в научном отношении факт, состоящий в выявлении и объяснении структурной (а не только аналитической) детерминации управленческих решений со стороны эмоционального интеллекта. Причем, эта детерминация не менее, а еще более выражена, чем детерминация

аналитического типа, состоящая во влиянии отдельных параметров эмоционального интеллекта на реализацию управленческих решений.

Следовательно, анализируя все вышеизложенное, можно прийти к выводу, что чем выше степень интеграции, структурированности и взаимосвязи эмоционального интеллекта, тем хуже индивид выбирает предпочитаемый стиль принятия управленческих решений, то есть, выбирая неэффективный стиль принятия управленческих решений, лицо с высоким эмоциональным интеллектом, таким образом, компенсирует свой выбор, потому что если представитель авторитарного стиля будет пытаться действовать коллегиально, то это будет еще хуже. Таким образом, эмоциональный интеллект отрицательно влияет на принятие управленческих решений, но не на прямую, а опосредованно через выбор отрицательного стиля. При этом на уровне целостной деятельности эмоциональный фактор в лице эмоционального интеллекта оказывает отрицательное влияние на принятие решения, но это не означает, что эмоциональный интеллект будет оказывать такое же влияние на остальные блоки психологической системы деятельности. Следовательно, эмоциональный интеллект оказывает диверсифицированное влияние на разные компоненты деятельности, поэтому и трудно объяснить его неоднозначное влияние, поскольку получаются, что он ингибирует качество принятия решения, но фасилитирует иные функции, например, контроля.

3.3. Выводы по 3-ей главе

Анализируя все вышеизложенное, подведем выводы по главе. В ней был представлен комплекс всех полученных результатов, осуществлена их интерпретация и сопоставление со сформулированными гипотезами.

Взаимосвязь между эмоциональным интеллектом и стилем принятия управленческих решений была изучена на двух основных уровнях – аналитическом и структурном.

В рамках изучения взаимосвязи на аналитическом уровне в результате парного сравнения стилей по количеству связей у шкал эмоционального интеллекта и с учетом расчета критерия Манна-Уитни, было выявлено следующее: наиболее схожи по структурированности шкал эмоционального интеллекта стили маргинальный и реализаторский, попустительский и маргинальный, авторитарный и ситуационный, попустительский и реализаторский. При этом наибольшие различия имеют: попустительский и авторитарный, попустительский и ситуационный, реализаторский и авторитарный, маргинальный и авторитарный, реализаторский и ситуационный, маргинальный и ситуационный.

Таким образом, можно констатировать, что большее статистическое сходство имеют те стили, которые близки по степени эффективности реализации принятия управленческих решений.

Выделена следующая закономерность взаимосвязи: наличие высокого эмоционального интеллекта более характерно для представителей, избегающих ответственности: для попустительского, маргинального стиля. Данный факт объясняется тем, что чем больше индивид понимает себя, тем лучше понимает и то, что испытывает другой субъект и тем самым пытается его оправдать. Для реализаторского стиля принятия управленческих решений также характерен высокий эмоциональный интеллект, эта способность ему необходима для того,

чтобы «считать» своих подчиненных и понять, кому можно получить работу, а за кого лучше сделать самому. Для авторитарного стиля характерен низкий эмоциональный интеллект, поскольку для того чтобы осуществлять политику жесткого подчинения и контроля понимание, что чувствует сотрудник, является препятствием к осуществлению данной политики. Для ситуационного стиля характерен средний эмоциональный интеллект (с акцентом на понимание и управление своими эмоциями), поскольку для данного руководителя важно понимать свои эмоции для того, чтобы иметь возможность максимально объективно оценить сложившуюся ситуацию.

В результате анализа всех стилей по количеству различий шкал эмоционального интеллекта установлено, что такие шкалы, как понимание чужих эмоций, управление чужими эмоциями и контроль экспрессии по сравнению с другими шкалами имеют наибольшие отличия (больше выделяются) среди других шкал. Следовательно, можно констатировать, что эмоциональный интеллект у каждого стиля имеет свою особую структуру и основное различие происходит не на уровне понимания себя и своих эмоций, а на уровне сдерживания своих эмоций и идентификации эмоций других.

Структурный уровень анализа предполагал рассмотрение связи эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений на двух уровнях: микроанализ и макро-анализ.

Структурный микроанализ предполагал изучение структурограмм и их связей. Анализ структурограмм позволяет выявить следующие основные закономерности:

- Для попустительского стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект достаточно сильно интегрирован, структурирован и взаимосвязан (ярко выраженный акцент на каждой шкале эмоционального интеллекта), что очень логично, поскольку у руководителя выражена способность понимать эмоции подчиненного (то есть понимание того, что простимулировало (или не простимулировало) подчиненного на конкретное действие), то дан-

ная особенность будет способствовать оправданию подчиненного и, следовательно, руководителю будет проще отложить принятие необходимого решения.

– Для маргинального стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект в средней степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан (ярко выраженный акцент на каждой шкале, кроме контроля экспрессии). Логично, так как понимание себя и других, возможно, дает представителю данного стиля ощущение отсутствия необходимости принимать решение, поскольку руководитель «на своем уровне» попытался справиться с ситуацией (управляя эмоциями других). Следовательно, в случае, если у руководителя не получается достичь желаемого, то такой руководитель старается вообще не принимать никакого решения самостоятельно, а передать его вышестоящему руководителю. Также данный факт оправдывает перекладывание ответственности на вышестоящее руководство. Снижение контроля экспрессии объясняется тем, что данному руководителю нужно быть экспрессивным для того, чтобы «убедить» и проконтролировать своих подчиненных в выполнении задания.

– Для реализаторского стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект также в средней степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан (ярко выраженный акцент на каждой шкале, с отсутствием контроля экспрессии), что объясняется тем, что данному типу руководителя для распределения своих подчиненных на группы важно разбираться в эмоциях как своих, так и чужих.

– Для авторитарного стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект в меньшей степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан (слабо выраженный акцент на каждой шкале, наличие отрицательных корреляций). Данный факт объясняется тем, что чем меньше индивид разбирается в эмоциях своих и чужих, тем легче принимать жесткие для коллектива в целом и для сотрудника в частности, но «выгодные» для организации решения.

– Для ситуационного стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект в средней степени интегрирован, структурирован и вза-

имосвязан (выраженный акцент на шкалах понимания и управления своими эмоциями). Это логично, поскольку особенность понимать и управлять своими эмоциями будет способствовать «наибольшему освещению» спорной ситуации, требующей принятия решения. При этом не ярко выраженная степень развития особенности понимать и управлять эмоциями подчиненных будет способствовать тому, что руководитель не будет пытаться сгладить ситуацию, посредством управления эмоциями подчиненных, а сразу примет необходимое жесткое решение.

В рамках структурного макро-анализа был проведен многомерный корреляционный анализ каждого стиля по шкалам эмоционального интеллекта. В результате было выявлено следующее. У попустительского, маргинального и реализаторского стилей принятия управленческих решений имеется положительная связь шести следующих пар шкал:

- понимание чужих эмоций и управление чужими эмоциями,
- понимание чужих эмоций и понимание своих эмоций,
- понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями,
- управление чужими эмоциями и понимание своих эмоций,
- управление чужими эмоциями и управление своими эмоциями,
- понимание своих эмоций и управление своими эмоциями.

У ситуационного и авторитарного стилей принятия управленческих решений обнаруживаются четыре общие не связанные пары шкал:

- понимание чужих эмоций и управление чужими эмоциями,
- понимание чужих эмоций и контроль экспрессии,
- управление чужими эмоциями и управление своими эмоциями,
- управление чужими эмоциями и контроль экспрессии.

Дивергентность связей есть только у авторитарного стиля ПУР у шкал понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями, а также понимание своих эмоций и контроль экспрессии. Данный факт можно объяснить тем, что чем меньше руководитель авторитарного стиля ПУР понимает свои эмоции, тем больше он пытается от них избавиться и старается ими управлять, а также

чем больше он контролирует экспрессию (степень выраженности чувств), тем меньше он понимает свои эмоции.

У ситуационного стиля обнаруживается значимая положительная корреляция между следующими шкалами эмоционального интеллекта: понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями, а также понимание своих эмоций и управление своими эмоциями. Следовательно, чем больше руководитель понимает свои эмоции и эмоции других людей, тем проще ему справляться со своими – управлять ими. А у авторитарного стиля только одна значимая положительная корреляция. Это управление своими эмоциями и контроль экспрессии, что говорит о том, что чем больше руководитель контролирует степень выраженности чувств, тем проще ему с ними справиться.

Далее матрицы интеркорреляций были подвергнуты углубленному анализу посредством определения структурных индексов – индексов когерентности, дивергентности и организованности. В целом, эти индексы позволяют оценить степень «совершенства организации» совокупности тех или иных компонентов. В данном контексте уместно обратить внимание на распределение указанных индексов между стилями принятия управленческих решений и сделать следующие заключения.

Во-первых, априорно, согласно традиционным представлениям, допустимо полагать, что именно степень структурированности эмоционального интеллекта является важнейшей детерминантой предпочитаемых стилей именно в аспекте их эффективности: те лица, у которых структурированность эмоционального интеллекта выше, одновременно предпочитают и, главное, оказываются в состоянии, реализовывать более эффективные стили управленческих решений (авторитарный и ситуационный стиль принятия управленческих решений). Однако, как можно видеть из полученных результатов, данное предположение, несмотря на его кажущуюся очевидность, не только не подтверждается эмпирически, но и представлено, фактически, в инверсионном виде. Это означает, что между степенью структурной организацией эмоционального интеллекта и эффективностью стилей, действительно, существует тесная и зако-

номерная связь, но прямо противоположная той, которую можно было полагать априорно и которая описана выше. Иными словами, чем выше структурированность эмоционального интеллекта, тем ниже эффективность предпочитаемых стилей.

Отметим, что в исследовании А. В. Карпова и Е. В. Марковой подтверждено, что эффективность достижения любого внешнего критерия напрямую связана с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик. Следовательно, с точки зрения того, как та или иная стратегия поведения в проблемной ситуации соответствует производственным интересам и направлена на решение производственных задач, было установлено, что самым эффективным на практике является ситуационный стиль принятия управленческих решений, затем идет авторитарный, далее маргинальный, затем реализаторский и, наконец, попустительский стиль принятия управленческих решений.

Существующая инвариантная последовательность пяти описанных стилей в плане возрастания их эффективности при реализации управленческих решений как раз и представлена в том виде, в каком она указана при описании результатов: эффективность минимальна при попустительском стиле и далее она возрастает при переходе к реализаторскому и затем к маргинальному стилю, авторитарному и ситуационному стилю принятия управленческих решений.

Итак, можно констатировать, что, в действительности, эмоциональный интеллект, выступая реальной детерминантой стилевой дифференциации управленческих решений, является, тем не менее, не столько его позитивным фактором, сколько фактором, оказывающим негативное воздействие на сравнительную эффективность предпочитаемых стилей. Это означает, что в противовес традиционному мнению, он не является фактором, оптимизирующим процесс и, следовательно, результаты управленческих решений, а наоборот. Другими словами, повышение структурированности эмоционального интеллекта означает усиление его влияния, которое, в свою очередь, пагубно сказывается на рациональности решения в целом. Так, например, структурированность эмоционального интеллекта для ситуационного и в особенности для авторитарного

стиля выражена, по сравнению с другими стилями, в минимальной степени, что, следовательно, способствует большей рациональности принятия решений. И действительно, руководители, которые предпочитают авторитарный стиль принятия управленческих решений, характеризуются менее эмпатичными и более нацеленными на решение проблемы любыми способами. У представителей ситуационного стиля принятия управленческих решений структурированность эмоционального интеллекта, незначительно отличается от авторитарного тем, что присутствует средняя (ближе к минимальной) степень выраженности эмоционального интеллекта, что обусловлено спецификой самого стиля. Действительно, в некоторых ситуациях необходимо обращать внимание на свои и чужие эмоции для того, чтобы принять наиболее эффективное решение, в данном случае, охарактеризуем выраженность эмоционального интеллекта у ситуационного стиля как «золотая середина».

Во-вторых, эмоциональный интеллект именно в аспекте его базовых механизмов – средств структурной организации выступает не столько позитивным (фасилитирующим) фактором стилевых различий управленческих решений, сколько фактором, ингибирующим выбор относительно наиболее эффективных стилей их принятия. Это же означает, что относительно низкая структурная организация эмоционального интеллекта является позитивным фактором выбора более эффективных стилей управленческих решений. Причем, важно подчеркнуть, что речь идет о том компоненте управленческой деятельности (принятии решения), который является критически значимым для всей ее организации.

Отметим, что в связи с данными результатами и осуществленной выше их интерпретацией возникает противоречие, заключающееся в следующем. С одной стороны, нельзя игнорировать тот многократно верифицированный всей практикой управления и его изучения, согласно которому эмоциональный интеллект в целом является позитивным психологическим фактором, оказывающим комплексное и, повторяем, позитивное воздействие на организационное функционирование. С другой стороны, факты – в том числе и представленные

выше результаты свидетельствуют и о возможности противоположенного – негативного влияния эмоционального интеллекта. По нашему мнению, решению этого противоречия может содействовать следующее обстоятельство. Вероятно, детерминационное воздействие эмоционального интеллекта на управленческую деятельность, так же, как и на ее основные компоненты, характеризуется диверсифицированностью. Это означает, что на одни базовые компоненты системы деятельности он оказывает преимущественно позитивное воздействие, а на другие преимущественно негативное. К последним как раз и относится тот базовый компонент, который обозначается понятием «принятие решения», тогда как к первым относится, например, такой важный ее компонент, как процессы контроля. Следовательно, на эмоциональный интеллект и его влияние на деятельность должно быть распространено фундаментальное свойство, присущее многим важнейшим психологическим образованиям – свойство парциальности. Оно, являясь установленным и подробно изученным по отношению ко многим процессам, остается пока практически полностью не рассмотрено по отношению к эмоциональному интеллекту и его роли в организации процессов принятия решения, а также управленческой деятельности в целом. Представленные выше результаты позволяют несколько компенсировать данный пробел, предоставляя конкретные данные относительно действительной сложности и противоречивости детерминационного воздействия эмоционального интеллекта на стили принятия управленческих решений.

Далее, сравнительный анализ матриц интеркорреляций стилей принятия управленческих решений в группах с разной степенью выраженности эмоционального интеллекта на их гомогенность-гетерогенность (с помощью метода экспресс- χ^2) позволил установить еще один результат: матрицы у попустительского, маргинального и реализаторского стиля принятия управленческих решений оказались статистически достоверно гомогенными ($p = 0,99$). Матрицы остальных стилей принятия управленческих решений являются статистически достоверно гетерогенными ($p = 0,95$). Следовательно, в основе динамики количественных показателей (то есть структурных индексов) стилей принятия

управленческих решений при изменении степени выраженности эмоционального интеллекта лежат не их количественные изменения, а качественные, то есть их достаточно принципиальные перестройки. Следовательно, изменение индивидуальной меры выраженности эмоционального интеллекта обуславливает не только «локальные», количественные изменения структуры этих свойств, но и качественные, то есть принципиальные их перестройки. Эмоциональный интеллект как общая способность детерминирует возникновение аналогичных, то есть обобщенных перестроек всей совокупности стилей принятия управленческих решений. Динамика же количественных значений индексов структурной организации является следствием этих качественных перестроек. Следовательно, можно констатировать новый в научном отношении факт, состоящий в выявлении и объяснении структурной (а не только аналитической) детерминации управленческих решений со стороны эмоционального интеллекта. Причем, эта детерминация более выражена, чем детерминация аналитического типа, состоящая во влиянии отдельных параметров эмоционального интеллекта на реализацию управленческих решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги анализа диссертационного исследования, считаем целесообразным обобщить основные результаты и сформулировать выводы, к которым он привел. Основным предметом анализа явилось изучение взаимосвязи эмоционального интеллекта со стилевыми особенностями принятия управленческих решений.

Теоретический анализ показал, что проблема эмоционального интеллекта является важной исследовательской темой, как в общей психологии, так и в психологии менеджмента. Ее актуальность связана с важностью роли, которую эмоциональный интеллект играет в поведении, а в частности в структуре процесса принятия управленческих решений. Специфика современного состояния проблемы исследования эмоционального интеллекта обусловлена отсутствием единой психологической теории эмоционального интеллекта; отсутствием достаточного количества эмпирических исследований, которые могли бы подтвердить или опровергнуть описанные в литературе теоретические предположения; поиском наиболее эффективных способов практического применения данного конструкта.

На первом этапе исследования был представлен аналитический обзор современного состояния проблемы принятия управленческих решений. Проведен комплексный анализ эмоционального интеллекта как относительно нового, качественно своеобразного и интенсивно развивающегося психологического направления. Подробно рассмотрены современные представления о соотношении эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений, что является необходимым условием для корректной постановки общей проблемы и основных задач исследования.

Далее представлена комплексная характеристика процесса принятия управленческих решений как одного из фундаментальных направлений психологических исследований, а также главных особенностей его современного состояния. За основу этого взята совокупность тех ключевых и определяющих его содержание проблем, которые составляют базу для всех проводимых в нем исследований. Посредством их анализа и рассмотрения подходов к их решению дается характеристика общего состояния процесса принятия управленческих решений.

Специальное внимание было уделено проблеме влияния факторов со стороны дескриптивного подхода на процесс принятия управленческих решений. Раскрыты основные дескриптивные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений, например, было установлено, что на процесс принятия управленческих решений влияет со стороны психических состояний: бодрость, усталость и многие другие. Со стороны психических свойств: возможности по хранению и переработке информации, уровень притязаний личности, система предпочтений. Со стороны психических процессов: внимание, мышление, память. На принятие управленческих решений также влияет стиль руководства и личностные качества руководителя (темперамент, нервно-психическая устойчивость, коммуникативная компетентность, профессионализм и другие).

Как можно заметить, множество психологических процессов, качеств, свойств и состояний влияет на процесс принятия управленческих решений. При этом, в рамках данной работы особый интерес составляют эмоциональные психические процессы. Последние представляют собой чувства – эмоции, которые испытывает руководитель.

Проведенный анализ показал, что включение эмоциональных детерминант в процесс принятия управленческих решений при дескриптивном подходе ведет к изучению данных детерминант в интегрированном виде, то есть, в нашем случае, в интеллекте руководителя.

Далее дается развернутая характеристика сущности эмоционального интеллекта, главных его составляющих и тенденций развития, а также основных, но нерешенных пока в этой области проблем. Все эти материалы подразделяются на три тематические группы. Первая посвящена анализу основных теорий и моделей интеллекта. В результате анализа было выделено две противоположные тенденции в понимании сущности интеллекта: признание общего фактора интеллекта и отрицание общего начала интеллектуальной деятельности, и утверждение существования множества независимых интеллектуальных способностей. Далее было установлено, что в процессе развития указанных идей приверженцы первой точки зрения пришли к выводу о множестве различных и не всегда зависимых друг от друга способностей; а последователи идеи множественного интеллекта убедились в наличии общего начала всех проявлений интеллекта. В итоге было выделено понятие интеллекта как целостной, многоуровневой структуры, которая не существует отдельно, а включена в более общую систему взаимодействия внешней среды и внутренних условий.

Затем дается характеристика современных представлений о составе и содержании теорий эмоций. В результате установлена двойственность природы эмоций: с одной стороны, эмоции определяются физиологическими особенностями индивида, то есть возникают в результате воздействия определенного раздражителя, а их проявление есть ничто иное, как проявление механизмов адаптации человека и регуляции его поведения. Также можно предположить, что эмоции сформировались в процессе эволюции животного мира и максимального уровня развития они достигли у человека. С другой стороны, существует позиция, что эмоции – это субъективные факторы, к которым относят различные психические явления, в том числе, и когнитивные процессы. Вместе с тем, особое внимание уделяется также сочетанию эмоций и познавательной способности человека в виде эмоционального интеллекта. Изучение смешанных моделей и моделей способностей эмоционального интеллекта позволяют выделить понятие эмоционального интеллекта как совокупности таких качеств человека как: осознанность или понимание своих эмоций, самоконтроль или

способность управления своими эмоциями, эмпатия или понимание чувств других людей и способность управлять чувствами (эмоциями) других людей.

Далее был представлен анализ исследований, посвященных влиянию эмоций на принятие управленческих решений. В результате проведенного анализа можно констатировать, что связь между эмоциональным интеллектом и стилем принятия управленческих решений является не изученной и не поставленной проблемой. Изучение эмоционального интеллекта как фактора, влияющего на различные аспекты деятельности человека, например, на эффективность социального взаимодействия, производительность работников, поведение инвесторов, лидерские стили руководителя, текучесть кадров, степень удовлетворенности работой, успех на рабочем месте и прочее; позволило установить необходимость изучения проблемы в существующем контексте. Причем, взаимная конвергенция эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений обуславливает их синтез, который раскрывается во влиянии эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений. Поскольку было доказано положительное влияние развитого эмоционального интеллекта на процессуально-стилевые характеристики управленческой деятельности, то, следовательно, представляется логичным предположить, что влияние эмоционального интеллекта распространяется и на другие аспекты процессуальных составляющих деятельности руководителя, в частности на предпочтение стиля принятия управленческих решений. Предполагается, что данное влияние будет прямым и иметь следующие закономерности: высокий эмоциональный интеллект будет способствовать выбору наиболее эффективного стиля принятия управленческих решений и, наоборот, низкая степень развития эмоционального интеллекта поспособствует выбору неэффективного стиля принятия управленческих решений.

Таким образом, все представленные материалы свидетельствуют о настоятельной необходимости обращения к исследованию такой важной в теоретическом отношении проблемы, как проблема специфики взаимосвязи эмоцио-

нального интеллекта и стиля принятия управленческих решений, а также выявления возможных детерминационных отношений между ними.

На втором этапе исследования дается подробная характеристика основных принципов организации исследования, его общей процедуры, конкретных методов и методик изучения эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений, а также способов обработки и интерпретации результатов. Основные понятия данного исследования (эмоциональный интеллект и стиль принятия управленческих решений) являются сложными и многоаспектными. Поэтому и взаимосвязь между ними также является сложной и комплексной. Следовательно, и эти понятия, и представления об их взаимосвязи нуждаются в конкретизации и уточнении в целях обеспечения возможности перехода от сформулированных выше задач к их решению посредством тех или иных методик.

В связи с этим формулируются принципы и требования к организации исследования, которые определяются содержанием двух основных исследуемых понятий, а также комплексностью взаимосвязей между ними. В этих целях были рассмотрены основные вопросы – проблемы методического характера, каждой из которых предлагался конкретный вариант решения. Например, одна из проблем методического характера обусловлена тем, что полученная выборка по каждому стилю принятия управленческих решений была количественно не сопоставима друг с другом, поэтому для устранения возможных неточностей трактовки полученных результатов, было принято решение усреднения выборки (количество испытуемых для каждого стиля было приравнено к 15).

Далее дается характеристика процесса исследования и его методических средств. Также рассматриваются используемые в работе методы: метод для определения уровня развития эмоционального интеллекта – опросник Д. В. Люсина и метод для определения стиля принятия управленческих решений – тест А. В. Карпова и Е. В. Марковой.

Важно отметить тот факт, что для определения эмоционального интеллекта существуют и другие методики, при этом целенаправленно был выбран

тест на определение эмоционального интеллекта Д. В. Люсина, поскольку на сегодняшний день данный тест является наиболее используемым и адаптируемым в Российской практике. Вместе с тем, применение теста на определение стиля принятия управленческих решений по А. В. Карпову и Е. В. Марковой обусловлено тем, что в данном тесте стиль принятия управленческих решений рассматривается как синтез двух ортогональных поведенческих характеристик: способа организации взаимодействия руководителя с подчиненными и способа поведения руководителя в проблемной ситуации. Данные характеристики являются наиболее применимыми в контексте данной работы.

Вместе с тем, специфика изучаемых взаимосвязей такова, что для их раскрытия требуются, в том числе, и относительно более сложные статистические способы. Это, прежде всего, методы вычисления матриц интеркорреляций степени развития эмоционального интеллекта у каждого стиля принятия управленческих решений, построения их целостных структурограмм (коррелограмм), их последующего сравнения на предмет гомогенности-гетерогенности, модифицированный метод χ^2 (его экспресс-вариант), метод корреляционного анализа, позволяющий установить детерминационные отношения между переменными исследования, и др. В целях определения степени структурной организации эмоционального интеллекта использовалась система «индексов структурной организации». Это – индекс когерентности структуры (ИКС), позволяющий определить степень интегрированности структуры; индекс дивергентности структуры (ИДС), позволяющий определить меру ее дифференцированности; индекс организованности структуры (ИОС), позволяющий выявить общую степень организации какой-либо структуры.

На третьем этапе исследования представлен комплекс всех полученных результатов, осуществлена их интерпретация и сопоставление со сформулированными гипотезами.

Были рассмотрены результаты, раскрывающие специфику влияния эмоционального интеллекта на стиль принятия управленческих решений. Данная взаимосвязь была изучена на двух основных уровнях – аналитическом и струк-

турном. На первом из них была определена зависимость общей меры выраженности эмоционального интеллекта от предпочтения того или иного стиля принятия управленческих решений. Она устанавливается на основе определения параметров, включенных в стиль принятия управленческих решений и эмоционального интеллекта и изучения их взаимосвязи. На основе полученных результатов можно сделать следующие заключения.

В результате парного сравнения стилей по количеству связей у шкал эмоционального интеллекта и с учетом расчета критерия Манна-Уитни, наиболее схожи по структурированности шкал эмоционального интеллекта стили маргинальный и реализаторский, попустительский и маргинальный, авторитарный и ситуационный, попустительский и реализаторский. Наибольшие различия имеют: попустительский и авторитарный, попустительский и ситуационный, реализаторский и авторитарный, маргинальный и авторитарный, реализаторский и ситуационный, маргинальный и ситуационный.

Таким образом, можно констатировать, что большее статистическое сходство имеют те стили, которые близки по степени эффективности реализации процесса принятия управленческих решений.

Выделена следующая закономерность взаимосвязи – наличие высокого эмоционального интеллекта более характерно для представителей, избегающих ответственности: для попустительского, маргинального стиля ПУР. Данный факт объясняется тем, что чем больше индивид понимает себя, тем лучше понимает и то, что испытывает другой субъект и тем самым пытается его оправдать. Для реализаторского стиля принятия управленческих решений также характерен высокий эмоциональный интеллект, эта способность ему необходима для того, чтобы «считать» своих подчиненных и понять, кому можно получить работу, а за кого лучше сделать самому. Для авторитарного стиля принятия управленческих решений характерен низкий эмоциональный интеллект, поскольку для того чтобы осуществлять политику жесткого подчинения и контроля понимание, что чувствует сотрудник, является препятствием к осуществлению данной политики. Для ситуационного стиля принятия управленческих

решений характерен средний эмоциональный интеллект (с акцентом на понимание и управление своими эмоциями), поскольку для данного руководителя важно понимать свои эмоции для того, чтобы иметь возможность максимально объективно оценить сложившуюся ситуацию.

Далее был проведен анализ всех стилей по количеству различных шкал эмоционального интеллекта и установлено, что такие шкалы как понимание чужих эмоций, управление чужими эмоциями и контроль экспрессии по сравнению с другими шкалами имеют наибольшие отличия (больше выделяются) среди других шкал. Следовательно, можно констатировать, что эмоциональный интеллект у каждого стиля имеет свою особую структуру и основное различие происходит не на уровне шкал понимания себя и своих эмоций, а на уровне шкал управления своими эмоциями и идентификации эмоций других.

Далее представлены результаты второго уровня анализа, который требовал определения связи предпочтения какого-либо стиля принятия управленческих решений от степени выраженности эмоционального интеллекта и его структурной организации. Данный анализ предполагает рассмотрения указанной связи на двух подуровнях: микроанализ и макро-анализ.

Структурный микроанализ предполагающий изучение структурограмм и их связей, раскрывает структурированность эмоционального интеллекта и показывает сколько шкал эмоционального интеллекта коррелируют друг с другом, также анализ показывает степень выраженности каждой связи у каждого стиля принятия управленческих решений. Анализ полученных структурограмм позволяет выявить следующие основные закономерности:

- Для попустительского стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект достаточно сильно интегрирован, структурирован и взаимосвязан (ярко выраженный акцент на каждой шкале эмоционального интеллекта), что очень логично, поскольку у руководителя выражена способность понимать эмоции подчиненного (то есть понимание того, что простимулировало (или не простимулировало) подчиненного на конкретное действие), то дан-

ная особенность будет способствовать оправданию подчиненного и, следовательно, руководителю будет проще отложить принятие необходимого решения.

– Для маргинального стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект в средней степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан (ярко выраженный акцент на каждой шкале, кроме контроля экспрессии). Логично, так как понимание себя и других, возможно, дает представителю данного стиля ощущение отсутствия необходимости принимать решение, поскольку руководитель «на своем уровне» попытался справиться с ситуацией (управляя эмоциями других). Следовательно, в случае, если у руководителя не получается достичь желаемого, то такой руководитель старается вообще не принимать никакого решения самостоятельно, а передать его вышестоящему руководителю. Также данный факт оправдывает перекладывание ответственности на вышестоящее руководство. Снижение контроля экспрессии объясняется тем, что данному руководителю нужно быть экспрессивным для того, чтобы «убедить» и проконтролировать своих подчиненных в выполнении задания.

– Для реализаторского стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект также в средней степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан (ярко выраженный акцент на каждой шкале, с отсутствием контроля экспрессии), что объясняется тем, что данному типу руководителя для распределения своих подчиненных на группы важно разбираться в эмоциях как своих, так и чужих.

– Для авторитарного стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект в меньшей степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан (слабо выраженный акцент на каждой шкале, наличие отрицательных корреляций). Данный факт объясняется тем, что чем меньше индивид разбирается в эмоциях своих и чужих, тем легче принимать жесткие для коллектива в целом и для сотрудника в частности, но «выгодные» для организации решения.

– Для ситуационного стиля принятия управленческих решений эмоциональный интеллект в средней степени интегрирован, структурирован и взаимосвязан (выраженный акцент на шкалах понимания и управления своими эмоциями). Это логично, поскольку особенность понимать и управлять своими эмоциями будет способствовать «наибольшему освещению» спорной ситуации, требующей принятия решения. При этом не ярко выраженная степень развития особенности понимать и управлять эмоциями подчиненных будет способствовать тому, что руководитель не будет пытаться сгладить ситуацию, посредством управления эмоциями подчиненных, а сразу примет необходимое жесткое решение.

В рамках структурного макро-анализа был проведен многомерный корреляционный анализ каждого стиля по шкалам эмоционального интеллекта, в результате которого были получены матрицы интеркорреляций.

В результате многомерного корреляционного анализа было выявлено следующее. У попустительского, маргинального и реализаторского стилей принятия управленческих решений имеется положительная связь шести следующих пар шкал:

- понимание чужих эмоций и управление чужими эмоциями,
- понимание чужих эмоций и понимание своих эмоций,
- понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями,
- управление чужими эмоциями и понимание своих эмоций,
- управление чужими эмоциями и управление своими эмоциями,
- понимание своих эмоций и управление своими эмоциями.

У ситуационного и авторитарного стилей принятия управленческих решений обнаруживаются четыре общие не связанные пары шкал:

- понимание чужих эмоций и управление чужими эмоциями,
- понимание чужих эмоций и контроль экспрессии,
- управление чужими эмоциями и управление своими эмоциями,
- управление чужими эмоциями и контроль экспрессии.

Дивергентность связей есть только у авторитарного стиля ПУР у шкал понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями, а также понимание своих эмоций и контроль экспрессии. Данный факт можно объяснить тем, что чем меньше руководитель авторитарного стиля ПУР понимает свои эмоции, тем больше он пытается от них избавиться и старается ими управлять, а также чем больше он контролирует экспрессию (степень выраженности чувств), тем меньше он понимает свои эмоции.

У ситуационного стиля принятия управленческих решений обнаруживается значимая положительная корреляция между следующими шкалами эмоционального интеллекта: понимание чужих эмоций и управление своими эмоциями, а также понимание своих эмоций и управление своими эмоциями. Следовательно, чем больше руководитель понимает свои эмоции и эмоции других людей, тем проще ему справиться со своими – управлять ими. А у авторитарного стиля – только одна значимая положительная корреляция. Это управление своими эмоциями и контроль экспрессии, что говорит о том, что чем больше руководитель контролирует степень выраженности чувств, тем проще ему с ними справиться.

Далее матрицы интеркорреляций были подвергнуты углубленному анализу посредством определения структурных индексов – индексов когерентности, дивергентности и организованности. В данном контексте уместно обратить внимание на распределение указанных индексов между стилями принятия управленческих решений и сделать следующие заключения.

Во-первых, априорно – согласно традиционным представлениям – допустимо полагать, что именно степень структурированности эмоционального интеллекта является важнейшей детерминантной предпочитаемых стилей именно в аспекте их эффективности: те лица, у которых структурированность эмоционального интеллекта выше, одновременно предпочитают и, главное, оказываются в состоянии, реализовывать более эффективные стили управленческих решений (авторитарный и ситуационный стиль принятия управленческих решений). Однако, как можно видеть из полученных результатов, данное предпо-

ложение, несмотря на его кажущуюся очевидность, не только не подтверждается эмпирически, но и представлено, фактически, в инверсионном виде. Это означает, что между степенью структурной организацией эмоционального интеллекта и эффективностью стилей, действительно, существует тесная и закономерная связь, но прямо противоположная той, которую можно было полагать априорно и которая описана выше. Иными словами, чем выше структурированность эмоционального интеллекта, тем ниже эффективность предпочитаемых стилей.

Отметим, что в исследовании А. В. Карпова и Е. В. Марковой подтверждено, что эффективность достижения любого внешнего критерия напрямую связана с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик. Следовательно, с точки зрения того, как та или иная стратегия поведения в проблемной ситуации соответствует производственным интересам и направлена на решение производственных задач, было установлено, что самым эффективным на практике является ситуационный стиль принятия управленческих решений, затем идет авторитарный, далее маргинальный, затем реализаторский и, наконец, попустительский стиль принятия управленческих решений.

Существующая инвариантная последовательность пяти описанных стилей в плане возрастания их эффективности при реализации управленческих решений как раз и представлена в том виде, в каком она указана при описании результатов: эффективность минимальна при попустительском стиле и далее она возрастает при переходе к реализаторскому и затем к маргинальному стилю, авторитарному и ситуационному стилю принятия управленческих решений.

Итак, можно констатировать, что, в действительности, эмоциональный интеллект, выступая реальной детерминантой стилевой дифференциации управленческих решений, является, тем не менее, не столько его позитивным фактором, сколько фактором, оказывающим негативное воздействие на сравнительную эффективность предпочитаемых стилей. Это означает, что в противовес традиционному мнению, он не является фактором, оптимизирующим процесс и, следовательно, результаты управленческих решений, а наоборот. Дру-

гими словами, повышение структурированности эмоционального интеллекта означает усиление его влияния, которое, в свою очередь, пагубно сказывается на рациональности решения в целом. Так, например, структурированность эмоционального интеллекта для ситуационного и в особенности для авторитарного стиля выражена, по сравнению с другими стилями, в минимальной степени, что, следовательно, способствует большей рациональности принятия решений. И действительно, руководители, которые предпочитают авторитарный стиль принятия управленческих решений, характеризуются менее эмпатичными и более нацеленными на решение проблемы любыми способами. У представителей ситуационного стиля принятия управленческих решений структурированность эмоционального интеллекта, незначительно отличается от авторитарного тем, что присутствует средняя (ближе к минимальной) степень выраженности эмоционального интеллекта, что обусловлено спецификой самого стиля. Действительно, в некоторых ситуациях необходимо обращать внимание на свои и чужие эмоции для того, чтобы принять наиболее эффективное решение, в данном случае, охарактеризуем выраженность эмоционального интеллекта у ситуационного стиля как «золотая середина».

Во-вторых, эмоциональный интеллект именно в аспекте его базовых механизмов – средств структурной организации выступает не столько позитивным (фасилитирующим) фактором стилевых различий управленческих решений, сколько фактором, ингибирующим выбор относительно наиболее эффективных стилей их принятия. Это же означает, что относительно низкая структурная организация эмоционального интеллекта является позитивным фактором выбора более эффективных стилей управленческих решений. Причем, важно подчеркнуть, что речь идет о том компоненте управленческой деятельности (принятии решения), который является критически значимым для всей ее организации.

Отметим, что в связи с данными результатами и осуществленной выше их интерпретацией возникает противоречие, заключающееся в следующем. С одной стороны, нельзя игнорировать тот многократно верифицированный всей

практикой управления и его изучения, согласно которому эмоциональный интеллект в целом является позитивным психологическим фактором, оказывающим комплексное и, повторяем, позитивное воздействие на организационное функционирование. С другой стороны, факты, в том числе и представленные выше результаты, свидетельствуют и о возможности противоположенного – негативного влияния эмоционального интеллекта. По нашему мнению, решению этого противоречия может содействовать следующее обстоятельство. Вероятно, детерминационное воздействие эмоционального интеллекта на управленческую деятельность, так же, как и на ее основные компоненты, характеризуется диверсифицированностью. Это означает, что на одни базовые компоненты системы деятельности он оказывает преимущественно позитивное воздействие, а на другие преимущественно негативное. К последним как раз и относится тот базовый компонент, который обозначается понятием «принятие решения», тогда как к первым относится, например, такой важный ее компонент, как процессы контроля. Следовательно, на эмоциональный интеллект и его влияние на деятельность должно быть распространено фундаментальное свойство, присущее многим важнейшим психологическим образованиям, свойство парциальности. Оно, являясь установленным и подробно изученным по отношению ко многим процессам, остается пока практически полностью не рассмотрено по отношению к эмоциональному интеллекту и его роли в организации процессов принятия решения, а также управленческой деятельности в целом. Представленные выше результаты позволяют несколько компенсировать данный пробел, предоставляя конкретные данные относительно действительной сложности и противоречивости детерминационного воздействия эмоционального интеллекта на стили принятия управленческих решений.

Далее, сравнительный анализ матриц интеркорреляций стилей принятия управленческих решений в группах с разной степенью выраженности эмоционального интеллекта на их гомогенность-гетерогенность (с помощью метода экспресс- χ^2) позволил установить еще один результат: матрицы у попустительского, маргинального и реализаторского стиля принятия управленческих реше-

ний оказались статистически достоверно гомогенными ($p = 0,99$). Матрицы остальных стилей принятия управленческих решений являются статистически достоверно гетерогенными ($p = 0,95$). Следовательно, в основе динамики количественных показателей (то есть структурных индексов) стилей принятия управленческих решений при изменении степени выраженности эмоционального интеллекта лежат не их количественные изменения, а качественные, то есть их достаточно принципиальные перестройки. Следовательно, изменение индивидуальной меры выраженности эмоционального интеллекта обуславливает не только «локальные», количественные изменения структуры этих свойств, но и качественные, то есть принципиальные их перестройки. Эмоциональный интеллект как общая способность детерминирует возникновение аналогичных, то есть обобщенных перестроек всей совокупности стилей принятия управленческих решений. Динамика же количественных значений индексов структурной организации является следствием этих качественных перестроек. Следовательно, можно констатировать новый в научном отношении факт, состоящий в выявлении и объяснении структурной (а не только аналитической) детерминации управленческих решений со стороны эмоционального интеллекта. Причем, эта детерминация более выражена, чем детерминация аналитического типа, состоящая во влиянии отдельных параметров эмоционального интеллекта на реализацию управленческих решений.

Таким образом, рассмотрев полученные в работе результаты, можно констатировать, что поставленные в работе цели и задачи выполнены. Подводя итоги исследования, можно сделать следующие выводы.

1. Два важных направления психологических исследований – психология принятия управленческих решений, а также современный эмоциональный интеллект разрабатываются в настоящее время достаточно интенсивно «по отдельности», а исследования (особенно эмпирические и экспериментальные), выполненные на их «стыке», представлены явно недостаточно. Вместе с тем, в каждом из них складываются значимые предпосылки для их синтеза, обусловленные прежде всего углублением представлений о содержании их основных

предметов. Так, в психологии принятия управленческих решений все более актуальной становится задача изучения психологических факторов, влияющих на его эффективность. В эмоциональном интеллекте также складываются предпосылки для дополнения исследований использования эмоционального интеллекта, в том числе, в качестве фактора, влияющего на управленческую деятельность в целом, и на процесс принятия управленческих решений, в частности.

2. При организации данного исследования необходим учет ряда методологических и методических требований, обусловленных спецификой содержания эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений. Основными из них являются: необходимость сочетания исследования двух основных типов детерминации – аналитической и структурной. Обязательной является реализация принципа системно-структурного подхода, согласно которому эмоциональный интеллект, имеющий выраженный интегративный характер, связан со стилем принятия управленческих решений. Следовательно, общим итогом цикла эмпирических исследований, подтверждающим правомерность основной гипотезы данной работы, является обнаружение и доказательство существования взаимосвязи между эмоциональным интеллектом и стилем принятия управленческих решений, носящей комплексный и закономерный характер.

3. Существует закономерная взаимосвязь индивидуальной меры выраженности эмоционального интеллекта в целом, а также его основных компонентов, и стилевыми различиями в реализации процессов принятия управленческих решений. Она носит комплексный характер и имеет место на двух уровнях – уровнях аналитической и структурной детерминации. На первом из них эксплицируются значимые автономные влияния отдельных шкал эмоционального интеллекта на стили управленческих решений. На втором обнаруживаются значимые эффекты структурной, то есть собственно интегративной детерминации.

4. Существует также зависимость, согласно которой имеет место тенденция связи эффективности предпочитаемых стилей реализации решений и инди-

видуальной мерой выраженности эмоционального интеллекта. Однако эта связь носит преимущественно не прямой, а обратный характер.

5. Наличие высокой меры выраженности эмоционального интеллекта более характерно для представителей, избегающих ответственности (попустительский и маргинальный стили управленческих решений). И наоборот, для руководителей, которые не избегают ответственности, характерна более низкая степень выраженности эмоционального интеллекта (авторитарный стиль).

6. Между степенью структурной организации основных компонентов эмоционального интеллекта и эффективностью стилей реализации управленческих решений существует стабильная и закономерная связь. Она состоит в том, что возрастание степени структурной организации эмоционального интеллекта является значимой детерминантой стилевых различий. Вместе с тем, направленность этой детерминации также носит не прямой, а обратный характер: относительно более эффективные стили принятия управленческих решений сопровождаются меньшей структурированностью эмоционального интеллекта, и наоборот – высокая его структурированность ингибирует предпочтение более эффективных стилей принятия управленческих решений; то есть, выбирая менее эффективный стиль принятия управленческих решений, лицо с высоким эмоциональным интеллектом, таким образом, компенсирует свой выбор. Следовательно, впервые установлено, что эмоциональный интеллект отрицательно влияет на принятие управленческих решений, но не на прямую, а опосредованно через выбор отрицательного стиля.

7. Структурная организация эмоционального интеллекта у лиц, реализующих разные стили принятия решений, характеризуется специфичностью не только в плане количественных различий в степени ее выраженности, но и качественными – принципиальными различиями. Это означают, что структуры эмоционального интеллекта при разных стилях управленческих решений являются гетерогенными – различающимися не только «в степени», но и качественно, то есть именно по своей структурной организации.

8. Эмоциональный интеллект как интегральная способность детерминирует возникновение аналогичных, то есть обобщенных перестроек всей совокупности стилей принятия управленческих решений. Динамика же количественных значений индексов структурной организации является следствием этих качественных перестроек.

9. Эмоциональный интеллект для каждого стиля управленческих решений имеет свою структуру; следовательно, на стиль принятия управленческих решений влияет как общее значение степени развития эмоционального интеллекта, так и степень его интегрированности, структурированности и выраженности у конкретного стиля принятия управленческих решений.

10. Впервые установлена следующая закономерность: если руководитель имеет высокую степень развития эмоционального интеллекта (то есть имеет по всем шкалам высокие показатели), то понимание себя и чужих эмоций, а также управление своими и чужими эмоциями приводит к выбору попустительского стиля принятия управленческих решений. Если руководитель имеет также высокую степень развития эмоционального интеллекта, но низкую степень контроля экспрессии (степень выраженности чувств), то это приводит к выбору либо маргинального, либо реализаторского стиля принятия управленческих решений. Если руководитель имеет низкую степень развития эмоционального интеллекта (все шкалы имеют средне низкие показатели, кроме шкалы контроля экспрессии), то это приводит к выбору авторитарного стиля принятия управленческих решений. Если же руководитель имеет среднюю степень развития эмоционального интеллекта с акцентом на понимание и управление своими эмоциями, то это приводит к выбору ситуационного стиля принятия управленческих решений.

11. Обнаружено, что эмоциональный интеллект обладает таким важным свойством как парциальность, которая заключается в разнонаправленном воздействии на управленческую деятельность. В данном контексте возможно предположить, что эмоциональный интеллект фасилитирует основные функции

управленческой деятельности, но ингибирует предпочтение стиля принятия управленческих решений.

12. Вся совокупность полученных результатов допускает свою интерпретацию и естественное объяснение с позиций наиболее базовых и фундаментальных положений общей психологии и психологии управления в целом, что и было осуществлено в данной работе. Главным объяснительным средством, которое должно быть реализовано в этих целях, выступает экспликация функциональной роли синергетических эффектов, возникающих вследствие действия механизмов интегративного типа и различающихся по интенсивности и направленности при разных уровнях развития как эмоционального интеллекта, так и при качественно разных стилях реализации процессов управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Авдейчев, А.А. Особенности личности руководителя и эффективность его профессиональной деятельности / А. А. Авдейчев, Ю. С. Резинкина // Прикладная психология. – 2000. – № 6. – С. 94-96.
2. Айзенк, Г. Ю. Понятие и определение интеллекта / А. Г. Айзенк // Вопросы психологии. – 1995. – №1. – С. 111-131.
3. Антонов, А. В. Системный анализ: учебник для вузов / А. В. Антонов. – М.: Высшая школа, 2004. – 254 с.
4. Андреева, И. Н. Понятие и структура эмоционального интеллекта / И. Н. Андреева // Материалы 6-ой Международной научно-практической конференции 26-27 ноября 2004 г. г. Смоленск «Социально-психологические проблемы ментальности»: В 2 ч. Ч. 1. – Смоленск: Изд- во СГПУ, 2004. – С. 22-26.
5. Ачор, М. HBRGuide. Эмоциональный интеллект: сборник статей / М. Ачор, К. Бартц, Р. Бояцис и др. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 272 с.
6. Бабаева, Ю. Д. и др. Эмоции и проблемы классификации видов мышления / Ю. Д. Бабаева и др. // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1999. – № 2. – С. 91-96.
7. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 494 с.
8. Банкер, К., Бояцис Р. и др. Эмоциональный интеллект: 10 лучших статей / К. Банкер, Р. Бояцис и др. // Harvard Businessreview. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 188 с.
9. Барисо, Д. EQ. Эмоциональный интеллект на практике. Как управлять своими эмоциями и не позволять им управлять вами: монография / Д. Барисо. – М.: Эксмо, 2021. – 240 с.

10. Бергсон, А. Творческая эволюция: монография / А. Бергсон. – М., СПб.: Рус. мысль, 1914 (типо-лит. т-ва И. Н. Кушнерев и К^о в М.). – 332 с.
11. Бодалев, А. А. Общая психодиагностика: учебник / А. А. Бодалев, В. В. Столин. – СПб.: Речь, 2002. – 439 с.
12. Борисова, Е. А. Диагностика управленческих способностей / Е. А. Борисова // Вопросы психологии. – 1997. – № 2. – С. 112-130.
13. Бредберри, Т. Эмоциональный интеллект 2.0.: монография / Т. Бредберри, Дж. Гривз. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 197 с.
14. Бродский, А. Вы мудрее, чем вы думаете: монография / А. Бродский, С. Эпштейн. – Минск: ООО «Попурри», 2000. – 342 с.
15. Бурлачук, Л. Ф. Словарь-справочник по психологической диагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб: Питер, 1998. – 222 с.
16. Бэкон, Ф. Новый Органон: Философское наследие. Сочинения в 2-х тт. / Ф. Бэкон. Т. 2. – М.: Мысль, 1977.
17. Вайсбах, Х. Эмоциональный интеллект: монография / Х. Вайсбах, У. Дакс. – М.: Лик Пресс, 1998. – 160 с.
18. Васильев, И. А. Эмоции и мышление: монография / И. А. Васильев, В. Л. Поплужный, О. К. Тихомиров. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1980. – 192 с.
19. Васильев, И. А. К вопросу о личностных детерминантах мыслительной деятельности / И. А. Васильев, Н. Р. Хусаинова // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1989. – №3. – С. 36-42.
20. Вейл, П. Искусство менеджмента: новые идеи в мире хаотичных перемен: монография / П. Вейл. – М.: Новости, 1993. – 220 с.
21. Величковский, Б. М. Современная когнитивная психология: монография / Б. М. Величковский. – М.: Изд-во МГУ, 1982. – 336 с.
22. Волков, И. П. Руководителю о человеческом факторе: социально-психологический практикум / И. П. Волков. – Л.: Лениздат, 1989. – 221 с.
23. Выгодский, Л. С. Собрание сочинений: в 6 тт. Т.2. – М., 1982.
24. Гиту, О. Эмоциональное мышление как инструмент достижения успеха: программа / О. Гиту. – М.: «КСП+», 2003. – 272 с.

25. Генов, Ф. Психология управления: Основные проблемы: монография / Ф. Генов. – М.: Прогресс, 1982. – 422 с.
26. Гласс, Дж. Статистические методы в педагогике и психологии: учебник / Дж. Гласс, Дж. Стенли. – М.: Прогресс, 1976. – 495 с.
27. Готсдинер, А. Л. К проблеме многосторонних способностей / А. Л. Готсдинер // Вопросы психологии. – 1991. – №4. – С. 82-88.
28. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: монография / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с.
29. Диев, В. С. Управление, интуиция и неорационализм / В. С. Диев // Эко, 2002. 25 март 2019 г. [цитируется по 22 июнь 2022 г.];4(7):146-57. доступно на: <https://ecotrends.ru/index.php/eco/article/view/2001>.
30. Дикая, Л. Г. Психическая саморегуляция функционального состояния человека (системно-деятельностный подход): монография / Л. Г. Дикая. – М.: Институт психологии РАН, 2003. – 430 с.
31. Дружинин, В. Н. Когнитивные способности: Структура. Диагностика. Развитие / В. Н. Дружинин. – М.: Per se; СПб.: ИМАТОН, 2001. – 223 с.
32. Дружинин, В. Н. Психология и психодиагностика общих способностей: курс лекций / В. Н. Дружинин. – М.: Наука, 1994. – 230 с.
33. Дружинин, В. Н. Экспериментальная психология: учебное пособие / В. Н. Дружинин. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 230 с.
34. Жалагина Т.А., Журавлев А.Л., Журавлева Е.А. Взаимодействие субъекта труда и организационной среды как предмет психологического исследования в условиях глобальных изменений (вместо введения) // Субъект труда и организационная среда: проблемы взаимодействия в условиях глобализации. Тверь: Тверской государственный университет, 2019. С.4-10.
35. Журавлев, А. Л. Стиль руководства для управления // Социально-психологический климат коллектива: Теория и методы изучения: сборник статей / А. Л. Журавлев. – М.: Наука, 1979. – 176 с.

36. Журавлев, А. Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений: дис. в виде научного доклада ... доктора психол. наук. Журавлев Анатолий Лактионович. 19.00.05. – М., 1999. 132 с.
37. Журавлев, А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы): монография / А. Л. Журавлев. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – 476 с.
38. Зинченко, В. П. Аффект и интеллект в образовании: доклад / В. П. Зинченко. - М.: Тривола, 1995. — 64 с.
39. Знаков, В. В. Самопонимание субъекта как когнитивная и экзистенциальная проблема / В. В. Знаков // Психологических журнал. – 2005. – Т.26. – №1. – С. 18-28.
40. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 332 с.
41. Изучение практического мышления: итоги и перспективы: сборник статей / Под. ред. Ю. К. Корнилова. – Ярославль: ЯрГУ, 1999. – 135 с.
42. Иванников, В. А. Психологические механизмы волевой регуляции: учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 203 с.
43. Ильин, Е. П. Эмоции и чувства: учебное пособие / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 782 с.
44. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – М.: Рос. пед. агентство, 1996. – 146 с.
45. Карпов, А. В. Психология деятельности: монография / А. В. Карпов. В 5 тт. – М.: Изд. дом РАО, 2015.
46. Карпов, А. А. Общие способности в структуре метакогнитивных качеств личности: монография / А. А. Карпов. – Ярославль: ЯрГУ, 2014. – 272 с.
47. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: «Гардарики», 2004. – 584 с.

48. Карпов, А. В. Психологический анализ процессов принятия решения в деятельности: учебное пособие / А. В. Карпов. – Ярославль: ЯрГУ, 1985. – 80 с.
49. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие / А. В. Карпов. – Ярославль: ЯрГУ, 2014. – 164 с.
50. Карпов, А. В. Психология принятия управленческих решений: монография / А. В. Карпов. – М.: Юристъ, 1998. – 435 с.
51. Карпов, А.В. Психология стилей управленческих решений: учебное пособие / А. В. Карпов, Е. В. Маркова. – Ярославль: ИОО, МАПН, 2003. – 108 с.
52. Карпов, А. В. Психология принятия решения в управленческой деятельности: монография / А. В. Карпов, А. А. Карпов, Е. В. Маркова. – М.: РАО, 2015. – 540 с.
53. Карпов, А. В. Психология эмоционального интеллекта: монография / А. В. Карпов, А. С. Петровская. – Ярославль: ЯрГУ, 2007. – 325 с.
54. Карпов, А. В. Психология рефлексивных механизмов управления: монография / А. В. Карпов, В. В. Пономарева. – М.: ДИА пресс, 2000. – 283 с.
55. Карпов, А. В. Психология метакогнитивных процессов личности: монография / А. В. Карпов, И. М. Скитяева. – М.: Институт психологии РАН, 2005. – 352 с.
56. Карузо, Д., Сэловей П. Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять: деловой бестселлер / Д. Карузо, П. Сэловей. – СПб.: Питер, 2016. – 319 с.
57. Кепалайте, А. Знак эмоциональности и особенности интеллекта / А. Кепалайте // Психологический журнал. – 1982. – Т. 3. – № 2. – С. 120 - 126.
58. Кете де Врис, М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: деловая литература / М. Кэ де Ври. – М.: Альпина Букс, 2007. – 276 с.
59. Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства: монография / А. Г. Ковалев. - М.: Политиздат, 1978. – 278 с.

60. Когнитивная психология: учебник для вузов / Под ред. В. Н. Дружинина, Д. В. Ушакова. – М.: ПЕР СЭ, 2002. – 480 с.
61. Колобова, Е. Ф. Личностные детерминанты когнитивно-аффективных отношений: автореф. дис. ...канд. психол. наук. 19.00.01. Колобова Елена Федоровна. – М., 1992. – 25 с.
62. Коссов, Б. Б. Актуальные проблемы и перспективы развития психодиагностики / Б. Б. Коссов // Психологический журнал. – 1985. – №4. – С. 12-24.
63. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практическое пособие / Ю. Д. Красовский. – М.: Инфра-М., 1997. – 368 с.
64. Кроль, Л. Эмоциональный интеллект лидера: монография / Л. Кроль. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 170 с.
65. Каким быть руководителю: Психология управленческой деятельности / Л. Д. Кудряшова. – Л.: Лениздат, 1986. – 158 с.
66. Кустубаева А.М., Багаева Е.В. Эмоциональный интеллект и принятие решения // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. - 2011. - №55. - С. 104-109.
67. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: научное исследование / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 495 с.
68. Лазарус, Р. Теория стресса и психофизиологические исследования / Р. Лазарус // Эмоциональный интеллект / под ред. Л. Леви. – Л.: Медицина, 1970. – С. 178-208.
69. Лебедев, В. И. Психология и управление: научное издание / В. И. Лебедев. – М.: Агропромиздат, 1990. – 176 с.
70. Левина, С. Ш. Управленческие решения: практикум / С. Ш. Левина, Р. Ю. Турнаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – С. 129-130.
71. Леонтьев, А. Н. Деятельность, сознание, личность: монография / А. Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.

72. Леонтьев, А. Н. Проблема развития психики: монография / А. Н. Леонтьев. – М.: Изд-во МГУ, 1981. – 584 с.
73. Линн, А. Сила эмоционального интеллекта. Как его развить для работы и жизни: монография / А. Линн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 309 с.
74. Липатов, С. А. Личность и организация / С. А. Липатов // Социальная психология в современном мире / под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. – М., 2002. – С. 115-131.
75. Литвак, Б. Г. Управленческие решения: учебное пособие / Б. Г. Литвак. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 448 с.
76. Ломов, Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии: монография / Б. Ф. Ломов. – М.: Институт психологии РАН, 1999. – 349 с.
77. Лук, А. Н. Эмоции и личность: монография / А. Н. Лук. – М.: Знание, 1982. – 216 с.
78. Люсин, Д. В. Современные представления об эмоциональном интеллекте / Д. В. Люсин // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования: сборник / Под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – С. 293.
79. Макаренко, Ю. А. Системная организация эмоционального поведения: монография / Ю. А. Макаренко. – М.: Наука, 1980. – 208 с.
80. Моросанова, В. И. Индивидуальный стиль саморегуляции: феномен, структура и функции в произвольной активности человека: монография / В. И. Моросанова. – М.: Наука, 2001. – 191 с.
81. Мельничук А.С. Человек. Риск. Ценности. Риск в системе ценностей и смыслов кадров управления. — М.: Народное образование, 2017. 236 с.
82. Мельничук А.С. Особенности представлений о принятии управленческих решений как «возможности» и «опасности» // Профессиональные пред-

ставления: сборник научных трудов № 10 / Под редакцией Е.И. Рогова. – Ростов-на-Дону: Изд-во Фонд науки и образования. 2018. С. 154-160.

83. Мерсино, Э. Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов: практическое руководство / Э. Мерсино. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 351 с.

84. Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

85. Методики социально-психологической диагностики личности и группы: сборник научных трудов / Отв. ред. А. Л. Журавлев, В. А. Хащенко. – М.: Институт психологии РАН, 1990. – 217 с.

86. Мехтиханова, Н. Н. Психология оценивания: теория и практика: учебное пособие / Н. Н. Мехтиханова. – Ярославль: ЯрГУ, 2000. – 86 с.

87. Микони, С. В. Теория принятия управленческих решений: учебное пособие / С. В. Микони. - СПб.: Лань, 2015. - 447 с.

88. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. – М.: Изд-во Юрайт, 2020. – 140 с.

89. Мнения по поводу эмоционального интеллекта (Harvard Business Review, 1, 2003) // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 10. – С. 116 - 118.

90. Мышление практика и практическое мышление: хрестоматия / под ред. А. В. Карпова. – М.-Ярославль: Медиум пресс, 2001. – 229 с.

91. Наследов, А. Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных: учебное пособие / А. Д. Наследов. – СПб.: Речь, 2012. – 389 с.

92. Общение и оптимизация совместной деятельности: монография / под ред. Г. М. Андреевой, Я. Яноушека. – М.: Изд-во МГУ, 1987. – 302 с.

93. Ойзерман, Т. И. Рациональное и иррациональное / Т. И. Ойзерман // Вопросы философии. – 1977. – № 2. – С. 82-95.

94. Орел, Е. А. Опыт разработки теста эмоционального интеллекта ЭmIQ. / Е. А. Орел // Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к изменениям: сборник научных трудов / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М.: Институт психологии РАН, 2009. – С. 297-307.
95. Орме, Г. Эмоциональное мышление как инструмент достижения успеха: монография / Г. Орме. – М.: «КСП+», 2003. – 268 с.
96. Оськин, В. На пороге эмоциональной революции / В. Оськин // Управление персоналом. – 2004. – № 16. – С. 49-53.
97. Оценка работников управления / И. Б. Скоробогатов, В. В. Худояров, И. В. Бизюкова / под ред. Г. Х. Попова. – М.: Московский рабочий, 1976. – 351 с.
98. Панкова, Т. А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя / Т. А. Панкова // Психологические исследования: электрон. научный журнал – 2010. – №2(10). – URL: <http://psystudy.ru>.
99. Петровская, А. С. Эмоциональный интеллект как детерминанта результативных параметров и процессуальных характеристик управленческой деятельности: дис. канд. психол. наук. 19.00.03. Петровская Анастасия Сергеевна. – Ярославль, 2007. – 255 с.
100. Петухов, В. В. Психология мышления: учебно-метод. пособие / В. В. Петухов. – М.: МГУ, 1987. – 123 с.
101. Пиаже, Ж. Психология интеллекта: Избранные психологические труды / Ж. Пиаже. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
102. Питере, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питере, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
103. Полани, Л. Личностные знания. На пути к посткритической философии: монография / Л. Полани. – М.: Прогресс, 1985. – 344 с.
104. Пономарев, Я. А. Психика и интуиция: неопубликованные материалы, стихи, рисунки и фотографии Я. А. Пономарева: монография / Я. А. Пономарев / Ред.-сост.: А. Л. Журавлев, Т. В. Галкина. – М.: Институт психологии РАН, 2010. – 292 с.

105. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология: учебник / Л. Г. Почебут. – СПб.: Речь, 2000. – 296 с.
106. Практический интеллект: мастера психологии / Р. Дж. Стернберг, Дж. Б. Форсайт, Дж. Хед-ланд и др. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
107. Прохоров, А. О. Саморегуляция психических состояний: феноменология, механизмы, закономерности: монография / А. О. Прохоров. – М.: PerSe, 2005. – 350 с.
108. Психологические исследования интеллектуальной деятельности: сборник статей / под. ред. О. К. Тихомирова. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1979. – 232 с.
109. Психология эмоций: тексты / под ред. В. К. Вилюнаса, Ю. Б. Гиппенрейтер. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 287 с.
110. Психология управления: учебное пособие / под ред. А. В. Федотова. – Л.: ЛГТУ, 1991. – 320 с.
111. Рапопорт, В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В. Ш. Рапопорт. – М.: Политиздат, 1988. – 254 с.
112. Рейковский, Я. Экспериментальная психология эмоций: монография / Я. Рейковский. – М.: Просвещение, 1979. – 392 с.
113. Рибо, Т. Логика чувств. В 2-х частях. / Пер. с франц. - Киев; Одесса; Петербург: Южно- русск. кн. изд-во. 1992.
114. Роберте, Р. Д. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике / Р. Д. Роберте, Дж. Мэттьюс, М. Зайднер, Д. В. Люсин // Психология: журнал Высшей Школы Экономики. – 2004. – Т. 1. – № 4. – С. 28 - 35.
115. Роговин, М. С. Введение в психологию: пособие / М. С. Роговин. – М.: «Высшая школа», 1969. – 382 с.
116. Рыжкова, И. А. Эмоциональный интеллект: кто рулит твоими эмоциями: книга-тренажер / И. А. Рыжкова. – М.: АСТ, 2021. – 180 с.
117. Рубахин, В. Ф. Психологические аспекты управления: брошюра / В. Ф. Рубахин, А. В. Филиппов. – М.: Знание, 1973. – 64 с.

118. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии: учебник / С. Л. Рубинштейн. – М.: Учпедгиз, 1946. – 712 с.
119. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления: учебное пособие / А. Л. Свенцицкий. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. – 175 с.
120. Секей, Л. Знание и мышление / Л. Секей // Психология мышления: сборник переводов / под ред. А. М. Матюшкина. – М.: Прогресс, 1965. – С. 343-365.
121. Сергиенко, Е. А. Субъектная регуляция совладающего поведения / Е. А. Сергиенко // Совладающее поведение: Современное состояние и перспективы / под ред. А. Л. Журавлева, Т. Л. Крюковой, Е. А. Сергиенко. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. – 474 с. – С. 67-83.
122. Сергиенко, Е.А. Контроль поведения как субъективная регуляция: монография / Е. А. Сергиенко. – М.: Институт психологии РАН, 2010. – 350 с.
123. Симонов, П. В. Эмоциональный мозг: монография / П. В. Симонов. – М.: Наука, 1987. – 266 с.
124. Смирнов, Э. Л. Управленческие решения: учебник / Э. Л. Смирнов. – М.: Инфра-М, 2001. – 263 с.
125. Совместная деятельность: методология, теория, практика: коллективная монография / К. А. Абульханова, О. В. Аллахвердова, М. И. Бобнева, Б. П. Жизневский, А. Л. Журавлев и др. / отв. ред. А. Л. Журавлев, П. Н. Шихирев, Е. В. Шорохова. – М.: Наука, 1988. – 232 с.
126. Солсо, Р. Когнитивная психология: монография / Р. Солсо. – СПб.: Питер, 2006. – 589 с.
127. Станкин, М. И. Эмоциональный самоконтроль позволяет менеджеру достойно выглядеть в радости и беде / М. И. Станкин // Психология в бизнесе. – 1998. – № 1. – С. 11-15.
128. Стернберг, Р. Интеллект, приносящий успех: монография / Р. Стернберг. – Минск: ООО «Попурри», 2000. – 250 с.
129. Теплов, Б. М. Проблемы индивидуальных различий: избранные работы / Б. М. Теплов. – М.: Изд-во Акад. пед. наук РСФСР, 1961. – 536 с.

130. Толочек В.А. Психология труда. СПб.: Питер, 2016, 2017, 2018 — 480 с.
131. Толочек В.А. Проблема стилей в психологии: историко-теоретический анализ. М.: Изд-во Институт психологии РАН», 2013. — 318 с.
132. Толочек В.А. Стили деятельности: ресурсный подход. М.: Изд-во Институт психологии РАН», 2015. — 366 с.
133. Толочек В.А. Стили профессиональной деятельности. М.: Смысл, 2000. — 199 с.
134. Ушаков, Д. В. Интеллект: структурно-динамическая теория: монография / Д. В. Ушаков. – М.: ИП РАН, 2003. – 350 с.
135. Философия: учебник / Под ред. В. Д. Губина, Т. Ю. Сидориной. – М.: Гардарики, 2004. – 828 с.
136. Фишер, Р. Эмоциональный интеллект в переговорах: монография / Р. Фишер, Д. Шапиро. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 316 с.
137. Фланаган, Д. Клиническое интервьюирование: учебник / Д. Фланаган. – М.: Диалектика, 2006. — 662 с.
138. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность: учебное пособие / Х. Хекхаузен. – СПб.: Смысл, 2003. – 859 с.
139. Хлевная, Е. А. Джин, который всегда с тобой: эмоциональный интеллект в бизнесе: монография / Е. А. Хлевная. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 285 с.
140. Хлевная, Е. А., Киселева Т.С. Эмоциональный интеллект в бизнес-процессах организации: монография / Е. А. Хлевная, Т. С. Киселева. – М.: ИНФА-М, 2019. – 257 с.
141. Холодная, М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования: монография / М. А. Холодная. – М.: Изд-во «Барс», 1997. – 391 с.
142. Хрестоматия по общей психологии: Психология мышления / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. В. Петухова. Статья о работе Майера «Эмоциональное мышление». – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1981. – 400 с.

143. Хэссон, Д. Развитие эмоционального интеллекта. Подсказки. Советы. Техники / Д. Хэссон. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 123 с.
144. Шабанов, С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика / С. Шабанов, А. Алешина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 427 с.
145. Шадриков, В. Д. Введение в психологию: эмоции и чувства: пособие для специалистов / В. Д. Шадриков. – М.: Логос, 2002. – 153 с.
146. Шадриков, В. Д. Психология деятельности и способности человека: учебное пособие / В. Д. Шадриков. – М.: «Логос», 1996. – 320 с.
147. Шадриков, В. Д. Способности и интеллект человека: монография / В. Д. Шадриков. – М.: 2004. – 188 с.
148. Шваб, К. Четвертая промышленная революция: монография / К. Шваб. – М.: Эксмо, 2016. – 208 с.
149. Шепель, В. М. Управленческая психология: монография / В. М. Шепель. – М.: Экономика, 1984. – 246 с.
150. Шмидт, Р. Физиология человека: учебник / Р. Шмидт. – М.: Мир, 1996. – 834 с.
151. Эллис, А. Гуманистическая психотерапия: Рационально-эмоциональный подход / А. Эллис. – СПб.: Сова, 2002. – 269 с.
152. Юркевич, В. С. Проблема эмоционального интеллекта / В. С. Юркевич // Вестник практической психологии образования. – 2005. – № 3 (4). – С. 4 - 10.
153. Яковлева, Е. Л. Эмоциональные механизмы личностного и творческого развития / Е. Л. Яковлева // Вопросы психологии. – 1997. – № 4. – С. 20-27.
154. Alston, B. An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices / dissertation / B. Alston. – Nova Southeastern University, 2009. – 126 p.
155. Arfara, C. The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of Public Sector (National Center for Public Administration and

Local Government – NCPALG) / C. Arfara, I. Samanta // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016. Vol.230. – P. 167-175.

156. Arnold, M. B. An excitatory theory of emotion // *Feelings and emotions* / edited by M. L. Reymert. – N.Y., 1967.

157. Ackert, L. F., Deaves, R., Miele, J. & Nguyen, Q. Are Time Preference and Risk Preference Associated with Cognitive Intelligence and Emotional Intelligence? *Journal of Behavioral Finance*. 2020. Vol. 21. Iss. 2. Pp. 136-156. DOI: 10.1080/15427560.2019.1663850.

158. 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.

159. Bibi, A. A. Saleem, M. Khalid, A. & Shafique, N. Emotional Intelligence and Aggression among University Students of Pakistan: A Correlational Study // *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*. 2020. Vol. 29. Iss. 10. Pp. 1189-1203. DOI: 10.1080/10926771.2019.1709592

160. Bohannon-Burkham, A. The relationship of emotional intelligence and transformational leadership behavior in Texas AgriLife Extension Service mid-managers: dissertation / A. Bohannon-Burkham. – Texas, 2010.

161. Cattell, R. B. Abilities: their structure, growth and action / R. B. Cattell. - Boston: Houghton Mifflin company, 1971.

162. Chatterjee, A. An Empirical investigation of the relationship between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in banking sector / A. Chatterjee, A. Kulakli // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – №210.

163. Cherniss, C. Emotional intelligence and organizational effectiveness // C. Cherniss, D. Goleman (eds.). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass. 2001. P. 3-12.

164. Colomeischi, A. A. Predictors for wellbeing: Emotional factors and expectancy for success / A.A. Colomeischi // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2015/ – №190.

165. Dabke, D. Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View / D. Dabke // *Business Perspectives and Research*. – 2016. – Vol. 4. – Issue 1.
166. Dirican, A. H. & Erdil, O. The influence of ability based emotional intelligence on discretionary workplace behaviors // *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. 2020. Vol. 30. Iss. 3. Pp. 369-382. DOI: 10.1080/10911359.2019.1687388.
167. Dollmat, K. S. & Abdullah, N. A. Machine learning in emotional intelligence studies: a survey // *Behaviour & Information Technology*. 2021. DOI: 10.1080/0144929X.2021.1877356.
168. Extremera, N. Ability emotional intelligence and life satisfaction: Positive and negative affect as mediators / N. Extremera, L. Rey // *Personality and Individual Differences*. – 2016. – №102.
169. Gardner, H. *Frames of mind. The theory of multiple intelligence* / H. Gardner. – N. Y.: Basic Books, 1983.
170. George, J. M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations*, August 2000 v53 i8 p. 1027.
171. Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?* – N. Y.: Bantam Books, 1995.
172. Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2018. – 920 p.
173. Goleman, D., Boytzis, R. E. and McKee, A. *Primal leadership*. – Boston MA: Harvard Business School Press, 2002.
174. Grover, S. & Furnham, A. The Dark Triad, emotional intelligence, self-monitoring and executive coach effectiveness and satisfaction // *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 2021. DOI: 10.1080/17521882.2021.1881575.
175. Hourani, R. B., Litz, D. R. & Parkman, S. Linking emotional intelligence to professional leadership performance standards // *International Journal of Leadership in Education*. 2020. DOI: 10.1080/13603124.2020.1818134.

176. Howard, R. A. The Foundation of Decision Analysis: IEEE Transaction on systems Science. V. 3. 1968.
177. Kelly, J. R., Barsade, S. Models and Emotions in Small Groups and Work Teams. Working paper, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2001.
178. LeDoux, J. The Emotional Brain. New York: Simon and Schuster, 1996.
179. Lerner, J. S. Emotion and decision making / J.S. Lerner, Y. Li, P. Valdesolo, K. S. Kassam // Annu. Rev. Psychol. – 2015/ - №66. – P. 799-823. – DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115043.
180. Lopes, P. M., Salovey, P., Strauss, R. Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships // Personality and Individual Differences. 2003. 35. P. 641-658.
181. Lugo, M. V. Cultural and emotional intelligences in the development of global transformational leadership skills: dissertation / M. V. Ludo. – USA. Bridgewater College, 2008. – 198p.
182. Matthews, G., Zeidner, SI., Roberts, R. D. Measuring emotional intelligence: Promises, pitfalls, solutions // A. D. Ong, M. Van Dulmen (eds.). Handbook of methods in positive psychology. Oxford: Oxford University Press (in press).
183. Mayer, J. D. The ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates / J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso // Emotion Review. – 2016. – Vol. 8 – №4.
184. Mayer, J. D., Salovey, P. What Is Emotional intelligence? In I Emotional development and emotional intelligence: Implications for education. Salovey P., Sluyter D. (eds). – N. Y., 1997.
185. Mayer, J. D., Salovey, P. The intelligence of emotional intelligence. Intelligence, Vol.17, 1993.
186. Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. Competing models of emotional intelligence. // Handbook of human intelligence. Sternberg R.J. (Ed.). – N. Y.: Cambridge University Press, 2000.

187. Phelps, E. A. Emotion and decision making: multiple modulatory neural circuits / E. A. Phelps, K M. Lempert, P. Sokol-Hessner // *Annu. Rev. Neurosci.* – 2014. – №37. – P. 263-287. – DOI: 10.1146/annurev-neuro-071013-014119
188. Plutchik, R. A. general psychoevolutionary theory of emotion / R. Plutchik // *Emotion: Theory, research, and experience* / edited by R. Plutchik, H. Kellerman. – N. Y.: Academic, 1980. – V.1. – P.3-33
189. Rezvani, A. Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust / A. Rezvani, A. Chang, A. Wiewiora, N. M. Ashkanasy, P. J. Jordan, R. Zolin // *International Journal of Project Management.* – 2016. – №34 (7). – P.1112-1122.
190. Rode, J. C. A time-lagged study of emotional intelligence and salary / J. C. Rode, M. Arhau-Day, A. Ramaswami, S. Howes // *Journal of Vocational Behavior.* – 2017. – №101. – P. 77-89.
191. Rosete, D. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance of leadership effectiveness / D. Rosete, J. Ciarrochi // *Leadership & Organization Development Journal.* – 2005. – №26. P.388-399.
192. Prentice, C., Lopes, S. D. & Wang, X. Emotional intelligence or artificial intelligence – an employee perspective // *Journal of Hospitality Marketing & Management.* 2020. Vol. 29. Iss. 4. Pp. 377-403. DOI: 10.1080/19368623.2019.1647124.
193. Saarni, C. Emotional Competence and self-regulation in childhood. In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *emotional development and emotional intelligence.* New York: Basic Books. 1997.
194. Salovey, P. The science of emotional intelligence / P. Salovey, D. Grewal // *Current Directions in Psychological Science.* – 2005. – №14. – P. 281-285.
195. Slaski, S., Cartwright, S. Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers // *Stress and Health.* 2002. IS. P. 63-68.

196. Sony, M. The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance / M. Sony, N. Mekoth // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2016. – №30. – P. 20-32.
197. Thomas, C. L. & Allen, K. D. Living engagement: investigating the influence of emotional intelligence and academic buoyancy on student engagement // *Journal of Further and Higher Education*. 2021. Vol. 45. Iss. 1. Pp. 107-119. DOI: 10.1080/0309877X.2020.1741520.
198. Vratskikh, I. The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction / I. Vratskikh, Masa'deh, Ra'ed (Moh'dTaisir), M. Musa Al-Lozi, M. Maqableh // *International Journal of Business and Management*. – 2016. – Vol. 11. – №2.
199. Wasielewski, P.L. The emotional basis of charisma. *Symbolic Interactionism*, 1985, 8, 207-22.
200. Wechsler, D. The measurement and appraisal of adult intelligence / D. Wechsler. – Baltimore: Williams and Wilkins, 1958.
201. Winardi, M. A., Prentice, C. & Weaven, S. Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management // *Journal of Global Scholars of Marketing Science*. 2021. DOI: 10.1080/21639159.2020.1808847.
202. Zeidner, M. Ability emotional intelligence and mental health: Social support as a mediator / M. Zeidner, G. Matthews // *Personality and Individual Differences*. – 2016. – № 99. – P.196-199.
203. Zhang, H.-H., Li, R. & Schutte, N. S. Friendship network mechanism linking emotional intelligence and subjective well-being: Beyond a mediation model // *The Journal of Social Psychology*. 2020. Vol. 160. Iss. 4. Pp. 428-444. DOI: 10.1080/00224545.2019.1662759.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Протокол проведения тестирования по эмоциональному интеллекту и стилю принятия управленческих решений

1. Проведение предварительной беседы, раскрывающей суть понятий: эмоциональный интеллект и стиль принятия управленческих решений.

Для понимания предмета тестов, необходимо указать определение «Эмоционального интеллекта», который является совокупностью таких качеств человека как:

- осознанность или понимание своих эмоций,
- самоконтроль или способность управления своими эмоциями,
- эмпатия или понимание чувств других людей,
- способность управлять чувствами других людей.

А также определения стиля принятия управленческих решений, который представляет собой совокупность индивидуальных характеристик, определяющих то, как менеджер принимает то или иное решение и каким образом строится процесс его принятия.

2. Заполнение вводных пунктов (ФИО, возраст, образование, должность и количество подчиненных)

3. Дата проведения тестирования: с 05.04.2019 по 01.02.2020.

4. Время и условия проведения тестирования: рабочий кабинет руководителя, либо домашняя обстановка

5. Самочувствие: удовлетворительное.

6. Цель: исследовать взаимосвязь эмоционального интеллекта и стиля принятия управленческих решений

7. Экспериментальный материал: бланк с материалом, ручка, бумага либо компьютер.

8. Инструкция

«Сейчас Вам будут предложены тестовые задания, которые предназначены для того, чтобы выявить Ваш уровень эмоционального интеллекта и стиль

принятия управленческих решений. Перед началом предъявления каждого теста дается его описание. На выполнение каждого набора заданий отводится неограниченное время. При этом не рекомендуется задерживаться слишком долго на одном задании».

9. Обработка результатов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2**Тест на определение эмоционального интеллекта Д. В. Люсина**

1. Я замечаю, когда близкий человек переживает, даже если он (она) пытается это скрыть
2. Если человек на меня обижается, я не знаю, как восстановить с ним хорошие отношения
3. Мне легко догадаться о чувствах человека по выражению его лица
4. Я хорошо знаю, чем заняться, чтобы улучшить себе настроение
5. У меня обычно не получается повлиять на эмоциональное состояние своего собеседника
6. Когда я раздражаюсь, то не могу сдержаться, и говорю всё, что думаю
7. Я хорошо понимаю, почему мне нравятся или не нравятся те или иные люди
8. Я не сразу замечаю, когда начинаю злиться
9. Я умею улучшить настроение окружающих
10. Если я увлекаюсь разговором, то говорю слишком громко и активно жестикулирую
11. Я понимаю душевное состояние некоторых людей без слов
12. В экстремальной ситуации я не могу усилием воли взять себя в руки
13. Я легко понимаю мимику и жесты других людей
14. Когда я злюсь, я знаю, почему
15. Я знаю, как ободрить человека, находящегося в тяжелой ситуации
16. Окружающие считают меня слишком эмоциональным человеком
17. Я способен успокоить близких, когда они находятся в напряжённом состоянии
18. Мне бывает трудно описать, что я чувствую по отношению к другим

19. Если я смущаюсь при общении с незнакомыми людьми, то могу это скрыть
20. Глядя на человека, я легко могу понять его эмоциональное состояние
21. Я контролирую выражение чувств на своем лице
22. Бывает, что я не понимаю, почему испытываю то или иное чувство
23. В критических ситуациях я умею контролировать выражение своих эмоций
24. Если надо, я могу разозлить человека
25. Когда я испытываю положительные эмоции, я знаю, как поддержать это состояние
26. Как правило, я понимаю, какую эмоцию испытываю
27. Если собеседник пытается скрыть свои эмоции, я сразу чувствую это
28. Я знаю, как успокоиться, если я разозлился
29. Можно определить, что чувствует человек, просто прислушиваясь к звучанию его голоса
30. Я не умею управлять эмоциями других людей
31. Мне трудно отличить чувство вины от чувства стыда
32. Я умею точно угадывать, что чувствуют мои знакомые
33. Мне трудно справляться с плохим настроением
34. Если внимательно следить за выражением лица человека, то можно понять, какие эмоции он скрывает
35. Я не нахожу слов, чтобы описать свои чувства друзьям
36. Мне удаётся поддержать людей, которые делятся со мной своими переживаниями
37. Я умею контролировать свои эмоции
38. Если мой собеседник начинает раздражаться, я подчас замечаю это слишком поздно
39. По интонациям моего голоса легко догадаться о том, что я чувствую
40. Если близкий человек плачет, я теряюсь
41. Мне бывает весело или грустно без всякой причины

42. Мне трудно предвидеть смену настроения у окружающих меня людей

43. Я не умею преодолевать страх

44. Бывает, что я хочу поддержать человека, а он этого не чувствует, не понимает

45. У меня бывают чувства, которые я не могу точно определить

46. Я не понимаю, почему некоторые люди на меня обижаются.

Утверждениям приписывается значение в баллах, равное числовому значению ответа, указанному в таблице 6 и 7. При этом, часть пунктов интерпретируются в обратных значениях.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Ключ к методике теста по эмоциональному интеллекту

Таблица 1

Баллы для ответов

Вариант ответа	В прямых значениях	В обратных значениях
совсем не согласен	0 баллов	3 балла
скорее не согласен	1 балл	2 балла
скорее согласен	2 балла	1 балл
полностью согласен	3 балла	0 баллов

Таблица 2

Прямые и обратные утверждения

Шкала	Прямые утверждения	Обратные утверждения
Понимание чужих эмоций	1, 3, 11, 13, 20, 27, 29, 32, 34	38, 42, 46
Управление чужими эмоциями	9, 15, 17, 24, 36	2, 5, 30, 40, 44
Понимание своих эмоций	7, 14, 26	8, 18, 22, 31, 35, 41, 45
Управление своими эмоциями	4, 25, 28, 37	12, 33, 43
Контроль экспрессии	19, 21, 23	6, 10, 16, 39
Межличностный эмоциональный интеллект	1, 3, 9, 11, 13, 15, 17, 20, 24, 27, 29, 32, 34, 36	2, 5, 30, 38, 40, 42, 44, 46
Внутриличностный эмоциональный интеллект	4, 7, 14, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 37	6, 8, 10, 12, 16, 18, 22, 31, 33, 35, 39, 41, 43, 45
Понимание эмоций	1, 3, 7, 11, 13, 14, 20, 26, 27, 29, 32, 34	8, 18, 22, 31, 35, 38, 41, 42, 45, 46
Управление эмоциями	4, 9, 15, 17, 19, 21, 23, 24, 25, 28, 36, 37	2, 5, 6, 10, 12, 16, 30, 33, 39, 40, 43, 44
Общий уровень эмоционального интеллекта	1, 3, 4, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 34, 36, 37	2, 5, 6, 8, 10, 12, 16, 18, 22, 30, 31, 33, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46

Далее подсчитываются баллы по шкалам, и по получившейся сумме анализируют степень развития конкретной шкалы и в целом эмоционального интеллекта, ключ к анализу представлен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ результатов

Шкала	Очень низкое значение	Низкое значение	Среднее значение	Высокое значение	Очень высокое значение
Межличностный эмоциональный интеллект	0-34	35-39	40-46	47-52	53 и выше
Внутриличностный эмоциональный интеллект	0-33	34-38	39-47	48-54	55 и выше
Понимание эмоций	0-34	35-39	40-47	47-53	54 и выше
Управление эмоциями	0-33	34-39	40-47	48-53	54 и выше
Общий уровень эмоционального интеллекта	0-71	72-78	79-92	93-104	105 и выше

ПРИЛОЖЕНИЕ 4**Тест на определение индивидуального стиля принятия управленческих решений А. В. Карпова и Е. В. Марковой**

1. Руководители больше устают и чаще, чем их подчиненные, чувствуют себя вымотанными.
2. Со временем любая проблема разрешается сама собой.
3. Дело только выиграет, если подчиненных чаще хвалить и реже наказывать.
4. Гуманисту трудно стать хорошим руководителем.
5. За ошибки команды должен отвечать руководитель.
6. Цель действительно оправдывает средства.
7. Каждодневная рутина – та тяжелая ноша, от которой руководителю не избавиться при всем желании.
8. Если руководитель часто привлекает подчиненных к обсуждению проблем, то он плохо справляется со своими обязанностями.
9. То, что все вокруг быстро изменяется, делает работу руководителя еще более интересной.
10. Руководитель не имеет права на слабость.
11. В управленческой деятельности лучший способ обороны – наступление.
12. «Тише едешь, дальше будешь» – правило, которому руководитель должен неукоснительно следовать.
13. Когда руководитель отсутствует, подчиненные начинают хуже работать.
14. Руководитель остается руководителем всегда и везде.
15. Все, что требуется от подчиненных, – это исполнительность.
16. Молодому управленцу для успешной карьеры обязательно нужно выработать командный голос.

17. Можно закрыть глаза на непрофессионализм подчиненного, если он очень хороший человек.
18. Для пользы дела нужна жесткая субординация между руководителем и подчиненными.
19. В идеале успешным можно считать того руководителя, который устраивает всех членов группы.
20. Решение стратегических, перспективных проблем гораздо важнее, чем решение текущих, каждодневных вопросов.
21. Почти каждая проблема должна выноситься на обсуждение коллектива.
22. Если подчиненные испытывают трепет перед руководителем, значит, они его уважают.
23. Учить плавать можно и не умея самому держаться на воде.
24. Риск в управлении недопустим.
25. Наказание – очень эффективный способ воспитания.
26. Налоги в нашей стране такие, что нет ничего зазорного в их частичной неуплате.
27. Большинство людей ленивы, поэтому их приходится заставлять работать.
28. В большинстве случаев руководитель должен оставаться вне критики.
29. Для руководителя важно сделать подчиненных своими друзьями.
30. Для успеха дела руководитель должен постоянно генерировать новые идеи.
31. Надо больше доверять рядовым членам коллектива, они сами знают, что и как нужно делать.
32. Успех приходит к тому, кто способен рисковать.
33. Исполнители обязательно должны участвовать в процессе выработки решения.
34. Руководителю совсем не обязательно быть во всем примером для своих подчиненных.

35. Лучше лишний раз даже без повода похвалить человека, чем наказывать и за провинность.
36. Чем больше свободы предоставляется подчиненным, тем лучше.
37. Залог успеха любого дела – в контроле за теми, кому это дело поручено.
38. В такое сложное время, как наше, от того, какое именно решение примет руководитель, не зависит практически ничего.
39. Ожидая распоряжений сверху, руководители среднего звена упускают свой шанс продвинуться по карьерной лестнице.
40. Было бы желание – и тогда горы можно свернуть.
41. Принципиально новое, необычное решение проблемы чаще всего предпочтительнее, чем старое, консервативное.
42. Жесткие меры в управлении недопустимы.
43. Безработица – это величайшее зло.
44. Обстоятельства сильнее нас.
45. Если руководителю и требуется совет, когда он принимает решение, то это прежде всего совет эксперта, совет независимого специалиста.
46. В управленческой деятельности инициатива действительно наказуема.
47. Чтобы бизнес хорошо развивался, нужна армейская дисциплина.
48. Руководитель может хорошо работать только в стабильном обществе со стабильной экономикой, когда все предсказуемо.
49. Обязательная характеристика хорошего руководителя – это требовательность к подчиненным.
50. Его величество случай – вот что определяет исход дела.
51. Это нормально, когда подчиненные считают своего руководителя жестким и даже жестоким.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Первичные данные, сгруппированные по стилям и по шкалам эмоционального интеллекта

Общие параметры						Эмоциональный интеллект										Стиль принятия УР	
ФИО	Возраст	Пол	Должность	Количество людей в подчинении	Уровень образования	1. Понимание чужих эмоций	2. Управление чужими эмоциями	3. Понимание своих эмоций	4. Управление своими эмоциями	5. Контроль экспрессии	6. Межличностный ЭИ	7. Внутрличностный ЭИ	8. Понимание эмоций	9. Управление эмоциями	10. Общий уровень ЭИ	Шкала "Властность"	Шкала "Поведение в проблемной ситуации"
ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ СТИЛЬ																	
4	30	Мужской	Директор	8	Высшен	19	20	18	13	14	39	45	37	47	84	82	109
8	55	Женский	Начальник отдела	3	Высшее юридическое	20	14	16	15	13	34	44	36	42	78	81	104
25	62	Мужской	Начальник технической службы	6	Высшее	16	15	12	7	12	31	31	28	34	62	86	110
31	42	Женский	финансовый директор	150	Высшее экономическое	25	20	21	15	13	45	49	46	48	94	77	108
39	43	Мужской	руководитель аппарата	104	высшее	28	22	25	17	12	50	54	53	51	104	75	103
63	26	Мужской	менеджер	2	Высшее	14	13	12	11	11	27	34	26	35	61	71	100
84	49	Мужской	Начальник сектора	2	высшее	18	14	18	12	9	32	39	36	35	71	75	96
91	59	Женский	начальник лаборатории	40	высшее	17	17	15	14	13	34	42	32	44	76	84	107
121	42	Женский	начальник	5	высшее	25	19	21	19	13	44	53	46	51	97	76	108
132	42	Мужской	начальник отдела	10	высшее	26	28	28	18	14	52	60	54	58	112	76	104
Маргинальный стиль																	
2	25	Мужской	Начальник финансово-экономического сектора	6	Высшее экономическое	24	19	19	14	11	43	44	43	44	87	105	109
18	51	Мужской	начальник отдела	2	Высшее	28	21	26	14	12	49	52	54	47	101	105	109
54	30	Мужской	директор	10	высшее	24	20	23	15	13	44	51	47	48	95	105	103
55	31	Мужской	руководитель	11	Высшее	24	20	23	15	13	44	51	47	48	95	105	103
56	29	Мужской	начальник отдела снабжения	15	Высшее	24	20	23	16	13	44	52	47	49	96	104	105
80	35	Мужской	Начальник участка	17	Высшее	23	19	17	14	12	42	43	40	45	85	113	110
96	50	Мужской	зам. главного инженера	47	высшее	14	15	18	11	12	29	41	32	38	70	110	107
Реализаторский стиль																	
6	33	Женский	Заместитель начальника управления ФОИВ	20	Высшее юридическое	28	24	19	11	8	52	38	47	43	90	87	126
7	38	Мужской	заместитель директора	23	высшее	28	23	22	16	14	51	52	50	53	103	73	130
52	54	Мужской	заместитель директора	10	высшее	24	18	21	16	8	42	45	45	42	87	72	134
75	58	Мужской	Главный специалист	300	Высшее	25	20	30	19	13	45	62	55	52	107	77	125
86	50	Женский	Начальник отдела	12	Высшее	20	13	20	13	13	33	46	40	39	79	86	130
115	45	Женский	начальник отдела	5	Высшее	24	20	20	18	12	44	50	44	50	94	87	138
116	41	Женский	начальник	9	высшее	24	21	20	18	12	45	50	44	51	95	87	133
123	45	Мужской	зам начальника	5	2 высших	33	30	27	18	12	63	57	60	60	120	82	131
124	41	Мужской	зам директора	7	высшее	36	29	27	21	12	65	60	63	62	125	82	133
125	46	Мужской	начальник	6	высшее	36	30	27	21	12	66	60	63	63	126	70	127
126	45	Мужской	консультант	5	высшее	36	27	27	21	12	63	60	63	60	123	82	133
127	44	Мужской	начальник отдела	7	высшее	32	23	24	17	12	55	53	56	52	108	82	128
129	45	Мужской	начальник	7	высшее	26	25	22	17	10	51	49	48	52	100	81	132
130	41	Мужской	заместитель	8	2 высших	28	24	20	14	11	52	45	48	49	97	87	130
139	49	Мужской	заместитель главного инженера	178	высшее техническое	25	19	22	15	12	44	49	47	46	93	70	125
140	48	Мужской	руководитель	164	высшее	25	19	24	15	11	44	50	49	45	94	71	129
141	47	Мужской	директор	151	высшее	25	18	24	17	12	43	53	49	47	96	71	125
142	49	Мужской	ио директора	182	высшее	25	21	27	17	13	46	57	52	51	103	69	125
143	48	Мужской	начальник	176	высшее	26	20	25	16	13	46	54	51	49	100	71	127
146	47	Мужской	главный инженер	184	высшее	25	19	25	16	12	44	53	50	47	97	72	126

Продолжение Приложения 5

Авторитарный стиль																	
16	35	Мужской	нач. отдела	16	высшее	17	20	25	19	18	37	62	42	57	99	118	138
20	40	Женский	директор по развитию персонала	17	Высшее	31	29	23	16	15	60	54	54	60	114	108	139
66	45	Мужской	Руководитель проекта	28	высшее	19	26	22	19	14	45	55	41	59	100	111	143
70	41	Мужской	Начальник отдела	9	Высшее экономическое	24	20	21	14	11	44	46	45	45	90	109	131
81	54	Мужской	Зам.начальника цеха. Руководитель подразделения	Больше 2-х	Высшее	30	19	24	14	15	49	53	54	48	102	110	131
92	48	Мужской	подразделения	40	Высшее техническое	24	18	19	14	10	42	43	43	42	85	105	129
109	31	Женский	директор	100	высшее	30	21	29	11	2	51	42	59	34	93	107	126
110	30	Женский	директор	94	высшее	30	21	29	11	2	51	42	59	34	93	107	128
111	29	Женский	директор	90	высшее	30	21	29	11	2	51	42	59	34	93	107	126
156	35	Женский	руководитель отдела	6	высшее	29	21	29	12	3	50	44	58	36	94	110	125
159	30	Женский	заместитель директора	17	высшее	26	15	20	13	8	41	41	46	36	82	109	126
160	32	Женский	директор	42	высшее	28	21	29	12	3	49	44	57	36	93	111	126
161	36	Женский	директор	30	высшее	25	18	22	11	7	43	40	47	36	83	108	126
Ситуационный стиль																	
12	32	Женский	начальник отдела	6	высшее юридическое	25	12	16	15	11	37	42	41	38	79	103	115
17	30	Мужской	Начальник отдела КТЭ	7	высшее	25	19	21	15	9	44	45	46	43	89	96	124
21	33	Мужской	Начальник отдела	14	высшее, инженер путей сообщения (по диплому))	27	18	26	19	15	45	60	53	52	105	99	113
27	53	Мужской	Директор ООО	14	Высшее	20	18	12	10	10	38	32	32	38	70	93	113
29	38	Женский	главный бухгалтер	4	Высшее	16	14	15	10	8	30	33	31	32	63	89	121
40	32	Мужской	заместитель генерального директора	28	Высшее юридическое, к.юр.наук	23	19	19	15	14	42	48	42	48	90	88	121
50	26	Женский	Директор	76	Высшее	19	21	22	13	8	40	43	41	42	83	103	112
61	44	Женский	Начальник отдела социального развития	80	высшее	21	19	17	11	9	40	37	38	39	77	103	115
65	38	Мужской	начальник	160	высшее	21	18	18	13	10	39	41	39	41	80	93	117
68	41	Мужской	зам. начальника управления	13	13	25	28	29	19	7	53	55	54	54	108	90	119
71	46	Женский	директор по направлению	115	высшее	26	18	23	15	5	44	43	49	38	87	98	111
72	51	Женский	начальника отдела	5	высшее экономическое	25	20	21	14	11	45	46	46	45	91	89	111
76	49	Мужской	Начальник сектора	3	Высшее	24	21	22	17	14	45	53	46	52	98	98	118
85	46	Женский	Заместитель начальника отдела	4	Высшее	21	18	18	10	8	39	36	39	36	75	89	114
88	41	Мужской	заместитель главного специалиста	>100	высшее	29	23	26	15	10	52	51	55	48	103	103	124
89	47	Мужской	начальник сектора	2	Высшее техническое, высшее экономическое	28	23	23	17	12	51	52	51	52	103	89	117
94	49	Мужской	Руководитель	46	Высшее	19	21	18	13	11	40	42	37	45	82	88	113
99	40	Мужской	начальник отдела	14	высшее	31	25	23	16	11	56	50	54	52	106	97	114
147	56	Мужской	директор	260	высшее техническое	21	15	14	11	13	36	38	35	39	74	92	124
150	53	Мужской	начальник	258	высшее	23	13	13	11	14	36	38	36	38	74	93	121
152	58	Мужской	генеральный директор	278	высшее	21	14	14	12	12	35	38	35	38	73	90	121
154	56	Мужской	ген дир	120	высшее	21	15	14	12	12	36	38	35	39	74	93	123
162	29	Женский	директор	19	высшее	26	21	21	14	11	47	46	47	46	93	94	120
163	38	Мужской	Начальник отдела	6	Высшее	22	21	21	14	13	43	48	43	48	91	92	117
165	37	Мужской	Управляющий Филиалом Банка	110	высшее, к.э.н.	25	16	22	15	13	41	50	47	44	91	97	118

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Усредненные до выборки равной 15 данные, сгруппированные по стилям и по шкалам эмоционального интеллекта

ФИО	Общие параметры					Эмоциональный интеллект										Стиль принятия УР	
	Ваш возраст?	Пол	Укажите Вашу должность	Сколько людей в подчинении?	Укажите какое Ваше образование?	1. Понимание чужих эмоций	2. Управление чужими эмоциями	3. Понимание своих эмоций	4. Управление своими эмоциями	5. Контроль экспрессии	6. Межличностный ЭИ	7. Внутрличностный ЭИ	8. Понимание эмоций	9. Управление эмоциями	10. Общий уровень ЭИ	Шкала "Власть"	Шкала "Поведение в проблемной ситуации"
ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ СТИЛЬ																	
4	30	Мужской	Директор	8	Высшее	19	20	18	13	14	39	45	37	47	84	82	109
8	55	Женский	Начальник отдела	3	Высшее юридическое	20	14	16	15	13	34	44	36	42	78	81	104
25	62	Мужской	Начальник технической службы	6	Высшее	16	15	12	7	12	31	31	28	34	62	86	110
31	42	Женский	финансовый директор	150	Высшее экономическое	25	20	21	15	13	45	49	46	48	94	77	108
39	43	Мужской	руководитель аппарата	104	высшее	28	22	25	17	12	50	54	53	51	104	75	103
63	26	Мужской	менеджер	2	Высшее	14	13	12	11	11	27	34	26	35	61	71	100
84	49	Мужской	Начальник сектора	2	высшее	18	14	18	12	9	32	39	36	35	71	75	96
91	59	Женский	начальник лаборатории	40	высшее	17	17	15	14	13	34	42	32	44	76	84	107
121	42	Женский	начальник	5	высшее	25	19	21	19	13	44	53	46	51	97	76	108
132	42	Мужской	начальник отдела	10	высшее	26	26	28	18	14	52	60	54	58	112	76	104
63	26	Мужской	менеджер	2	Высшее	14	13	12	11	11	27	34	26	35	61	71	100
84	49	Мужской	Начальник сектора	2	высшее	18	14	18	12	9	32	39	36	35	71	75	96
91	59	Женский	начальник лаборатории	40	высшее	17	17	15	14	13	34	42	32	44	76	84	107
121	42	Женский	начальник	5	высшее	25	19	21	19	13	44	53	46	51	97	76	108
132	42	Мужской	начальник отдела	10	высшее	26	26	28	18	14	52	60	54	58	112	76	104
Маргинальный стиль																	
2	25	Мужской	Начальник финансово-экономического сектора	6	Высшее экономическое	24	19	19	14	11	43	44	43	44	87	105	109
18	51	Мужской	начальник отдела	2	Высшее	28	21	26	14	12	49	52	54	47	101	105	109
54	30	Мужской	директор	10	высшее	24	20	23	15	13	44	51	47	48	95	105	109
55	31	Мужской	руководитель	11	Высшее	24	20	23	15	13	44	51	47	48	95	105	109
56	29	Мужской	начальник отдела снабжения	15	Высшее	24	20	23	16	13	44	52	47	49	96	104	109
80	35	Мужской	Начальник участка	17	Высшее	23	19	17	14	12	42	43	40	45	85	113	109
96	50	Мужской	зам.главного инженера	47	высшее	14	15	18	11	12	29	41	32	38	70	110	109
2	25	Мужской	Начальник финансово-экономического сектора	6	Высшее экономическое	24	19	19	14	11	43	44	43	44	87	105	109
18	51	Мужской	начальник отдела	2	Высшее	28	21	26	14	12	49	52	54	47	101	105	109
54	30	Мужской	директор	10	высшее	24	20	23	15	13	44	51	47	48	95	105	109
54	31	Мужской	руководитель	11	Высшее	24	20	23	15	13	44	51	47	48	95	105	109
54	29	Мужской	начальник отдела снабжения	15	Высшее	24	20	23	16	13	44	52	47	49	96	104	109
54	35	Мужской	Начальник участка	17	Высшее	23	19	17	14	12	42	43	40	45	85	113	109
54	50	Мужской	зам.главного инженера	47	высшее	14	15	18	11	12	29	41	32	38	70	110	109
2	25	Мужской	Начальник финансово-экономического сектора	6	Высшее экономическое	24	19	19	14	11	43	44	43	44	87	105	109
Реализаторский стиль																	
7	38	Мужской	заместитель директора	23	высшее	28	23	22	16	14	51	52	50	53	103	73	130
52	54	Мужской	заместитель директора	10	высшее	24	18	21	16	8	42	45	45	42	87	72	134
75	58	Мужской	Главный специалист	300	Высшее	25	20	30	19	13	45	62	55	52	107	77	125
86	50	Женский	Начальник отдела	12	Высшее	20	13	20	13	13	33	46	40	39	79	86	130
123	45	Мужской	зам начальника	5	2 высших	33	30	27	18	12	63	57	60	60	120	82	131
124	41	Мужской	зам директора	7	высшее	36	29	27	21	12	65	60	63	62	125	82	133
125	46	Мужской	начальник	6	высшее	36	30	27	21	12	66	60	63	62	126	70	127
126	45	Мужской	консультант	5	высшее	36	27	27	21	12	63	60	63	60	123	82	133
127	44	Мужской	начальник отдела	7	высшее	32	23	24	17	12	55	53	56	52	108	82	128
129	45	Мужской	начальник	7	высшее	26	25	22	17	10	51	49	48	52	100	81	132
139	49	Мужской	заместитель главного инженера	178	высшее техническое	25	19	22	15	12	44	49	47	46	93	70	125
140	48	Мужской	руководитель	164	высшее	25	19	24	15	11	44	50	49	45	94	71	129
141	47	Мужской	директор	151	высшее	25	18	24	17	12	43	53	49	47	96	71	125
142	49	Мужской	во директора	182	высшее	25	21	27	17	13	46	57	52	51	103	69	125
143	48	Мужской	начальник	176	высшее	26	20	25	16	13	46	54	51	49	100	71	127

Продолжение Приложения 6

Авторитарный стиль																	
16	35	Мужской	нач. отдела	16	высшее	17	20	25	19	18	37	62	42	57	99	118	138
20	40	Женский	директор по развитию персонала	17	Высшее	31	29	23	16	15	60	54	54	60	114	108	139
66	45	Мужской	Руководитель проекта	28	высшее	19	26	22	19	14	45	55	41	59	100	111	143
70	41	Мужской	Начальник отдела	9	Высшее экономическое	24	20	21	14	11	44	46	45	45	90	109	131
81	54	Мужской	Зам.начальника цеха.	Больше 2-х	Высшее	30	19	24	14	15	49	53	54	48	102	110	131
92	48	Мужской	Руководитель подразделения	40	Высшее техническое	24	18	19	14	10	42	43	43	42	85	105	129
109	31	Женский	директор	100	высшее	30	21	29	11	2	51	42	59	34	93	107	126
110	30	Женский	директор	94	высшее	30	21	29	11	2	51	42	59	34	93	107	128
111	29	Женский	директор	90	высшее	30	21	29	11	2	51	42	59	34	93	107	126
156	35	Женский	руководитель отдела	6	высшее	29	21	29	12	3	50	44	58	36	94	110	125
159	30	Женский	заместитель директора	17	высшее	26	15	20	13	8	41	41	46	36	82	109	126
160	32	Женский	директор	42	высшее	28	21	29	12	3	49	44	57	36	93	111	126
161	36	Женский	директор	30	высшее	25	18	22	11	7	43	40	47	36	83	108	126
81	54	Мужской	Зам.начальника цеха.	Больше 2-х	Высшее	30	19	24	14	15	49	53	54	48	102	110	131
92	48	Мужской	Руководитель подразделения	40	Высшее техническое	24	18	19	14	10	42	43	43	42	85	105	129
Ситуационный стиль																	
12	32	Женский	начальник отдела	6	высшее юридическое	25	12	16	15	11	37	42	41	38	79	103	115
21	33	Мужской	Начальник отдела	14	высшее, инженер путей сообщения (по диплому)	27	18	26	19	15	45	60	53	52	105	99	113
40	32	Мужской	заместитель генерального директора	28	Высшее юридическое, клор.наук	23	19	19	15	14	42	48	42	48	90	88	121
50	26	Женский	Директор	76	Высшее	19	21	22	13	8	40	43	41	42	83	103	112
61	44	Женский	Начальник отдела социального развития	80	высшее	21	19	17	11	9	40	37	38	39	77	103	115
65	38	Мужской	начальник	160	высшее	21	18	18	13	10	39	41	39	41	80	93	117
68	41	Мужской	зам. начальника управления	13		25	28	29	19	7	53	55	54	54	108	90	119
71	46	Женский	директор по направлению	115	высшее	26	18	23	15	5	44	43	49	38	87	98	111
72	51	Женский	начальника отдела	5	высшее экономическое	25	20	21	14	11	45	46	46	45	91	89	111
85	46	Женский	Заместитель начальника отдела	4	Высшее	21	18	18	10	8	39	36	39	36	75	89	114
94	49	Мужской	Руководитель	46	Высшее	19	21	18	13	11	40	42	37	45	82	88	113
147	56	Мужской	директор	260	высшее техническое	21	15	14	11	13	36	38	35	39	74	92	124
162	29	Женский	директор	19	высшее	26	21	21	14	11	47	46	47	46	93	94	120
163	38	Мужской	Начальник отдела	6	Высшее	22	21	21	14	13	43	48	43	48	91	92	117
165	37	Мужской	Управляющий Физвалом Банка	110	высшее, к.э.н.	25	16	22	15	13	41	50	47	44	91	97	118

ПРИЛОЖЕНИЕ 7.

Дисперсионный анализ

Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	902623,7	1	902623,7	10330,60	0,000000
1. Понимание чужих эмоций	4116,8	22	187,1	2,14	0,004105
Ошибка	12581,8	144	87,4		
Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	973596,3	1	973596,3	11492,70	0,000000
2. Управление чужими эмоциями	4245,6	19	223,5	2,64	0,000578
Ошибка	12453,0	147	84,7		
Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	1307255	1	1307255	15442,67	0,000000
3. Понимание своих эмоций	4339	20	217	2,56	0,000679
Ошибка	12359	146	85		
Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	900453,7	1	900453,7	11397,60	0,000000
4. Управление своими эмоциями	4690,0	14	335,0	4,24	0,000003
Ошибка	12008,6	152	79,0		
Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	727110,5	1	727110,5	7737,856	0,000000
5. Контроль экспрессии	2603,4	16	162,7	1,732	0,046367
Ошибка	14095,2	150	94,0		
Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	1197106	1	1197106	14442,28	0,000000
6. Межличностный ЭИ	5591	32	175	2,11	0,001739
Ошибка	11107	134	83		
Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	1259082	1	1259082	16018,96	0,000000
7. Внутрличностный ЭИ	6402	35	183	2,33	0,000319
Ошибка	10297	131	79		
Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	1234353	1	1234353	14195,53	0,000000
8. Понимание эмоций	5482	37	148	1,70	0,015534
Ошибка	11217	129	87		
Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	1356937	1	1356937	16707,63	0,000000
9. Управление эмоциями	5816	32	182	2,24	0,000771
Ошибка	10883	134	81		
Одномерный критерий значимости для Шкала "Поведение в проблемной ситуации". Сигма-ограниченная параметризация. Декомпозиция гипотезы					
	SS	Степени	MS	F	p
Св. член	1436914	1	1436914	17456,85	0,000000
10. Общий уровень ЭИ	7644	56	137	1,66	0,012318
Ошибка	9054	110	82		