

## Section 4. Sociology

*Gurenko Elena Serheevna,  
postgraduate student of the Chair of Social Studies  
and Advertising Communications,  
Russian State University  
named after A. N. Kosygin (Technologies. Design. Art)*

*Karpova Elena Hrihorievna,  
Doctor of Education, professor, Head of the Chair  
of Social Studies and Advertising Communications  
Russian State University  
named after A. N. Kosygin (Technologies. Design. Art)*

### **THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND THE SYSTEM OF VALUES OF THE MANAGER ON THE MANAGEMENT SYSTEM IN BUSINESS**

*Гуренко Елена Сергеевна,  
аспирант кафедры социологии и рекламных коммуникаций  
Российский государственный университет  
им. А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство),*

*Карпова Елена Григорьевна,  
доктор педагогических наук, профессор,  
заведующий кафедрой социологии и рекламных коммуникаций,  
Российский государственный университет  
им. А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство),*

### **ВЛИЯНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ**

Управленческая деятельность тесно связана не только с ценностным отношением человека к жизни и аспектам профессионального труда, но и с его эмоциональной сферой, и подсознанием. Перемены XXI века, запустившие изменения ценностных ориентиров, обозначили собой

начало эпохи глобализации, цифровизации, а теперь еще и пандемии. Поэтому сегодня, когда успешное развитие бизнеса невозможно без постоянного следования по пути инноваций и нововведений, эмоции приобретают особое значение. Ведь любые перемены — это и есть эмоции (нежелание отказываться от привычного комфорта, ценностей и т.д.), справляться с которыми, понимая настроение других людей, наряду с другими проблемами должен уметь современный руководитель для эффективного управления бизнесом. Вот почему эмоциональному интеллекту сегодня уделяется все больше и больше внимания.

Но несмотря на свою актуальность и перспективность данная тема вызывает много споров. Одни исследователи называют ее недостаточно научной, другие видят в ней ключ к успеху во всех сферах жизни: от повышения зарплаты до счастливых отношений. Между тем, над эмоциональным интеллектом задумывались еще древние греки, полагая, что мудрый человек — это тот, который способен объединить ум, логику и эмоции. Попытку изучения эмоций через внешние проявления делал и Чарльз Дарвин в своей книге «О выражении эмоций у человека и животного» (1972). Согласно его теории эмоции появились в процессе эволюции живых существ как жизненно важные приспособительные механизмы, способствующие адаптации организма к условиям и ситуациям его жизни<sup>1</sup>.

Концепция же эмоционального интеллекта в современном его понимании возникла только в начале XX века — сначала в трудах американского психолога Э. Торндайка (1920), который ввел понятие социального интеллекта как способности человека разумно действовать в отношениях с людьми<sup>2</sup>, а позднее — в работах психолога Г. Гарднера (1983), который выделил из социального интеллекта эмоциональную составляющую<sup>3</sup>. Сам термин «эмоциональный интеллект» впервые появился в 1985 году в докторской диссертации У. Пейна «Исследование эмоций: развитие эмоционального интеллекта», где он утверждал, что многие проблемы современного мира возникли в результате подавления эмоций, и поэтому человеку нужно развивать свой эмоциональный интеллект<sup>4</sup>. Дальнейшее понимание эмоционального интеллекта было сформировано в серии научных статей П. Саловея и Дж. Майера (1993, 1990), которые, рассматривая его в качестве основного вида интеллекта, привлекли всеобщее внимание

<sup>1</sup> Дарвин Ч. О выражении эмоций у человека и животных. — СПб.: Питер, 2001.

<sup>2</sup> Орме Г. Эмоциональное мышление как инструмент достижения успеха. — М.: «КСП+», 2003.

<sup>3</sup> Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

<sup>4</sup> Payne W.L. A study of emotion: Developing emotional intelligence; Self-integration; relating to fear, pain and desire // Dissertation Abstracts International. 1986. V. 47(01). 203A. (University Microfilms N AAC8605928).

к этому вопросу<sup>1</sup>. Широкую популярность, в том числе и в России, понятие эмоционального интеллекта приобрело благодаря Д. Гоулману, американскому журналисту „New York Times“. В своей книге «Эмоциональный интеллект» (1995), которая впоследствии стала бестселлером, он убедительно доказывает, что сочетающие в своей деятельности разум и чувства люди наиболее эффективны в том, что они делают. Другими словами, именно люди с высоким эмоциональным интеллектом лучше принимают решения, эффективнее действуют в кризисных ситуациях и лучше управляют своими подчиненными<sup>2</sup>.

Как мы видим, эмоциональный интеллект привлекает особенно внимание психологического сообщества, теоретические предположения которого не всегда подкрепляются эмпирическими фактами. Таким образом, актуальность исследуемой нами проблемы определяется не только тенденциями развития научного знания, но и существующими потребностями социальной практики, в том числе в бизнес-сфере.

Так, на основе всего вышесказанного можно дать следующее определение понятию эмоционального интеллекта: это способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими и чужими эмоциями. При этом слово «интеллект» здесь появляется не случайно, а в качестве ответа на неспособность тестов на IQ (коэффициент интеллекта) предсказать успех человека в жизни. То есть психологи, исследовавшие природу эмоций, пришли к выводу, что успешные люди становятся таковыми прежде всего благодаря своему умению ладить с людьми и только потом — благодаря своему интеллекту. Тест IQ такую особенность не учитывал. Более того, как утверждает популярный российский бизнес-эксперт и специалист по развитию эмоционального интеллекта Виктория Шиманская, существует прямая связь между эмоциональным интеллектом и доходами: «увеличение эмоционального интеллекта на один балл приводит к росту заработной платы на 1300 долларов»<sup>3</sup>. Не стоит путать эмоциональный интеллект с личностью и характером, поскольку черты характера являются статическими и, как правило, сохраняются на протяжении всей жизни человека. Эмоциональные же способности — наоборот, явление динамическое. Как и ценностные ориентации они видоизменяются по мере накопления опыта, получения образования, социального взаимодействия и могут «сработать» в зависимости от конкретной ситуации.

---

<sup>1</sup> Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Models of emotional intelligence // R. J. Sternberg (ed.). Handbook of human intelligence (2nd ed.). New York: Cambridge University Press, 2000. P. 396–422.

<sup>2</sup> Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – АСТ Москва, 2009.

<sup>3</sup> Шиманская В. Чем выше EQ — тем больше зарплата. Как эмоциональный интеллект влияет на вашу карьеру? // RBR. URL: <https://rb.ru/opinion/chem-vyshe-eq-tem-bolshe-zarplata-kak-emocionalnyj-intellekt-vlyaet-na-vashu-kareru>

Существует несколько моделей эмоционального интеллекта, объясняющих суть этого понятия. Самая известная и популярная из них — модель Д. Гоулмана<sup>1</sup>, с акцентом на качествах умелого и эффективного руководителя. И если говорить об эмоциональном интеллекте в контексте управленческой деятельности, то это единственная теория в данной области, основанная на нейрофизиологии. Своей моделью Д. Гоулман объясняет, как «эмоциональный центр мозга» — миндалевидное тело — влияет на деятельность коры головного мозга, отвечающей за логическое мышление. Согласно результатам его исследований миндалевидное тело, получив сигнал от внешнего раздражителя, быстро начинает сверяться с матрицей записанных на подсознательном уровне ярких воспоминаний (например, аромат кофе в первый рабочий день на новом месте) и через выброс определенных гормонов начинает давать ответную реакцию в виде эмоций — гнева, наслаждения, обиды и т.д., причем еще до того, как человек успеет осмыслить этот сигнал. Именно эта реакция играет ключевую роль в принятии решений, а не рассудок. Поэтому причину в том, что люди с высоким IQ часто неуспешны в бизнесе, автор предлагает искать в уровне их эмоционального интеллекта. По этой же аналогии сегодня развивают теорию об использовании искусственного интеллекта для определения черт личности человека по фотоснимкам его лица<sup>2</sup>. Нейротехнологии активно развиваются и в России, где используются, в том числе, для считывания эмоционального состояния человека во время выполнения тех или задач с целью прогнозирования его поведения в таких ситуациях неопределенности и стресса, как, например, пандемия<sup>3</sup>.

Также стоит отметить, что эмоциональный интеллект необходимо рассматривать в тесной связи с ценностями, ведь мы принимаем их непосредственно через свои эмоции. Для более точного объяснения этой связи обратимся к системе ценностей М. Рокича<sup>4</sup>, которая включает в себя ценности

терминальные (конечная цель существования — счастливая семейная жизнь, мир во всем мире и т.д.) и ценности инструментальные (служат средством достижения конечной цели — любовь, честность и т.д.). Исходя из значений этих двух понятий и того, что эмоция — это (в широком смыс-

<sup>1</sup> Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М: Альпина Бизнес Букс, 2005.

<sup>2</sup> Соколенко О. Диагноз по селфи. Как пять российских ученых научили искусственный интеллект оценивать людей по фото // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/403819-diagnoz-po-selfi-kak-pyat-rossiyskih-uchenyh-nauchili-iskusstvennyy-intellekt>.

<sup>3</sup> Гуренко Е. С., Карпова Е. Г. Ценности и ценностные ориентации цифрового лидера в эпоху цифровой экономики // Научный журнал «Цифровая социология». 2021. — № 4 — С. 13–18.

<sup>4</sup> Рокич М. Природа человеческих ценностей / М. Рокич // Свободная пресса, 1973. — № 5. — С. 20–28.

ле) восприятие качества той или иной вещи, идеи или реальности, которое способствует пониманию того, что для человека ценно, можно говорить о том, что эмоции в той или иной степени входят в структуру инструментальных ценностей и помогают наиболее эффективно использовать все свои возможности и быстрее достигать намеченных целей, в том числе в профессиональной сфере. Соответственно, нельзя отрицать связь эмоционального интеллекта с ценностными ориентациями индивида, которые конкретизируют ценности, выступая критериями принятия жизненно важных решений в ситуациях выбора<sup>1</sup>. То есть если эмоциональный интеллект управляет эмоциональными состояниями, то ценностные ориентации направляют поведение человека и процессы принятия им решений. Между тем, результаты некоторых исследований позволяют установить предикаты использования или игнорирования эмоционального контекста при принятии решений у людей, занимающих руководящие должности. Так, склонность к риску не всегда может являться продуктивной стратегией для протекания креативного процесса — основы профессионализма и инновационной активности современного руководителя — в случаях, когда для успешного решения задачи необходим поиск дополнительной информации (например, аналитическая деятельность). В такой ситуации готовность к риску может способствовать принятию поспешных решений, которые снижают креативность<sup>2</sup>.

Но и сам процесс эмоционального интеллекта — процесс небыстрый и требует от человека внутренней готовности меняться, ответственности и честности, в первую очередь к себе. Когда мы говорим о бизнес-сфере, то это актуально для всех сотрудников компании, но особенно для руководителей, так как, чтобы эффективно работать с другими людьми и их эмоциями, нужно сначала разобраться со своими. На языке психологии менеджмента это значит

достичь эмоциональной осознанности.

По версии американского психолога и специалиста в области изучения эмоций П. Экмана, человек обладает 7 базовыми эмоциями: это гнев (злость), печаль (грусть), презрение, отвращение, страх, удивление, радость. Они смешиваются между собой и образуют набор автоматических реакций на происходящее. При этом несколько эмоций (обычно две) являются, как правило, ведущими. Важно как раз отследить, какие именно<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Caruso, David R., Salovey, P. *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco. 2004.

<sup>2</sup> Гуренко Е. С., Карпова Е. Г. Ценностные ориентации современного руководителя // II Международная конференция «ICEST-II 2021: Экономические и социальные тренды устойчивого развития современного общества» 19–21 мая 2021. Красноярск — Санкт-Петербург.

<sup>3</sup> Экман П. *Психология эмоций*. — Издательство: Питер, 2020.

Здесь помогают различные упражнения (например, ведение дневника эмоций), которые запускают процесс самоанализа в различных ситуациях и обращают внимание на чувства, дыхательные техники и даже медитации. Но бывает так, что руководителю для решения какой-либо задачи требуется эмоция, которая ему внутренне несвойственна. В таких случаях некоторые современные бизнес-тренеры предлагают обратиться за помощью к своему телу<sup>1</sup>. Они утверждают, что поза — это точный сигнал для нашего мозга, помогающий вызвать нужную эмоцию. Например, когда «доброму и дружелюбному» руководителю необходимо проявить жесткость по отношению к сотруднику, ему следует занять уверенную позу — встать на обе ноги, расправить плечи, поднять подбородок. Если необходимо отказать, можно попробовать напрячь мышцы спины в момент, когда произносится слово «нет». При этом стоит понимать, что разные эмоции по-разному влияют на сотрудников. Гнев может подтолкнуть к действию, пробить «застой», но эффект будет недолгим. Аналогичным образом действуют и другие эмоции.

Говоря об эмоциях, нельзя не отметить, что эта тема никогда не была настолько важна для людей и всего мира, как сейчас, в условиях пандемии. Мы видим, что популярность эмоционального интеллекта как эффективного инструмента управления в бизнес-среде растет, но в то же время вызывает ряд вопросов. Например, насколько в столь сложное время стоит опираться на эти навыки или все-таки нужно отдать приоритет традиционным системам управления?

Если в обычной ситуации в бизнес-процессах, как правило, сливаются две модели руководства (инструментальная и эмоциональная), то сегодня в силу довольно резких изменений (локдауны, снижение прибыли, необходимость подстраиваться под новые реалии и т.д.), стараясь удержать бизнес на плаву, руководители попадают под сильное влияние своих и чужих эмоций. Здесь-то и выходит на первый план преимущество использования эмоционального интеллекта.

С одной стороны, все просто: руководитель пользуется тем, что заложено в нем природой. Проблемы кроются в том, что, когда человек в стрессе, работа с эмоциями и способность управлять ими резко снижается. И именно руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта справляются с этими проблемами эффективнее, так как их работа с такими категориями, как эмоция, переживание, эмпатия, понимание состояния другого человека и коллектива в целом более свободна и не зависит от собственных проблем и стрессов. Соответственно, и процент критических ошибок в принятии решений и у таких руководителей незначительный.

---

<sup>1</sup> Эмоциональный интеллект: зачем руководителю эмоции на работе // Высшая экономическая школа. URL: <https://veshk.ru/blog/1106>

Таким образом, модель эмоционально компетентного руководителя в ситуации стресса и неопределенности (пандемии) может выглядеть следующим образом: это не только инструментальный руководитель, но и эмоциональный лидер, берущий на себя ответственность в кругу решений и своем психологическом состоянии; управленец, способный грамотно и свободно пользоваться мощным инструментом — управлением эмоциями: собственными и коллективными. Руководитель с высокой эмоциональной грамотностью понимает, какими рычагами он пользуется: от поощрения и одобрения до раздражения и провокаций, заряжения отдельно взятых людей и коллектива в целом через эмоции конкретной мотивацией — «догнать и перегнать» конкурента, полностью перепрофилироваться в своей сфере и «начать с нуля» или продолжать «в том же духе» держаться на плаву.

Таким образом, мы видим, что в современном ритме жизни человеку становится все труднее справляться со своими эмоциями, не говоря уже о том, чтобы контролировать эмоции других. Именно поэтому руководители многих организаций сегодня подчеркивают важность эмоционального контакта с людьми. Ведь управление любой организацией — это не только установленные нормы и ценности, в том числе установленные руководителем, но и управление эмоциями и эмоциональным состоянием окружающих людей, так как только через эмоции они могут эффективно реализовывать свой регулятивно-мотивационный потенциал. Об этом однажды очень хорошо сказал великий предприниматель Генри Форд: «Когда мне нужна пара рабочих рук, я почему-то в придачу получаю всего рабочего»<sup>1</sup>. В этой фразе заключается вся управленческая суть — руководитель всегда имеет дело с живым человеком, с его чувствами, ценностями и ожиданиями. Принимая человека на ту или иную должность, нельзя «купить» только его профессиональные навыки и компетенции, он приходит в компанию со всем своим контекстом и особенностями. И чтобы управлять эффективно, нужно считаться с этими особенностями, для чего руководителю нужен развитый эмоциональный интеллект — способность воспринимать, контролировать и оценивать эмоции, свои и своих подчиненных. В свою очередь, сотрудники, а особенно сейчас в нестабильное время, больше, чем когда-либо нуждаются в том, чтобы их услышали и поняли. Они желают чувствовать себя в безопасности, быть ценными и полезными, а поэтому ищут более глубокой связи со своим начальством, чем просто «начальник-подчиненный».

В заключение скажем, что эмоциональный интеллект сегодня — это показатель гибкости и социальной адаптивности, который, позволяя прогнозировать будущий успех, все чаще выходит на первые места. И важность его не уменьшится в ближайшее время.

---

<sup>1</sup> Форд Г. Генри Форд: Моя жизнь, мои достижения. — Издательство: АСТ, 2020.

**Список литературы:**

1. Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. — АСТ Москва, 2009.
3. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Гуренко Е. С., Карпова Е. Г. Ценности и ценностные ориентации цифрового лидера в эпоху цифровой экономики // Научный журнал «Цифровая социология». 2021. — № 4 — С. 13–18.
5. Гуренко Е. С., Карпова Е. Г. Ценностные ориентации современного руководителя // II Международная конференция «ICEST-II 2021: Экономические и социальные тренды устойчивого развития современного общества» 19–21 мая 2021. Красноярск — Санкт-Петербург.
6. Дарвин Ч. О выражении эмоций у человека и животных. — СПб.: Питер, 2001.
7. Орме Г. Эмоциональное мышление как инструмент достижения успеха. — М.: «КСП+», 2003.
8. Рокич, М. Природа человеческих ценностей / М. Рокич // Свободная пресса, 1973. — № 5. — С. 20–28.
9. Соколенко О. Диагноз по селфи. Как пять российских ученых научили искусственный интеллект оценивать людей по фото // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/403819-diagnoz-po-selfi-kak-pyat-rossiyskih-uchenyh-nauchili-iskusstvennyy-intellekt>.
10. Форд Г. Генри Форд: Моя жизнь, мои достижения. — Издательство: АСТ, 2020.
11. Шиманская В. Чем выше EQ — тем больше зарплата. Как эмоциональный интеллект влияет на вашу карьеру? // RBR. URL: <https://rb.ru/opinion/chem-vyshe-eq-tem-bolshe-zarplata-kak-emocionalnyj-intellekt-vlyaet-na-vashu-kareru/>.
12. Экман П. Психология эмоций. — Издательство: Питер, 2020.
13. Эмоциональный интеллект: зачем руководителю эмоции на работе // Высшая экономическая школа. URL: <https://veshk.ru/blog/1106>.
14. Caruso, David R., Salovey, P. The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. Josses-Bass, San Francisco. 2004.
15. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Models of emotional intelligence // R.J. Sternberg (ed.). Handbook of human intelligence (2nd ed.). New York: Cambridge University Press, 2000. P. 396–422.
16. Payne W.L. A study of emotion: Developing emotional intelligence; Self-integration; relating to fear, pain and desire // Dissertation Abstracts International. 1986. V. 47(01). 203A. (University Microfilms N AAC8605928).