

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«Красноярский государственный педагогический университет
им. В.П. Астафьева»**
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий
Кафедра специальной психологии

Жукова Наталья Владимировна

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ОРГАНИЗАЦИЙ**

Направление подготовки 37.04.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

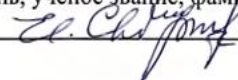
Психологическое консультирование и психотерапия

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой

доктор психол. наук, доцент Е.А. Черенева

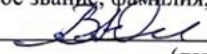
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

30.05.2026  (дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

канд. психол. наук, доцент Н.Ю. Верхотурова

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

30.05.2026  (дата, подпись)

Научный руководитель

канд. психол. наук, доцент Н.Г. Иванова

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

30.05.2026  (дата, подпись)

Обучающийся Жукова Н.В.

30.05.2026  (фамилия, инициалы)
(дата, подпись)

Красноярск, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ	8
1.1. Анализ литературы по проблеме изучения эмоционального интеллекта в психологии	8
1.2. Структура и модели эмоционального интеллекта	13
1.3. Современное состояние исследования эмоционального интеллекта руководителей организаций	18
Выводы по первой главе	23
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ	24
2.1. Организация и методы исследования эмоционального интеллекта руководителей организаций	24
2.2. Анализ результатов констатирующего этапа исследования	26
Выводы по второй главе	38
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ	39
3.1. Научно-методологическое обоснование программы	39
3.2. Содержание программы развития эмоционального интеллекта руководителей организаций	42
3.3. Контрольный этап исследования и анализ эффективности программы	46
Вывод по третьей главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
БИБЛИОГРАФИЯ	60
ПРИЛОЖЕНИЕ	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Эффективность работы организации сегодня во многом зависит от качества управленческих решений и от того, как руководитель строит отношения с людьми. Профессиональная среда становится сложнее. Неопределенности больше. Экономика меняется, рынок падающий. Компаниям нужно быстро подстраиваться, всё это резко повышает роль психологии в управлении. Руководитель в такой ситуации получает не только интеллектуальную, но и эмоциональную нагрузку. А значит, от него требуется уметь работать даже тогда, когда всё вокруг нестабильно.

Руководителя нужны две группы навыков: замечать свои эмоции, понимать, откуда они берутся, и справляться с ними прямо на ходу. Вторая – видеть, что происходит с подчиненными, учитывать это при принятии решений и выстраивать нормальное, рабочее общение в коллективе. От того, насколько развиты эти навыки, зависит не только личная эффективность самого руководителя, но и результаты всей организации.

В управленческой практике эмоциональный интеллект работает как реальный механизм. Он помогает быть хорошим лидером, принимать взвешенные решения, гасить конфликты и создавать здоровую атмосферу в коллективе. Исследования не раз подтверждали, что руководитель с высоким уровнем эмоционального интеллекта управляет лучше и сильнее вовлекает сотрудников в дела.

При всем интересе ученых к этой теме, многие руководители на деле до сих пор плохо понимают ни свои эмоции, ни чужие. На практике проблема оборачивается сбоями в общении, неверными решениями в трудных ситуациях, ростом напряжения в коллективе.

Поэтому сегодня важно и дальше изучать эмоциональный интеллект, и одновременно создавать работающие программы для его развития. Такие программы должны помогать руководителю осознавать свои эмоции,

понимать эмоции других, влиять на эмоции других и, что особенно нужно в работе, контролировать собственное поведение.

Проблема исследования заключается в том, существующие психологические программы развития эмоционального интеллекта для руководителей либо не имеют четкой теоретической основы, либо не прошли серьезной практической проверки в реальных организациях.

Объект исследования: эмоциональный интеллект руководителей.

Предмет исследования: психологическая программа развития эмоционального интеллекта и саморегуляции руководителей.

Цель исследования: разработка и апробация психологической программы развития эмоционального интеллекта руководителей организаций.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что у руководителей организации отдельные компоненты эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения развиты недостаточно. Это может проявляться в сложностях с эмоциональным контролем, гибкостью поведения и коммуникацией в коллективе. Предполагается, что разработанная психологическая программа будет способствовать развитию эмоционального интеллекта и навыков саморегуляции поведения.

Для достижения поставленной цели были поставлены **задачи исследования:**

1. изучить и проанализировать научную литературу по проблеме исследования эмоционального интеллекта в психологии;
2. подобрать диагностические методики и эмпирическим путем выявить уровень эмоционального интеллекта и саморегуляции руководителей организаций;
3. разработать и апробировать психологическую программу развития эмоционального интеллекта руководителей организаций, оценить эффективность разработанной программы.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют положения отечественных и зарубежных психологов в области изучения

эмоций, эмоционального интеллекта, саморегуляции и психологии управления.

Проблема эмоций рассматривалась в трудах Ч. Дарвина, Р. Лазаруса, К. Изарда, а также отечественных исследователей Л.С. Выготского, С.Л. Рубинштейна. Концепция эмоционального интеллекта разрабатывалась в работах Дж. Майера, П. Саловей, Д. Карузо, Д. Гоулмана, Р. Бар-Она. В отечественной психологии значительный вклад внесли Д.В. Люсин, И.Н. Андреева, Е.А. Хлевная. Проблема саморегуляции поведения изучалась в работах В.И. Моросановой.

Методы исследования:

- теоретические – анализ, сравнение и обобщение научной литературы;
- эмпирические – тестирование;
- организационные – сравнительный метод;
- интерпретационные – качественные и количественные методы обработки данных.

Методики исследования:

- опросник эмоционального интеллекта «ЭмИн» Дмитрия Викторовича Люсина, 2006 г. [32]
- тест эмоционального интеллекта (МЭИ) Марины Александровны Манойловой, 2004 г. [33]
- методика «Стиль саморегуляции поведения – ССПИ 2020» Валентины Ивановны Моросановой, Натальи Геннадьевны Кондратюк, 2020 г. [34]

Комплексное использование данных методик позволяет всесторонне оценить уровень эмоционального интеллекта и особенности саморегуляции руководителей.

База исследования: экспериментальное исследование проведено на 2-х бизнес-клубах г. Красноярск – БК team, Дельта и 2-х крупных компании – АК Инжиниринг и Специальные решения. В исследовании приняли участие 30 руководителей организаций (15 мужчин и 15 женщин) в возрасте от 30 до 45 лет, опыт управления 2-10 лет, в команде 3-20 человек.

Этапы исследования:

1. Подготовительный этап – постановка проблемы и разработка структуры исследования (сентябрь – декабрь 2024 г.);
2. Теоретический этап – (декабрь 2024 г. – июнь 2025 г.):
 - изучение и анализ научной литературы, поиск современных публикаций по теме исследования;
 - планирование исследования – изучение и подборка диагностических методик для проведения эмпирического исследования;
3. Эмпирический этап – (сентябрь 2025 г. – декабрь 2025 г.):
 - сбор данных – проведение констатирующего этапа эксперимента, анализ и обработка полученных результатов;
 - разработка и апробация психологической программы – проведение формирующего этапа эксперимента;
4. Заключительный этап – (декабрь 2025 г. – апрель 2026 г.):
 - проведение контрольного этапа эксперимента;
 - обработка и анализ результатов контрольного этапа эксперимента;
 - оценка эффективности психологической программы развития эмоционального интеллекта руководителей организаций;
 - формулирование выводов, оформление текста работы.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении представлений об эмоциональном интеллекте руководителей организаций и его роли в управленческой деятельности. В работе рассмотрены особенности эмоционального интеллекта руководителей организаций, обоснована его связь с саморегуляцией поведения, а также значение данных характеристик для эффективности профессиональной деятельности руководителя. Полученные результаты могут быть использованы при дальнейшем изучении эмоционального интеллекта и психологических факторов управления. Это позволит расширить и углубить научные представления в области организационной психологии, психологии управления и менеджмента.

Практическая значимость исследования состоит в разработке и апробации психологической программы развития эмоционального интеллекта руководителей. Разработанная программа может быть использована в практике организационной психологии, психологического консультирования и психологического сопровождения руководителей организаций. Полученные результаты могут применяться при создании программ, направленных на развитие эмоциональной регуляции, коммуникации и саморегуляции поведения руководителей организаций.

Научная новизна исследования заключается в уточнении особенностей эмоционального интеллекта руководителей организаций и его связи с саморегуляцией поведения. В работе разработана и апробирована психологическая программа развития эмоционального интеллекта руководителей организаций.

Апробация результатов исследования.

1. Жукова Н.В. Выступление с докладом. Исследование эмоционального интеллекта руководителей организаций: XI Всерос. науч-прак. конференция: «Педагогика и психология развития личностного потенциала: современные практики (КГПУ им В.П. Астафьева 23.04.2026).

2. Жукова Н.В. Стендовый доклад: Особенности эмоционального интеллекта, руководителей организаций. Материалы XI Всерос. науч-прак. конференция: «Педагогика и психология развития личностного потенциала: современные практики (КГПУ им В.П. Астафьева 24.04.2026).

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложения. Текст работы изложен на 106 страницах и проиллюстрирован на 14 рисунках и 15 таблицах.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Анализ литературы по проблеме изучения эмоционального интеллекта в психологии

Вопрос о природе эмоций и их роли в психической деятельности человека занимает устойчивое место в психологической науке и рассматривается в числе базовых теоретических проблем. Это обусловлено тем, что эмоциональная сфера не существует изолированно, а включена в регуляцию поведения, определяя характер адаптации личности, особенности ее взаимодействия с окружающей средой и специфику принятия решений [23].

Современные представления об эмоциях выходят за рамки их понимания как исключительно субъективных переживаний. Они рассматриваются как сложное образование, включающее физиологические реакции, когнитивные процессы и поведенческие проявления. Такое понимание позволяет анализировать эмоции не только как внутренний опыт человека, но и как механизм, обеспечивающий его взаимодействие с внешней средой.

В отечественной психологии изучение эмоций в большинстве своем связано с деятельностным подходом. В данном направлении эмоциональные процессы рассматриваются в контексте активности личности, ее сознания и мотивационной сферы. Так, Л.С. Выготский указывал, что эмоции включены в структуру высших психических функций и играют существенную роль в развитии сознания [12]. При этом он подчеркивал их системный характер и связь с мышлением и речью.

С.Л. Рубинштейн рассматривал эмоции как форму отражения действительности, связанную с потребностями человека, подчеркивая их значение в регуляции деятельности [40]. А.Н. Леонтьев, развивая данные положения, связывал эмоциональные процессы с мотивацией, указывая, что

именно через эмоции отражается отношение субъекта к условиям и результатам деятельности [30].

С позиции системного подхода П.К. Анохин рассматривал эмоции как элемент функциональной системы, обеспечивающей оценку результата действия [7]. Эмоциональное переживание в данном случае выступает индикатором того, насколько полученный результат соответствует ожидаемому, что позволяет корректировать поведение.

Развитие представлений об эмоциональной сфере личности также связано с работами Б.Г. Ананьева, рассматривавшего человека как целостную систему психических процессов [8], А.А. Бодалева, исследовавшего роль эмоций в общении [11], и В.Н. Дружинина, подчеркивавшего интегративный характер способностей личности [18]. В структурный подход К.К. Платонов включал эмоции в систему компонентов личности [38]. А.В. Петровский обращал внимание на их роль в межличностных отношениях и групповых процессах [37].

В зарубежной психологии акцент в исследовании эмоций нередко смещается в сторону их биологических и когнитивных оснований. Ч. Дарвин рассматривал эмоции как эволюционно закрепленные формы реагирования, обеспечивающие выживание организма [16]. У. Кеннон связывал эмоциональные реакции с физиологическими процессами, возникающими в ответ на воздействие стрессовых факторов [26].

К.Э. Изард предложил концепцию базовых эмоций, выделяя их универсальность и адаптивное значение [22]. В отличие от этого, Р. Лазарус рассматривал эмоции через призму когнитивной оценки ситуации, подчеркивая, что характер переживания определяется тем, как человек интерпретирует происходящее [68].

В настоящее время в психологии эмоции рассматриваются как результат взаимодействия различных факторов: биологических, когнитивных и социальных, обеспечивающих регуляцию поведения и адаптацию личности.

Постепенное развитие исследований в данной области привело к формированию концепции эмоционального интеллекта. Этот термин был введен Дж. Майером и П. Сэловеем, которые рассматривали его как совокупность способностей, связанных с восприятием, пониманием и регуляцией эмоций [71]. В их подходе эмоциональный интеллект выступает как особый вид интеллектуальной деятельности, направленной на переработку эмоциональной информации [69].

В структуре эмоционального интеллекта, согласно данной модели, выделяются несколько взаимосвязанных компонентов. Речь идет о способности распознавать эмоции, учитывать их в мышлении, понимать их причины и последствия, а также регулировать эмоциональные состояния.

Такой подход отличается концептуальной определенностью, однако ограничен в плане учета личностных и поведенческих характеристик.

Иной взгляд представлен в работах Д. Гоулмана, который включает в структуру эмоционального интеллекта не только способности, но и личностные качества, а также социальные навыки [62]. В его модели внимание уделяется самосознанию, саморегуляции, эмпатии, мотивации и способности к взаимодействию с другими людьми [63]. Это позволяет рассматривать эмоциональный интеллект как ресурс, непосредственно влияющий на эффективность деятельности.

Сходную позицию занимает Р. Бар-Он, определяющий эмоциональный интеллект как систему эмоционально-социальных компетенций, обеспечивающих адаптацию личности [51]. Он делал акцент на способности человека справляться с требованиями среды и выстраивать взаимодействие с окружающими.

В отечественной психологии проблема эмоционального интеллекта получила развитие в работах Д.В. Люсина, который выделяет внутриличностный и межличностный компоненты, связывая их с пониманием и управлением эмоциями [32]. И.Н. Андреева рассматривает эмоциональный

интеллект как ресурс, способствующий успешности общения и профессиональной деятельности [4].

Эмоциональный интеллект влияет на принятие решений и на то, как общаются сотрудники [9]. Психологи связывают его с высокой способностью адаптироваться к изменениям (например, к тем, что сейчас происходят в законодательстве) и с умением справляться со стрессом. Без этого трудно говорить об эффективности в профессиональной деятельности [41]. Поэтому интерес к развитию эмоционального интеллекта за последние годы заметно вырос.

Когда ученые начали изучать эмоциональную сферу, они быстро обнаружили ее связь с саморегуляцией поведения. В отечественной психологии это направление подробно разобрано в работах В.И. Моросановой [34]. Она отмечает: способность человека осознанно выстраивать и контролировать свою деятельность определяется не только уровнем интеллекта. Эмоциональные процессы играют не меньшую роль. Они влияют на решения, на поведение, на то, как человек общается с коллегами. Б.Ф. Ломов тоже подчеркивал: психические процессы тесно связаны, и эмоциональная регуляция важна для работы и коммуникации [31].

Понимать свои эмоции и уметь ими управлять – это важная часть саморегуляции. Когда человек осознает причины своих переживаний, ему проще сохранять самообладание в сложных ситуациях и привыкать к новым условиям. А если эти навыки развиты слабо? Тогда возникают импульсивные реакции, и в коллективе начинаются проблемы во взаимодействии.

Эмоции влияют и на внутреннее состояние человека, и на его поведение. Особенно это заметно в ситуациях неопределенности или при сильной эмоциональной нагрузке. В одних случаях эмоции помогают быстро сориентироваться и принять решение, в других мешают сохранять холодную голову и снижают эффективность работы. Поэтому умение управлять своими эмоциями сегодня рассматривают как один из важных психологических ресурсов человека.

Для руководителя эти навыки особенно важны на практике. Управленческая деятельность – это постоянное общение с людьми, необходимость принимать решения и отвечать за их последствия. Плюс руководителю нужно учитывать эмоциональные особенности сотрудников. От этого во многом зависит качество взаимодействия в коллективе.

Сегодня профессиональная деятельность в России проходит в условиях высокой нагрузки и постоянных изменений. В такой ситуации роль саморегуляции только растет. Если эти навыки развиты недостаточно, страдает и работа самого руководителя, и состояние всего коллектива. Раздражительность, эмоциональное перенапряжение и сложности с контролем своих реакций осложняют коммуникацию и снижают эффективность работы коллектива.

Исследователи считают, что понимание эмоционального состояния себя и других людей помогает выстраивать более конструктивное взаимодействие между сотрудниками [27]. Особо это проявляется в конфликтных ситуациях, при высокой ответственности в процессе принятия сложных решений. Навык учитывать эмоциональное состояние коллеги помогает снизить напряжение в общении и быстрее находить взаимопонимание.

В научной литературе очень подробно описана связь эмоциональной регуляции со стрессоустойчивостью человека. Осознание своих эмоций и способность контролировать и управлять ими помогают сохранять работоспособность в любых условиях. При слабом развитии этих навыков возрастает вероятность эмоционального выгорания, снижается продуктивность и могут возникать трудности в общении сотрудников. Р. Лазарус связывал эмоциональные реакции человека с субъективной оценкой ситуации и подчеркивал значение того, как человек интерпретирует происходящие события [68].

Эмоциональное состояние руководителя также влияет на атмосферу внутри коллектива. Манера общения, способы реагирования на сложные ситуации отражаются на отношениях между сотрудниками [58]. Спокойное и

уважительное общение способствует формированию благоприятного психологического климата. Частое эмоциональное напряжение может негативно сказываться на качестве рабочих отношений и общей атмосфере в организации.

Многие исследователи отмечают, что данные способности не являются полностью неизменными характеристиками личности. Навыки саморегуляции и понимания эмоций окружающих могут развиваться в процессе профессионального опыта и специально организованной психологической работы [60].

Эмоциональный интеллект в настоящее время рассматривается как значимый ресурс профессиональной деятельности руководителя. Исследования показывают, что более высокий уровень его развития связан с эффективностью управления, качеством взаимодействия с коллективом и способностью сохранять устойчивость в условиях профессионального напряжения [58].

Подытожив вышеизложенное, эмоциональный интеллект можно рассматривать как многокомпонентное образование, включающее когнитивные и регуляторные аспекты, значимые для профессиональной деятельности руководителя.

1.2. Структура и модели эмоционального интеллекта

Несмотря на большое количество исследований, вопрос о структуре эмоционального интеллекта до сих пор остается дискуссионным. Это связано с тем, что разные авторы по-разному определяют содержание данного феномена и выделяют различные компоненты в его структуре. В научной литературе представлены несколько подходов к пониманию эмоционального интеллекта, которые отличаются как теоретической основой, так и взглядами на его проявления в поведении и деятельности человека. В целом

существующие модели эмоционального интеллекта принято разделять на способностные и смешанные [69].

Способностный подход получил развитие в работах Дж. Майера и П. Сэловея. Авторы рассматривали эмоциональный интеллект как совокупность способностей, связанных с восприятием, пониманием и управлением эмоциями [71]. В этом подходе эмоции не противопоставляются мышлению, а рассматриваются как часть интеллектуальной деятельности человека. По мнению авторов, эмоциональная информация может участвовать в процессе мышления и влиять на принятие решений.

Согласно модели Дж. Майера и П. Сэловея, структура эмоционального интеллекта включает четыре основных компонента: восприятие эмоций, использование эмоций в мышлении, понимание эмоций и управление эмоциями [69]. Первый компонент связан со способностью распознавать эмоциональные состояния по мимике, жестам, интонации и другим внешним проявлениям. Второй предполагает способность учитывать эмоциональную информацию в процессе мышления и принятия решений. Третий компонент связан с пониманием причин возникновения эмоций и их возможных последствий. Четвертый относится к способности регулировать как собственные эмоциональные состояния, так и эмоции других людей.

Достоинством данной модели является ее теоретическая определенность и достаточно четкая структура. В способностном подходе в меньшей степени учитываются личностные особенности и поведенческие проявления, которые имеют большое значение в реальной профессиональной деятельности.

Другой подход представлен в смешанных моделях эмоционального интеллекта. Их особенность заключается в том, что в структуру эмоционального интеллекта включаются не только способности, но и личностные качества, устойчивые формы поведения и социальные навыки. Одной из наиболее известных является модель Д. Гоулмана, в которой эмоциональный интеллект рассматривается как совокупность качеств,

влияющих на успешность человека в профессиональной и социальной сферах [62].

По мнению Д. Гоулмана, структура эмоционального интеллекта включает самосознание, саморегуляцию, эмпатию, мотивацию и социальные навыки [63]. Внимание уделяется не только пониманию эмоций, но и тому, как человек использует эмоциональную информацию в общении и профессиональной деятельности. Именно поэтому модель Д. Гоулмана получила широкое распространение в сфере управления и организационной психологии.

Вместе с тем чрезмерное расширение структуры эмоционального интеллекта вызывает у исследователей неоднозначную реакцию. В некоторых случаях становится сложно отделить эмоциональный интеллект от других личностных характеристик и социальных компетенций.

К смешанным моделям относится и подход Р. Бар-Она, который рассматривал эмоциональный интеллект как систему эмоционально-социальных навыков, обеспечивающих адаптацию личности [51]. В его модели особое внимание уделяется способности человека справляться со стрессом, регулировать внутренние состояния и выстраивать взаимодействие с окружающими людьми. В структуру модели входят внутриличностные и межличностные навыки, адаптивность, стрессоустойчивость и общее эмоциональное состояние.

В отечественной психологии проблема структуры эмоционального интеллекта получила развитие в работах Д.В. Люсина. Автор рассматривает эмоциональный интеллект как способность понимать и регулировать эмоции, выделяя внутриличностный и межличностный компоненты [32]. Первый связан с пониманием и контролем собственных эмоциональных состояний, второй с пониманием эмоций других людей и особенностями взаимодействия с окружающими. Подход Д.В. Люсина представляет особый интерес, поскольку сочетает теоретическую определенность и практическую направленность.

Для более наглядного сравнения основных моделей эмоционального интеллекта был проведен их сравнительный анализ, представленный в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ основных моделей эмоционального интеллекта

Критерий	Модель Майера–Сэловея	Модель Гоулмана	Модель Бар-Она	Модель Люсина
Тип модели	Способностная	Смешанная	Смешанная	Способностная (адаптированная)
Подход	Когнитивный	Компетентностный	Компетентностный	Интегративный
Определение EI	Способность к восприятию, пониманию и управлению эмоциями	Совокупность эмоциональных и социальных компетенций	Система эмоционально-социальных навыков	Способность к пониманию и управлению эмоциями
Основные компоненты	Восприятие эмоций, использование эмоций, понимание, управление	Самосознание, саморегуляция, эмпатия, мотивация, социальные навыки	Внутриличностные и межличностные навыки, стрессоустойчивость, адаптивность	Внутриличностный и межличностный EI
Учет личности	Ограниченный	Высокий	Высокий	Умеренный
Возможность объективного измерения	Высокая	Низкая	Низкая	Средняя
Применимость в практике	Ограниченная	Высокая	Высокая	Высокая
Основные преимущества	Научная строгость, четкая структура	Практическая применимость	Ориентация на адаптацию	Баланс теории и практики
Ограничения	Узость подхода	Размытость понятий	Сложность операционализации	Меньшая распространенность
Значимость для управления	Средняя	Очень высокая	Высокая	Высокая
Тип диагностики	Тест (задания)	Опросник	Опросник	Опросник

Как показывает сравнительный анализ, существующие модели эмоционального интеллекта различаются не только структурой, но и самим пониманием природы данного феномена. Способностная модель Дж. Майера и П. Сэловея отличается большей теоретической четкостью и рассматривает эмоциональный интеллект как особую способность. Смешанные модели, напротив, больше ориентированы на практическую сторону и позволяют

рассматривать эмоциональный интеллект в контексте профессиональной деятельности, общения и лидерства.

Проблема диагностики эмоционального интеллекта также остается важной частью исследований. В способностном подходе чаще используются тестовые методики, направленные на оценку способности распознавать и понимать эмоции. В смешанных моделях обычно применяются опросники самоотчета, основанные на субъективной оценке человеком собственных качеств и поведения [32]. Такие методики удобны в использовании, однако результаты могут зависеть от самооценки испытуемого и стремления давать социально одобряемые ответы.

В отечественной психологии самым известным инструментом диагностики эмоционального интеллекта является опросник «ЭмИн» Д.В. Люсина [32]. Методика направлена на изучение способности человека понимать собственные эмоции и эмоции окружающих, а также управлять эмоциональными состояниями.

Для более комплексного изучения эмоционального интеллекта в исследованиях также применяется методика «МЭИ» М.А. Манойловой. Она используется для изучения эмоциональной осознанности, способности понимать эмоциональные состояния и особенностей эмоционального взаимодействия с окружающими людьми.

Отдельное внимание в исследованиях уделяется связи эмоционального интеллекта с саморегуляцией поведения. Во многих работах способность управлять эмоциональными состояниями рассматривается как один из основных компонентов эмоционального интеллекта. Без навыков эмоциональной регуляции человеку сложно не только понимать эмоции, но и использовать их в деятельности и общении.

Саморегуляция – это система психических процессов, с помощью них человек может контролировать свое поведение [34]. В.И Моросанова в своих трудах говорит, что развитая саморегуляция способствует более эффективной работе и помогает адаптироваться к изменениям.

Поведение человека в профессиональной среде зависит от нескольких взаимосвязанных факторов: личностных особенностей, саморегуляции и эмоционального интеллекта. Вместе они определяют, как человек распознаёт свои эмоции, управляет ими и выстраивает отношения с окружающими. Игнорирование хотя бы одного из этих компонентов делает анализ поведения неполным.

В настоящем исследовании эмоциональный интеллект понимается как структура, включающая способность понимать эмоции, регулировать эмоциональные состояния и использовать эмоциональную информацию в профессиональной деятельности руководителя.

Проведенный анализ различных подходов показывает, что эмоциональный интеллект представляет собой сложное и многокомпонентное образование. Единого подхода к определению эмоционального интеллекта и способам его диагностики пока не сложилось. Однако научный интерес к этой проблеме остаётся высоким – особенно в контексте управленческой деятельности и разработки программ развития.

1.3. Современное состояние исследования эмоционального интеллекта руководителей организаций

Интерес к эмоциональному интеллекту руководителей растёт – и в зарубежной, и в отечественной психологии. Причины две: развитие самой концепции ЭИ и изменение условий работы руководителей. Сегодня управленческая среда отличается высокой скоростью изменений и неопределённостью. Руководитель вынужден быстро принимать решения и постоянно взаимодействовать с коллективом. В таких условиях эмоциональный интеллект становится одним из ключевых психологических ресурсов эффективного управления.

В зарубежной психологии эмоциональный интеллект руководителей чаще исследуется в рамках организационной психологии. Большое внимание

уделяется его связи с эффективностью лидерства, качеством взаимодействия с сотрудниками и принятием решений. Н. Ашканази отмечает, что эмоции нельзя рассматривать как второстепенную часть организационной жизни, поскольку они влияют на процессы управления и особенности взаимодействия внутри коллектива [50].

Дж. Джордж подчеркивает, что эмоциональные процессы играют важную роль в лидерстве, так как именно они связаны со способностью руководителя поддерживать мотивацию сотрудников, формировать вовлеченность и влиять на эмоциональную атмосферу организации [61]. В данном случае эмоциональный интеллект рассматривается уже не просто как желательное качество личности, а как один из факторов эффективной управленческой деятельности.

Многие исследования посвящены влиянию эмоционального интеллекта на командную работу и межличностное взаимодействие. В. Друкат отмечает связь эмоционального интеллекта руководителя с качеством координации совместной деятельности и эффективностью взаимодействия внутри команды [60]. С. Чернисс рассматривает эмоциональный интеллект как фактор организационной эффективности и подчеркивает его значение для формирования устойчивых межличностных отношений и поддержания конструктивной корпоративной культуры [56].

В работах К. Вонга и К. Ло была выявлена связь эмоционального интеллекта руководителя с результативностью управленческой деятельности и качеством взаимодействия с сотрудниками [74]. П. Хармс и Й. Хур также указывают, что данные способности могут рассматриваться как один из факторов лидерской эффективности и успешности организации [65, 66].

Интерес представляют и исследования, посвященные связи эмоционального интеллекта с профессиональной эффективностью руководителей. Так, Д. Джозеф на основе анализа большого количества исследований пришел к выводу о наличии устойчивой положительной связи между эмоциональным интеллектом и успешностью управленческой

деятельности [67]. При этом автор подчеркивает, что данная связь не является абсолютной и зависит также от управленческого опыта, когнитивных способностей, организационной среды и особенностей профессиональной ситуации.

Одним из активно развивающихся направлений остается изучение роли эмоций в процессе принятия решений. Поэтому эмоции могут влиять на то, как человек воспринимает происходящее и какие решения принимает. Р. Лазарус связывал эмоциональные реакции с субъективной оценкой ситуации. Он отмечал, что эмоциональная оценка возникает раньше рационального осмысления происходящего. Это может отражаться на дальнейшем поведении человека [68].

Е.П. Ильин подчеркивал в своих трудах роль эмоций в управлении своим поведением и процессами мышления человека [23]. В работе руководителя это проявляется достаточно часто. Например, тревожность может делать человека более осторожным при принятии решений. А чрезмерная уверенность в себе, наоборот, приводит к недооценке возможных рисков. В таких ситуациях эмоциональный интеллект помогает лучше понимать влияние собственного состояния на принятие решений. Это позволяет вовремя корректировать свои реакции.

Одним из направлений изучения эмоционального интеллекта является взаимодействие между людьми. Работа руководителя связана с постоянным общением. Поэтому способность понимать эмоции других людей и контролировать свои реакции очень важно.

Способность понимать чужие эмоции и сдерживать свои реакции - это очень важно. Так считают, например, С. Коте и Дж. Конте. По их данным, эмоциональный интеллект помогает точнее считывать поведение окружающих, а общение становится эффективнее [58, 59].

В отечественной психологии этот вопрос тоже изучали. В основном в исследованиях коммуникации и социального интеллекта. А.А. Бодалев обращал внимание, чтобы контакт состоялся, нужно понимать эмоции другого

человека [11]. Д.В. Ушаков тоже связывал успешное общение с умением разбираться в поведении и эмоциях других [43].

Для руководителя такие навыки важны каждый день. Они помогают строить разговор с сотрудниками, уменьшают число конфликтов. Плюс в трудной ситуации нужно уметь держать себя в руках.

Отдельно изучают, как эмоциональный интеллект связан с лидерством. В разных исследованиях видно, что высокий уровень эмоционального интеллекта чаще встречается у руководителей, которые придерживаются демократического или трансформационного стиля управления. Такие руководители обычно лучше понимают сотрудников. При недостаточном развитии эмоциональной регуляции стиль управления часто становится более жестким и формальным, эмоции отходят на второй план.

В отечественной психологии проблема эмоционального интеллекта руководителей рассматривается в контексте эффективности управления. Е.В. Гордеева отмечает влияние эмоционального интеллекта на организационный климат, мотивацию сотрудников и результативность совместной деятельности [14]. Р.В. Каманина подчеркивает его значение для управления персоналом [25].

Исследования С.Д. Птицына и А.Н. Коробейниковой показывают, что руководители с более высоким уровнем эмоционального интеллекта чаще используют конструктивные способы взаимодействия, успешнее справляются с конфликтными ситуациями и поддерживают более высокий уровень коммуникации в коллективе [39, 29]. И.В. Зотова рассматривает эмоциональную компетентность как одно из условий эффективного управления [21].

Для понимания данной проблемы важны и более общие положения отечественной психологии управления. А.Л. Журавлёв рассматривает управление как систему психологического воздействия, эффективность которой связана со способностью руководителя учитывать особенности сотрудников и выбирать адекватные формы взаимодействия [20]. В

деятельностном подходе А.Н. Леонтьев связывал эмоции с отношением человека к условиям и результатам деятельности [30]. Это позволяет рассматривать эмоциональный интеллект руководителя как способность осознавать и регулировать эмоциональные аспекты собственной профессиональной деятельности.

Несмотря на большое количество исследований, проблема эмоционального интеллекта руководителей до сих пор остается не до конца изученной. Сохраняются различия в понимании структуры эмоционального интеллекта и способов его диагностики.

Недостаточно изученным остается и вопрос практического развития эмоционального интеллекта руководителей с учетом специфики их профессиональной деятельности. Между тем настоящая управленческая деятельность требует от руководителя помимо профессиональных навыков, еще и способности осознанно регулировать собственные эмоциональные состояния.

В этом исследовании эмоциональный интеллект рассматривается как интегративное образование, включающее когнитивные, эмоциональные и регуляторные компоненты, обеспечивающие способность руководителя понимать и регулировать эмоциональные процессы в работе.

Все это показывает, что проблема эмоционального интеллекта руководителей остается актуальной как в зарубежной, так и в отечественной психологии. Существующие исследования не дают полного ответа на вопрос о том, как целенаправленно развивать эмоциональный интеллект у руководителей. Эта тема требует дальнейшей разработки.

Выводы по первой главе

1. Исследования подтверждают, что эмоциональный интеллект включает способность распознавать и контролировать эмоции. Он связан с саморегуляцией поведения и влияет на коммуникацию между людьми.

Психологи до сих пор не пришли к единому взгляду на структуру эмоционального интеллекта. Причина в различиях исходных теоретических моделях.

2. Для руководителя эмоциональный интеллект играет заметную роль. Он влияет на принятие решений, эффективность управления и контакты с сотрудниками. Умение понимать свои и чужие эмоции помогает выстраивать более качественное общение. При этом влияние эмоционального интеллекта не прямое, оно преломляется через другие личностные качества и профессиональные навыки.

Особое значение имеет связь эмоционального интеллекта с саморегуляцией. Способность управлять своими эмоциями и поведением важнейшее условие эффективности руководителя в условиях высокой эмоциональной нагрузки.

3. Современное состояние исследований эмоционального интеллекта руководителей связано, с одной стороны, значительной теоретической базой. С другой стороны, имеет различные точки зрения на структуру и содержание, поэтому нет единого подхода к его диагностике и развитию.

Выявленные противоречия и недостаточная разработанность практических применений при формировании эмоционального интеллекта приводят к необходимости разработки психологической программы развития у руководителей.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Организация и методы исследования эмоционального интеллекта руководителей организаций

Эмпирическая часть работы была направлена на изучение особенностей эмоционального интеллекта саморегуляции руководителей организаций. Актуальность практического исследования связана с тем, что в настоящее время управленческая деятельность сопровождается высокой эмоциональной нагрузкой и необходимостью быстро принимать решения в условиях быстрых изменений. В таком случае эмоциональный интеллект можно рассматривать как один из значимых психологических ресурсов руководителя.

Практическая работа проводилась на базе бизнес-клубов ВК team, Дельта и двух коммерческих организаций – «АК Инжиниринг» и «Специальные решения». В исследовании приняли участие 30 руководителей в возрасте от 30 до 45 лет, среди которых было 15 мужчин и 15 женщин. Стаж управленческой деятельности участников составлял от 2 до 10 лет. Количество сотрудников в подчинении варьировалось от 3 до 30 человек.

При формировании выборки учитывалось, что все участники занимают руководящие должности и работают в условиях постоянного взаимодействия с коллективом. Их профессиональная деятельность связана с организацией рабочих процессов, решением управленческих задач. Это позволило сформировать выборку участников со схожими условиями профессиональной деятельности.

Этапы исследования.

Первый этап. Мы выполнили анализ научной литературы по проблеме эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения руководителей, а также психологических особенностей управления. Теоретический анализ позволил определить цель и задачи исследования и подобрать диагностические методики.

Второй этап. Проведена психодиагностика участников. Использовались методики, направленные на изучение компонентов эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения. Диагностика проводилась индивидуально. Перед началом работы участникам разъяснялись цели исследования, гарантировалась конфиденциальность результатов.

Третий этап. Проведён анализ полученных данных и их психологическая интерпретация.

Это позволило определить особенности эмоционального интеллекта руководителей, выявить более и менее выраженные компоненты, а также проследить связь эмоционального интеллекта с особенностями саморегуляции поведения.

В качестве основных психодиагностических методик использовались:

- опросник эмоционального интеллекта «ЭмИн» Д.В. Люсина [32];
- методика диагностики эмоционального интеллекта «МЭИ» М.А. Манойловой [33];
- методика «Стиль саморегуляции поведения» В.И. Моросановой [35].

Опросник «ЭмИн» Д.В. Люсина направлен на изучение эмоционального интеллекта как способности понимать собственные эмоции и эмоции других людей, а также управлять эмоциональными состояниями. Методика позволяет оценить внутриличностный и межличностный эмоциональный интеллект, а также отдельные компоненты эмоциональной регуляции.

Методика «МЭИ» М.А. Манойловой использовалась для изучения особенностей эмоционального интеллекта, эмоциональной осознанности, эмпатии.

Для изучения особенностей саморегуляции поведения применялась методика «Стиль саморегуляции поведения» В.И. Моросановой [35]. Методика позволяет оценить особенности планирования деятельности, моделирования ситуации, программирования действий, оценки результатов и общий уровень саморегуляции личности.

Полученные результаты обрабатывались с использованием методов количественного анализа и последующей психологической интерпретации данных. На основании результатов диагностики определялись средние показатели по исследуемым параметрам.

Использованные методики и организация исследования позволили изучить особенности эмоционального интеллекта и саморегуляции руководителей организаций.

2.2. Анализ результатов констатирующего этапа исследования

На констатирующем этапе исследования была проведена диагностика эмоционального интеллекта и саморегуляции руководителей организаций. Для оценки эмоционального интеллекта использовался опросник «ЭмиН» Д.В. Люсина. Результаты представлены в таблице 2 ниже.

Таблица 2. Уровни эмоционального интеллекта руководителей (в %)

Уровень	Мужчины	Женщины	Общий
Высокий	13%	27%	20%
Средний	53%	60%	57%
Низкий	33%	13%	23%

Анализ результатов показал, что у большинства руководителей выявлен средний уровень эмоционального интеллекта. Он у 57% участников исследования. Высокий уровень у 20% руководителей, низкий у 23%.

Средний уровень эмоционального интеллекта говорит о том, что большинство руководителей умеют понимать эмоции других и учитывать их в общении. Они контролируют свои эмоции и находят подход к людям. Но в сложных ситуациях делать это получается не всегда.

Высокий уровень эмоционального интеллекта был выявлен у 13% мужчин и 27% женщин. В работе это может проявляться в более гибком общении с коллективом. Способность спокойнее реагировать в непростых ситуациях, быстрее понимать эмоции сотрудников и легче адаптироваться к изменениям.

Низкий уровень эмоционального интеллекта наблюдался у 33% мужчин и 13% женщин. В таких случаях могут быть сложности, связанные с эмоциональной регуляцией, пониманием эмоций и коммуникацией с окружающими людьми. В работе это может проявляться в повышенном внутреннем напряжении, импульсивных реакциях и трудностях в конфликтных ситуациях.

Основная часть выборки имеет средний уровень развития эмоционального интеллекта, что позволяет говорить о том, что эмоциональный интеллект у большинства руководителей сформирован на базовом уровне и требует дальнейшего развития.

Выявленные результаты представлены на рисунке 1.

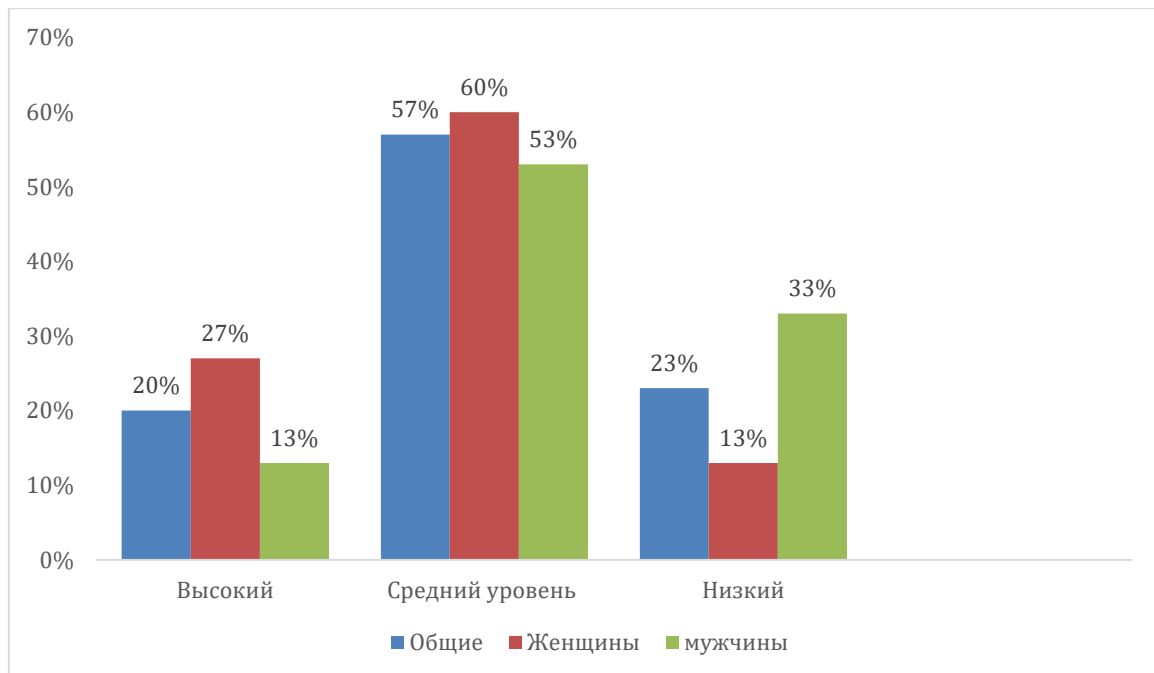


Рисунок 1. Распределение уровней эмоционального интеллекта руководителей организаций

Рассмотрим средние значения ключевых показателей в таблице 3.

Таблица 3. Средние показатели эмоционального интеллекта в баллах

Показатель	Мужчины	Женщины
Общий ЭИ	74	86
Понимание эмоций	39	46
Управление эмоциями	34	42
Внутриличностный ЭИ	40	47
Межличностный ЭИ	34	39

Анализ средних показателей эмоционального интеллекта по методике «ЭмиН» позволил более подробно рассмотреть особенности эмоциональной сферы участников исследования.

Общий показатель эмоционального интеллекта у мужчин составляет 74 балла, у женщин 86 баллов. В обеих подгруппах показатели соответствуют среднему уровню развития эмоционального интеллекта. Результаты исследования показали, что руководители в целом способны понимать эмоциональные состояния, учитывать эмоциональный контекст общения и использовать эмоциональную информацию во взаимодействии с коллективом.

Показатели понимания эмоций у мужчин составляют 39 баллов, у женщин 46 баллов. Для большей части участников характерна способность замечать эмоциональные реакции окружающих, понимать эмоциональное состояние сотрудников и учитывать эмоциональную сторону взаимодействия в процессе общения.

Наиболее уязвимым компонентом оказалось управление эмоциями. У мужчин данный показатель составляет 34 балла, у женщин 42 балла. У части руководителей наблюдаются трудности, связанные с эмоциональной регуляцией. Особенно в условиях высокой нагрузки, когда нужно быстро принимать решения. В работе подобные особенности сопровождаются внутренним напряжением и сложностями сохранения эмоционального баланса.

Показатели внутриличностного эмоционального интеллекта у мужчин составляют 40 баллов, у женщин 47 баллов. Участники исследования в целом способны осознавать собственные эмоциональные состояния и замечать их влияние на поведение и взаимодействие с людьми.

Показатели межличностного эмоционального интеллекта у мужчин составляют 34 балла, у женщин 39 баллов. Для большей части участников характерна способность учитывать эмоциональное состояние других людей и ориентироваться в особенностях межличностного взаимодействия. В профессиональной деятельности это особенно важно, потому что работа

руководителя напрямую связана с коммуникацией, организацией взаимодействия и поддержанием рабочей атмосферы внутри коллектива. Более наглядно видно на рисунке 2, представленном ниже

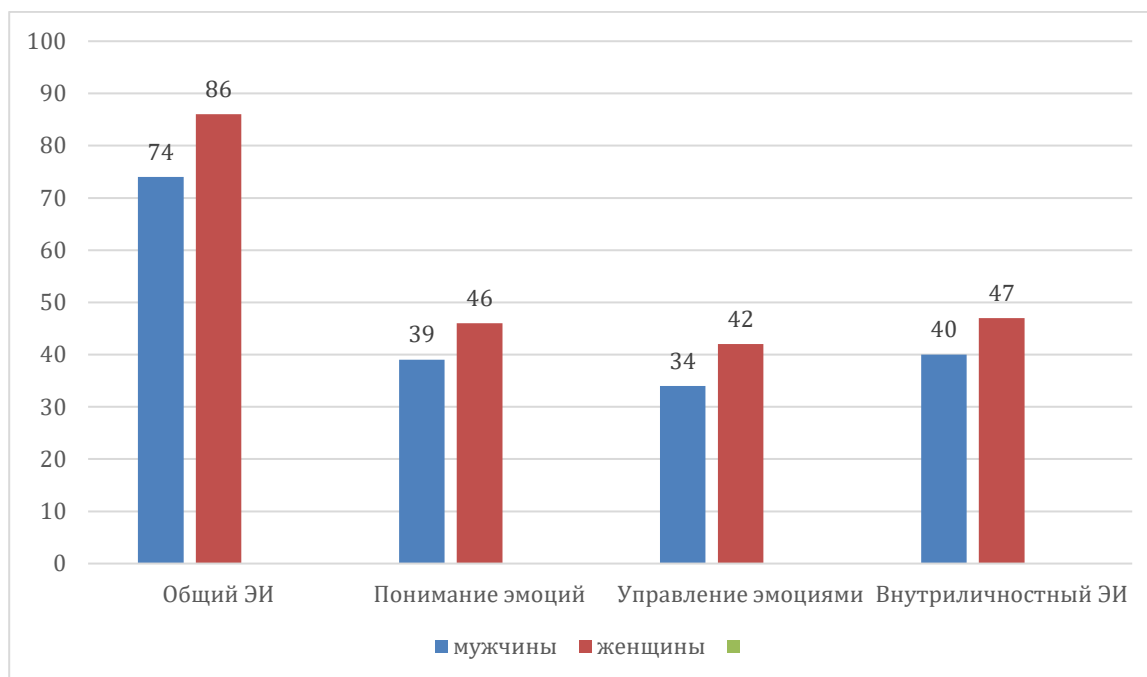


Рисунок 2. Средние показатели эмоционального интеллекта руководителей организаций (в баллах)

Результаты исследования показали, что компоненты эмоционального интеллекта развиты у участников неравномерно. Более устойчивыми оказались способности, связанные с пониманием эмоциональных состояний и взаимодействием с людьми.

Далее в таблице 4 представлены компоненты эмоционального интеллекта. Для анализа использовались результаты методики «ЭМИн» Д.В. Люсина. Это позволило определить степень выраженности каждого компонента эмоционального интеллекта.

Таблица 4. Компоненты эмоционального интеллекта руководителей организаций

Компонент	Мужчины	Женщины
Понимание своих эмоций	53%	67%
Управление своими эмоциями	47%	58%
Понимание эмоций других	54%	61%
Управление эмоциями других	57%	59%

В таблице 4 видим, что компоненты эмоционального интеллекта у руководителей развиты неравномерно. Более выраженными оказались показатели, связанные с пониманием эмоций.

Навыки эмоционального контроля сформированы слабее. Участникам легче распознавать эмоциональные состояния и понимать их причины, чем контролировать собственные реакции в напряжённых рабочих ситуациях.

Понимание своих эмоций – у 53% мужчин и 67% женщин. Большинство руководителей замечают собственные переживания и понимают, как эмоции влияют на поведение и общение с окружающими.

Управление своими эмоциями выражено слабее: 47% мужчин и 58% женщин. В профессиональной деятельности это может проявляться в эмоциональном напряжении, сложностях с самоконтролем, в неспособности сохранять внутреннюю устойчивость при высокой нагрузке.

Понимание эмоций других людей – у 54% мужчин и 61% женщин. Руководители замечают эмоциональные реакции окружающих и учитывают состояние сотрудников в общении и совместной работе, но этого недостаточно для эффективного управления.

Показатели управления эмоциями других людей находятся примерно на одном уровне. У 57% мужчин и 59% женщин наблюдается способность поддерживать рабочее взаимодействие и учитывать эмоциональное состояние собеседника. При этом в напряжённых ситуациях навыки эмоционального контроля могут снижаться.

Ниже на рисунке 3 представлена гистограмма для наглядности цельной картины происходящего.

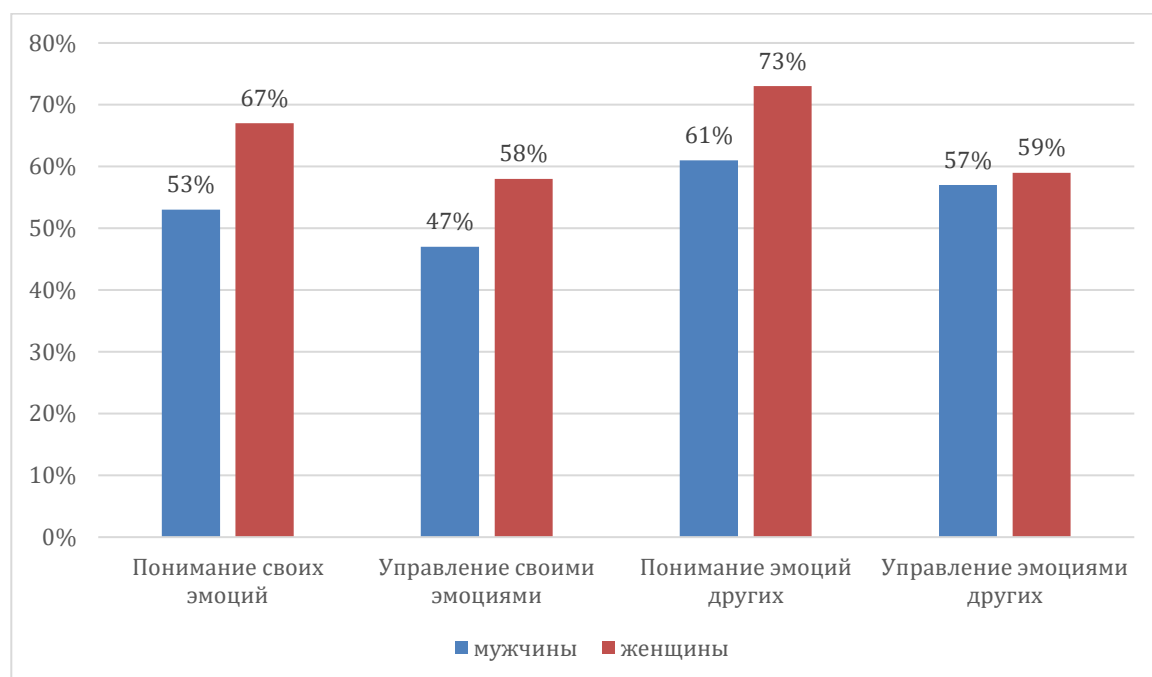


Рисунок 3. Компоненты эмоционального интеллекта руководителей организаций

Результаты исследования показывают, что у руководителей лучше развиты компоненты, связанные с пониманием эмоций, чем навыки их регуляции. В управленческой деятельности эти нюансы важны, так как работа руководителя связана с постоянным взаимодействием с коллективом и необходимостью сохранять устойчивость в сложных ситуациях.

Для уточнения и проверки полученных ранее данных был проведён анализ результатов теста эмоционального интеллекта МЭИ М.А. Манойловой. Таблица

5. Уровень эмоционального интеллекта руководителей организаций по методике МЭИ

Уровень	Мужчины	Женщины	Общий
Высокий	13%	20%	17%
Средний	60%	60%	60%
Низкий	27%	20%	23%

Для наглядного представления распределения уровней эмоционального интеллекта руководителей организаций результаты представлены в виде гистограммы на рисунке 4.

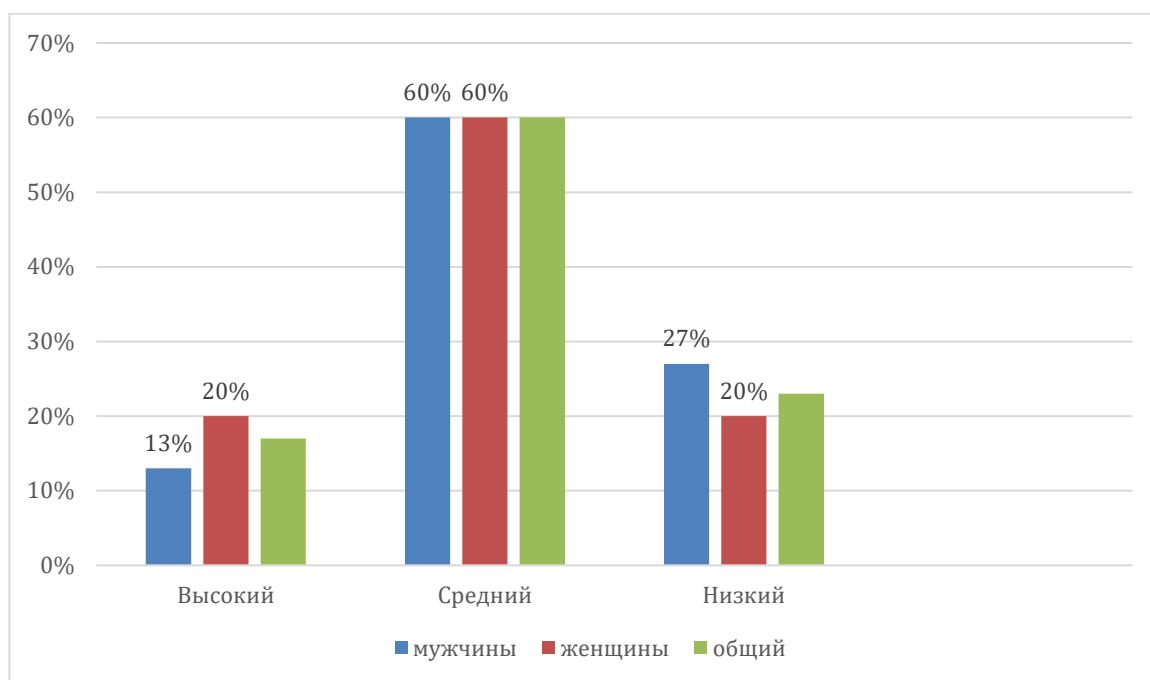


Рисунок 4. Распределение уровней эмоционального интеллекта у мужчин и женщин (в %)

Анализ результатов по методике МЭИ показал, что у большинства руководителей выявлен средний уровень эмоционального интеллекта. Данный показатель зафиксирован у 60% мужчин и 60% женщин. Участники в целом распознают эмоции и понимают эмоциональные реакции. Они могут учитывать их в общении. Но в стрессовых ситуациях эти навыки становятся менее надёжными.

Высокий уровень эмоционального интеллекта – у меньшинства: 13% мужчин, 20% женщин. Такие руководители лучше понимают эмоции, контролируют свои реакции, выстраивают взаимодействие с окружающими. В работе это помогает легче адаптироваться к сложным ситуациям и поддерживать нормальную коммуникацию.

Низкий уровень эмоционального интеллекта – у 27% мужчин и 20% женщин. Причина – трудности с пониманием своих переживаний и чужих эмоций, а также проблемы с контролем эмоций в условиях нагрузки.

В рабочих ситуациях это может отражаться на качестве взаимодействия, эмоциональной устойчивости и принятии решений.

Полученные данные подтверждают выявленные результаты по методике «ЭмИн». У руководителей организаций лучше развиты навыки, связанные с пониманием эмоций. Способность контролировать эмоциональные реакции выражена слабее. Это показывает, что руководители чаще способны распознавать эмоции, чем управлять их влиянием в профессиональной деятельности.

Таблица 6. Компоненты эмоционального интеллекта руководителей организаций по методике МЭИ (в %)

Компонент	Мужчины	Женщины
Осознание своих чувств	56%	64%
Управление своими чувствами	48%	60%
Осознание чувств других	52%	61%
Управление чувствами других	55%	59%
Интегральный показатель ЭИ	58%	66%

На рисунке 5 можем наблюдать эту разницу.

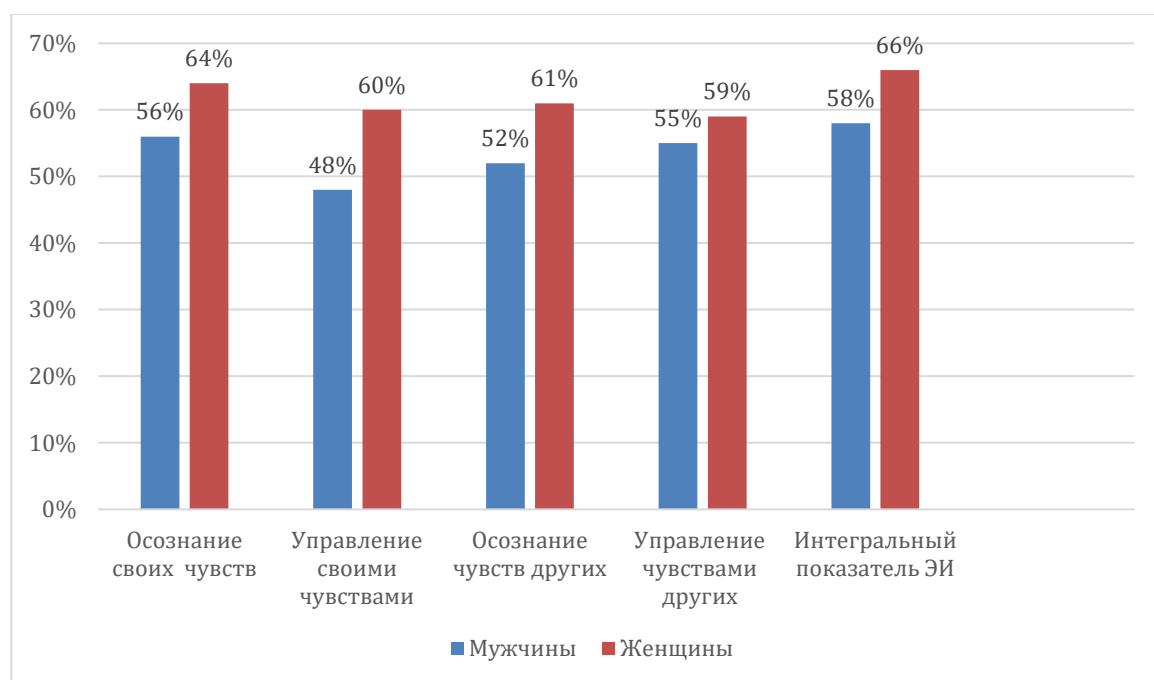


Рисунок 5. Выраженность компонентов эмоционального интеллекта руководителей организаций по методике МЭИ

Следующим этапом стало изучение особенностей саморегуляции поведения – методика «Стиль саморегуляции поведения» В.И. Моросановой.

Таблица 7. Уровень саморегуляции поведения

Уровень	Мужчины	Женщины	Общий
Высокий	20%	27%	23%
Средний	47%	60%	54%
Низкий	33%	13%	23%

Для наглядного представления и сравнительного анализа распределения уровней саморегуляции поведения у мужчин и женщин рисунок 6.

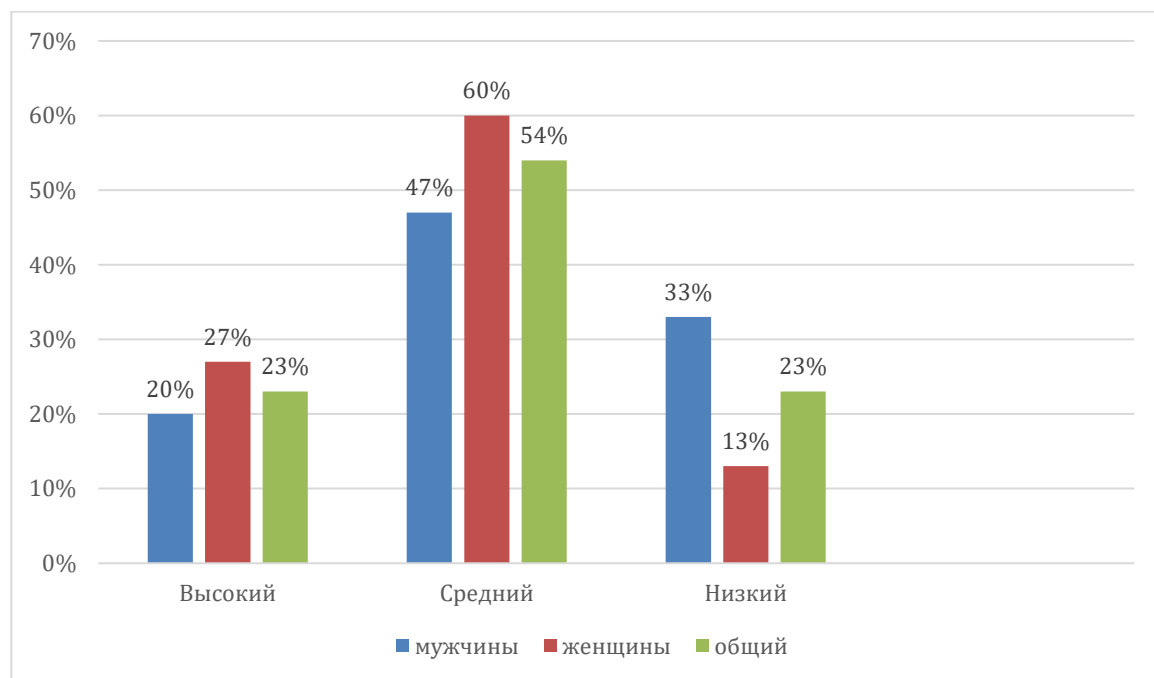


Рисунок 6. Уровни саморегуляции поведения руководителей (в %)

У большинства руководителей преобладает средний уровень саморегуляции (таблица). У мужчин он зафиксирован в 47% случаев, у женщин в 60%. С привычными рабочими задачами и обычной нагрузкой эти руководители справляются без особых трудностей. Они способны контролировать свои действия и организовывать работу.

Высокий уровень саморегуляции у 20% мужчин и 27% женщин. Такие руководители легче сохраняют контроль над поведением и быстрее подстраиваются под изменения. Это важное качество для управленческой работы, где решения приходится принимать быстро, а ответственность за них высока.

Низкий уровень саморегуляции отмечен у 33% мужчин и 13% женщин. Этим руководителям сложнее контролировать свои действия, особенно в нестабильных условиях или при эмоциональных нагрузках.

Вышеизложенные результаты позволяют сделать вывод, что саморегуляция поведения у большинства испытуемых сформирована на среднем уровне, у мужчин чаще наблюдаются признаки недостаточной развитости саморегуляции. У женщин саморегуляция развита несколько лучше и отличается большей стабильностью.

Были рассмотрены основные компоненты саморегуляции поведения: планирование, моделирование, программирование, оценка результатов, гибкость, надежность и настойчивость. Эти показатели отражают особенности регуляции поведения и организации рабочей деятельности.

Таблица 8. Компоненты саморегуляции поведения

Показатель	Мужчины	Женщины
Планирование целей	67%	71%
Моделирование условий	57%	63%
Программирование действий	53%	58%
Оценивание результатов	61%	69%
Гибкость	42%	54%
Надежность	49%	52%
Настойчивость	74%	78%

Для визуального удобства результаты представлены ниже на рисунке 7.

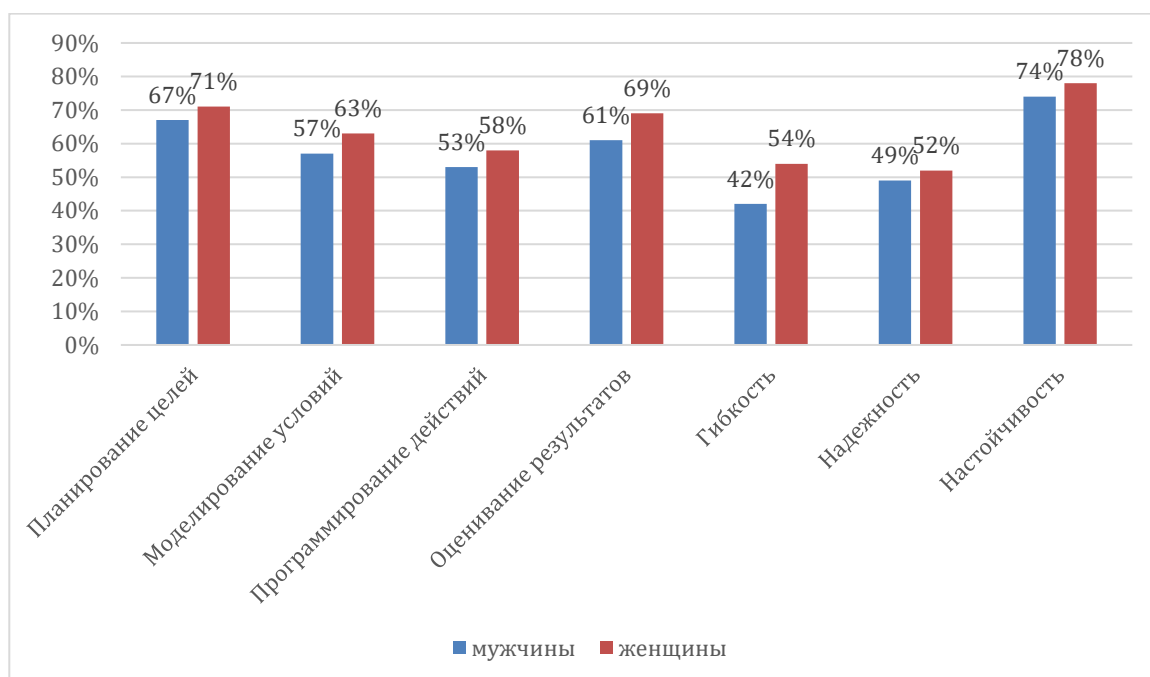


Рисунок 7. Выраженность компонентов саморегуляции поведения у мужчин и женщин (в %)

Анализируя гистограмму 6 видно, что более высокие показатели были получены по шкалам планирования целей и настойчивости. Высокий уровень планирования выявлен у 67% мужчин и 71% женщин. По шкале настойчивости высокие показатели зафиксированы у 74% мужчин и 78% женщин. Это показывает, что большинство участников умеют ставить цели, удерживать внимание на задачах и доводить начатую работу до результата.

По шкале моделирования условий средний уровень выявлен у 57% мужчин и 63% женщин. По компоненту программирования действий средние показатели также преобладают и составляют 53% у мужчин и 58% у женщин. Руководители способны учитывать условия работы, продумывать последовательность действий и ориентироваться в рабочих задачах. В нестандартных ситуациях требуется менять привычные действия. Не все руководители к этому готовы.

По компоненту гибкости результаты ниже. Низкий уровень у 42% мужчин. У женщин преобладает средний 54%. Это означает при изменениях или высокой нагрузке часть руководителей испытывает трудности с перестройкой и адаптацией.

По шкале надёжности у большинства также средние показатели: 49% мужчин и 52% женщин. Контроль поведения сохраняется, но при эмоциональном напряжении снижается.

У руководителей лучше развиты целеполагание и удержание деятельности. Трудности возникают там, где нужны гибкость и быстрая адаптация к меняющимся условиям.

Выводы по второй главе

1. Мы провели эмпирическое исследование среди руководителей. Выборка – 30 человек в возрасте от 25 до 45 лет. Использовали три методики: «ЭмиН» Д.В. Люсина, тест МЭИ М.А. Манойловой и «Стиль саморегуляции поведения» В.И. Моросановой. Они позволяют оценить общий уровень эмоционального интеллекта, понимание и контроль эмоций, особенности саморегуляции. Полученные данные легли в основу дальнейшего анализа.

2. Результаты (параграф 2.2) показали: у большинства руководителей эмоциональный интеллект и саморегуляция – на среднем уровне. Участники понимают эмоциональные состояния и учитывают их в общении. Лучше всего развиты понимание эмоций, планирование, настойчивость. Большинство руководителей способны организовать деятельность и довести начатую работу до конца.

Слабые места – управление эмоциями и гибкость поведения. При высокой нагрузке или быстрых изменениях у части участников возникают сложности с эмоциональным контролем и быстрой перестройкой.

У мужчин главные трудности: управление своими эмоциями, понимание чужих эмоций, гибкость. У женщин – управление своими эмоциями и управление эмоциями других. Эти особенности мешают взаимодействию с коллективом и снижают устойчивость в напряжённых рабочих ситуациях.

Полученные данные говорят о необходимости программы развития эмоционального интеллекта и саморегуляции у руководителей.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

3.1. Научно-методологическое обоснование программы

Программа развития эмоционального интеллекта руководителей опирается на теоретический анализ проблемы и данные констатирующего этапа исследования. У части руководителей выявлены трудности: понимание собственных эмоциональных состояний, контроль эмоциональных реакций, гибкость поведения в сложных рабочих ситуациях. Эти данные подтвердили необходимость программы, направленной на развитие эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения руководителей.

В современной психологии эмоциональный интеллект рассматривается как совокупность способностей, связанных с пониманием, распознаванием и регуляцией эмоций. При разработке программы учитывались положения концепции Дж. Майера и П. Сэловея, рассматривающих эмоциональный интеллект как систему способностей, связанных с переработкой эмоциональной информации. Использовался и подход Д. Гоулмана, в котором эмоциональный интеллект рассматривается как один из факторов профессиональной эффективности.

Работы Д.В. Люсина, выделяющего внутриличностный и межличностный эмоциональный интеллект имели большой вклад. Также учитывались исследования В.И. Моросановой, посвященные проблеме осознанной саморегуляции поведения. В работах Моросановой саморегуляция рассматривается как система процессов, позволяющих человеку осознанно управлять собственным поведением, и адаптироваться к нестабильным условиям деятельности.

Теоретическую основу работы составили представления отечественных психологов о роли эмоций в регуляции деятельности личности. Л.С. Выготский подчеркивал связь эмоций с мышлением и поведением человека. С.Л. Рубинштейн рассматривал эмоциональные процессы как отражение

отношения личности к происходящему. У П.К. Анохина эмоции описываются как элемент функциональной системы, позволяющий человеку оценивать результаты собственной деятельности и при необходимости корректировать поведение.

Результаты констатирующего этапа исследования показали, что эмоциональный интеллект у руководителей развит неравномерно. По отдельным показателям значения находятся на достаточно хорошем уровне. Есть компоненты, которые выражены слабее и требуют дополнительного развития. У части испытуемых возникают сложности с тем, чтобы вовремя распознать свои эмоции, правильно их понять и управлять ими в рабочих ситуациях. И есть трудности в понимании эмоционального состояния других людей. Это может влиять на качество общения и принятие управленческих решений.

В исследовании получились различия между мужской и женской подвыборками. Средний показатель общего уровня эмоционального интеллекта у женщин составил 86 баллов, тогда как у мужчин 74 балла.

Более высокие показатели у женщин в основном связаны с лучшим пониманием эмоций и особенностями взаимодействия с другими людьми. При этом такая выраженность эмоциональной сферы имеет и обратную сторону. Повышенная вовлечённость в эмоциональные процессы может приводить к перегрузке, быстрее вызывать усталость и усложнять сохранение профессиональной дистанции в работе.

У мужчин, наоборот, чаще наблюдаются трудности, связанные с распознаванием и осознанием эмоций, а также с проявлением эмпатии. Это может снижать точность восприятия состояния сотрудников и в целом усложнять коммуникацию в рабочем процессе.

У мужчин и женщин разные особенности эмоциональной сферы, и они по-разному проявляются в деятельности. Значит, логичнее разрабатывать подходы, которые учитывают различия между руководителями.

Отдельная тема – связь эмоционального интеллекта с саморегуляцией поведения. В работах В.И. Моросановой показано, что способность человека осознанно регулировать своё поведение тесно связана с пониманием собственных эмоций и умением ими управлять. Когда саморегуляция развита слабо, человеку труднее сохранять внутреннюю устойчивость.

Поэтому развитие эмоционального интеллекта мы рассматриваем как условие для повышения осознанной саморегуляции у руководителей. Исследователи сходятся во мнении: навыки понимания и регуляции эмоций можно развивать через психологическую работу и через накопление профессионального опыта.

Развитие эмоционального интеллекта – это не только новые знания, но и новые навыки. Мало понимать, как устроены эмоции. Нужно замечать свои реакции в реальном времени.

Что происходит с руководителем.

Собственное состояние влияет на всё: на решения, на разговоры с людьми, на поведение. Особенно трудно, когда надо быстро действовать и не терять контроль.

Как прошёл тренинг.

Мы сделали атмосферу свободной. Участники говорили открыто, разбирали свои чувства. Многие привыкли не показывать эмоции. Из-за этого они не замечают их вовремя. А потом эмоции мешают – в общении, при выборе решений.

Что дали упражнения.

Люди учились замечать, что с ними происходит. Тренировались отслеживать изменения, узнавать эмоции, использовать простые способы успокоиться. Например, дышали, расслаблялись.

Человек начинает видеть: его поступками управляют эмоции.

Различия между мужчинами и женщинами. Некоторые занятия мы изменили. Учили то, что показала первая диагностика: у мужчин и женщин

разные слабые места в эмоциональном интеллекте и саморегуляции. Поэтому часть упражнений направили на то, что даётся хуже всего.

Что хотели получить. Развить у руководителей два навыка: понимать свои и чужие эмоции, а также управлять своим поведением.

Задачи были такими:

- понять свои эмоции;
- научиться ими управлять;
- видеть эмоции других;
- стать гибче;
- владеть собой в разговорах с коллегами.

На чём построена программа.

На современных данных об эмоциональном интеллекте, саморегуляции и их роли в работе. Мы занимались осознанностью, учились справляться со стрессом, контролировать себя. Результат – спокойствие, быстрая реакция на изменения, хорошее общение.

3.2. Содержание программы развития эмоционального интеллекта руководителей организаций

Что в программе: Два месяца. Двенадцать занятий. Каждое – полтора-два часа.

Работали по шагам.

Шаг первый. Учились замечать свои эмоции. Тренировались: что чувствую? почему? как это меняет мои слова и поступки?

Шаг второй. Пробовали управлять собой. Отрабатывали – как не взорваться в трудной ситуации. Как успокоиться.

Шаг третий. Разбирались с общением. Смотрели на свои привычки, учились видеть чужие эмоции, искали, как говорить, чтобы понимали.

Есть общие задания для всех. И отдельные куски – для того, что у мужчин и женщин оказалось слабым по предварительной проверке.

Общая часть: учились осознавать эмоции, управлять ими.

Дополнительно: тренировали гибкость, контроль в разговоре, понимание другого. Плюс – как не паниковать, когда всё резко меняется.

Практика: разбирали реальные ситуации из работы руководителей. Те, с которыми они сталкиваются каждый день. Участникам предлагалось разбирать собственные эмоциональные реакции, особенности поведения в различных ситуациях и способы взаимодействия с коллективом, иногда даже в игровой форме. Это помогало постепенно переносить полученные навыки в профессиональную деятельность и использовать их в реалиях.

Задания постепенно усложнялись от развития навыков эмоционального осознания своих эмоций к развитию эмоционального контроля, от саморегуляции поведения к более устойчивым способам реагирования в рабочих моментах. Содержание программы развития эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения руководителей представлено в таблице 8.

Таблица 8. Психологическая программа развития эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения руководителей организаций

Тема тренингов	Цели тренинга	Информационная часть	Практическая часть
Общий блок тренингов			
Тренинг №1 «Знакомство и эмоциональная осознанность»	1. Знакомство участников группы 2. Создание благоприятных условия для работы в группе 3. Формирование понимания значения эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности руководителя	Общее ознакомление с целями и структурой программы, особенностями эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения в управленческой деятельности	Упражнение «Знакомство через эмоцию» (Приложение 1); Упражнение «Мое эмоциональное состояние» (Приложение 2); Упражнение «Дневник эмоций» (Приложение 3)

Продолжение таблицы 8

Тема тренингов	Цели тренинга	Информационная часть	Практическая часть
Общий блок тренингов			
Тренинг №2 «Эмоции и поведение в профессиональной деятельности»	Разобрать влияние эмоций на поведение, коммуникацию и принятие решений. Развить навыки эмоционального самонаблюдения	Мультимедийная презентация «Эмоции в профессиональной деятельности руководителя»	Упражнение «Эмоциональная пауза» (Приложение 4); Упражнение «Конфликт под разными углами» (Приложение 5); Групповое обсуждение профессиональных ситуаций
Тренинг №3 «Управление собственными эмоциями»	Освоить способы эмоциональной регуляции и самоконтроля. Снизить выраженность импульсивных реакций	Мультимедийная презентация эмоциональная регуляция и самоконтроль»	Упражнение «Стоп-реакция» (Приложение 6); Дыхательная техника «4-6» (Приложение 7); Упражнение «Техника остановки автоматической реакции» (Приложение 8)
Тренинг №4 «Саморегуляция поведения в напряженных ситуациях»	Развить навыки саморегуляции поведения и устойчивости в стрессовых ситуациях. Освоить техники снижения внутреннего напряжения	Мультимедийная презентация «Саморегуляция поведения руководителя»	Упражнение «Техника психофизиологической саморегуляции» (Приложение 9); Техника «Концентрация на дыхании» (Приложение 10); Упражнение на мышечную релаксацию (Приложение 11)
Тренинг №5 «Конструктивное взаимодействие в коллективе»	Развить навыки конструктивной коммуникации и сотрудничества. Снизить напряжение в процессе общения	Мультимедийная презентация «Конструктивное взаимодействие в коллективе»	Упражнение «Активное слушание» (Приложение 12); Упражнение «Конструктивный диалог» (Приложение 13); Работа в парах
Тренинг №6 «Эмоциональный контроль в конфликтных ситуациях»	Развить навыки эмоционального контроля и конструктивного поведения в конфликте	Мультимедийная презентация «Конфликт и эмоциональные реакции»	Упражнение «Пауза перед реакцией» (Приложение 14); Анализ конфликтных ситуаций, ролевые упражнения

Продолжение таблицы 8

Тема тренингов	Цели тренинга	Информационная часть	Практическая часть
Тренинг №6 «Эмоциональный контроль в конфликтных ситуациях»	Развить навыки эмоционального контроля и конструктивного поведения в конфликте	Мультимедийная презентация «Конфликт и эмоциональные реакции»	Упражнение «Пауза перед реакцией» (Приложение 14); Анализ конфликтных ситуаций, ролевые упражнения
Блок тренингов, направленных на развитие менее устойчивых компонентов у мужчин-руководителей			
Тренинг №7 «Эмоциональная устойчивость руководителя»	Повысить устойчивость к эмоциональной нагрузке. Развить навыки самоконтроля и эмоциональной регуляции	Мультимедийная презентация «Эмоциональная устойчивость в управленческой деятельности»	Упражнение «Уровень внутреннего напряжения» (Приложение 15); Техника «Эмоциональное восстановление» (Приложение 16); Дыхательная практика (Приложение 7)
Тренинг №8 «Понимание эмоционального состояния других людей»	Развить навыки эмпатии и понимания эмоциональных реакций окружающих	Мультимедийная презентация «Эмоции и профессиональное взаимодействие»	Упражнение «Эмоции без слов» (Приложение 17); Упражнение «Эмпатическое слушание» (Приложение 18); Анализ невербальных реакций
Тренинг №9 «Гибкость поведения в профессиональной деятельности»	Развить способность адаптироваться к изменениям и выбирать более конструктивные способы поведения	Мультимедийная презентация «Гибкость поведения руководителя»	Упражнения «Смена ролей» (Приложение 19); Упражнение «Три зеркала» (Приложение 20); Моделирование профессиональных ситуаций
Блок тренингов, направленных на развитие менее устойчивых компонентов у женщин-руководителей			
Тренинг № 10 «Эмоциональный контроль в процессе общения»	Развить навыки эмоционального контроля взаимодействия в коммуникации	Мультимедийная презентация «Эмоциональный контроль в профессиональном общении»	Упражнения «Я-высказывание» (Приложение 21); Упражнение «Сложный разговор» (Приложение 22); Упражнение «Обратная связь без напряжения» (Приложение 23)

Тема тренингов	Цели тренинга	Информационная часть	Практическая часть
Тренинг №11 «Эмоциональная регуляция» в профессиональном взаимодействии»	Освоить способы эмоциональной регуляции в процессе профессионального взаимодействия. Снизить внутреннее напряжение в коммуникации	Мультимедийная презентация «Эмоциональная регуляция в общении»	Упражнение «Колесо эмоций» (Приложение 24); Техника «эмоционального картирования» (Приложение 25); Анализ ситуаций профессионального общения
Общий заключительный тренинг			
Тренинг №12 «Подведение итогов программы»	Проанализировать изменение эмоционального состояния участников. Закрепить полученные навыки	Обсуждение результатов программы и изменений эмоционального состояния участников	Упражнение «Мои изменения за время программы» (приложение 26); Групповая рефлексия

Разработанная программа была направлена на развитие эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения руководителей с учётом результатов проведённого исследования и особенностей управленческой деятельности. Во время занятий использовались практические упражнения, анализ профессиональных ситуаций и техники эмоциональной регуляции. Это помогало участникам постепенно формировать устойчивое поведение, лучше понимать свои эмоции и реакции, выстраивать качественное взаимодействие с коллективом.

Подробное описание основных упражнений и техник, использованных в программе представлено в приложениях.

3.3. Контрольный этап исследования и анализ эффективности программы

После констатирующего этапа было проведено повторное тестирование участников исследования. Контрольный этап был нужен для того, чтобы

понять, как проведённая работа повлияла на развитие эмоционального интеллекта и саморегуляцию поведения руководителей.

Повторная диагностика проводилась с использованием тех же методик, которые применялись на первом этапе исследования: опросника «ЭмИн» Д.В. Люсина, теста эмоционального интеллекта (МЭИ), а также методики «Стиль саморегуляции поведения» В.И. Моросановой.

Это позволило сравнить результаты участников до и после работы и проследить изменения по основным шкалам.

Сначала были проанализированы изменения общего уровня эмоционального интеллекта и его отдельных компонентов.

Таблица 9. Распределение уровней эмоционального интеллекта руководителей организаций на этапах констатирующего и контрольных экспериментов (в %)

Уровень	Констатирующий эксперимент			Контрольный эксперимент		
	Мужчины	Женщины	Общий	Мужчины	Женщины	Общий
Высокий	13%	27%	20%	21%	34%	28%
Средний	53%	60%	57%	59%	58%	58%
Низкий	33%	13%	23%	20%	8%	14%

Анализ результатов таблицы 9 показал, что после проведения программы у участников исследования отмечается положительная динамика. Количество руководителей с высоким уровнем эмоционального интеллекта стало больше как среди мужчин, так и среди женщин. У мужчин высокий уровень увеличился с 13% до 21%, у женщин с 27% до 34%. Сократилось количество участников с низким уровнем: у мужчин с 33% до 20%, у женщин с 13% до 8%.

Средний уровень эмоционального интеллекта в целом остался достаточно стабильным. Это может говорить, что часть участников постепенно перешла из группы с низким уровнем в группу со средним и высоким уровнем эмоционального интеллекта. Более наглядно на рисунке 8.

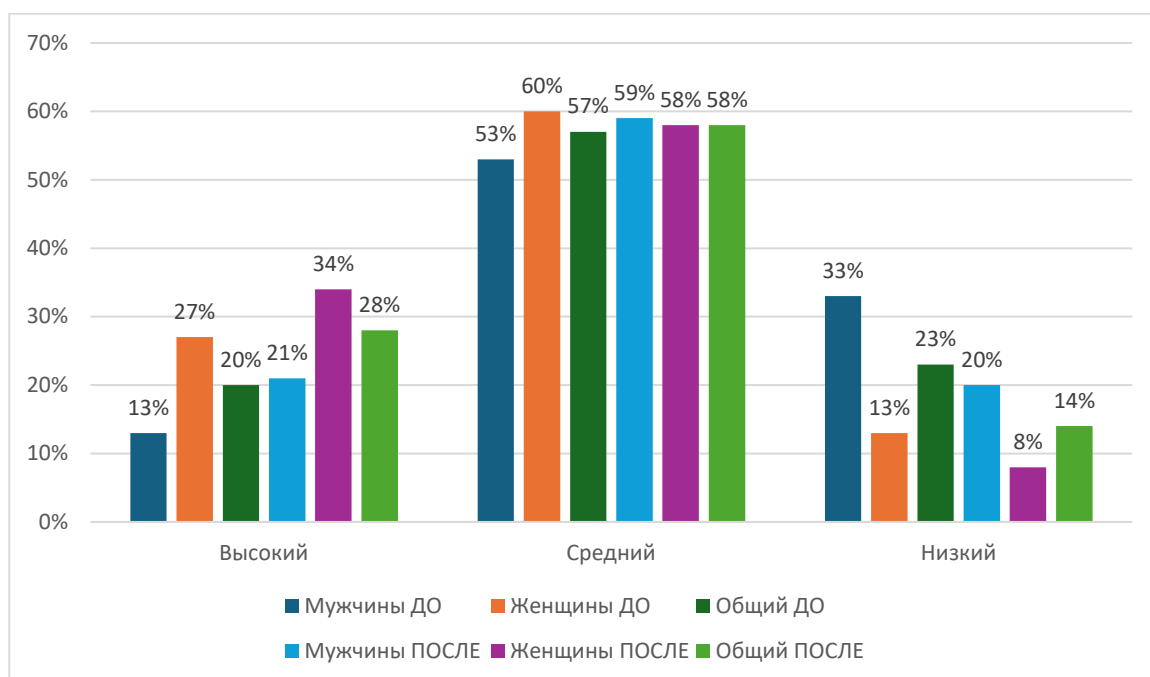


Рисунок 8. Распределение уровней эмоционального интеллекта руководителей организаций «до» и «после» формирующего этапа эксперимента (в %)

Если смотреть общие результаты по выборке, тоже видна положительная динамика. Количество руководителей с высоким уровнем эмоционального интеллекта увеличилось с 20% до 28%, а низкий уровень снизился с 23% до 14%.

Таблица 10. Средние показатели эмоционального интеллекта руководителей организаций на этапах констатирующего и контрольных экспериментов (в баллах)

Показатель	Констатирующий эксперимент		Контрольный эксперимент	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Общий эмоциональный интеллект	74	86	78	89
Понимание эмоций	39	46	43	48
Управление эмоциями	34	42	36	45
Внутриличностный ЭИ	40	47	44	49
Межличностный ЭИ	34	39	37	40

По результатам таблицы 10 можно увидеть, что после программы средние значения эмоционального интеллекта у руководителей стали выше

практически по всем показателям. У мужчин общий ЭИ вырос с 74 до 78 баллов, у женщин с 86 до 89.

Показатели понимания эмоций у мужчин увеличилось с 39 до 43, у женщин с 46 до 48 баллов. Руководители стали замечать свои эмоциональные состояния и эмоциональные реакции окружающих.

Наблюдается положительная динамика в управлении эмоциями: у мужчин увеличилось с 34 до 36 баллов, у женщин с 42 до 45 баллов.

Компонент внутриличностного эмоционального интеллекта у мужчин вырос с 40 до 44 баллов, у женщин 47 до 49 баллов. Межличностный эмоциональный интеллект также стал выше: у мужчин с 34 до 37 баллов, у женщин с 39 до 40. Это может говорить о том, что после формирующего этапа участники стали более осознанно выстраивать коммуникацию с коллегами и лучше понимать эмоциональные особенности других людей.

Более детально видим на рисунке 9.

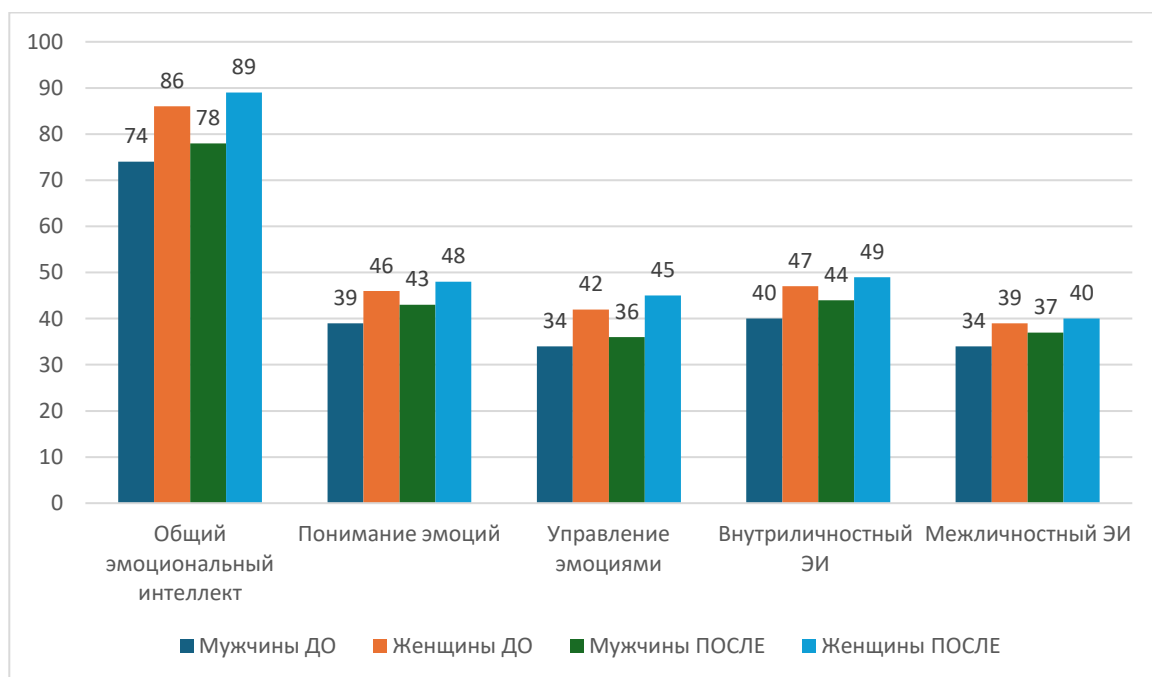


Рисунок 9. Динамика средних показателей эмоционального интеллекта руководителей организаций «до» и «после» формирующего этапа эксперимента (в баллах)

Наглядно на гистограмме 9 видим положительную динамику по всем компонентам эмоционального интеллекта, что подтверждает эффективность проведенной психологической программы.

Таблица 11. Компоненты эмоционального интеллекта руководителей организаций по методике «ЭМиН» на этапах констатирующего и контрольного экспериментов (в %)

Компонент	Констатирующий эксперимент		Контрольный эксперимент	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Понимание своих эмоций	53%	67%	60%	71%
Управление своими эмоциями	47%	58%	55%	63%
Понимание эмоций других	54%	61%	58%	65%
Управление эмоциями других	57%	59%	60%	61%

В таблице 11 заметные изменения произошли в показателях, которые на констатирующем этапе были развиты слабее. Понимание своих эмоций у мужчин выросло с 53% до 60%, у женщин с 67% до 71%. Участники стали лучше замечать свое эмоциональное состояние, быстрее понимать причины внутреннего напряжения и отслеживать собственные реакции на работе.

Показатели управления своими эмоциями также увеличились. У мужчин они стали выше с 47% до 55%, у женщин с 58% до 63%.

По компоненту понимания эмоций других людей наблюдаются изменения, у мужчин показатели возросли с 54% до 58%, у женщин с 61% до 65%. Это значит, что руководители стали внимательнее относиться к эмоциональному состоянию других и лучше считывать реакции людей в коммуникации.

Менее выраженные, но при этом положительные изменения наблюдаются по шкале управления эмоциями других людей. У мужчин показатель увеличился с 57% до 60%, у женщин с 59% до 61%. Выстраивание коммуникации и более спокойное взаимодействие в профессиональной среде может быть заметно легче.

На рисунке 10 графически изображена динамика компонентов эмоционального интеллекта.

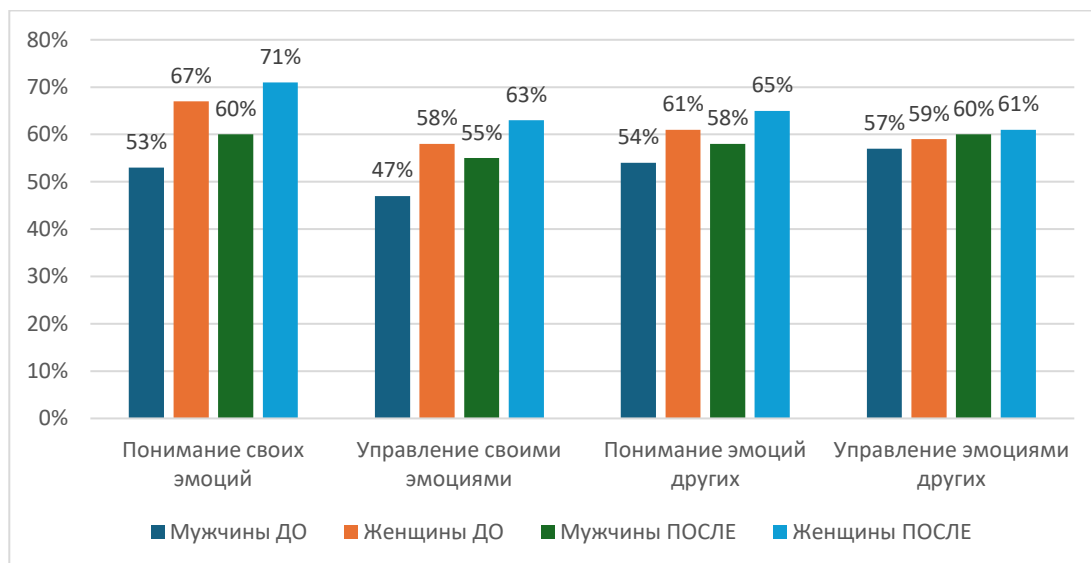


Рисунок 10. Динамика компонентов эмоционального интеллекта «до» и «после» формирующего этапа эксперимента (в %)

В гистограмме 10 можем заметить, что результаты показывают положительную динамику развития эмоционального интеллекта руководителей организаций после контрольного этапа исследования.

Таблица 12. Уровень эмоционального интеллекта руководителей организаций по методике МЭИ на этапах констатирующего и контрольного экспериментов (в %)

Уровень	Констатирующий эксперимент			Контрольный эксперимент		
	Мужчины	Женщины	Общий	Мужчины	Женщины	Общий
Высокий	13%	20%	17%	21%	26%	24%
Средний	60%	60%	60%	59%	61%	60%
Низкий	27%	20%	23%	20%	13%	16%

По данным таблицы 12 видно, что после второго этапа стало больше руководителей с высоким уровнем эмоционального интеллекта. Особо вырос в общей выборке показатель высокого уровня ЭИ – с 17% до 24%, а количество участников с низким уровнем снизилось с 23% до 16%. Руководители стали лучше справляться с эмоциональными реакциями и более осознанно вести себя в рабочих ситуациях.

У мужчин высокий уровень эмоционального интеллекта вырос с 13% до 21%, низкий уменьшился с 27% до 20%. У женщин высокий уровень

увеличился с 20% до 26%, низкий сократился с 20% до 13%. Детально видим на рисунке 11.

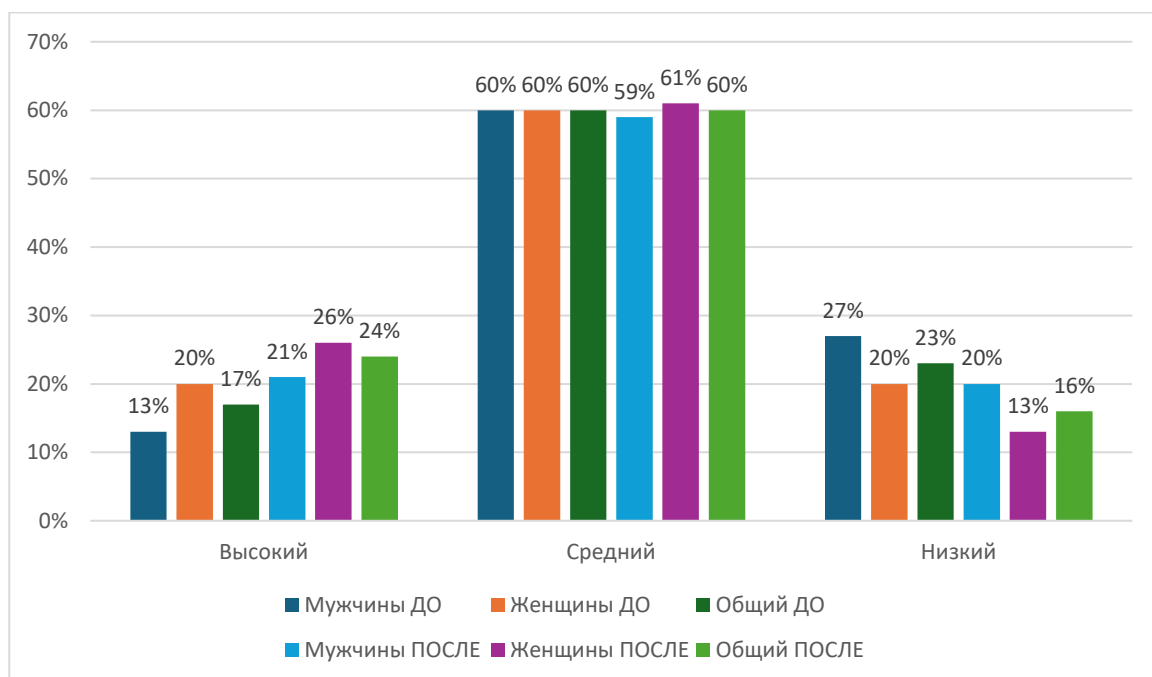


Рисунок 11. Динамика уровня эмоционального интеллекта руководителей организаций по методике МЭИ «до» и «после» формирующего этапа эксперимента (в %)

Также на гистограмме 11 можем заметить, что средний уровень эмоционального интеллекта почти не изменился. Данные это гистограммы также подтверждают положительное влияние психологической программы на развитие эмоционального интеллекта руководителей организаций.

Таблица 13 - Компоненты эмоционального интеллекта руководителей организаций по методике МЭИ на этапах констатирующего и контрольного экспериментов (в %)

Компонент	Констатирующий эксперимент		Контрольный эксперимент	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Осознание своих чувств	55%	58%	63%	64%
Управление своими чувствами	46%	57%	54%	60%
Осознание чувств других	53%	59%	55%	61%
Управление чувствами других	54%	56%	55%	58%

В таблице 13 самая заметная динамика прослеживается по шкале управления своими чувствами. У мужчин показатель увеличился с 46 % до 54%, у женщин с 57% до 60%.

По шкале осознания своих чувств у мужчин показатель вырос с 55% до 63%, у женщин с 58% до 64%. После контрольного этапа руководители стали внимательнее относиться к своему состоянию и лучше понимать причины собственных реакций.

По компоненту осознания чувств других людей показатели стали выше, так у мужчин с 53% до 55%, у женщин с 59% до 61%.

Менее выраженными стал компонент управление чувствами других людей, он стал немного выше. У мужчин с 54% до 55%, у женщин с 56% до 58%. Своими чувствами людям все-таки управлять легче, чем чувствами других людей, но несмотря на это динамика все равно положительная.

Наглядно это отражено на гистограмме 12.

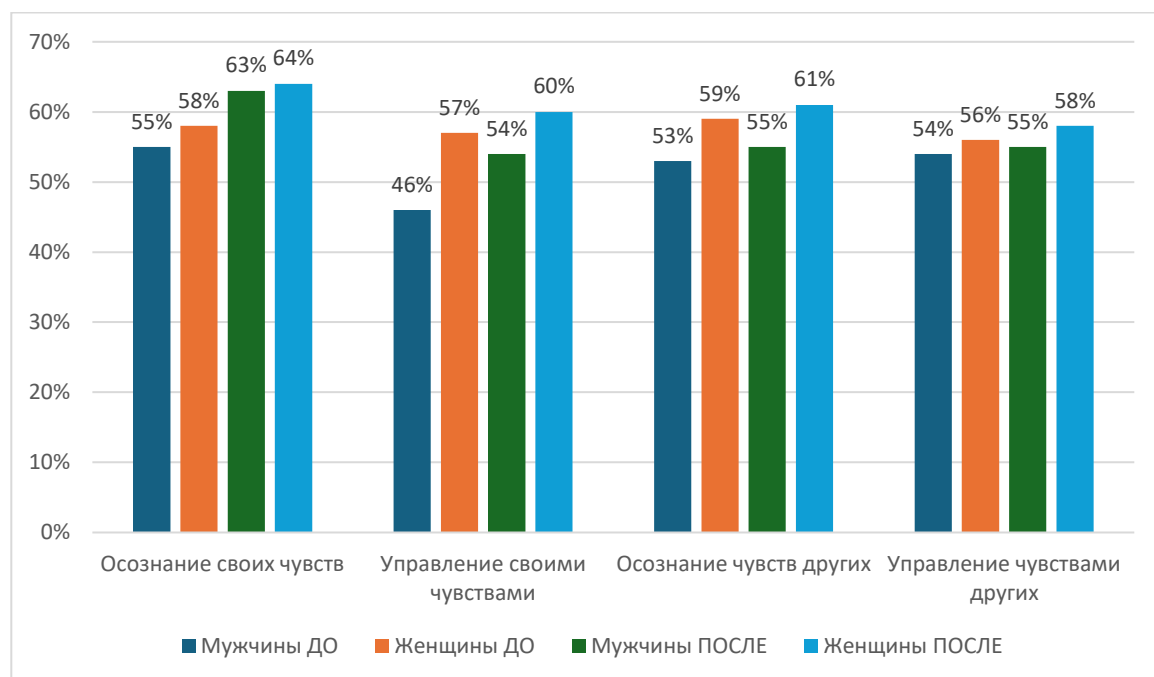


Рисунок 12. Динамика компонентов эмоционального интеллекта руководителей организаций по методике МЭИ «до» и «после» формирующего этапа эксперимента (в %)

Руководители стали более осознанно относиться как к своим эмоциям, так и к эмоциональным реакциям окружающих, что очень важно в управленческой деятельности.

Таблица 14. Уровень саморегуляции поведения на этапах констатирующего и контрольного экспериментов (в %)

Уровень	Констатирующий эксперимент			Контрольный эксперимент		
	Мужчины	Женщины	Общий	Мужчины	Женщины	Общий
Высокий	20%	27%	23%	25%	31%	28%
Средний	47%	60%	54%	56%	58%	57%
Низкий	33%	13%	23%	19%	11%	15%

Таблица 14 показывает, что после формирующего этапа участники стали увереннее управлять своим поведением в рабочих ситуациях.

У мужчин высокий уровень саморегуляции вырос с 20% до 25%, у женщин с 27% до 31%. При этом низкий уровень уменьшился достаточно заметно, с 33% до 19% у мужчин, у женщин с 13% до 11%. Такие изменения в показателях может говорить о том, руководителям стало проще сохранять внутреннее спокойствие и контролировать свои реакции. Более наглядно рассмотрим на рисунке 13.

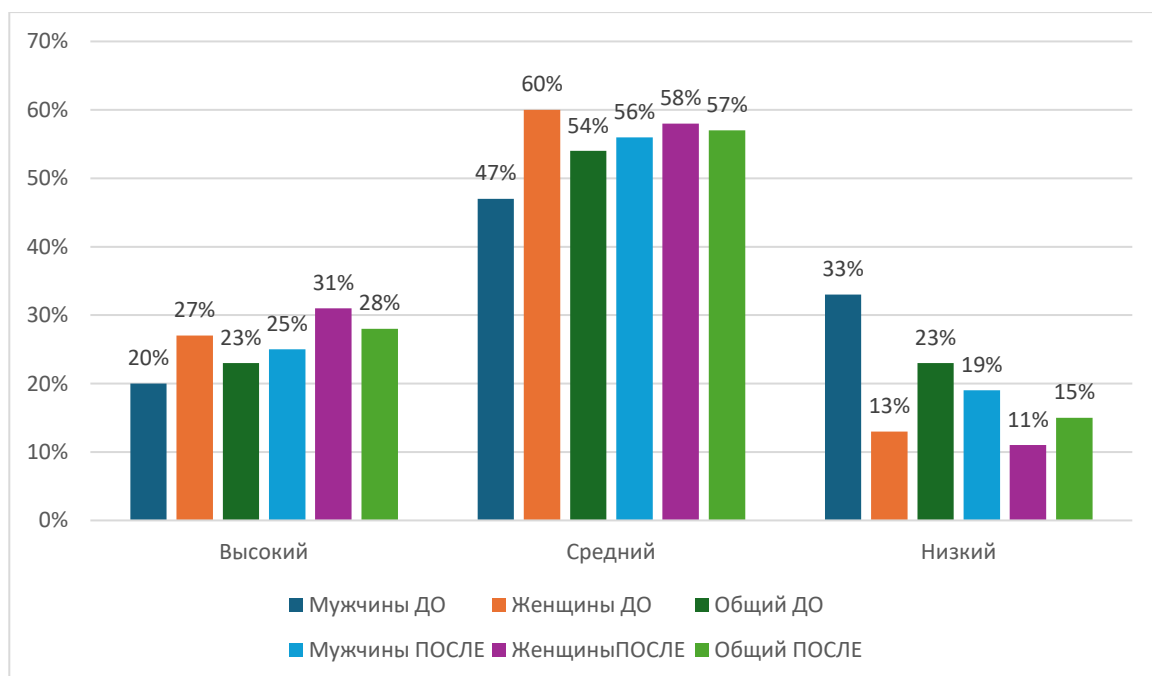


Рисунок 13. Динамика уровня саморегуляции поведения «до» и «после» формирующего этапа эксперимента (в %)

Изменения выглядят достаточно естественно, это значит, что навыки саморегуляции в процессе психологической программы формировались постепенно.

Таблица 15. Компоненты саморегуляции поведения на этапах констатирующего и контрольного экспериментов (в %)

Компонент	Констатирующий эксперимент		Контрольный эксперимент	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Планирование целей	67%	71%	70%	73%
Моделирование условий	57%	63%	64%	66%
Программирование действий	53%	58%	60%	62%
Оценивание результатов	61%	69%	65%	71%
Гибкость	42%	54%	54%	57%
Надежность	49%	52%	52%	54%
Настойчивость	74%	78%	78%	79%

По результатам таблицы 15 после программы у руководителей наблюдаются изменения по всем компонентам саморегуляции поведения. Наиболее заметная динамика видна у компонента гибкости у мужчин, он вырос с 42% до 54%, у женщин менее выражено с 54 до 57%. Мужчинам-руководителям стало легче адаптироваться к изменениям и быстрее перестраивать свое поведение.

Также выросли показатели программирования действий. У мужчин с 53% до 60%, у женщин с 58 до 62%. Что может говорить о последовательном выстраивании своих действий и лучшее продумывание рабочих задач.

По шкале моделирования условий показатели у мужчин увеличились с 57% до 64%, у женщин с 63% до 66%. Руководители стали лучше оценивать ситуации перед принятием решений.

По компоненту оценивания результатов у мужчин показатель вырос с 61% до 65%, у женщин с 69% до 71%. Наглядно в гистограмме 14 видна положительная динамика.

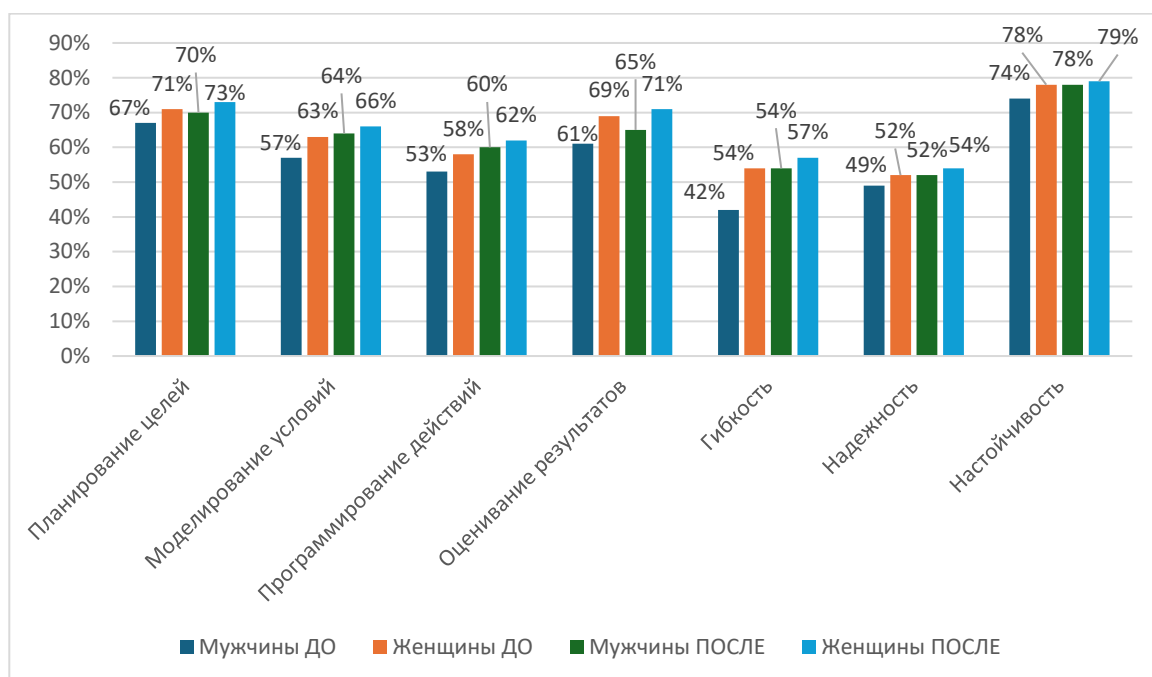


Рисунок 14. Динамика компонентов саморегуляции поведения «до» и «после» формирующего этапа эксперимента (в %)

Проведенное исследование показало, что эмоциональный интеллект и саморегуляция действительно связаны с тем, как руководитель ведет себя в профессиональной деятельности и выстраивает взаимодействие с людьми. На констатирующем этапе у части испытуемых были заметны сложности с управлением собственными эмоциями и гибкостью поведения.

После проведения программы показатели стали выше практически по всем исследуемым шкалам. Это позволяет говорить о том, что разработанная психологическая программа оказалась эффективной и может использоваться в работе с руководителями организаций. В ходе исследования выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение.

Вывод по третьей главе

1. На основе результатов констатирующего этапа мы разработали психологическую программу развития эмоционального интеллекта руководителей организаций. При её создании учитывались выявленные особенности эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения участников, а также данные научной литературы.

2. Программа рассчитана на два месяца и включает тренинговые занятия, направленные на развитие эмоциональной осознанности, управления эмоциями, саморегуляции и гибкости поведения. В неё вошли общие упражнения для всех участников и отдельные блоки для мужчин и женщин — для развития компонентов, которые по результатам диагностики оказались наименее развиты.

3. Повторная диагностика показала положительные изменения. После реализации программы вырос уровень эмоционального интеллекта и саморегуляции поведения. Участники стали лучше понимать свои эмоции, эффективнее контролировать эмоциональные реакции, проявлять гибкость в разных рабочих ситуациях.

Полученные результаты подтверждают эффективность программы. Эмоциональный интеллект и саморегуляция поведения руководителей поддаются целенаправленному развитию с помощью предложенной программы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эмоциональный интеллект – важный профессиональный навык руководителя. От его уровня зависит понимание своих и чужих эмоций, качество взаимодействия в коллективе, принятие решений и эффективность деятельности в целом.

В исследовании мы проанализировали отечественные и зарубежные научные работы по эмоциональному интеллекту руководителей и саморегуляции. Эмоциональный интеллект трактуется как совокупность способностей, связанных с пониманием и управлением эмоциями. При обилии публикаций по этой теме вопрос развития эмоционального интеллекта у руководителей остаётся открытым.

На констатирующем этапе мы изучили эмоциональный интеллект и саморегуляцию поведения руководителей организаций. У большинства участников зафиксирован средний уровень эмоционального интеллекта. При этом выявлены отдельные компоненты, которые нуждаются в развитии.

По методике «ЭмИн» Д.В. Люсина отмечены затруднения в управлении собственными эмоциями. По методике МЭИ М.А. Манойловой часть руководителей показала невысокий уровень понимания и управления эмоциями. Результаты саморегуляции поведения указали на трудности с гибкостью.

Программа была направлена на развитие эмоциональной осознанности, управления собственными состояниями, понимания чужих эмоций и саморегуляции поведения. Особое внимание уделили компонентам с самыми низкими результатами на констатирующем этапе.

Повторная диагностика выявила положительную динамику. Руководители стали лучше понимать свои эмоции, осознаннее реагировать на напряжённые ситуации, эффективнее использовать саморегуляцию в работе. По всем методикам зафиксирован рост показателей эмоционального интеллекта.

Результаты контрольного этапа говорят об эффективности программы. Цель исследования достигнута, задачи выполнены.

Гипотеза подтвердилась. Программа действительно способствует развитию эмоционального интеллекта руководителей и повышению уровня саморегуляции поведения.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Абабков, В. А. Психология стресса / В. А. Абабков. – СПб. : Питер, 2004. – 256 с.
2. Абдуллина, О. А. Эмоциональный интеллект как фактор профессионального успеха // Психология. – 2020. – № 4. – С. 56–63.
3. Александров, Ю. И. Основы психофизиологии / Ю. И. Александров. – М. : Инфра-М, 2001. – 384 с.
4. Андреева, И. Н. Эмоциональный интеллект: современные подходы // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 78–86.
5. Андреева, И. Н. Развитие эмоционального интеллекта / И. Н. Андреева. – М. : Академия, 2007. – 256 с.
6. Андреева, И. Н. Эмоциональный интеллект как феномен современной психологии / И. Н. Андреева. – Новополюцк, 2011. – 388 с.
7. Анохин, П. К. Эмоции и поведение / П. К. Анохин. – М. : Наука, 1975. – 210 с.
8. Ананьев, Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
9. Баранов, А. А. Эмоциональный интеллект и управление персоналом // Управление персоналом. – 2019. – № 5. – С. 45–50.
10. Белоконь, О. В. Эмоциональный интеллект и лидерство // Психология образования. – 2008. – № 4. – С. 59–64.
11. Бодалев, А. А. Психология общения / А. А. Бодалев. – М. : МГУ, 2002. – 320 с.
12. Выготский, Л. С. Психология эмоций / Л. С. Выготский. – М. : Педагогика, 1984. – 320 с.
13. Выготский, Л. С. Мышление и речь / Л. С. Выготский. – М. : Лабиринт, 1999. – 352 с.
14. Гордеева, Е. В. Эмоциональный интеллект руководителя // Экономика и бизнес. – 2021. – № 3. – С. 32–36.

15. Грязнов, С. А. Интеллект руководителя и эффективность управления // Меридиан. – 2023. – № 1. – С. 90–94.
16. Дарвин, Ч. Выражение эмоций у человека и животных / Ч. Дарвин. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
17. Десфонтейнес, Л. Г. Эмоциональный интеллект специалистов // Мир науки. – 2017. – № 6. – С. 243–245.
18. Дружинин, В. Н. Психология способностей / В. Н. Дружинин. – СПб. : Питер, 2007. – 368 с.
19. Ерыгина, А. В. Эмоциональный интеллект как фактор успешности // Психология. – 2021. – Т. 10. – С. 87–94.
20. Журавлёв, А. Л. Психология управления / А. Л. Журавлёв. – М. : ИП РАН, 2004. – 512 с.
21. Зотова, И. В. Эмоциональная компетентность руководителя // Психология управления. – 2024. – С. 88–91.
22. Изард, К. Э. Психология эмоций / К. Э. Изард. – СПб. : Питер, 1999. – 464 с.
23. Ильин, Е. П. Эмоции и чувства / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.
24. Иванова, С. В. Эмоциональный интеллект: обзор // Педагогика. – 2022. – № 3. – С. 119–131.
25. Каманина, Р. В. Эмоциональный интеллект руководителя // Экономика. – 2019. – № 3. – С. 112–116.
26. Кеннон, У. Телесные изменения при боли, голоде, страхе и ярости / У. Кеннон. – М. : Наука, 1967. – 256 с.
27. Климов, Е. А. Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов. – М. : Академия, 2004. – 304 с.
28. Конопкин, О. А. Психическая саморегуляция деятельности / О. А. Конопкин. – М. : Наука, 1980. – 256 с.
29. Коробейникова, А. Н. Эмоциональный интеллект руководителей // Менеджер здравоохранения. – 2025. – № 2. – С. 45–53.

30. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Смысл, 2005. – 352 с.
31. Люсин, Д. В. Социальный интеллект / Д. В. Люсин. – М. : ИП РАН, 2004. – 176 с.
32. Люсин, Д. В. Эмоциональный интеллект: теория и измерение // Психология. – 2006. – № 4. – С. 3–22.
33. Манойлова, М.А. Авторская диагностика эмоционального интеллекта – МЭИ. (статья)// Педагогическая диагностика. – М.: НИИ Школьные технологии. – 2007. - № 3. - С. 95-110.
34. Моросанова В.И., Кондратюк Н.Г. Опросник «Стиль саморегуляции поведения – ССПМ 2020» (статья)// Вопросы психологии. – 2020.- №6. – С. 155-167.
35. Мубаракшина, О. А. Развитие эмоционального интеллекта руководителя // Экономика. – 2024. – № 6. – С. 102–106.
36. Осичка, А. В. Эмоциональный интеллект в управлении // Экономика. – 2015. – № 21. – С. 95–99.
37. Петровский, А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. – М. : Политиздат, 1982. – 255 с.
38. Платонов, К. К. Структура и развитие личности / К. К. Платонов. – М. : Наука, 1986. – 256 с.
39. Птицын, С. Д. Эмоциональный интеллект руководителей // Экономика. – 2019. – № 10. – С. 117–121.
40. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб. : Питер, 2002. – 720 с.
41. Селье, Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. – М. : Прогресс, 1982. – 124 с.
42. Теплов, Б. М. Психология индивидуальных различий / Б. М. Теплов. – М. : Наука, 1985. – 304 с.
43. Ушаков, Д. В. Социальный интеллект / Д. В. Ушаков. – М. : ИП РАН, 2004. – 200 с.

44. Шабанов, С. А. Эмоциональный интеллект. Российская практика / С. А. Шабанов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
45. Шариков, В. П. Психология управления / В. П. Шариков. – М. : Академия, 2008. – 320 с.
46. Ширматов, С. Р. Эмоциональный интеллект руководителей // Экономика труда. – 2025. – Т. 12. – С. 211–220.
47. Шульц, И. Аутогенная тренировка / И. Шульц. – М. : Медицина, 1985. – 192 с.
48. Экман, П. Психология эмоций / П. Экман. – СПб. : Питер, 2010. – 336 с.
49. Ярошевский, М. Г. История психологии / М. Г. Ярошевский. – М. : Мысль, 1985. – 575 с.
50. Ashkanasy, N. M. Emotional intelligence in organizations // Journal of Organizational Behavior. – 2005. – Vol. 26. – P. 453–466.
51. Bar-On, R. Emotional Quotient Inventory: Technical manual / R. Bar-On. – Toronto : Multi-Health Systems, 1997.
52. Batool, B. Emotional intelligence and leadership // Journal of Business Studies. – 2013. – Vol. 5. – P. 84–98.
53. Boyatzis, R. Emotional competence inventory // Handbook of emotional intelligence. – San Francisco : Jossey-Bass, 2000. – P. 343–362.
54. Cannon, W. Bodily changes in pain, hunger, fear and rage / W. Cannon. – New York : Appleton, 1929. – 311 p.
55. Caruso, D. The emotionally intelligent manager / D. Caruso. – San Francisco : Jossey-Bass, 2004. – 320 p.
56. Cherniss, C. Emotional intelligence: Toward clarification of a concept // Industrial and Organizational Psychology. – 2010. – Vol. 3. – P. 110–126.
57. Clarke, N. Emotional intelligence and transformational leadership // Project Management Journal. – 2010. – Vol. 41. – P. 5–20.
58. Conte, J. Emotional intelligence measures // Journal of Organizational Behavior. – 2005. – Vol. 26. – P. 433–440.

59. Côté, S. Emotional intelligence and job performance // *Administrative Science Quarterly*. – 2006. – Vol. 51. – P. 1–28.
60. Druskat, V. Emotional intelligence of groups // *Harvard Business Review*. – 2001. – Vol. 79. – P. 80–90.
61. George, J. Emotions and leadership // *Human Relations*. – 2000. – Vol. 53. – P. 1027–1055.
62. Goleman, D. Emotional intelligence / D. Goleman. – New York : Bantam Books, 1995. – 352 p.
63. Goleman, D. Working with emotional intelligence / D. Goleman. – New York : Bantam Books, 1998. – 383 p.
64. Goleman, D. Primal leadership / D. Goleman. – Boston : Harvard Business School Press, 2013. – 306 p.
65. Harms, P. Emotional intelligence and leadership: A meta-analysis // *Journal of Leadership Studies*. – 2010. – Vol. 4. – P. 5–17.
66. Hur, Y. Emotional intelligence and leadership // *Leadership Quarterly*. – 2011. – Vol. 22. – P. 591–603.
67. Joseph, D. Emotional intelligence meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*. – 2010. – Vol. 95. – P. 54–78.
68. Lazarus, R. Stress and emotion / R. Lazarus. – New York : Springer, 1999. – 342 p.
69. Mayer, J. Emotional intelligence // *Psychological Inquiry*. – 2004. – Vol. 15. – P. 197–215.
70. Mayer, J. Ability model of emotional intelligence // *Emotion Review*. – 2016. – Vol. 8. – P. 290–300.
71. Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. Emotional intelligence: Theory and research // *Psychological Inquiry*. – 2004. – Vol. 15. – P. 197–215.
72. Salovey, P. Emotional intelligence // *Imagination, Cognition and Personality*. – 1990. – Vol. 9. – P. 185–211.
73. Schultz, J. Autogenic training / J. Schultz. – New York : Grune & Stratton, 1932. – 193 p.

74. Wong, C. Emotional intelligence and leadership // Leadership Quarterly. – 2002. – Vol. 13. – P. 243–274.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Упражнение «Знакомство через эмоцию».

Цель: Создание общего контекста и налаживание контакта между участниками. Мотивация участников к изучению и распознаванию своих эмоций. Вступительное знакомство с концепцией эмоционального интеллекта.

Инструкция: Подготовка (1 минута): Убедитесь, что все участники комфортно расположились и готовы к началу упражнения. Если проводите онлайн, убедитесь, что у всех есть доступ к звуку и видео.

Вступление (2 минуты): Добро пожаловать на наш тренинг. Мы здесь, чтобы узнать больше о самих себе и о том, как мы взаимодействуем с нашими эмоциями. Но прежде чем мы начнём, давайте знакомиться. Пожалуйста, каждый кратко расскажите о себе и о том, почему вам важно понимать свои эмоции.

Проведение упражнения (в зависимости от размера группы, обычно 2-6 минут): Передайте слово каждому участнику по очереди. Ваша роль быть активным слушателем и убедиться, что каждый участник получает равное внимание и время.

Заключение и обсуждение (1-2 минуты): Спасибо всем за вашу откровенность и готовность поделиться. Очень важно понимать наши мотивы, почему мы здесь и почему мы хотим работать над нашими эмоциями. Это поможет нам сфокусироваться и получить максимальную пользу от нашего времени вместе. Теперь, когда мы узнали друг друга немного лучше, давайте приступим к следующей части нашего тренинга.

Упражнение «Мои эмоциональные состояния»

Работая индивидуально, охарактеризуйте свои преобладающие эмоциональные состояния. Для этого постройте график эмоций, продолжая незаконченное предложение: «В последнее время чаще всего я бываю...». Поставьте точку в средней колонке, соответствующей вашему ответу. По окончании работы соедините точки в график.

	«В последнее время чаще всего я бываю...»		
Веселый			Грустный
Доброжелательный			Раздражительный
Активный			Пассивный
Миролюбивый			Агрессивный
Уверенный в себе			Тревожный
Увлеченный			Безучастный
Работоспособный			Обессиленный
Выдержанный			Взволнованный
Восторженный			Унылый
Радостный			Печальный
Отдохнувший			Усталый
Воодушевленный			Подавленный
Спокойный			Возбужденный

Проанализируйте график, выделив негативные эмоции, которые вы часто испытываете. Для этого каждую отмеченную эмоцию оцените в 1 балл и подсчитайте результаты по группам эмоциональных состояний, занесите их в таблицу:

Эмоциональное состояние	Признаки	Баллы
Эмоциональная напряженность	Возбужденность, взволнованность, раздражительность, агрессия	
Эмоциональное утомление	Усталость, подавленность, пассивность, безучастность	
Эмоциональная подавленность	Тревога, грусть, печаль, уныние	

Упражнение «Дневник эмоций»

Что развивает: самосознание

Сложность: легко

Время: 5–10 минут в день

Дневник эмоций – это простое, но очень эффективное упражнение для развития эмоционального интеллекта, направленное на отслеживание своего состояния. Регулярные записи помогают замечать закономерности: какие ситуации вызывают тревогу, что приносит радость, а что выводит из равновесия. Зная это, вы начинаете лучше понимать себя и свои чувства.

Фиксируйте, что вы чувствовали, в какой момент. Регулярно перечитывайте записи и ищите повторяющиеся паттерны. Вскоре вы заметите, что определённые ситуации вызывают у вас одни и те же эмоции. Это поможет вам не только лучше понять себя, но и принять какие-то меры, например, пересмотреть свои привычки.

Упражнение «Эмоциональная пауза»

Эмоциональная пауза - это навык, который позволяет остановиться перед действием. Когда возникает сильное желание что-то сделать для другого, попробуйте взять паузу хотя бы на несколько минут.

В это время задайте себе вопросы: «я делаю это из желания или из страха?», «что будет, если я не вмешаюсь?». Даже короткая пауза помогает снизить импульсивность и выбрать более осознанное поведение.

Со временем это становится привычкой, которая защищает ваши границы.

Упражнение «Конфликт под разными углами»

«Порой, мы смотрим на проблему под разным углом зрения, для того, чтобы убедиться в этом хочу предложить вам совсем легкий метод.

Сейчас перед вами – в центре круга стоит некий предмет (например, кружка). О том, что это за предмет, вы конечно же догадались, но тем не менее, я попрошу каждого участника по кругу описать то, что он видит со своего места расположения» (участники, в зависимости от расположения относительно кружки видят разные ее элементы: ручку, рисунок, стенку без рисунка и пр.).

Рефлексия: – Почему, смотря на один и тот же предмет, вы называли совершенно разные вещи? (Каждый видит мир со своей точки зрения. То же самое происходит в конфликте, когда каждый человек видит только одну сторону ситуации.)

– Как вы думаете, что в данной ситуации можно сделать, чтобы не допустить конфликта? - Всегда ли можно догадаться о том, как видит ситуацию противоположная сторона и какова ситуация на самом деле?

Упражнение «Стоп-реакция»

При сильном эмоциональном всплеске (гнев, тревога, обида), тело реагирует мгновенно: учащается дыхание, напрягаются мышцы, мысли «скачут». Это техника поможет прервать взять ситуацию под контроль.

Как выполнять:

1. Как только вы почувствуете, что эмоция нарастает, мысленно скажите себе «Стоп»
2. Сделайте глубокий вдох, задержите дыхание на 4 секунды и медленно выдохните. Повторите 3-4 раза
3. Осознайте свои эмоции: что именно вы чувствуете: злость, страх, раздражение? Назовите эмоцию вслух или мысленно
4. Спросите себя: что я могу сделать прямо сейчас, чтобы не усугубить ситуацию?

Как это работает: упражнение замедляет реакцию нервной системы, помогает осознать свою эмоцию и выбрать более осмысленный ответ вместо импульсивного поведения.

Дыхательная техника «4-6»

Дыхательная техника «4–6» – это метод, который помогает снизить уровень тревоги, напряжения и замедлить внутренний поток мыслей. Она основана на принципе более длинного выдоха по сравнению с вдохом, что активизирует парасимпатическую нервную систему, способствует расслаблению и замедлению сердцебиения.

Как выполнять технику:

1. Вдох. Сделайте спокойный вдох через нос на счёт 4 секунды. При этом представьте, что воздух заполняет грудь и живот.
2. Пауза. Задержите дыхание на 4 секунды. Короткая фиксация дыхания помогает переключить фокус с тревожных мыслей на тело.
3. Выдох. Выдыхайте медленно и плавно на 6 секунд. Выдох должен быть длиннее вдоха — это ключевой элемент техники. Можно представить, что вы выпускаете воздух сквозь трубочку.

Повторите цикл 4–6 раз.

Эффект:

После выполнения техники можно почувствовать:

- тише мысли;
- расслабление тела;
- снижение нарастающей тревоги;
- появление ощущения опоры и ясности.

Дополнительные рекомендации:

- если сбиваетесь со счёта, не стремитесь считать идеально – главное, чтобы выдох был длиннее вдоха;
- можно выполнять технику в сидячем или лежащем положении, в удобной позе;
- для усиления эффекта рекомендуется сосредоточиться на ритме дыхания и отгонять негативные мысли.

Важные замечания:

Перед началом практики дыхательной гимнастики стоит проконсультироваться с врачом, особенно при наличии хронических заболеваний, сердечно-сосудистых патологий, беременности, менструации или других противопоказаний.

Некоторые противопоказания к дыхательной гимнастике:

- острые инфекционные заболевания;
- серьёзные сердечно-сосудистые патологии (инфаркт, тяжёлая гипертензия, аритмии);
- недавние операции на органах грудной клетки или живота;
- онкологические заболевания в стадии активного роста;
- тромбозы, эмболия;
- эпилепсия или судорожный синдром;
- острые психические расстройства.

Упражнение «Техника остановки автоматической реакции»

Это инструмент эмоциональной саморегуляции, позволяющий выйти из режима автоматических (часто деструктивных) реакций и осознанно выбрать способ поведения.

Между стимулом и реакцией существует естественная микропауза (доли секунды), когда мозг оценивает ситуацию. В стрессе мы часто «пропускаем» этот момент, реагируя импульсивно.

Техника учит:

- осознанно замечать эту паузу;
- использовать её для анализа;
- выбрать реакцию, а не поддаваться автоматизму.

Базовый алгоритм:

S – Stop («Остановись»)

Как только чувствуете эмоциональный накал (гнев, обиду, тревогу):
мысленно произнесите «СТОП»;
замрите на мгновение (даже если вокруг всё «горит»).

T – Take a breath («Сделай вдох»)

3–5 медленных глубоких вдохов-выдохов;
сосредоточьтесь на ощущениях в теле (например, на движении живота).

O – Observe («Наблюдай»)

Задайте себе вопросы:

Что я сейчас чувствую? (гнев, страх, стыд?)

Какие мысли меня захватили? («Он меня унижает!», «Я опять всё испортил!»).

Что происходит в теле? (сжаты кулаки, горит лицо, ком в горле?) Какой режим активирован? («Обиженный ребёнок», «Агрессивный защитник»?)

P – Proceed («Действуй осознанно»)

Выберите реакцию, исходя из ценностей и целей:

Могу ли я отложить ответ?

Как бы поступил «Здоровый взрослый»?

Какой результат мне действительно нужен?

Упражнение «Техника психофизиологической саморегуляции»

Это методы управления своим психоэмоциональным состоянием с помощью слов, образов и телесных функций. Они помогают снизить стресс, восстановить концентрацию, улучшить самочувствие и восстановить энергию.

Цель: управление состоянием мышечного напряжения и расслабления. Встаньте, закройте глаза, руки поднимите вверх, наберите воздух. Представьте, что вы большой воздушный шар, наполненный воздухом. Поймите в такой позе 1–2 минуты, напрягая все мышцы тела. Затем представьте себе, что в шаре появилось небольшое отверстие. Медленно начинайте выпускать воздух, одновременно расслабляя мышцы тела: кисти рук, затем мышцы плеч, шеи, корпуса, ног и т. д.

Запомните ощущения в состоянии расслабления. Выполняйте упражнение до достижения оптимального психоэмоционального состояния. И наконец, при сильном нервно-психическом напряжении вы можете выполнить 20–30 приседаний либо 15–20 прыжков на месте.

Это позволит избавиться от возникшего напряжения. Данный метод снятия психоэмоционального напряжения широко используется как спортсменами, так и артистами перед ответственными выступлениями.

Техника «Концентрация на дыхании»

Концентрация на дыхании – это техника осознанности, которая помогает развить навык управления вниманием, снизить стресс, улучшить концентрацию и восстановить эмоциональный баланс. Суть практики заключается в целенаправленном отслеживании всех фаз дыхания от начала вдоха до завершения выдоха.

1. Выберите место и время, когда вас никто не отвлекает.
2. Займите комфортную позу. Желательно выполнять упражнение сидя, при этом постарайтесь не облокачиваться на спинку стула или кресла, чтобы сохранять состояние бодрствования. Можно также принять сидячее или лежащее положение с расслабленной спиной.
3. Обратите внимание на дыхание. Попробуйте почувствовать, как воздух проходит через ноздри, затем – горло, лёгкие, и как выходит обратно. Обратите внимание на то, как поднимается живот при вдохе и опускается при выдохе. Можно ощутить разницу температур входящего и выходящего воздуха.
4. Не старайтесь контролировать дыхание или дышать каким-то определённым образом дышите так, как вам привычно и комфортно.
5. Если вы отвлеклись, не ругайте себя и не критикуйте, просто мягко верните внимание к дыханию. Не пытайтесь намеренно ни о чём не думать, отгонять мысли или оценивать их просто плавно возвращайтесь к дыханию.

Упражнение на мышечную релаксацию

Мышечная релаксация – это техника, которая помогает снизить напряжение в теле, уменьшить стресс, тревогу, улучшить качество сна и общее самочувствие.

Прогрессивная мышечная релаксация по Джекобсону. Суть метода в том, что человек поочерёдно напрягает мышцы, а затем расслабляет их, концентрируясь на ощущениях (тепло, тяжесть, покалывание). Контраст между напряжением и расслаблением помогает телу быстрее отпускать мышечный тонус.

Как выполнять:

- Найдите спокойное место. Лучше сесть или лечь так, чтобы у тела была опора. Достаточно 10–15 минут, в течение которых вас, по возможности, не будут отвлекать.
- Начните с дыхания. Сделайте несколько обычных спокойных вдохов и выдохов.
- Напрягайте мышцы на 5–7 секунд (на 70–80% от максимума, без боли), затем отпустите напряжение и в течение 10–15 секунд наблюдайте за изменениями.
- Двигайтесь по телу постепенно. Можно начать с кистей и рук, затем перейти к плечам, лицу, шее, животу, ягодицам, бёдрам, стопам.
- Сосредоточьтесь на дыхании. Можно вдыхать во время напряжения и выдыхать во время расслабления.

Упражнение «Активное слушание»

Цель активного слушания – продуктивное взаимодействие с собеседником. С одной стороны, такая практика располагает человека к говорящему, дает ему высказаться и почувствовать себя ценным. С другой стороны, активное слушание позволяет понять человека.

Основные приемы активного слушания (выбираем одно или несколько).

1. Зрительный контакт. Смотреть собеседнику в глаза важно – это базовое выражение заинтересованности и внимания к говорящему. Когда зрительного контакта нет, человеку кажется, что его не слушают: собеседник будто бы витает в облаках или закрылся в себе. Но перебарщивать не стоит: непрерывный зрительный контакт неприятен, потому что может расцениваться как проявление агрессии.

2. Невербальные знаки. Расположите человека к себе мимикой и жестами: искренней улыбкой, открытой позой, спокойным темпом речи, пониженным тембром голоса. Соблюдайте дистанцию, чтобы не нарушить личные границы, при этом не отдаляйтесь слишком. Располагайтесь под смещенным углом к собеседнику.

3. Уточняющие вопросы. Еще есть вербальные приемы активного слушания, например, переспрашивание: «Правильно ли я тебя понял?», «Вы имеете в виду вот это?». Задавайте уточняющие вопросы исходя из того, что говорит человек, чтобы у него была возможность раскрыть тему. Это будет приятно собеседнику: он поймет, что вы включены в разговор. Например, если коллега купил дачу, можно спросить, где она находится, какие мысли привели к покупке, как долго выбирали участок, что там растет, для чего нужен загородный дом – отдыхать на природе или обустроить огород.

4. Поддержка во время разговора. Во время беседы кивайте, реагируете словами «да», «понятно», «ага». Это покажет интерес к собеседнику,

сигнализирует о том, что сейчас все внимание, время, ресурсы направлены на взаимодействие с человеком.

5. Эхо. В разговоре используйте технику «Эхо». Она заключается в том, чтобы повторять слова говорящего в своей речи. Когда слушающий так делает, он дает понять, что фокусируется на беседе, не пропускает слова говорящего.

6. Отзеркаливание. Техника заключается в копировании позы, жестов, мимики, темпа речи и интонаций собеседника. Она заимствована из НЛП. Её цель не управление человеком против его воли, а снятие психологического стресса и напряжения.

Упражнение «Конструктивный диалог»

Упражнение развивает навыки эффективной коммуникации, активного слушания, прояснения позиций и поиска взаимопонимания. Оно включает техники построения диалога без манипуляций и психологических игр, с ориентацией на достижение конкретных целей.

Метод «Повтори, согласись, добавь»

Метод помогает разрешать разногласия и учиться слушать собеседника.

Порядок действий:

1. Определить предмет разногласия.
2. Собеседник формулирует тезис кратко описывает проблему.
3. Участник соглашается с этим тезисом, затем формулирует собственный тезис, обозначая свою позицию.
4. Повторите тезис собеседника, желательно слово в слово, согласитесь с какой-либо частью и добавьте что-то своё.
5. Собеседник действует по тому же алгоритму: повторяет тезис, соглашается с частью и дополняет позицию.

Упражнение «Пауза перед реакцией»

Прежде чем отреагировать на какую-то ситуацию, например, на критику или конфликт, сделайте паузу, чтобы обдумать, как именно вы хотите отреагировать. Задайте себе вопросы, которые помогут избежать импульсивных действий:

Что я хочу этим сказать?

Какую цель я преследую своей реакцией?

Упражнение «Уровень внутреннего напряжения»

Перед вами 5 вопросов. В каждом вопросе нужно выбрать только один вариант ответа – тот, который первым пришел в голову или вызывает наибольший отклик. Не задумывайтесь слишком долго. Записывайте выбранные буквы (А, Б, В или Г).

Вопрос 1: Ваше утро

Представьте себе раннее утро выходного дня. Вы просыпаетесь без будильника. Какое ощущение вы испытываете в первую секунду?

- А) Легкость и радость от того, что можно еще полежать.
- Б) Настороженность: «Который час? Я ничего не проспал?».
- В) Тяжесть в теле и желание немедленно уснуть снова, чтобы не думать.
- Г) Пустоту. Мне все равно, утро это или вечер.

Вопрос 2: Ожидание

Вам назначили важную встречу. Человек опаздывает уже на 20 минут и не отвечает на звонки. Ваши мысли?

- А) «Наверное, пробки. Почитаю книгу/новости, пока жду».
- Б) «Мог бы и предупредить. Ладно, подожду еще 10 минут, и если что – уйду».
- В) Я начинаю злиться, прокручивать в голове гневный диалог, меня трясет от несправедливости.
- Г) «Зря я вообще сюда пришел». Мне грустно и безразлично.

Вопрос 3: Неожиданный звук

Вы дома одни. Слышите громкий и резкий звук (стук, грохот) от соседей или с улицы. Ваша первая реакция?

- А) Я вздрогну, но через пару секунд забуду об этом и вернусь к своим делам.
- Б) Сердце на мгновение уходит в пятки, я прислушиваюсь и пытаюсь определить источник звука.

Продолжение приложения 15

В) Сильный испуг, сердце колотится, дыхание перехватывает. Я еще несколько минут буду в стрессе.

Г) Я никак не реагирую. Звуки – это просто фон.

Вопрос 4: Цвет настроения

Если бы ваше текущее внутреннее состояние нужно было выразить цветом (не любимым цветом, а цветом ощущения), какой цвет ближе всего?

А) Прозрачно-голубой или светло-зеленый (цвет молодой листвы).

Б) Желто-оранжевый (как солнце) или серо-голубой.

В) Ярко-алый, коричневый или густо-черный.

Г) Бесцветный, серый, туманный.

Вопрос 5: Зарядка телефона

Представьте, что ваша нервная система – это батарея телефона. На сколько процентов она заряжена прямо сейчас (в последнее время)?

А) 80–100%. Мне хватает сил на дела и удовольствия.

Б) 60–70%. Хватает на важное, но на развлечения сил почти нет.

В) 20–50%. Работаю на износ, чувствую, что вот-вот сяду.

Г) 0–10%. Режим энергосбережения отключен, я в глубокой "разрядке".

Расшифровка результатов

Посчитайте, каких ответов у вас больше всего (А, Б, В или Г). Если ответы смешаны, прочитайте описания всех типов – скорее всего, один из них будет описывать вас точнее других.

Преобладание ответов «А»: Уровень напряжения – Низкий (Зеленая зона)

Вы находитесь в состоянии гармонии и ресурса. Ваша нервная система успевает восстанавливаться после нагрузок. Вы гибко реагируете на стресс: можете напрячься, когда это действительно нужно, но быстро возвращаетесь в состояние покоя. Внутреннее напряжение если и есть, то оно скорее «рабочее» и мобилизующее, а не разрушающее.

Преобладание ответов «Б»: Уровень напряжения – Средний (Желтая зона)

Вы в тонусе, но грань между спокойствием и тревогой очень тонка. Вы часто «на взводе», контролируете ситуацию, но это требует затрат энергии. Фоновое напряжение присутствует постоянно, как включенный в розетку, но не работающий прибор.

Рекомендации по результатам диагностики уровня нервно-психического напряжения.

Уровень напряжения – средний (жёлтая зона)

При данном уровне руководитель сохраняет работоспособность, однако для предотвращения перехода в зону высокого напряжения необходим качественный отдых. Рекомендуется использовать техники стабилизации состояния (прогулка, прослушивание музыки, кратковременный отдых), а также снизить интенсивность потребления новостного контента и частоту проверки уведомлений.

Уровень напряжения – высокий (красная зона)

Данный уровень соответствует состоянию хронического стресса. Нервная система функционирует на пределе возможностей. Реакции по типу «бей или беги» возникают даже в ответ на незначительные раздражители. Такое состояние повышает риск эмоциональных срывов, апатии и психосоматических расстройств (артериальная гипертензия, нарушения желудочно-кишечного тракта, дерматологические проблемы). Рекомендуется применение техник «заземления»: физическая нагрузка, контрастный душ, диафрагмальное дыхание.

Уровень напряжения – запредельный (зона истощения)

При запредельном уровне напряжения вместо переживания стресса может наблюдаться эмоциональная пустота и безразличие. Данное состояние требует профессиональной психологической поддержки.

Продолжение приложения 15

Это стадия истощения, когда психика включила «защитный тормоз». Эмоции притупились, чтобы вы не сломались. Это состояние похоже на депрессию или глубокое эмоциональное выгорание. Внутреннее напряжение настолько велико, что организм предпочел его «заморозить».

Рекомендация: Это серьезный звоночек. Вам жизненно необходим полный детокс от обязанностей и помощь специалиста (психотерапевта или клинического психолога). Начинать нужно с малого: еда, сон, прогулки и исключение любых источников стресса, какие только возможны.

Техника «Эмоциональное восстановление»

Прогрессивная мышечная релаксация. Поочерёдное напряжение и расслабление групп мышц помогает снизить интенсивность негативных эмоций и успокоиться.

Сначала нужно разучить и натренировать расслабление групп мышц, например, мышц шеи или мимических. Человек, лучше ощущая свои мышцы, может наблюдать за ними и выяснить, какие из них сильнее всего напрягаются при отрицательных эмоциях. Затем, используя способность расслаблять наиболее напряженные при стрессе группы мышц, можно снизить интенсивность негативных эмоций, ощутимо расслабиться и успокоиться.

Упражнение «Эмоции без слов»

Упражнение «Эмоции без слов» направлено на развитие навыков невербального общения, распознавания и выражения эмоций через мимику, жесты и позу.

1. Изобразить эмоцию и угадать её. Участник показывает эмоцию (радость, грусть, страх, удивление и т. д.) с помощью мимики, жестов и позы, а остальные участники пытаются угадать, какую именно эмоцию он изобразил.

2. Игра «Передай эмоцию». Участники становятся в затылок друг к другу. Последний участник задумывает эмоцию и передаёт её стоящему перед ним человеку без слов – прикосновением, жестом или мимикой. Каждый следующий участник повторяет переданную эмоцию. Когда «эмоциональное послание» доходит до первого человека, его спрашивают, какую эмоцию, по его мнению, хотел передать ему сосед. Затем второй участник говорит, какую эмоцию он получил и передавал, и так продолжается до последнего участника.

Упражнение «Эмпатическое слушание»

«Отражение чувств»: Участники разбиваются на пары. Первый член пары произносит эмоционально окрашенную фразу. Второй – повторяет своими словами содержание того, что услышал (парафраз). Затем пытается определить чувство, которое испытывал партнер в момент говорения (отражение чувств). Партнер оценивает точность обоих отражений. Затем – обмен ролями.

Упражнения «Смена ролей»

Цель упражнения: развитие у руководителей гибкости и пластичности в процессе смены коммуникативной позиции в контактах с коллегами.

Группа рассаживается в круг. По желанию выбирается один участник, который, двигаясь по часовой стрелке, вступает в непродолжительные разговоры с каждым членом группы. Остальные участники слушают, оценивая, какие коммуникативные средства были применены, изменяется ли стиль беседы в соответствии с индивидуальностью нового партнера, меняется ли коммуникативная позиция у водящего.

Коллективное обсуждение проводится в двухфазном режиме. На первой фазе свои впечатления высказывают члены группы, с которыми водящий разговаривал. На второй – группа выслушивает самого водящего, анализирующего чувства и переживания, возникшие у него в ходе многократной смены коммуникативной позиции при переходе к новому собеседнику.

Упражнение «Три зеркала»

Зеркало реакции:

- сознайте свою первую эмоциональную реакцию;
- назовите её простым словом (обида, гнев, страх);
- примите её без осуждения.

Зеркало собеседника:

- представьте, что вы смотрите на ситуацию его глазами;
- подумайте о его возможных страхах и надеждах;
- найдите возможное позитивное намерение.

Зеркало реальности:

- соедините обе перспективы;
- найдите точки соприкосновения;
- сформулируйте новое понимание ситуации.

Упражнение «Я-высказывание»

Техника «Я-высказываний» позволяет человеку выражать собственные мысли, чувства и желания прямо и открыто, от первого лица.

Для того чтобы слова были эффективными, необходимо соблюдать определённые правила их построения:

Как говорить о своих чувствах (правила «Я-высказываний»)

1. Назовите чувство. Решите, что именно вы хотите передать. Скажите прямо: «Я обижен», «Мне грустно», «Я рад», «Мне нравится». Так собеседнику легче вас понять.

2. Скажите, с чем это связано. Объясните, какая ситуация или факт вызвали эти эмоции. Например: «Когда вы опоздали на встречу», «Когда я услышал эту новость», «Когда со мной говорили грубо».

3. Объясните, почему. Расскажите, почему именно это вызвало такие чувства. Поделитесь тем, как события на вас повлияли.

4. Скажите, что вам нужно. Обозначьте, чего бы вы хотели. Так проще найти общее решение.

Пример:

– Неправильно: «Помоги мне с этим проектом!»

– Правильно: «Мне сложно справиться с этой задачей. Кажется, у вас здесь больше опыта. Можете помочь?»

Упражнение «Сложный разговор»

Ход выполнения:

Участники распределяют роли и разрабатывают стратегию ведения беседы (10 минут).

Проводятся ролевые игры, в которых каждая группа демонстрирует свой вариант сложного разговора. На каждую группу отводится 5-7 минут. Общая продолжительность этапа — 20-30 минут в зависимости от размера группы.

После каждой ролевой игры организуется короткое обсуждение с акцентом на использованные стратегии и их эффективности (2-3 минуты на группу).

Завершающий этап — общее обсуждение и подведение итогов (10 минут).

Вопросы для обсуждения:

Какие эмоции испытывали участники в процессе подготовки и проведения сложного разговора?

Какие стратегии оказались наиболее эффективными в данной ситуации? Почему?

С какими трудностями столкнулись участники и как они их преодолели

Как изменилось понимание ситуации в ходе разговора?

Что нового участники узнали о своем стиле коммуникации в сложных ситуациях?

Какие навыки, по их мнению, необходимо развивать для успешного ведения сложных разговоров?

Упражнение «Обратная связь без напряжения»

Что делаем. Берём карточку с ситуацией. Например: «нарушены сроки выполнения работ».

Схема обратной связи: факт → следствие → предложение.

Пример. «На встрече не озвучили сроки. Команда не поняла, когда что делать. Давайте в конце каждой встречи фиксировать дедлайн».

Четыре простых правила

Конкретно. Говорим о фактах, а не вообще. Не «ты постоянно опаздываешь», а «сегодня встреча началась на 10 минут позже».

Про действия, а не про человека. Не «вы безответственный», а «вы не прислали отчёт к пятнице».

Что делать дальше. Не просто критиковать, а предложить шаги. «Как исправим? Давайте так...»

Без обиды. Убираем фразы, от которых человек защищается. Без «вы всегда», «вы никогда», без обвинений.

Упражнение «Колесо эмоций»

Зачем. Круг из секторов. В каждом – свои чувства. Видно, что с чем связано и как меняется сила эмоции.

Что делаем. Учимся замечать свои эмоции, понимать их силу, видеть связи. Пополняем словарь чувств.

Кому подойдёт. Можно делать одному. Можно исследовать эмоции всей группы.

Что развиваем:

- осознанность;
- знание эмоций;
- умение различать сильное и слабое чувство;
- понимание переходов между эмоциями;
- саморегуляцию.

Реквизит:

- бланки «Колеса эмоций» на каждого;
- цветные карандаши (хотя бы 4 цвета);
- доска или флипчарт;
- образец.

Как заполнять (пример)

Базовая эмоция	Оттенки	Сила (1–10)	Что вызвало
Радость	Восторг 8		Достиг цели
Грусть	Меланхолия 4		Вспоминания
Гнев	Раздражение 6		Несправедливость

По шагам

Объяснение. Ведущий показывает «Колесо», объясняет. Раздаёт бланки.

(10 мин)

Индивидуально. Каждый заполняет свои эмоции, силу, причины. (20 мин)

В парах. Обсуждают, слушают друг друга. (15 мин)

Вместе. Делятся открытиями. (25 мин)

Что помнить

- Будьте честны.
- Нет правильных или неправильных чувств.
- У каждой эмоции есть смысл.
- Сила эмоции может меняться.
- Одна ситуация может вызывать несколько чувств.

Вопросы для обсуждения

- Какие эмоции узнавались легко, какие нет?
- Заметили повторяющиеся реакции?
- Как связаны эмоции в вашем колесе?
- Что нового узнали о себе?
- Как применить в жизни?

О чём говорят результаты

- Много одних эмоций – ваша текущая тема.
- Очень сильные – ситуация значима.
- Эмоции отсутствуют – возможно, вы их подавляете.
- Связи между эмоциями – ваш паттерн реакций.

Когда полезно

- Для осознанности.
- При напряжении в группе.
- В конфликтах.
- Чтобы учиться саморегуляции.

Техника «эмоционального картирования»

Эта техника помогает повысить осознанность относительно своих эмоциональных триггеров и подготовиться к ним заранее.

Задания:

1. Проанализируйте свой предыдущий опыт переговоров или собеседований.
2. Выявите ситуации, в которых вы обычно испытываете сильные эмоциональные реакции (например, агрессивные вопросы, попытки обесценить ваше предложение).
3. Определите типичные физические проявления этих эмоций в вашем теле (напряжение в плечах, учащенное дыхание, сухость во рту)
4. Разработка конкретной стратегии регуляции для каждого идентифицированного триггера участников.

Упражнение «Мои изменения за время программы»

1. Участнику предлагается вспомнить ключевые моменты программы и описать, какие изменения он заметил в себе, своих привычках, отношении к окружающим или к самому себе.
2. Можно структурировать мысли, разделив изменения на категории: физические, психологические/эмоциональные, когнитивные (изменения в мышлении, убеждениях).
3. Фиксировать эти изменения в виде списка или таблицы, чтобы систематизировать информацию.
4. В конце поделиться результатами с группой или ведущим, обсудить, что было самым значимым для участника, какие уроки он извлёк.