

# Взаимосвязь эмоционального интеллекта и лидерства. Теоретический анализ

## The relationship between emotional intelligence and leadership. Theoretical analysis

УДК 330.87; 316.46

Получено: 10.10.2024

Одобрено: 08.11.2024

Опубликовано: 25.12.2024

### **Самусев М.А.**

магистр факультета Экономики и Управления Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)  
e-mail: max.samusev.13@gmail.com

### **Samusev M.A.**

Master of the Faculty of Economics and Management Moscow State University of Technology and Management. K.G. Razumovsky (First Cossack University)  
e-mail: max.samusev.13@gmail.com

### **Аннотация**

Современная эпоха, охарактеризованная акронимом VUCA (неустойчивость, неопределенность, сложность и неоднозначность), действительно представляет собой вызов для общества и профессионалов во всех сферах. Быстрые изменения событий, информации и навыков создают необходимость в людях, готовых адаптироваться к новым условиям и постоянно осваивать новые навыки. Подобные изменения также требуют от людей умения эффективно взаимодействовать с разнообразными межличностными отношениями в динамичной и непредсказуемой среде. В последние годы ученые все больше обращают внимание на лидерство как на междисциплинарный процесс, охватывающий философские, психологические и социологические аспекты. Исследования показывают, что эффективное лидерство в эпоху VUCA требует не только высокой профессиональной компетенции, но и способности к гибкости, толерантности к неопределенности и умению вдохновлять и мотивировать других в условиях постоянных изменений. В свете этого важно, чтобы лидеры развивали не только свои технические навыки, но и мягкие навыки, такие как эмпатия, коммуникационные навыки и способность к адаптации к разнообразным ситуациям, что поможет им успешно руководить своими командами в условиях неопределенности и сложности, способствуя достижению общих целей и успешному преодолению вызовов современного мира.

**Ключевые слова:** неопределенность, адаптивность, межличностные отношения, эффективное лидерство, гибкость, мягкие навыки, вызовы, современный мир.

### **Abstract**

The modern era, characterized by the acronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), truly poses a challenge to society and professionals in all fields. Rapid changes in events, information and skills create a need for people who are willing to adapt to new conditions and constantly learn new skills. Such changes also require people to be able to deal effectively with a variety of interpersonal relationships in a dynamic and unpredictable environment. In recent years, scientists have increasingly paid attention to leadership as an interdisciplinary process covering philosophical, psychological and sociological aspects. Research shows that effective leadership in the VUCA era requires not only high professional

competence, but also the ability to be flexible, tolerant of uncertainty, and the ability to inspire and motivate others in the face of constant change. In light of this, it is important that leaders develop not only their technical skills, but also soft skills such as empathy, communication skills and the ability to adapt to a variety of situations. This will help them successfully lead their teams in conditions of uncertainty and complexity, helping to achieve common goals and successfully overcome the challenges of the modern world.

**Keywords:** uncertainty, adaptability, interpersonal relationships, effective leadership, flexibility, soft skills, challenges, modern world.

Современная эпоха, обозначенная аббревиатурой VUCA (которая символизирует неустойчивость, неопределенность, сложность и неоднозначность), наблюдается высокая скорость изменений в различных сферах: событиях, информации, а также требуемых компетенциях. Этот постоянный динамизм создает повышенную потребность в людях, способных гибко реагировать на новые ситуации, осваивать новые навыки и эффективно взаимодействовать в разнообразных межличностных сценариях.

Современные исследования все более глубоко погружаются в изучение лидерства как многоаспектного процесса, охватывающего не только философские и психологические аспекты, но и социологические. Одним из главных фокусов становится развитие лидерских качеств, необходимых для эффективной адаптации и управления в условиях постоянных перемен.

Действительно, согласно данным [1], исследование McKinsey показало, что продолжительность времени, в течение которой организация остается в списке S&P 500, уменьшилась с 60 лет в 1958 г. до менее чем 20 лет к 2010 г., что демонстрирует ускорение темпов изменений и увеличение конкурентной динамики на рынке, что требует от лидеров более высокого уровня адаптации и гибкости в управлении организацией.

Современная эпоха предъявляет высокие требования к лидерам, которые должны обладать не только управленческими навыками, но и способностью адаптироваться к постоянным изменениям и эффективно вести команду в условиях неопределенности и нестабильности.

В свете этих вызовов, статистические данные показывают, что более 80% компаний признают необходимость в лидерах, обладающих навыками адаптации и гибкости в неопределенной среде, что подтверждает значимость изучения и развития лидерских компетенций в условиях VUCA [2].

Понятие "лидерство" проистекает из трех главных аспектов: философского, который отражает мировоззрение; личностного, связанного с психоэмоциональными качествами; и социологического, касающегося обстоятельств и контекста [2]. Первые два аспекта фокусируются на индивидуальности лидера, его способности занять ведущее положение и применять умения, такие как "Helicopter view", что позволяет стратегически анализировать ситуации и перспективы. Социологические аспекты включают ситуации повышенной неопределенности, такие как кризисы, пандемии и конфликты, когда лидер должен использовать множество ресурсов для решения сложных задач. В данном контексте "лидер" определяется как человек, способный оказывать влияние на других, чтобы направить их к достижению общих целей. Лидер может способствовать интеграции групповой работы, а группа, в свою очередь, поддерживает лидера [4].

Современные исследования подчеркивают роль лидерства в организациях. Согласно данным исследования Gallup, компании, в которых присутствует сильное лидерство, имеют на 50% меньше случаев оттока персонала и на 20% больше выручки [5], что подчеркивает важность эффективного лидерства не только для мотивации персонала, но и для обеспечения успеха и процветания компании в целом.

Исследования в области эмоционального интеллекта и лидерства показывают, что существует сильная взаимосвязь между этими двумя конструктами. В ходе метаанализа более чем 40 исследований, проведенного Джозефом Ченом и Доном Цэйге-

ром, было обнаружено, что эмоциональный интеллект лидера имеет положительную корреляцию с его эффективностью в управлении [6]. Другие исследования также подтверждают эту связь, указывая на то, что лидеры с более высоким уровнем эмоционального интеллекта чаще проявляют эмпатию, межличностные отношения и адаптивность в решении проблем [7].

Эмоциональный интеллект является сильным предиктором лидерских компетенций и успеха в различных сферах жизни. Исследование, проведенное Университетом Беркли, показало, что люди с более высокими оценками эмоционального интеллекта имеют более высокие доходы на рабочем месте и чаще занимают руководящие позиции [8]. Эти результаты подтверждают важность развития эмоционального интеллекта как ключевого аспекта успешного лидерства.

Один из ведущих ученых в области лидерства и эмоционального интеллекта, Д. Гоулман, выделяет ключевую задачу лидера в "зажигании" положительных эмоций у своих подчиненных и в мобилизации их потенциала для достижения общих целей. Он подчеркивает, что эмоциональный интеллект играет критическую роль в успешном лидерстве [7]. Вместе с тем, исследования показывают, что более 70% работодателей считают эмоциональный интеллект более важным для успеха на работе, чем интеллектуальный квоцент [8].

Другой эксперт в области лидерства, Д. Карузо, подчеркивает, что эмоциональный интеллект не является противоположным базовому интеллекту (IQ), а скорее дополняет его, обеспечивая взаимодействие, которое значительно повышает эффективность лидерства. Эмоциональная грамотность, таким образом, становится ключом к эффективному управлению и ведению команды [9]. Новые исследования также выявляют, что более 60% компаний признают значимость эмоционального интеллекта для успеха своих руководителей и бизнеса в целом [10].

Исследование, проведенное в Университете Иллинойса, выявило, что уровень эмоционального интеллекта коррелирует с руководящими качествами лидера, такими как способность к принятию решений, эмпатия и умение вдохновлять других [9], что подтверждает важность развития эмоционального интеллекта для лидерского успеха.

Кроме того, масштабное исследование, проведенное Гарвардской бизнес-школой, показало, что организации, в которых руководители обладают более высоким уровнем эмоционального интеллекта, имеют более высокую эффективность и прибыльность [10], что свидетельствует о том, что эмоциональный интеллект руководителей имеет прямое влияние на результативность организации в целом.

Исследования, проведенные Т. Бредбери и его коллегами, указывают на то, что люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта имеют на 25% больше материального вознаграждения [11]. Р. Купер, известный эксперт в области эмоционального интеллекта, даже предполагает, что на рубеже XXI в. эмоциональный интеллект станет доминирующей силой в бизнесе.

Характеристики эмоционального интеллекта были разработаны в рамках моделей, таких как множественная модель Гарднера, которая выделяет внутриличностный и межличностный интеллект. Гарднер утверждает, что успех человека зависит не только от его уровня интеллекта (IQ), но и от других способностей [12]. Он также добавляет, что эмоциональный интеллект играет ключевую роль в личностном развитии и социальной адаптации, способствуя успешной реализации в жизни и карьере.

Смешанная модель, предложенная Люсиным Д.В. и Р. Бар-Он, выделяет когнитивные и личностные черты как важные составляющие эмоционального интеллекта. Эта модель придает особое значение развитию как когнитивных, так и личностных аспектов для достижения эмоциональной грамотности. С другой стороны, модель способностей, предложенная Дж. Майером, П. Сэловеем и Д. Карузо, определяет эмоциональный интеллект как набор умений, включающих в себя восприятие, использование, понимание и управление эмоциями. Эта модель дополняется аспектами воли, мотивации

и социальными навыками, которые играют важную роль в эмоциональном интеллекте [13].

Когда речь заходит о эмоциональном лидерстве, акцент делается на способности лидера устанавливать эффективные межличностные взаимодействия с другими людьми. Считается, что для успешного лидера важны такие качества, как эмпатия, внимательность к потребностям окружающих, мотивационные навыки, способность вдохновлять и поддерживать мотивацию в группе, а также эмоциональная стабильность. Одно из исследований показало, что эмоции лидера могут оказывать заразительное воздействие на эмоциональное состояние всей группы, что подчеркивает важность эмоционального интеллекта для успешного руководства [14].

Дополнительные исследования также подтверждают значение эмоционального интеллекта в современном бизнесе. Исследование, проведенное компанией *talentsmart*, показало, что 90% лучших работников в организациях, оцениваемых по производительности, также обладали высоким уровнем эмоционального интеллекта [15], что свидетельствует о том, что развитие эмоционального интеллекта может быть ключом к успеху как для индивидуальных специалистов, так и для компаний в целом.

Эмоциональный интеллект лидера охватывает как когнитивные способности, так и личностные характеристики, которые непосредственно влияют на его способность эффективно руководить [4]. По данным исследований Дэниэла Гоулмана, эмоциональные аспекты всегда играют ключевую роль в лидерстве, и развитие эмоциональной грамотности становится одной из важнейших задач для успешного достижения целей.

Согласно исследованию, проведенному *Harvard Business Review*, 71% сотрудников считают эмоциональный интеллект важнее технических навыков при определении профессионального успеха [16], что подтверждает важность эмоциональной грамотности для эффективного руководства и достижения успеха в современных организациях.

Лидерство рассматривается в различных контекстах и имеет несколько подходов. Один из них — концепция транзакционного лидерства, разработанная Дж. Бернсом и Б. Бассом, которая часто применяется в стабильно развивающихся организациях. Согласно этому подходу, основной задачей лидера является установление контакта с членами группы, создание благоприятной эмоциональной атмосферы и повышение эффективности деятельности.

Существуют и другие формы лидерства, которые эффективно применяются в ситуациях неопределенности. Они включают в себя трансформационное, инновационное и аутентичное лидерство.

Трансформационное лидерство, согласно Б. Аволио, характеризуется влиянием через харизму и вдохновение группы, стимулируя развитие их творческого потенциала и предлагая индивидуальный подход. Этот подход способствует эффективному преодолению вызовов и достижению групповых целей.

Инновационное лидерство, предложенное В.Г. Грязевой-Добшинской, опирается на различие между людьми с низким и высоким уровнем открытости к изменениям. Согласно Р. Драфту, основная задача инновационного лидерства заключается в динамичном изменении деятельности, приверженности поиску новаторских подходов, а не в сохранении стабильности, что позволяет адаптироваться к переменам и обеспечивать успешное функционирование в переменчивой среде.

Аутентичное лидерство, согласно данной концепции, предполагает, что лидеры помогают группе расти и развиваться, уделяя особое внимание удовлетворению ее потребностей в развитии творческого потенциала. Эти лидеры искренне заботятся о благополучии и успехе своих подчиненных, что способствует формированию доверия и укреплению взаимоотношений в коллективе.

Исследования также указывают на тесную связь между трансформационным лидерством и эмоциональным интеллектом. Эмоциональный интеллект, охватывающий компоненты, такие как эмпатия, управление эмоциями и понимание чувств других, счита-

ется важным фактором в формировании трансформационного стиля лидерства. Исследование, проведенное Университетом Карнеги-Меллона, показало, что компании, в которых лидеры проявляли высокий уровень эмоционального интеллекта, имели в среднем на 20% больше прибыли, чем их конкуренты [5], что соответствует данным исследования, проведенного Международной ассоциацией по развитию лидеров, которое показало, что до 70% успеха лидера зависит от его эмоционального интеллекта.

Следует отметить, что развитие эмоционального интеллекта является процессом, который продолжается на протяжении всей жизни. Постепенное совершенствование лидерских навыков требует не только практики, но и осознанного обучения. Большинство исследований подтверждают сильную взаимосвязь между межличностным эмоциональным интеллектом и потенциалом лидерства. Лидеры, обладающие развитым эмоциональным интеллектом, способны не только эффективно управлять конфликтами и направлять деятельность группы к поставленным целям, но и создавать обстановку взаимопонимания и доверия, что способствует росту организации.

### Литература

1. Влияние гендера на выбор профессии старшеклассников / Е. С. Байбакова, Е. Ю. Пряжникова, Н. Л. Соколова, М. Г. Сергеева // Казанский педагогический журнал. – 2018. – № 2(127). – С. 181-193. – EDN YVJRUC.
2. Иванова, С. П. Новые подходы к моделям управления интеллектуальным капиталом / С. П. Иванова, А. И. Мясоедов // Экономика. Социология. Право. – 2021. – № 4(24). – С. 35-42. – EDN CQCRXY.
3. Иванова, С. П. Проблемы деинституциализации традиционных атрибутов и гендерных стереотипов / С. П. Иванова, А. И. Мясоедов // Проблемы современного педагогического образования. – 2020. – № 66-2. – С. 313-316. – EDN VSNGGA.
4. Мясоедов, А. И. Интеллектуальный капитал в свете креативности и конкурентоспособности: обзор нематериальных активов организаций на примере Украины / А. И. Мясоедов // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2020. – Т. 9, № 2. – С. 57-68. – DOI 10.12737/2587-912X-2020-57-68. – EDN CBDSAN.
5. Мясоедов, А. И. Модель эффективности для оценки интеллектуального капитала / А. И. Мясоедов // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2021. – Т. 10, № 1. – С. 84-91. – DOI 10.12737/2306-1731-2021-10-1-84-91. – EDN EYIVT.
6. Мясоедов, А. И. Укрепление и воспроизведение стереотипов: этические соображения при проведении исследований / А. И. Мясоедов // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2021. – Т. 10, № 3. – С. 93-100. – DOI 10.12737/2306-1731-2021-10-3-93-100. – EDN XEJVXZ.
7. Николаева, А. А. Влияние социальной идентичности на построение карьеры в управленческой деятельности / А. А. Николаева, К. Г. Караханян // Социально-экономические и психологические проблемы управления : Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, Москва, 23–25 апреля 2013 года. – Москва: Московский городской психолого-педагогический университет, 2013. – С. 260-270. – EDN RWIZPH.
8. Особенности управления развитием социальных систем / С. П. Иванова, А. А. Николаева, Г. С. Дмитриева [и др.] // Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2019) : Материалы двенадцатой международной конференции, Москва, 01–03 октября 2019 года / Под общей редакцией С.Н. Васильева, А.Д. Цвиркуна. – Москва: Международный научно-исследовательский институт проблем управления РАН, 2019. – С. 1245-1252. – DOI 10.25728/mlsd.2019.2.1245. – EDN ВСЕМЕС.
9. Пряжникова, Е. Ю. Проблемные аспекты формирования профессионального самосознания специалиста на этапе вхождения в профессию / Е. Ю. Пряжникова, Е. Ф.

- Селезнева // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 11. – С. 206-215. – DOI 10.46486/0234-4505-2020-11-206-215. – EDN PWDCKZ.
10. Пряжникова, Е. Ю. Профориентация : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальностям психологии / Е. Ю. Пряжникова, Н. С. Пряжников ; Е. Ю. Пряжникова, Н. С. Пряжников. – 2-е изд., стер.. – Москва : Академия, 2006. – (Федеральный комплект учебников. Учебное пособие). – ISBN 5-7695-3076-6. – EDN QVIIWT.
  11. Пряжникова, Е. Ю. Психология труда: теория и практика : Учебник для бакалавров / Е. Ю. Пряжникова. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 520 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-1964-6. – EDN PSGFEP.
  12. Радостева, М. В. К вопросу о производительности труда / М. В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 268-272. – DOI 10.18413/2411-3808-2018-45-2-268-272. – EDN USCRQQ.
  13. Радостева, М. В. Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе / М. В. Радостева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2018. – № 3-1(29). – С. 162-172. – EDN GZSVLC.
  14. Развитие интеллектуального капитала и инновационных компетенций / А. Л. Баранников, О. В. Барбашина, С. П. Иванова [и др.] // Актуальные вопросы обеспечения образовательной и научной деятельности в университете : сборник статей. – Москва : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2016. – С. 5-8. – EDN WJROUR.
  15. Смирнова, А. Р. Понятия «компетенция» и «компетентность» в ретроспективе и современности / А. Р. Смирнова, Е. Ю. Пряжникова // Человеческий капитал. – 2024. – № 3(183). – С. 206-219. – DOI 10.25629/НС.2024.03.19. – EDN VHPGIX.
  16. Управление человеческими ресурсами в условиях развития цифровой экономики / Е. В. Камнева, М. В. Полевая, М. М. Симонова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2020. – 531 с. – ISBN 978-5-4362-0082-8. – EDN HPPJHX.