
ИССЛЕДОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

Эмоциональный интеллект участников как фактор эффективности деловых переговоров¹

ШТРОО Владимир Артурович

Кандидат психологических наук, профессор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва)

E-mail: vstroh@hse.ru

СЕРОВ Сергей Юрьевич

Бакалавр психологии, студент магистратуры факультета психологии, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва)

E-mail: serovsergey@gmail.com

В статье обсуждается роль эмоционального интеллекта в переговорном процессе. Результативность переговоров рассматривается здесь в двух аспектах – с одной стороны, как индивидуальная успешность, а с другой – как общая, двусторонняя эффективность. Для проверки гипотезы о наличии положительной связи между индивидуальной мерой выраженности (уровнем) эмоционального интеллекта участников и успешностью/эффективностью переговоров реализован квазиэкспериментальный план эмпирического исследования с помощью ролевой игры «Переговоры». Полученные результаты в целом свидетельствуют о подтверждении гипотез. Вместе с тем обнаружены факты, требующие более глубокого изучения. В частности, оказалось, что в переговорных парах, состоящих из участников с различным уровнем эмоционального интеллекта (выше и ниже среднего по группе), эффективность переговоров в целом столь же низка, как и в парах участников с одинаково низким уровнем эмоционального интеллекта.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект; переговоры; успешность переговоров; эффективность переговоров; тест MSCEIT.

Введение

На протяжении почти всей истории человеческой цивилизации переговоры считались скорее искусством, нежели предметом научного изучения. Как следствие, тема переговоров сегодня гораздо чаще звучит в популярной литературе, сопровождаемая многочисленными рекомендациями по использованию различного рода приемов, «сто процентов приносящих успех». Вместе с тем анализ научной психологической периодики последних

¹ В данной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта «Самоопределение личности в бизнесе: проблемы, модели, подходы», выполненного в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

десятилетий показывает, что количество серьезных публикаций в этой области растет высокими темпами. Актуальность подобных исследований объясняется потребностью в строго научном изучении факторов, влияющих на переговоры, в управлении этими факторами и на этой основе в достаточно надежном предсказании результатов переговорного процесса. Важную роль здесь играет появление психологических концепций, обладающих понятийным аппаратом для объяснения процессов, которые протекают в ситуациях общения такого рода [Бороздина, 1998]. В современном мире резко повысилась роль коммуникации, увеличились ее темп и объемы, возросло число средств ее осуществления. Особую остроту приобретают конфликты в самых разнообразных сферах человеческой жизни, которые могут быть разрешены только с помощью переговоров. Все это привело к расширению спектра ситуаций повседневного и делового взаимодействия, в которых необходимо согласовывать свои интересы с интересами другого человека. С переходом от экономики распределения к рыночным принципам хозяйствования у российского бизнеса возник своего рода социальный заказ на глубокое изучение переговоров с целью их совершенствования как средства «цивилизованного» взаимодействия между деловыми партнерами.

В то же время как в науке, так и в околонаучной среде все чаще и громче обсуждается проблематика так называемого эмоционального интеллекта (emotional intelligence). Среди его содержательных характеристик мы легко обнаруживаем такие, которые очевидным образом могут оказывать влияние на переговорный процесс: способность воспринимать и вызывать эмоции у другого человека; повышение качества мышления с помощью эмоций; рефлексивная регуляция эмоций и т.п. Некоторые авторы даже утверждают, что коэффициент эмоционального интеллекта (EQ) имеет большую прогностическую ценность, чем коэффициент интеллекта (IQ), ссылаясь при этом на результаты ряда исследований, согласно которым доля IQ в жизненном и деловом успехе человека составляет около 20%, а доля эмоционального интеллекта – около 80% [Гоулман и др., 2005]. Таким образом, закономерно возникает вопрос о связи эмоционального интеллекта, прямой или опосредованной, с теми или иными аспектами взаимодействия между людьми в ходе переговоров. Однако обзор литературы по данной проблематике приводит нас к выводу о низкой степени изученности роли эмоционального интеллекта в переговорном процессе. Это и предопределило цель нашего исследования – *выявить и описать связь эмоционального интеллекта индивидов с результативностью переговоров между ними.*

Методика исследования

Связь между эмоциональным интеллектом (ЭИ) и результатами переговоров может быть прослежена самыми различными способами. В частности, это могла бы быть связь уровня ЭИ участников взаимодействия с их индивидуальными или общими результатами. Следовательно, нам потребовалось выделить такие аспекты результативности, как личная успешность переговорщика и эффективность переговорного процесса в целом. Кроме того, в зависимости от коммуникативной установки участников или осознанно избираемой ими стратегии поведения исход переговоров может быть самым неожиданным. Однако именно ЭИ переговорщиков может оказаться некоторой инвариантной переменной, связанной с итоговой результативностью. Таким образом, основными *гипотезами* нашего исследования выступили следующие предположения:

- существует связь между индивидуальной мерой выраженности эмоционального интеллекта и личной успешностью участника переговоров, а именно: чем выше уровень ЭИ переговорщика, тем выше его успешность в переговорах;
- существует связь между индивидуальной мерой выраженности эмоционального интеллекта партнеров по переговорам и общей эффективностью переговорного процесса в целом, а именно: чем выше уровень ЭИ переговорщиков, тем эффективнее переговоры.

Для проверки данных гипотез нами был избран объяснительный план исследования, основывающийся на межгрупповом квазиэксперименте. Такой выбор был обусловлен, с одной стороны, необходимостью проверки причинно-следственных связей между изучаемыми переменными, а с другой – невозможностью напрямую контролировать уровень индивидуальной выраженности эмоционального интеллекта у испытуемых.

Уточнение ключевых понятий на уровне теоретических конструктов

Переговоры. Вряд ли можно было бы ожидать наличие единого общепризнанного определения таких понятий, как «переговоры» или «переговорный процесс». Существование множества различных дефиниций связано прежде всего с различными подходами к изучению этого вида коммуникации между людьми в политической, деловой и повседневной жизни. Переговоры могут рассматриваться как способ разрешения конфликтов (Б.И. Хасан), как передача информации (У. Линкольн), как форма взаимодействия (Б.Ф. Ломов), как способ влияния (Е.Л. Доценко, А.Ю. Панасюк), наконец, как вид деятельности (Б.Г. Ананьев, А.А. Леонтьев) [Доценко, 2000; Леонтьев, 1997; Линкольн, 1998; Ломов, 1984; Хасан, 2003]. Так, например, В. Мاستенбрук говорит о переговорах как о стратегии, к которой нужно прибегать в случае, если на карту поставлены разные, если не сказать взаимоисключающие, интересы, но наряду с этим существует некоторая степень взаимозависимости двух сторон, которая позволяет прийти к соглашению, выгодному для обеих сторон [Мастенбрук, 1993]. В отечественной традиции переговоры определяются как вид совместной с партнером деятельности, направленной на решение возникших проблем, что подразумевает как минимум двух участников переговорного процесса, интересы которых частично расходятся, а частично – совпадают [Леонтьев, 1997; Ломов, 1984]. Несмотря на частные различия в формулировках, так или иначе, с различными вариациями, но почти всегда речь идет о некотором взаимодействии между людьми, интересы которых *взаимозависимы*. Взаимозависимость здесь указывает на то ключевое обстоятельство, что реализация интересов одной стороны невозможна без участия другой стороны, имеющей совершенно иные интересы. В итоге мы пришли к пониманию переговоров как *процесса взаимодействия с целью достижения какого-либо соглашения между двумя или более взаимозависимыми сторонами, имеющими различия в интересах*.

Успешность/эффективность переговоров. Отдельного обсуждения заслуживают два понятия, часто используемые и в повседневной речи, и в научных текстах как синонимичные. Это «успешность переговоров» и «эффективность переговоров». В данном исследовании мы их различаем следующим образом. Предполагается, что успешность переговорного процесса всегда связана с положительным исходом для какой-либо одной из сторон независимо от исхода для другой. Другими словами, успешными являются переговоры для участника, если он в результате достигнутого соглашения

получает какие-то очевидные выгоды для себя. Эффективность же переговоров характеризует некоторый общий позитивный результат, когда выгоды очевидным образом взаимны. Следовательно, эффективность переговоров определяется нами в отношении ко всем участникам взаимодействия.

Эмоциональный интеллект. Анализ литературы, посвященной проблематике эмоционального интеллекта, позволил выделить две доминирующие тенденции в понимании его природы. Так, Р. Бар-Он, Н. Шуте, К. Петридес, А. Фернхем, Д.В. Люсин говорят об эмоциональном интеллекте как о сложном психическом образовании, имеющем личностную природу [Люсин, 2004; Bar-On, 1997; Goleman, 1995]. Дж. Мэйер, Д. Карузо и П. Сэловей описывают эмоциональный интеллект как когнитивную способность [Mayer et al., 2000; Mayer et al., 2002]. Разделяя вторую точку зрения, в данном исследовании мы исходим из представлений об эмоциональном интеллекте как о когнитивной способности, т.е. способности воспринимать, вызывать эмоции, повышать эффективность мышления с помощью эмоций, понимать эмоции и эмоциональные знания и рефлексивно регулировать эмоции для эмоционального и интеллектуального развития.

Операционализация основных понятий в нашем исследовании осуществлена следующим образом. В качестве **«переговоров»** выступает конкретная ситуация взаимодействия испытуемых в ходе ролевой игры «Переговоры». При этом оба участника игры, имеющие свои ролевые инструкции, пытаются достичь некоторого игрового соглашения. Достигнутое соглашение количественно оценивается исходя из суммы баллов, которые получает каждый участник переговоров в виде условной прибыли. В игровую «арифметику» заложены минимально и максимально возможные исходы. При этом **«успешность»** переговоров определяется индивидуальным показателем условной прибыли каждого переговорщика независимо от результатов другого. **«Эффективность»** же переговоров измеряется суммой индивидуальных исходов в каждой переговорной паре по сравнению с максимально возможной по условиям игры суммой баллов. **«Эмоциональный интеллект»** переговорщика измеряется при помощи теста MSCEIT и выражается значением коэффициента эмоционального интеллекта в процентилях.

Выборка

В выборочную совокупность исследования вошли 36 школьников в возрасте 16–18 лет, 24 студента в возрасте 17–25 лет и 12 сотрудников бизнес-структур в возрасте 22–40 лет. Общее количество испытуемых – 72 человека. Гендерный и стратификационный состав испытуемых варьировался в широких пределах. Все испытуемые были привлечены на добровольной основе, а своеобразным вознаграждением за участие в исследовании было предоставление участникам индивидуальных психодиагностических показателей и возможность приобретения навыков переговорщика.

Процедура

На основе предварительной индивидуальной диагностики уровня ЭИ и вычисления среднего значения ЭИ по выборке формировались игровые переговорные пары. Каждый испытуемый был отнесен к участникам с ЭИ выше среднего либо к участникам с ЭИ ниже среднего. Следовательно, игровые пары составлялись случайным образом, но в соответствии с тремя возможными сочетаниями, и составили три подгруппы:

- 1-я подгруппа – пары, в которых оба переговорщика имели уровень ЭИ выше среднего;
- 2-я подгруппа – пары, в которых оба переговорщика имели уровень ЭИ ниже среднего;
- 3-я подгруппа – пары, состоящие из переговорщиков, один из которых имел эмоциональный интеллект выше среднего, а другой – ниже среднего.

Все три подгруппы были сформированы таким образом, что по возрастному, профессиональному и социальному составу участников они были эквивалентны.

В качестве *независимой переменной* выступила индивидуальная мера выраженности эмоционального интеллекта испытуемых. Независимая переменная имела два уровня: «эмоциональный интеллект выше среднего значения по выборке» и «эмоциональный интеллект ниже среднего значения по выборке». Выбранное нами основание для выделения подгрупп оправдано нормальным распределением значений эмоционального интеллекта испытуемых в нашей выборке. В качестве *зависимой переменной* выступила эффективность переговоров в каждой паре, которая оценивалась на основании индивидуальных показателей успешности каждого переговорщика в одной паре.

На первом этапе исследования определялся уровень эмоционального интеллекта участников. Вторым этапом было проведение очных переговорных сессий, в которых приняли участие испытуемые, прошедшие процедуру тестирования и выделенные методом стратификации в три подгруппы на основании их индивидуальных показателей уровня эмоционального интеллекта. После проведения игровой сессии всем испытуемым давалась обратная связь, где разъяснялся замысел всего исследования. Общение экспериментатора и испытуемых происходило в свободной форме – если требовались дополнительные разъяснения, респондент обращался за помощью к экспериментатору. Общее количество экспериментальных проб соответствовало числу пар испытуемых и составило 38 переговорных раундов.

Измерение коэффициента эмоционального интеллекта было осуществлено с помощью теста MSCEIT V2.0. Выбор данной методики обусловлен тем, что в основе теста MSCEIT заложено представление об эмоциональном интеллекте как об интеллектуальной способности, и соответственно сам тест создан по образу традиционного теста на интеллект [Mayer et al., 2002]. Поэтому тест соответствует той теоретической модели эмоционального интеллекта, которая принимается в данной работе как базовая. Оригинальная версия данного теста разработана на английском языке Дж. Мэйером, Д. Карузо и П. Сэловеем. Каждое задание самого теста имеет несколько вариантов ответа, один из которых выбирает испытуемый. В нашем исследовании использовалась модифицированная версия – MSCEIT V2.0, адаптированная для российской выборки [Сергиенко, Ветрова, 2009]. На рис. 1–4 представлены примеры вопросов по каждой ветви теста. На основании психометрической проверки всех характеристик русскоязычного теста MSCEIT V2.0 можно сделать вывод, что данный тест соответствует минимальным требованиям, предъявляемым к исследовательским методикам, и может быть использован именно для этих целей.

Регистрация индивидуальной успешности и общей эффективности переговоров была осуществлена с помощью специально подобранной ролевой игры «Переговоры»², которая по своей сути является моделью концепции переговорного процесса, разработанной в 80-х годах прошлого столетия представителями Гарвардской школы переговоров. Смысл

2 Заимствована из программы тренинга переговоров с разрешения старшего преподавателя кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ, канд. психол. наук А.В. Мартыновой.



Инструкция: **Насколько сильно выражены нижеприведенные чувства в этом лице?**

1. Отсутствие счастья	1	2	3	4	5	Огромное счастье
2. Отсутствие страха	1	2	3	4	5	Сильнейший страх
3. Отсутствие удивления	1	2	3	4	5	Крайняя степень удивления
4. Отсутствие отвращения	1	2	3	4	5	Полное отвращение
5. Отсутствие волнения	1	2	3	4	5	Сильнейшее волнение

Рисунок 1. Ветвь 1 MSCEIT V2.0

Инструкция: Пожалуйста, выберите ответ на каждый из вопросов.

1. Какое настроение(я) помогло бы созданию нового, необычного интерьера для празднования дня рождения?

	<i>Не помогает</i>				<i>Помогает</i>
а. раздражение	1	2	3	4	5
б. скука	1	2	3	4	5
с. радость	1	2	3	4	5

Рисунок 2. Ветвь 2 MSCEIT V2.0

Инструкция: Завершите предложение, выбрав наиболее подходящее слово из списка.

1. Марию охватило чувство стыда, и она начала ощущать свою никчёмность. Затем она почувствовала себя _____.

- a. угнетенной
- b. подавленной
- c. пристыженной
- d. застенчивой
- e. расстроенной

Рисунок 3. Ветвь 3 MSCEIT V2.0

Инструкция: Пожалуйста, выберите ответ для каждого действия.

1. Майя проснулась в хорошем расположении духа. Она хорошо выспалась, чувствовала себя отдохнувшей, ничто ее не заботило и не тревожило. Оцените, в какой степени каждое из перечисленных действий может помочь ей сохранить это настроение?

Действие 1: Она нарядилась и наслаждалась весь оставшийся день.

- a. Очень неэффективно b. Достаточно неэффективно c. Нейтрально
- d. Достаточно эффективно e. Очень эффективно

Действие 2: Будучи в прекрасном расположении духа, Майя решила припомнить все хорошее, что у неё было

- a. Очень неэффективно b. Достаточно неэффективно c. Нейтрально
- d. Достаточно эффективно e. Очень эффективно

Действие 3: Она решила, что лучше не обольщаться, так как это всё равно не может долго продолжаться.

- a. Очень неэффективно b. Достаточно неэффективно c. Нейтрально
- d. Достаточно эффективно e. Очень эффективно

Действие 4: На волне своего приподнятого настроения она решила позвонить своей матери, которая была в подавленном состоянии духа, чтобы попытаться поддержать ее

- a. Очень неэффективно b. Достаточно неэффективно c. Нейтрально
- d. Достаточно эффективно e. Очень эффективно

Рисунок 4. Ветвь 4 MSCEIT V2.0

данной модели заключается в том, что этот подход к ведению переговоров основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Этот подход также называют партнерским. Партнерский подход основан на «разумном эгоизме», на идее сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать и собственные интересы. В основу подхода положены два принципа теории «разумного эгоизма»: 1) тщательный анализ интересов, в том числе собственных; 2) собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только «открыв карты», можно реально анализировать ситуацию, ведь доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческие тайны [Майерс, 2004].

Итак, в ролевой игре нашим испытуемым предлагалось принять участие в ситуации деловых переговоров между менеджером коммерческого отдела компании Mercedes и руководителем отдела закупок компании «Газпром». Каждый игрок получал свою ролевую инструкцию. Несмотря на то что по условиям игры одна сторона «продавала», а другая – «покупала», игра смоделирована таким образом, что участники процесса находятся в равной с точки зрения получения выигрыша ситуации. В частности, у обеих сторон были аналогичные таблицы возможных прибылей (рис. 5), которые зависели от достигнутых договоренностей.

Испытуемые в каждой игровой паре – партнеры по переговорному процессу – должны были согласовать между своими компаниями три условия: сроки поставки товара, размер скидки и условия оплаты. Для каждого из этих условий имелось по 7 альтернатив, каждая из которых, в свою очередь, приносила заинтересованной стороне большую или меньшую прибыль. Как видно на рис. 1, условия игры обуславливают конфликт интересов у переговорщиков. Однако сам контекст ролевой игры «Переговоры» определяет их взаимозависимость, что согласно нашему рабочему определению является важнейшей характеристикой взаимодействия в ходе переговоров. В инструкции также указывается, что игра считается завершенной, как только между партнерами будет достигнута договоренность по трем вышеописанным условиям сделки. Таким образом, по окончании игры у каждого переговорщика накапливается некоторая прибыль, выражаемая в количественных показателях (долларах), которые мы можем сравнить как между партнерами по переговорам, так и попарно, т.е. с показателями других пар переговорщиков.

Если проанализировать условия ролевой игры, сравнивая при этом возможности сразу двух компаний, нетрудно увидеть, что у данного переговорного процесса имеется единственное объективно эффективное решение³, которое позволяет максимизировать прибыль для обеих сторон. На наш взгляд, использованная в эксперименте ролевая игра наглядно демонстрирует необходимость открытого обмена информацией между партнерами с целью достижения взаимовыгодного соглашения.

Статистическая обработка первичных данных проходила в следующей последовательности:

- формирование списка, в котором каждому испытуемому присваивался номер участника эксперимента с соответствующим значением коэффициента эмоционального интеллекта;
- ранжирование всех испытуемых по степени выраженности их эмоционального интеллекта (по значению коэффициента);
- проверка выборки на нормальность распределения эмоционального интеллекта испытуемых с помощью критерия Колмогорова–Смирнова;
- выделение подгрупп «уровень ЭИ выше среднего», «уровень ЭИ ниже среднего»;
- формирование переговорных пар внутри групп путем ранжирования номера испытуемого;

3 Альтернативы оптимального решения выделены полужирным курсивом.

Таблица возможных прибылей компании Mercedes

Сроки поставки			Размер скидки			Условия оплаты		
Уровень	Альтернатива	Прибыль, \$	Уровень	Альтернатива	Прибыль, \$	Уровень	Альтернатива	Прибыль, \$
А	60 дней	7000	А	0%	2000	А	Наличные	3000
Б	55 дней	6000	Б	1%	1800	Б	2 платежа	2500
В	50 дней	5000	В	2%	1600	В	3 платежа	2000
Г	45 дней	4000	Г	3%	1400	Г	4 платежа	1500
Д	40 дней	3000	Д	4%	1200	Д	5 платежей	1000
Е	35 дней	2000	Е	5%	1000	Е	6 платежей	500
Ж	30 дней	0	Ж	6%	0	Ж	7 платежей	0

Таблица возможных прибылей компании «Газпром»

Сроки поставки			Размер скидки			Условия оплаты		
Уровень	Альтернатива	Прибыль, \$	Уровень	Альтернатива	Прибыль, \$	Уровень	Альтернатива	Прибыль, \$
А	60 дней	0	А	0%	0	А	Наличные	0
Б	55 дней	500	Б	1%	1000	Б	2 платежа	2000
В	50 дней	1000	В	2%	1200	В	3 платежа	3000
Г	45 дней	1500	Г	3%	1400	Г	4 платежа	4000
Д	40 дней	2000	Д	4%	1600	Д	5 платежей	5000
Е	35 дней	2500	Е	5%	1800	Е	6 платежей	6000
Ж	30 дней	3000	Ж	6%	2000	Ж	7 платежей	7000

Рисунок 5. Используемые в ролевой игре таблицы альтернатив переговорщиков с обозначением возможных исходов

- присвоение каждому участнику индекса личной успешности переговоров на основании проведенной ролевой игры;
- присвоение каждой переговорной группе индекса общей эффективности проведенных переговоров;
- проверка связи между эмоциональным интеллектом и индексом личной успешности переговорщиков с помощью коэффициента корреляции Пирсона;
- проверка значимости различий средних значений коэффициентов общей эффективности переговоров с помощью теста Дункана.

Описание результатов

В результате диагностики уровня эмоционального интеллекта с помощью теста MSCEIT V2.0 были получены индивидуальные значения коэффициента ЭИ для 72 испытуемых (табл. 1). В табл. 2 представлены значения зависимой переменной, т.е. значения индивидуальной успешности переговорщиков, выражаемые в долларах, которые были «заработаны» ими во время участия в ролевой игре «Переговоры». Результаты индивидуальных показателей прибылей у испытуемых приведены по трем выделенным подгруппам: 1) пары участников с эмоциональным интеллектом ниже среднего; 2) пары участников с

эмоциональным интеллектом выше среднего и 3) пары участников, один из которых имел эмоциональный интеллект выше среднего, а другой – ниже среднего.

Для проверки наличия статистической связи между эмоциональным интеллектом переговорщиков и их успешностью в переговорном процессе применялся коэффициент корреляции Пирсона. Значение коэффициента корреляции Пирсона $r = 0.459$ оказалось значимым на уровне $p < 0.001$. Табл. 3 содержит значения показателей общей прибыли в каждой переговорной паре по выделенным подгруппам.

Для выявления статистической связи между эмоциональным интеллектом и эффективностью переговоров сравнивались эмпирические значения (суммарная прибыль сторон для каждой пары в ходе ролевой игры «Переговоры») переговорных пар. Результаты представлены в табл. 4.

Таблица 1. Индивидуальные значения коэффициента эмоционального интеллекта у испытуемых по всей выборке (в процентилях)

Номер испытуемого	Значение коэффициента ЭИ	Номер испытуемого	Значение коэффициента ЭИ	Номер испытуемого	Значение коэффициента ЭИ
1	78	25	72	49	81
2	56	26	82	50	77
3	67	27	76	51	64
4	80	28	67	52	68
5	74	29	56	53	72
6	62	30	65	54	82
7	54	31	83	55	91
8	71	32	65	56	84
9	69	33	66	57	85
10	91	34	53	58	75
11	57	35	74	59	68
12	61	36	81	60	95
13	68	37	82	61	78
14	74	38	78	62	83
15	82	39	76	63	75
16	78	40	69	64	87
17	74	41	59	65	63
18	69	42	74	66	59
19	63	43	78	67	61
20	59	44	68	68	78
21	77	45	77	69	63
22	68	46	84	70	80
23	55	47	79	71	87
24	63	48	82	72	90

Таким образом, номинальные суммы прибылей выделенных групп распределились следующим образом: подгруппа переговорщиков с эмоциональным интеллектом выше среднего «заработала» в общей сумме 190 600 долл.; подгруппа переговорщиков с эмоциональным интеллектом ниже среднего «заработала» несколько меньше – 176 700 долл.; а подгруппа переговорщиков с различными уровнями эмоционального интеллекта (высокий/низкий) «заработала» меньше всех остальных – только 172 600 долл. Для проверки значимости различий использовался однофакторный дисперсионный анализ трех независимых выборок посредством теста Дункана, поскольку при значимом результате дисперсионного анализа этот тест показывает, какие именно группы значимо отличаются друг от друга. Статистический анализ выявил значимое ($p < 0.01$) отличие суммарных значений переговорщиков с эмоциональным интеллектом выше среднего (подгруппа 1) от двух других подгрупп. При этом различия средних значений между двумя другими группами были статистически незначимыми.

Таблица 2. Распределение индивидуальных показателей прибыли в ролевой игре у испытуемых по выделенным подгруппам (долл.)

Переговорщики с ЭИ ниже среднего		Переговорщики с ЭИ выше среднего		Переговорщики с разными уровнями ЭИ	
Номер испытуемого	Прибыль	Номер испытуемого	Прибыль	Номер испытуемого	Прибыль
3	7900	9	7500	2	4700
6	7600	18	7700	4	8100
12	6900	8	7300	7	7500
13	6900	25	7800	10	7700
19	7400	5	8400	11	7200
20	7600	14	8400	15	7500
22	8100	17	7900	23	4600
24	5300	35	7600	26	6900
28	7600	27	8000	29	8000
30	8000	21	7900	31	8100
32	7000	1	8400	34	4500
33	7300	16	7200	36	6900
39	7400	37	7800	41	7700
40	7600	38	7700	55	7900
42	8200	43	8000	44	7400
45	8000	46	7600	56	7100
50	6900	47	8300	51	7500
53	6900	48	7500	57	7900
58	7100	49	8400	52	7500
59	5700	54	8400	60	7800
61	8000	62	8400	66	7800
63	7800	64	8400	71	8000
65	7900	68	8100	67	7100
69	7600	70	7900	72	7200

Таблица 3. Значения показателя общей прибыли в ролевой игре у пар переговорщиков по подгруппам (долл.)

Группа с ЭИ ниже среднего		Группа с ЭИ выше среднего		Группа с разными уровнями ЭИ	
Номер испытуемого	Прибыль	Номер испытуемого	Прибыль	Номер испытуемого	Прибыль
3		9		2	
6	15 500	18	15 200	4	12 800
12		8		7	
13	13 800	25	15 100	10	15 200
19		5		11	
20	15 000	14	16 800	15	14 700
22		17		23	
24	13 400	35	15 500	26	11 500
28		27		29	
30	15 600	21	15 900	31	16 100
32		1		34	
33	14 300	16	15 600	36	11 400
39		37		41	
40	15 000	38	15 500	55	15 600
42		43		44	
45	16 200	46	15 600	56	14 500
50		47		51	
53	13 800	48	15 800	57	15 400
58		49		52	
59	12 800	54	16 800	60	15 300
61		62		66	
63	15 800	64	16 800	71	15 800
65		68		67	
69	15 500	70	16 000	72	14 300

Таблица 4. Основные характеристики показателей общей прибыли в ролевой игре по выделенным подгруппам (долл.)

Показатели	Пары с ЭИ выше среднего	Пары с ЭИ ниже среднего	Пары с разными уровнями ЭИ
Сумма прибылей всех пар в подгруппе	190 600	176 700	172 600
Средняя прибыль одной пары в подгруппе	15 883	14 725	14 383
Стандартное отклонение	608	1 078	1 618
Минимальная прибыль одной пары в подгруппе	15 100	12 800	11 400
Максимальная прибыль одной пары в подгруппе	16 800	16 200	16 100

Являются ли полученные закономерности справедливыми для представителей различных социально-демографических групп? Для ответа на этот вопрос, были проведены аналогичные расчеты номинальных сумм прибылей отдельно по подвыборкам школьников, студентов и работников бизнес-организаций. Поскольку выборки состояли из разного количества испытуемых (36 школьников, 24 студентов и 12 сотрудников бизнес-организаций), то для приблизительной оценки различий переговорного процесса в каждой из групп были подсчитаны средние значения результатов переговоров для подгрупп переговорных пар, состоящих из участников с ЭИ выше среднего, ниже среднего и различным уровнем. Данные представлены в табл. 5.

Таблица 5. Средние значения суммарных прибылей переговорных пар в зависимости от уровня ЭИ и типа подвыборки (долл.)

Тип выборки	Пары участников с ЭИ выше среднего	Пары участников с ЭИ ниже среднего	Пары участников с ЭИ разного уровня
Школьники	15 683	14 600	13 616
Студенты	15 925	14 450	15 200
Работники бизнес-организаций	16 400	15 650	15 050

Обсуждение результатов

Исходя из вышеприведенных данных, можно говорить о том, что между эмоциональным интеллектом и успешностью переговорщика существует положительная корреляционная связь. На основании шкалы тесноты связи Чаддока корреляция является умеренной, так как ее значение входит в интервал от 0.3 до 0.5. Полученные нами в ходе статистического анализа результаты подтверждают первую гипотезу исследования и свидетельствуют о существовании закономерной связи между индивидуальной мерой выраженности эмоционального интеллекта переговорщиков и результатами переговоров. Уровень значимости $p < 0.01$ свидетельствует о том, что данные, лежащие в основе подтверждения гипотезы, статистически достоверны. Можно предположить, что данный результат определяется несколькими причинами. Во-первых, высокий эмоциональный интеллект говорит о хорошей способности переговорщика воспринимать и идентифицировать эмоции своего партнера. Данная способность поможет ему правильно выстроить стратегию взаимодействия, которая приведет к заключению выгодной сделки. Во-вторых, высокий эмоциональный интеллект говорит о хорошей способности переговорщика управлять своими эмоциями. Обладая такой способностью, переговорщик может сдерживать свои негативные чувства, демонстрируя, положительные эмоции, тем самым он располагает к себе партнера и увеличивает шансы на заключение выгодного соглашения.

Полученные нами данные подтверждают в целом вторую гипотезу исследования, а именно о наличии связи между эмоциональным интеллектом и эффективностью переговорного процесса. При сравнении средних групповых значений суммарной прибыли пары переговорщиков в ролевой игре было выявлено, что в случае когда в переговоры вступают партнеры с эмоциональным интеллектом выше среднего, конечное соглашение будет более эффективным, чем соглашение, достигнутое переговорщиками с эмоциональным

интеллектом ниже среднего. Однако неожиданным оказался тот факт, что если в переговорах (переговорной паре) участвуют партнеры с противоположными показателями ЭИ, их итоговый результат не будет статистически отличаться от результата, достигнутого в паре переговорщиков с ЭИ ниже среднего у обоих. Получается, что наличие в паре участника с низким уровнем ЭИ оказывается более сильным фактором, чем наличие в этой паре участника с высоким уровнем ЭИ. Таким образом, сравнение результатов групп переговорщиков, различающихся по степени выраженности эмоционального интеллекта, подтверждает вторую гипотезу о связи эмоционального интеллекта и эффективности переговорного процесса только для переговорных пар, состоящих из участников только с высоким или только с низким уровнем ЭИ.

На наш взгляд, данный результат можно объяснить тем, что, по всей видимости, эффективную сделку на переговорах можно заключить только тогда, когда обе стороны взаимодействия придерживаются так называемой Гарвардской школы переговоров, будучи готовыми взаимно открыть друг другу свои истинные интересы. В данном случае немаловажную роль играют такие составляющие эмоционального интеллекта, как восприятие и понимание эмоций, что может увеличить шанс распознавания обмана со стороны партнера и в значительной степени гарантирует достижение соглашения, эффективного для обеих сторон. Если же один из участников переговоров обладает низким эмоциональным интеллектом, он не достигает максимально возможного результата, что в конечном итоге отражается и на общей эффективности переговоров. Поэтому результаты подгруппы, состоящей из пар переговорщиков, имеющих противоположные значения эмоционального интеллекта (высокий/низкий), значимо не отличались от результатов подгруппы, в которую входили пары испытуемых с эмоциональным интеллектом ниже среднего. Следовательно, есть все основания предположить наличие некоторой опосредующей переменной для связи между уровнем ЭИ переговорщика и общей эффективностью переговоров. В пользу этого соображения говорит еще один установленный нами факт: эффективность студенческих пар участников с различным уровнем ЭИ оказалась даже выше эффективности студенческих пар с уровнем ЭИ ниже среднего у обоих участников (см. табл. 5). Такой переменной может, например, выступать избираемая переговорщиком стратегия поведения в ходе переговоров (позиционный торг или взаимное прояснение интересов). Вполне вероятно, что существует связь между уровнем ЭИ переговорщика и предпочтением им той или иной стратегии.

При сравнении средних значений результатов переговоров для пар испытуемых с эмоциональным интеллектом выше среднего, ниже среднего и различным уровнем эмоционального интеллекта было выявлено значимое различие эффективности переговорщиков-школьников, переговорщиков-студентов и переговорщиков-работников. Она минимальна у школьников и максимальна у бизнес-сотрудников. Представляется очевидным, что в данном случае велико влияние имеющегося опыта ведения переговоров. Если для сотрудников компаний это обыденная процедура их профессиональной деятельности, студенты тоже достаточно часто сталкиваются с необходимостью вести переговоры по самым разным поводам, то школьники, участвуя в нашем исследовании, еще только пытались примерить на себя роль переговорщика. Тем не менее, как было установлено (см. табл. 5), средняя общая прибыль в парах школьников с уровнем ЭИ выше среднего (15 683 долл.) превышает среднюю общую прибыль в парах бизнес-сотрудников с уровнем

ЭИ ниже среднего (15 650 долл.). Иными словами, высокий уровень ЭИ вполне может компенсировать отсутствие опыта ведения переговоров.

Выводы

1. На основании результатов, полученных в ходе нашего эмпирического исследования, можно констатировать, что гипотеза о существовании закономерной связи между индивидуальной мерой выраженности эмоционального интеллекта и личной успешностью переговорщика в переговорном процессе подтвердилась на уровне умеренной корреляции. Было выявлено, что испытуемые с показателями эмоционального интеллекта ниже среднего по группе в ролевой игре «Переговоры» показывали более низкие результаты, чем испытуемые с показателями эмоционального интеллекта выше среднего, которые значимо чаще добивались личного успеха в переговорах.
2. Также в целом была подтверждена гипотеза о наличии связи между эмоциональным интеллектом участников и общей эффективностью переговоров. Установлено, что в переговорах между участниками, имеющими эмоциональный интеллект выше среднего, итоговые соглашения оказываются значимо более эффективными, чем в переговорах между участниками с низким эмоциональным интеллектом либо с различными (высокий / низкий) уровнями эмоционального интеллекта.
3. В исследовании также обнаружено, что наличие в переговорной паре участника с уровнем эмоционального интеллекта ниже среднего, как правило, приводит к тому, что общая эффективность такой пары в целом столь же низка, как и в паре, оба участника которой обладают эмоциональным интеллектом на уровне ниже среднего. Сравнение эмпирических данных между различными социально-демографическими группами показало, что в ряде случаев высокий уровень эмоционального интеллекта может компенсировать отсутствие опыта проведения переговоров.
4. Кроме того, полученные результаты позволяют предположить, что между уровнем эмоционального интеллекта участников и результативностью переговоров существует промежуточная переменная, например, коммуникативная установка личности или предпочитаемая переговорная стратегия.

Литература

- Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1998.
- Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Доценко Е.Л. Семантика межличностного общения: Автореф. дис. ... докт. психол. наук. М., 2000.
- Леонтьев А.А. Психология общения. 2-е изд., испр. и доп. М.: Смысл, 1997.
- Линкольн У. Переговоры. М.: Педагогич. центр «Эксперимент», 1998.
- Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука, 1984.
- Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. М.: Институт психологии РАН, 2004. С. 29–36.

- Майерс Д.* Социальная психология. Пер. с англ. СПб.–М.: Прайм-Еврознак; Олма-Пресс, 2004.
- Мастенбрук В.* Переговоры. Калуга: Калужский Институт социологии, 1993.
- Сергиенко Е.А., Ветрова И.И.* Эмоциональный интеллект: русскоязычная адаптация теста Мэйера–Сэловея–Карузо (MSCEIT V2.0) [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2009. № 6(8). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 22.03.2010).
- Хасан Б.И.* Конструктивная психология конфликта. СПб.: Питер, 2003.
- Bar-On R.* Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 1997.
- Goleman D.* Emotional intelligence. NY: Bantam Books, Inc., 1995.
- Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R.* Models of emotional intelligence // R.J. Sternberg (ed.). Handbook of human intelligence (2nd ed.). NY: Cambridge University Press, 2000. P. 396–422.
- Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R.* Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual. Toronto: Multi-Health Systems, 2002.