

*Е. В. Краснов, Т. В. Корнилова*

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ТОЛЕРАНТНОСТЬ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ КАК ПРЕДИКТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ\*

Эмоциональный интеллект и толерантность к неопределенности рассматриваются в статье в качестве предикторов результативности деятельности военных руководителей. Сравниваются гражданские лица (N=60) и две группы военных руководителей среднего звена (N=62), классифицированные экспертами как не полностью справляющиеся с поставленными задачами и справляющиеся с поставленными задачами в полном объеме (при оценке по прошествии года практической деятельности). Установлено, что толерантность к неопределенности способствует результативности деятельности военных руководителей, взаимодействуя с переменными эмоционального интеллекта (предиктором выступает внутриличностный эмоциональный интеллект). Таким образом, показана необходимость анализа психологических предпосылок прогнозирования результативности деятельности военных руководителей. Библиогр. 32 назв. Ил. 1. Табл. 4.

*Ключевые слова:* эмоциональный интеллект, толерантность к неопределенности, результативность, профессиональная деятельность, военные руководители.

*E. V. Krasnov, T. V. Kornilova*

### EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TOLERANCE FOR UNCERTAINTY AS RESULT PREDICTORS OF MILITARY LEADERS PROFESSIONAL ACTIVITY

In this article emotional intelligence and tolerance to uncertainty are considered as predictors of effectiveness of military leaders. We compare civilians (N=60) and two groups of mid-level military leaders (N=62) classified by experts as those that do not fully cope with a task and the those that cope with the task competently (evaluation is based on 1 year practice). It is determined that tolerance of uncertainty contributes to the effectiveness of military leaders through its influence on the variable of emotional intelligence (the predictor is internal emotional intelligence). In this way it is shown that the necessity of analysis of the psychological background in predicting the effectiveness of military leaders. Refs 32. Fig. 1. Tables 4.

*Keywords:* emotional intelligence, tolerance for uncertainty, result, professional activity, military instructors.

---

*Краснов Евгений Валерьевич* — соискатель ученой степени, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Российская Федерация, Москва, 119991, Ленинские горы, 1; [evkrasnov@gmail.com](mailto:evkrasnov@gmail.com)

*Корнилова Татьяна Васильевна* — доктор психологических наук, профессор, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Российская Федерация, Москва, 119991, Ленинские горы, 1; [tvkornilova@mail.ru](mailto:tvkornilova@mail.ru)

*Krasnov Evgeniy V.* — postgraduate student, Lomonosov Moscow State University, 1, Leninskie Gory, Moscow, 119991, Russian Federation; [evkrasnov@gmail.com](mailto:evkrasnov@gmail.com)

*Kornilova Tatiana V.* — Doctor of Psychology, Professor, Lomonosov Moscow State University, 1, Leninskie Gory, Moscow, 119991, Russian Federation; [tvkornilova@mail.ru](mailto:tvkornilova@mail.ru)

\* Исследование выполнено при поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект 13-36-01254.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2016

## Введение

В настоящее время большое значение придается проблематике успешности профессиональной деятельности руководителей как в государственном, так и в частном секторе. Это обусловлено тем, что, с одной стороны, особый статус наделяет их властными полномочиями по управлению деятельностью организаций, рабочих коллективов или отдельными проектами, а с другой — возлагает на них высокую степень ответственности за исход предпринятых действий и возможные негативные последствия. От руководителя требуется принимать решения в условиях неопределенности и нестабильности, где он выступает ведущим, определяющим, насколько верный курс будет выбран для дальнейшего развития организации.

Проблема нехватки управленцев, способных ориентироваться и принимать решения в современных социально-экономических условиях, подчеркивается во множестве работ. Фокусом таких исследований становятся образ руководителя и определение психологических предпосылок успешности профессиональной деятельности, в число которых включается и эмоциональное лидерство [1]. Полученные данные в последующем широко используются в практике подбора персонала (recruiting) и психологического отбора руководящих кадров, в том числе в обучении и развитии специалистов в области управления [2, 3].

Профессия военного относится к группе профессий, сопряженных с особым риском, и связана с повышенной сложностью, широким спектром и динамичностью профессиональных задач, эмоциональным напряжением и высокой ценой возможных ошибок. Данные особенности деятельности предъявляют значительные требования к психологическим характеристикам военнослужащих, а особенно военных руководителей [4, 3].

Ряд исследований подтверждает [5, 6], что, несмотря на специфичность внешней среды и характеристик организации, сущность управленческой деятельности в частном и государственном секторах отличается незначительно [7]. Военная служба является видом федеральной государственной службы [8]. И деятельность военного руководителя может рассматриваться в качестве вида управленческой.

Военный руководитель должен быть не только профессионалом в своей области, имеющим высокую физическую подготовленность, но и уметь оказывать влияние на подчиненных, управлять атмосферой коллектива, противодействовать психологическому давлению противника, в том числе в условиях реального боя, быть устойчивым к воздействию различных экстремальных факторов, уметь контролировать неопределенность ситуации, проявлять настойчивость в достижении долгосрочных целей. Если переводить эти свойства в терминологию межличностных различий, у него должны быть развиты эмоциональный интеллект (ЭИ) и толерантность к неопределенности.

В работе «Ум полководца», написанной в 1943 г., Б. М. Теплов выделил особенности деятельности военного руководителя именно с точки зрения эффективности его практического мышления: при принятии решений полководцем действуют, в частности, факторы дефицита времени и необратимости последствий принятых решений. В то время не применялся термин контроля неопределенности, но описанные особенности прямо связаны с умением военного руководителя прогнозировать, правильно рассчитывать ресурсы и брать на себя ответственность.

В современной психологии подчеркивается роль руководителя как лидера. Одной из самых известных теорий лидерства является трансформационная теория [9]. В данной модели руководитель выступает в качестве образца для подражания, трансформирует и мотивирует последователей через идеализированное влияние, интеллектуальную стимуляцию и индивидуальное внимание, вдохновляет их на решение поставленных задач и обеспечивает видением, как эти задачи выполнить. Метаанализ изучения трансформационного лидерства продемонстрировал эффективность этого стиля руководства в организациях как государственного, так и частного сектора [10, 11]. В рамках теории понятия «руководитель» и «лидер» практически идентичны. На практике приветствуется, когда формальный руководитель является одновременно и лидером в коллективе. Подчеркивается эффективность трансформационного лидерского поведения в военных условиях, а также концептуальная связь элементов трансформационного лидерства с эмоциональным интеллектом [1, 9].

Теоретик менеджмента П. Друкер считал, что работа с людьми является центральным звеном в деятельности управляющего [12]. Согласно классификации профессий Е. А. Климова, профессия руководителя относится к типу «человек-человек» и предполагает определенную эмоциональную компетентность, готовность к управлению ситуациями общения. Эффективность коммуникации влияет на результаты профессиональной деятельности. Особенно это заметно в структуре управления, где общение с окружающими принципиально важно, а уровень принимаемых решений особенно высок [13]. Д. Джозеф и Д. Ньюман интегрировали данные о положительной связи ЭИ с успешностью в эмоционально-интенсивных видах деятельности [14].

Д. Макклелланд в своих исследованиях пришел к выводу, что владеющие навыками коммуникации и демонстрирующие более высокий эмоциональный интеллект лидеры эффективнее тех, кому недостает этих качеств [15]. Для получения прогностических критериев успешности профессиональной деятельности он предложил также изучать сотрудников, которые уже показали высокие результаты в конкретной области, и затем тщательно сравнивать их с теми, чьи достижения не более чем средние. Дж. Барлинг с коллегами в статье «Трансформационное лидерство и эмоциональный интеллект: предварительное исследование» пишут о том, что точное измерение ЭИ может оказаться выгодным для отбора и подготовки военных руководителей [16].

ЭИ является одной из важнейших сторон лидерского профиля руководителя [17]. Если вначале работников чаще нанимают по критерию их специфических технических навыков, то на более высоких уровнях организации именно эмоциональный потенциал сопутствует успешной карьере и защищает от карьерного застоя [18].

Таким образом, ЭИ как способность руководителя распознавать и интерпретировать эмоции, возникающие в процессе управленческой деятельности, а также использовать их для решения поставленных задач становится одним из наиболее перспективных ресурсов развития компании [19].

По мнению И. Адизеса, для успешного руководителя важно уметь обеспечить интеграцию, создавая такую атмосферу и систему ценностей, которые будут стимулировать людей действовать сообща. Интегратор тонко чувствует других людей

и понимает, чем отличается сказанное от того, что человеку хочется сказать, обладает эмпатией, имеет глубокий интерес и уважение к людям [20]. Вице-президент Google по персоналу Ласло Бок в книге «Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google» пишет, что в компании принят такой стиль лидерства, когда в арсенале руководителя на первом месте не наказания и награды, а умение расчистить завалы, встречающиеся на пути, и вдохновить команду [2].

Лидер действует как эмоциональный куратор коллектива, он должен направлять коллективные эмоции в нужное русло, создавать атмосферу дружелюбия, умело бороться с негативными настроениями. Способность лидера вселить в сотрудников энтузиазм, создать настроение единения может определить профессиональный успех команды [1]. М. Лэйн и К. Кленке при анализе различных аспектов организационной деятельности пришли к выводу о важности управления неопределенностью для эффективного лидера. Подчеркивая различие между краткосрочными целями, которые дают быструю обратную связь, позволяют в большем объеме использовать опыт и мотивируют постоянным результатом и ясностью, и долгосрочными, которые не оказывают такой поддержки, они предполагают, что толерантность к неопределенности личности как раз позволяет проявлять настойчивость в достижении долгосрочных целей [21].

Руководители с высоким ЭИ больше удовлетворены своей работой и менее склонны к развитию эмоционального выгорания [22]. ЭИ также выступает фактором, снижающим ригидность управленческих решений и повышающим их эвристичность [23].

Однако, несмотря на важность ЭИ для эффективного руководства, не следует выпускать из внимания тот факт, что в обязанности руководителя входит не только взаимодействие с подчиненными, но и реализация целей и задач коллектива. Большая часть обязанностей руководителя представляет собой принятие различных решений, направленных на достижение профессиональных результатов.

Конструкт неопределенности в психологии соотносится с понятиями выбора и принятия решений как процессами принятия и преодоления неопределенности, риска и личностного самоопределения [24]. Принятие решения как преодоление ситуации неопределенности предполагает авторство выбора и ответственность. Контроль неопределенности означает не ее уничтожение или замалчивание, а готовность принимать вызовы неопределенности, мыслить немыслимое, предполагать децентрализацию как возрастание антихрупкости (в терминологии Н. Талеба). Толерантные к неопределенности личности более открыты к осознанию факта, что информация сложна и требует усилий для понимания, в то время как интолерантные личности упрощают и не видят сложности и неопределенности ситуации [25], что соответствует представлениям об интолерантной личности (Т. Адорно и др.).

Толерантность к неопределенности не позволяет быть удовлетворенным частными и неоптимальными решениями *комплексных проблем* [26]. При принятии решений в вербальных задачах *при возможности использования подсказок* именно толерантные к неопределенности лица максимально расширяли сферу своей информированности, в то время как интолерантные не брали подсказки [27]. Интолерантность к неопределенности как стремление к ясности (по опроснику НТН — Новый опросник толерантности к неопределенности) и как неприятие неопределенности в межличностных отношениях не были в этом исследовании

связаны с ЭИ; но снижение межличностной интолерантности к неопределенности, как и снижение показателя понимания эмоций другого человека, действовали в одну сторону — удлинения времени принятия решений «за себя», то есть сопутствовали более длительным размышлениям в ситуации *личностного выбора*. Однако подобных исследований не проводилось на выборках военных руководителей.

Способность позитивно разрешать ситуации неопределенности означает для руководителя также и возможность, работая со сложными проблемами, не совершать скоропалительных решений, избегая фиксированности на отдельном варианте. В этом аспекте толерантность к неопределенности может усиливать исследование новой, необычной или сложной ситуации.

Учитывая рассмотренные предпосылки, мы выдвинули общую *гипотезу* о том, что шкалы эмоционального интеллекта и толерантности к неопределенности могут выступать в качестве предикторов результативности профессиональной деятельности военных руководителей. Нас также интересовал «психологический портрет» военных руководителей в контексте выраженности исследованных свойств. Для решения этой задачи мы сравнивали исследуемую выборку с данными, полученными на сравнимой группе гражданских лиц, выступившей в качестве контрольной.

## Методы

*Участники исследования.* В исследовании приняли участие 122 человека: 1) 62 военных руководителя среднего звена в возрасте от 27 до 42 лет ( $M=31,89$ ;  $SD=3,80$ ; все мужчины с высшим образованием, средний стаж работы составляет 9 лет) и 2) 60 гражданских лиц (невоенных) разных специальностей в возрасте от 25 до 52 лет ( $M=31,63$ ;  $SD=6,30$ ); 47 чел. — «управленцы» нижнего и среднего звена (руководители отделов на производстве или собственных компаний; число подчиненных — от 3 до 300 чел.), остальные — преподаватели и лица других специальностей; все мужчины.

*Схема исследования.* Исследование проводилось в два этапа. На первом этапе все участники проходили психодиагностическое тестирование, а на втором этапе, спустя год, военные оценивались экспертами по результативности их деятельности на основе утвержденных должностных инструкций (регламентов) [8, 7], включающих квалификационные требования к уровню и характеру знаний и навыков, должностные обязанности, сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений, а также показатели результативности профессиональной служебной деятельности, критерии, описывающие степень достижения результатов, и стандарты ожидаемого уровня выполнения поставленных задач.

В роли экспертов выступили непосредственные руководители участников исследования, обладающие всей полнотой информации об особенностях организации деятельности военнослужащих, находящихся в их подчинении. Согласно результатам внешне-критериальной оценки каждый участник был отнесен к одной из двух категорий результативности: «Справляющиеся с поставленными задачами в полном объеме» и «Не полностью справляющиеся с поставленными задачами». Экспертные оценки сопоставлялись с данными тестирования. В силу того что должностные инструкции (регламенты) содержат сведения ограниченного рас-

пространения, привести их содержание в рамках данной работы не представляется возможным.

### *Психодиагностические методики*

1. Опросник эмоционального интеллекта ЭМИн [28, 29].

В структуре ЭИ выделяется межличностный ЭИ (МЭИ) — понимание эмоций других людей и управление ими, и внутриличностный ЭИ (ВЭИ) — понимание собственных эмоций и управление ими. Опросник дает баллы по субшкалам, измеряющим различные аспекты МЭИ и ВЭИ.

Поскольку обследование групп военных руководителей и лиц невоенных специальностей проходило в разные годы, нами использованы два варианта опросника ЭМИн, поэтому при сравнении выборок по связям между переменными мы использовали только суммарные показатели внутриличностного и межличностного интеллекта.

2. Новый опросник толерантности к неопределенности (НТН) [30].

Три шкалы позволяют оценить: толерантность к неопределенности (ТН) как генерализованное свойство, отражающее позитивное отношение к неопределенности, готовность к решениям, действиям при неполноте ориентиров, новизне и неясности ситуации; интолерантность к неопределенности (ИТН) — как стремление к ясности, следованию правилам и нормам; межличностную интолерантность к неопределенности (МИТН) — стремление к ясности и контролю в межличностных отношениях.

3. Шкала толерантности к неопределенности MSTAT-I Д. Маклейна [31].

Методика представляет собой опросник, измеряющий склонность личности к жесткой регламентации жизни и полной известности происходящего либо к открытости и неопределенности. ТН и ИТН представлены в ней как полюса единой шкалы.

### *Обработка данных*

Статистический анализ данных проводился с применением программного обеспечения «R» и включал применение корреляционного анализа, t-теста сравнения средних для независимых выборок, U-критерия Манна—Уитни для независимых выборок, критерия W (Шапиро—Уилка), логистической и линейной регрессии.

### *Результаты*

*1. Сравнение свойств толерантности и интолерантности к неопределенности и ЭИ в выборках военных руководителей и гражданских лиц*

Как видно из табл. 1, значимо более высокие показатели ИТН и более низкие показатели ТН проявили военные руководители; суммарные показатели ЭИ выше у военных.

По результатам применения критерия W (Шапиро—Уилка) для выборки военных руководителей по трем шкалам методики ЭМИн (понимание чужих эмоций через экспрессию, способность к осознанию своих эмоций, управление своими эмоциями) установлены распределения, значимо отличающиеся от нормального.

Таблица 1. Сравнение выборочных средних по переменным возраста, отношения к неопределенности и суммарным показателям внутриличностного (ВЭИ) и межличностного (МЭИ) интеллекта

Переменные	М военные	SD	М гражданские	SD	t	Df	p
Возраст	31,89	3,81	31,63	6,30	0,268	96,447	0,7891
ТН	53,32	7,47	60,77	9,03	-3,914	48,848	< 0.001
ИТН	71,73	8,20	60,53	12,04	4,602	42,452	< 0.001
МИТН	30,45	7,91	32,77	7,84	-1,324	57,986	0,1907
ВЭИ	23,39	3,73	19,48	4,75	5,036	111,854	< 0.001
МЭИ	29,89	3,50	21,47	5,85	9,608	95,874	< 0.001

Поэтому для корреляционного анализа далее применялся непараметрический критерий  $\rho$  Спирмена.

## II. Внутригрупповые связи переменных

Таблица 2. Результаты корреляционного анализа выборки военных руководителей ( $\rho$  Спирмена)

Шкалы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(1) ТН	1	-.066	-.022	.019	-.081	-.141	-.078	.028	<b>-.301</b>	-.087	-.131
(2) ИТН		1	.162	<b>.391</b>	.172	<b>.279</b>	<b>.263</b>	<b>.406</b>	.204	<b>.331</b>	<b>.335</b>
(3) МИТН			1	-.053	-.240	-.044	<b>-.297</b>	<b>-.253</b>	<b>-.331</b>	-.101	<b>-.343</b>
(4) М1				1	<b>.597</b>	<b>.558</b>	<b>.423</b>	<b>.442</b>	.117	<b>.870</b>	<b>.387</b>
(5) М2					1	<b>.337</b>	<b>.350</b>	<b>.354</b>	<b>.300</b>	<b>.735</b>	<b>.355</b>
(6) М3						1	<b>.351</b>	<b>.363</b>	.153	<b>.800</b>	<b>.332</b>
(7) В1							1	<b>.605</b>	<b>.605</b>	<b>.444</b>	<b>.898</b>
(8) В2								1	<b>.414</b>	<b>.456</b>	<b>.785</b>
(9) В3									1	.227	<b>.789</b>
(10) МЭИ										1	<b>.426</b>
(11) ВЭИ											1

Примечания: Жирным шрифтом обозначены корреляции, значимые на уровне  $p < .05$ .

Расшифровка аббревиатур: ТН — толерантность к неопределенности (ТНН-33); ИТН — интолерантность к неопределенности (ИТНН-33); МИТН — межличностная интолерантность к неопределенности (ИТНН-33); М1 — интуитивное понимание чужих эмоций (ЭМИн); М2 — понимание чужих эмоций через экспрессию (ЭМИн); М3 — управление чужими эмоциями (ЭМИн); В1 — способность к осознанию своих эмоций (ЭМИн); В2 — управление своими эмоциями (ЭМИн); В3 — контроль экспрессии (ЭМИн); МЭИ — межличностный ЭИ (ЭМИн); ВЭИ — внутриличностный ЭИ (ЭМИн).

1. Как видно при сравнении данных двух выборок (табл. 2, 3), в выборке гражданских лиц не наблюдается связей между показателями отношения к неопределенности и эмоционального интеллекта. У военных руководителей такие связи представлены (см. табл. 2): более высокие показатели *толерантности к неопределенности* (ТН) сопутствуют снижению *контроля экспрессии своих эмоций* (В3); более высокие показатели ИТН положительно связаны у военных с ростом *межличностного эмоционального интеллекта* (М1 — *понимание чужих эмоций*, М3 —

Таблица 3. Результаты корреляционного анализа выборки невоенных профессионалов ( $\rho$  Спирмена)

Шкалы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(1) ТН	1	-.27	-.43	-.10	-.06	.15	.17	-.11	-.04	.10	-.02	.11
(2) ИТН		1	.21	.16	.09	.08	.20	.17	.13	.21	.19	.16
(3) МИТН			1	-.18	-.21	-.06	-.11	.00	-.23	-.08	-.23	-.20
(4) МП				1	<b>.59</b>	.21	<b>.55</b>	.20	<b>.91</b>	.37	<b>.74</b>	<b>.59</b>
(5) МУ					1	.40	<b>.64</b>	.20	<b>.85</b>	<b>.52</b>	<b>.65</b>	<b>.81</b>
(6) ВП						1	<b>.56</b>	.41	.38	<b>.90</b>	<b>.77</b>	<b>.60</b>
(7) ВУ							1	.37	<b>.70</b>	<b>.77</b>	<b>.73</b>	<b>.87</b>
(8) ВЭ								1	.28	<b>.64</b>	.40	<b>.57</b>
(9) МЭИ									1	<b>.54</b>	<b>.81</b>	<b>.81</b>
(10) ВЭИ										1	<b>.84</b>	<b>.83</b>
(11) ПЭ											1	<b>.79</b>
(12) УЭ												1

Примечания: Жирным шрифтом обозначены корреляции, значимые на уровне  $p < .05$ .

Расшифровка аббревиатур: ТН — толерантность к неопределенности (НТН-33); ИТН — интолерантность к неопределенности (НТН-33); МИТН — межличностная интолерантность к неопределенности (НТН-33); МП — понимание чужих эмоций (ЭмИн); МУ — управление чужими эмоциями (ЭмИн); ВП — понимание своих эмоций (ЭмИн); ВУ — управление своими эмоциями (ЭмИн); ВЭ — контроль экспрессии (ЭмИн); МЭИ — межличностный ЭИ (ЭмИн); ВЭИ — внутриличностный ЭИ (ЭмИн); ПЭ — понимание эмоций (ЭмИн); УЭ — управление эмоциями (ЭмИн).

управление чужими эмоциями и суммарный показатель МЭИ) и показателями внутриличностного интеллекта (В1 — осознание своих эмоций, В2 — управление своими эмоциями и суммарный ВЭИ). Неприятие неопределенности в межличностных отношениях (МИТН) у военных отрицательно связано со всеми показателями внутриличностного интеллекта, то есть при повышении ВЭИ снижается неприятие неопределенности во взаимодействии с людьми.

2. Понимание своих эмоций и управление своими эмоциями сходным образом положительно коррелирует в обеих сравниваемых выборках, как и понимание чужих эмоций и управление чужими эмоциями. В выборке гражданских лиц понимание и управление эмоциями положительно связаны с обоими суммарными показателями эмоционального интеллекта; в выборке военных из этих связей выбивается отсутствие корреляции межличностного ЭИ (МЭИ) с контролем экспрессии своих эмоций (В3): выражение своих эмоций у военных руководителей не интегрировано в связи с контролем выражения своих эмоций (есть связь только с одной шкалой понимание чужих эмоций через экспрессию — М2 (см. табл. 3)).

### III. Выявление предикторов успешности деятельности военных руководителей

Сравнение средних значений по личностным показателям в группах людей, определенных экспертами как лица, различающиеся по успешности деятельности, представлено в табл. 4.

Гипотеза о различии между группами военных руководителей по шкалам, имеющим распределение, статистически отличающееся от нормального (М2, В1 и В2), также дополнительно проверялась по критерию U (Манна—Уитни). Результаты оказались аналогичны t-тесту сравнения средних.

Таблица 4. Значения t-теста сравнения средних по психологическим переменным для групп военных руководителей, различающихся по успешности деятельности

Переменные шкалы	Не полностью справляющиеся с поставленными задачами (37 чел.)		Справляющиеся с поставленными задачами в полном объеме (25 чел.)		Значение t-критерия
	М	SD	М	SD	
<b>ТН/ИТН по MSTAT</b>	<b>10,38</b>	<b>16,18</b>	<b>20,00</b>	<b>14,35</b>	<b>-2,402</b>
ТН по НТН	54,70	7,20	51,28	7,54	1,802
ИТН по НТН	72,03	8,47	71,28	7,92	0,349
<b>МИТН по НТН</b>	<b>32,32</b>	<b>7,87</b>	<b>27,68</b>	<b>7,27</b>	<b>2,350</b>
М1	18,03	2,44	18,92	2,27	-1,451
М2	12,78	2,19	13,12	2,15	-0,598
М3	17,22	2,82	18,24	2,22	-1,522
<b>В1</b>	<b>14,05</b>	<b>3,24</b>	<b>16,28</b>	<b>3,29</b>	<b>-2,639</b>
В2	15,86	2,54	16,68	2,41	-1,265
<b>В3</b>	<b>12,46</b>	<b>2,64</b>	<b>14,40</b>	<b>1,91</b>	<b>-3,152</b>
МЭИ	48,03	5,95	50,28	5,77	-1,481
<b>ВЭИ</b>	<b>42,38</b>	<b>6,87</b>	<b>47,36</b>	<b>6,43</b>	<b>-2,875</b>

Примечание: Жирным шрифтом выделены шкалы, для которых были установлены значимые различия между группами на уровне  $p < ,05$ .

При сравнении средних для выборок военнотружущих с разнот успешностью деятельности для военных руководителей, справляющихся с поставленными задачами в полном объеме, установлены значимо более высокие значения свойств *толерантности к неопределенности* (по MSTAT), *способности к осознанию своих эмоций* (В1 по ЭМИн), *контроля экспрессии* (В3 по ЭМИн), *внутриличностного ЭИ* (ВЭИ по ЭМИн) и более низкие значения по шкале *межличностная интолерантность к неопределенности* (МИТН), что означает повышение принятия неопределенности в межличностных отношениях. На рис. 1 (а, б, в, г, д) представлены графически значимые различия между группами.

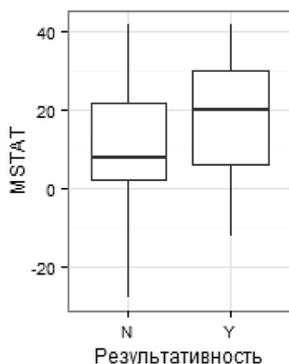
По результатам логистической регрессии (при совместном включении) только переменная *контроль экспрессии* (В3) выступает значимым предиктором результативности военных руководителей в профессиональной деятельности ( $R$  квадрат Нейджелкерка = 0,192; процент корректных = 66,1; коэффициент регрессии  $B = 0,354$ ;  $p = 0,006$ ;  $\text{Exp}(B) = 1,424$ ).

#### IV. Показатели MSTAT в выборке военных руководителей

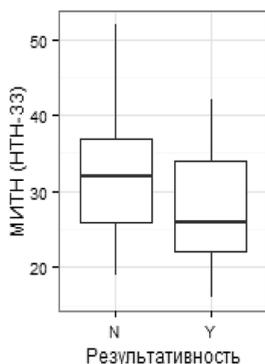
Шкала толерантности–интолерантности к неопределенности по методике MSTAT не была связана со шкалами ТН и ИТН по опроснику НТН, но проявила высокую отрицательную связь с *межличностной интолерантностью к неопределенности* ( $\rho = -0,59$ ,  $p < 0,05$ ).

ТН/ИТН по MSTAT также показала значимые связи со всеми шкалами *внутриличностного эмоционального интеллекта* и шкалой М2 — *понимание чужих эмоций через экспрессию*, продемонстрировав в этих связях конвергентные данные

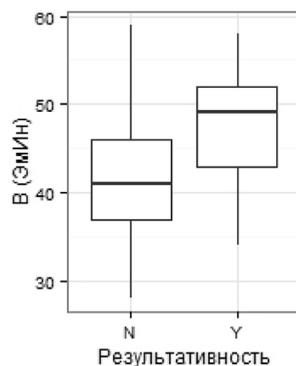
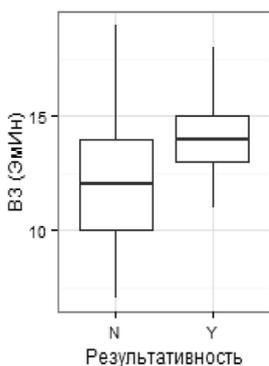
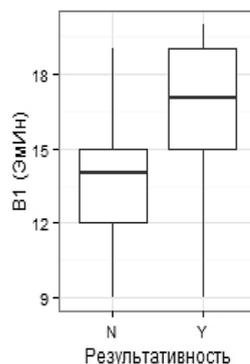
а



б



в



г

д

Рис. 1. Графическое представление значимых различий между группами военных руководителей

Примечание. Результативность: N — группа военных руководителей, не полностью справляющихся с поставленными задачами; Y — группа военных руководителей, справляющихся с поставленными задачами в полном объеме.

со шкалой ИТН, хотя между собой два способа измерения интолерантности к неопределенности не были связаны.

Мы включили шкалу ТН/ИТН в проверку гипотез о возможном влиянии свойств толерантности–интолерантности к неопределенности на показатели ЭИ. И согласно результатам линейной регрессии ( $R$  квадрат Нейджелкерка = 0,147;  $F = 5,082$ ;  $B = 0,047$ ;  $p = 0,041$ ) эта шкала (MSTAT) выступила предиктором *контроля экспрессии* (В3 по ЭМИн).

Других предикторов для других показателей отношения к неопределенности (включая шкалы НТН) не установлено, как и не установлено влияния ТН/ИТН на показатели ЭИ.

## Обсуждение результатов

При сравнении выборок военных руководителей и невоенных специалистов установлены значимые различия по переменным толерантности–интолерантности к неопределенности и шкалам эмоционального интеллекта. Если по показателям отношения к неопределенности результаты оказались ожидаемыми — бóльшая интолерантность к неопределенности и меньшая толерантность у лиц, профессионально связанных с необходимостью беспрекословного выполнения приказов и распоряжений вышестоящего руководства, то по выраженности эмоционального интеллекта результаты неожиданны. Они соответствуют контргипотезам о бóльшей выраженности как внутриличностного, так и межличностного эмоционального интеллекта именно у военных руководителей. Это дает основания говорить о специфике психологического профиля военных руководителей (среднего звена), в котором именно эмоциональный интеллект — как процесс, включаемый в межличностные взаимодействия, — способствует преодолению отрицательного отношения к неопределенности. Об этом свидетельствуют также снижение межличностной интолерантности к неопределенности при повышении показателей внутриличностного эмоционального интеллекта у военных и тот факт, что именно контроль экспрессии своих эмоций выступил единственным предиктором отношения к неопределенности (при измерении ТН/ИТН по MSTAT).

Бóльшая толерантность к неопределенности в контрольной выборке невоенных, более 3/4 которой составляли управленцы среднего звена, была ожидаема. Наше исследование проявило и такой аспект их психологического профиля, как более автономное функционирование отношения к неопределенности и эмоционального интеллекта, показатели которых, напротив, взаимосвязаны в выборке военных руководителей.

В качестве парциально функционирующего можно рассматривать свойство *контроль экспрессии своих эмоций*, в выборке военных одновременно отрицательно связанное как с *толерантностью к неопределенности*, так и с *интолерантностью к неопределенности* в межличностных отношениях (МИТН по опроснику НТН). При учете того, что контроль экспрессии выступил значимым предиктором эффективности деятельности военных руководителей (по оценкам экспертов), а *толерантность к неопределенности* по другой методике (MSTAT) выступает предиктором *контроля экспрессии*, можно говорить об опосредствованном влиянии отношения к неопределенности — через звено ЭИ — на эффективность деятельности военных руководителей среднего звена.

Военных в нашей выборке характеризовала положительная связь *интолерантности к неопределенности* с интуитивным *пониманием эмоций* других людей, что не выявлено у невоенных лиц разных специальностей. Интерпретационной гипотезой может служить предположение о компенсаторной роли ЭИ, способствующего — и более выраженного у военных руководителей — ориентировке в «мире людей». Стремление к ясности в «мире идей», связанное с нормативным характером деятельности военнослужащего, не переносится на взаимодействия с сослуживцами: военные руководители, демонстрируя стремление к ясности, не проявляют интолерантности к неопределенности в сфере межличностных взаимодействий.

Успешность в управлении своими эмоциями выступает и предиктором успешности их деятельности. При распределении группы военнослужащих в две подгруппы на основе экспертной оценки того, насколько эффективно они справляются со своей профессиональной деятельностью, был установлен ряд дифференцирующих эти группы отличий. Более эффективными оказались лица с более высокими показателями *толерантности к неопределенности* по методике MSTAT и снижением *интолерантности к неопределенности в межличностных отношениях* по методике НТН.

Проявление разных шкал двух методик измерения толерантности–интолерантности к неопределенности в связях с результативностью деятельности военных руководителей среднего звена и разные взаимосвязи со шкалами эмоционального интеллекта демонстрируют, с одной стороны, конвергентную валидность двух методик измерения отношения к неопределенности, а с другой стороны, их разную дифференцирующую роль в связях с другими психологическими переменными. Последнее подтверждает необходимость множественного измерения этих свойств, учитывая проблему надежности именно по отношению к этому классу средств [32].

Наиболее противоречивой в связях с показателями ТН–ИТН выглядит переменная внутриличностного эмоционального интеллекта *контроль экспрессии*. Психологические различия групп военнослужащих с разной эффективностью в профессиональной деятельности (по экспертным — внешним, непсихологическим критериям) включили кроме показателя *контроля экспрессии* своих эмоций также более высокие показатели *способности к осознанию своих эмоций* (В1 по ЭМИн) и суммарного *внутриличностного эмоционального интеллекта*.

Таким образом, нам удалось верифицировать ряд гипотез о роли свойств толерантности–интолерантности к неопределенности и эмоционального интеллекта как связанных с большей эффективностью военных руководителей. При этом мы выявили специфику связей этих свойств по отношению к их связям в контрольной группе взрослых лиц других специальностей. Непосредственное влияние на успешность деятельности военных руководителей оказывает контроль экспрессии как способность контролировать внешние проявления своих эмоций. Более толерантное (спокойное, позитивное) отношение к неопределенным ситуациям у военнослужащих связано с лучшим контролем экспрессии своих эмоций, более высоким внутриличностным эмоциональным интеллектом в целом и, видимо, снижает общий стресс и эмоциональный накал, что в свою очередь позволяет лучше регулировать собственные эмоции, проявляя самообладание в проблемных ситуациях.

## Выводы

1. Военные руководители среднего звена отличаются от гражданских лиц, преимущественно представляющих управленцев среднего и нижнего звена, более высокой интолерантностью к неопределенности и более низкой толерантностью к неопределенности.

2. Военные руководители характеризуются более высоким эмоциональным интеллектом (по сравнению с гражданскими управленцами) и взаимосвязью эмоционального интеллекта с отношением к неопределенности.

3. У военных руководителей с повышением внутриличностного эмоционального интеллекта снижается межличностная интолерантность к неопределенности.

4. Шкалы толерантности/интолерантности к неопределенности по разным опросникам не коррелируют между собой, но проявляют конвергентные связи со шкалами эмоционального интеллекта.

5. Толерантность к неопределенности (по опроснику MSTAT) выступает предиктором контроля экспрессии эмоций у военных руководителей.

6. Интолерантность к неопределенности (по опроснику НТН) тем выше, чем выше показатели внутриличностного и межличностного интеллекта у военных руководителей, что не проявляется в выборке гражданских управленцев.

7. Толерантность и интолерантность к неопределенности и свойства эмоционального интеллекта позволяют охарактеризовать специфику психологического профиля военных руководителей с более высокой эффективностью в их служебной деятельности: большей эффективности способствуют более высокая толерантность к неопределенности (по MSTAT), принятие неопределенности в межличностных отношениях и более высокий внутриличностный эмоциональный интеллект.

Таким образом, нами показана необходимость анализа психологических предпосылок прогнозирования эффективности деятельности военных руководителей, в отличие от лиц контрольной группы (специалистов невоенных профессий).

## Литература

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Паблишер, 2012. 301 с.
2. Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 384 с.
3. Решетников М. М. Психология войны: от локальной до ядерной. Прогнозирование состояния, поведения и деятельности людей. СПб.: Восточно-Европейский Институт Психоанализа, 2011. 496 с.
4. Стернберг Р. Дж., Форсайт Дж. Б., Хедланд Дж., Григоренко Е. Л. Практический интеллект. СПб.: Питер, 2002. 272 с.
5. Kingsley G., Reed P. Decision Process Models and Organizational Context: Level and Sector Make a Difference // Public Productivity & Management Review. 1991. Vol. 14, N 4. P. 397–413.
6. Moon M. Organizational Commitment Revised in New Public Management. Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Level // Public Productivity & Management Review. 2000. Vol. 24, N 2. P. 177–194.
7. Божья-Воля А. А. Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 2. С. 81–103.
8. Федеральный закон от 28.03.1998 № 53-ФЗ (ред. от 15.02.2016) «О воинской обязанности и военной службе» // СПС Консультант Плюс: Законодательство: Версия Проф. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_18260](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18260) (дата обращения: 10.04.2016).
9. Livingstone H., Nadjiwon-Foster M., Smithers S. Emotional Intelligence and Military Leadership. Report Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. Ottawa: DND, 2002. 54 p.
10. Fuller J. B., Patterson C. E., Hester K., Stringer D. Y. A quantitative review of research on charismatic leadership // Psychological Reports. 1996. Vol. 78, N 1. P. 271–287.
11. Lowe K. B., Kroeck K. G., Sivasubramaniam N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. // Leadership Quarterly. 1996. Vol. 7, N 3. P. 385–425.
12. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 481 с.
13. Полянова Л. М. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителя на эффективность управленческой деятельности: автореф. дис. ... канд. соц. наук. М., 2015. 25 с.
14. Joseph D. L., Newman D. A. Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model // Journal of Applied Psychology. 2010. Vol. 95, N 1. P. 54–78.

15. McClelland D. Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews // Psychological Science. 1998. Vol. 9, N 5. P. 331–339.
16. Barling J., Slater F., Kelloway E. K. Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study // The Leadership and Organizational Development Journal. 2000. Vol. 21, N 3. P. 157–161.
17. Егоров И. А. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей организаций на выполнение управленческих функций: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2006. 24 с.
18. Kets de Vries M. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 277 с.
19. Хлевная Е. А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности (на примере руководителей): автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2012. 28 с.
20. Адизес И. К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 264 с.
21. Lane M. S., Klenke K. The Ambiguity Tolerance Interface: A Modified Social Cognitive Model for Leading under Uncertainty // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2004. Vol. 10, N 3. P. 69–81.
22. Панкова Т. А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя // Психологические исследования: электрон. науч. журн, 2010. № 2 (10). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 18.08.2015).
23. Карпов А. В. Влияние эмоционального интеллекта на эффективность управленческой деятельности // Психология XXI века. Ярославль: Изд-во ЯрГУ, 2008. Т. 1. С. 287–90.
24. Корнилова Т. В. Принцип неопределенности в психологии выбора и риска // Психологические исследования, 2015. Т. 8, № 40. С. 3. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 10.09.2015).
25. Зотова Е. Ю. Современные исследования толерантности к неопределенности в зарубежной психологии // Вестник НГУ. Серия: Психология. 2009. Т. 3, вып. 1. С. 147–155.
26. Zenasni F., Besancon M., Lubart T. I. Creativity and Tolerance of Ambiguity: An Empirical Study // Journal of Creative Behavior. 2008. Vol. 4, N 1. P. 61–73.
27. Корнилова Т. В. Толерантность к неопределенности и эмоциональный интеллект при принятии решений в условиях подсказки // Психология. Журнал высшей школы экономики. 2014. № 4. С. 19–36.
28. Люсин Д. В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн // Психологическая диагностика. 2006. № 4. С. 3–22.
29. Люсин Д. В. Опросник на эмоциональный интеллект ЭМИн: новые психометрические данные // Социальный и эмоциональный интеллект: От процессов к измерениям / под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2009. С. 264–278.
30. Корнилова Т. В. Новый опросник толерантности–интолерантности к неопределенности // Психологический журнал. 2010. Т. 31, № 1. С. 74–86.
31. Луковицкая Е. Г. Социально-психологическое значение толерантности к неопределенности: автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 1998. 27 с.
32. Корнилова Т. В., Чумакова М. А. Шкалы Толерантности и Интолерантности к неопределенности в модификации опросника С. Баднера // Экспериментальная психология. 2014. № 1. С. 46–54.

**Для цитирования:** Краснов Е. В., Корнилова Т. В. Эмоциональный интеллект и толерантность к неопределенности как предикторы результативности деятельности военных руководителей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. Психология. Педагогика. 2016. Вып. 3. С. 28–43. DOI: 10.21638/11701/spbu16.2016.304

## References

1. Goulman D., Boiatsis R., Makki E. *Emotsional'noe liderstvo: Iskusstvo upravleniia liud'mi na osnove emotsional'nogo intellekta* [Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence]. Moscow, Alpina Publisher, 2012. 301 p. (In Russian)
2. Bok L. *Rabota rulit! Pochemu bol'shinstvo liudei v mire khotiat rabotat' imenno v Google* [Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2015. 384 p. (In Russian)
3. Reshetnikov M. M. *Psikhologiiia voiny: ot lokal'noi do iadernoi. Prognozirovanie sostoiainii, povedeniia i deiatel'nosti liudei* [Psychology of war: from local to nuclear. Forecasting of people condition, behavior and activity]. St. Petersburg, Vostochno-Evropeiskii Institut Psikhoanaliza Publ., 2011. 496 p. (In Russian)

4. Sternberg R. Dzh., Forsait Dzh. B., Khedland Dzh., Grigorenko E. L. *Prakticheskii intellect [Practical intelligence in everyday life]*. St. Petersburg, Piter Publ., 2002. 272 p. (In Russian)
5. Kingsley G., Reed P. Decision Process Models and Organizational Context: Level and Sector Make a Difference. *Public Productivity & Management Review*, 1991, vol. 14, no. 4, pp. 397–413.
6. Moon M. Organizational Commitment Revised in New Public Management. Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Level. *Public Productivity & Management Review*, 2000, vol. 24, no. 2, pp. 177–194.
7. Bozh'ia-Volia A. A. Otsenka rezul'tativnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh rukovodiashchego sostava: mezhdunarodnyi opyt i rossiiskie perspektivy [Performance assessment of senior civil servants: international practice and Russian Perspectives]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Questions state and municipal management]*, 2009, no. 2, pp. 81–103. (In Russian)
8. Federal'nyi zakon ot 28.03.1998 № 53-FZ (red. ot 15.02.2016) «O voinskoi obiazannosti i voennoi sluzhbe» [Federal law from 28.03.1998 № 53-FZ (edited 15.02.2016) "About military duty and military service"]. *SPS Konsultant Plus: Zakonodatel'stvo: Versiia Prof.* [SPS ConsultantPlus: Legislation: Version Prof.]. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_18260](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18260) (accessed 10.04.2016). (In Russian)
9. Livingstone H., Nadjiwon-Foster M., Smithers S. *Emotional Intelligence and Military Leadership. Report Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute*. Ottawa, DND, 2002. 54 p.
10. Fuller J. B., Patterson C. E., Hester K., Stringer D. Y. A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 1996, vol. 78, no. 1, pp. 271–287.
11. Lowe K. B., Kroeck K. G., Sivasubramaniam N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 1996, vol. 7, no. 3, pp. 385–425.
12. Druker P. F. *Effektivnyi rukovoditel' [The Effective Executive]*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2012. 481 p. (In Russian)
13. Polianova L. M. *Vliianie urovnia emotsional'nogo intellekta rukovoditelia na effektivnost' upravlencheskoi deiatel'nosti*. Authoref. diss. kand. sots. nauk [The level of leader's Emotional Intelligence influence on effectiveness of management activity: abstract of a thesis, candidate of social science. Thesis of PhD]. Moscow, 2015. 25 p. (In Russian)
14. Joseph D. L., Newman D. A. Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 2010, vol. 95, no. 1, pp. 54–78.
15. McClelland D. Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 1998, vol. 9, no. 5, pp. 331–339.
16. Barling J., Slater F., Kelloway E. K. Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 2000, vol. 21, no. 3, pp. 157–161.
17. Egorov I. A. *Vliianie urovnia emotsional'nogo intellekta rukovoditelei organizatsii na vypolnenie upravlencheskikh funktsii*. Authoref. diss. kand. psikhol. nauk [The level of leader's Emotional Intelligence influence on management functions performance. Thesis of PhD]. Moscow, 2006. 24 p. (In Russian)
18. Kets de Vries M. *Mistika liderstva. Razvitie emotsional'nogo intellekta [The Leadership Mystique: a user's manual for the human enterprise]*. Transl. from Engl. Moscow, Alpina Publisher, 2013. 277 p. (In Russian)
19. Khlevnaia E. A. *Rol' emotsional'nogo intellekta v effektivnosti deiatel'nosti (na primere rukovoditelei)*. Authoref. diss. kand. psikhol. nauk [The role of emotional intelligence in performance effectiveness (evidence from leaders). Thesis of PhD]. Moscow, 2012. 28 p. (In Russian)
20. Adizes I. K. *Ideal'nyi rukovoditel': pochemu im nel'zia stat' i chto iz etogo sleduet [The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It]*. Moscow, Alpina Publisher, 2007. 264 p. (In Russian)
21. Lane M. S., Klenke K. The Ambiguity Tolerance Interface: A Modified Social Cognitive Model for Leading under Uncertainty. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2004, vol. 10, no. 3, pp. 69–81.
22. Pankova T. A. Rol' emotsional'nogo intellekta v effektivnosti deiatel'nosti rukovoditelia [The role of emotional intelligence in leadership effectiveness]. *Psikhologicheskie issledovaniia: elektron. nauch. zhurn. [Psychological research]*, 2010, no. 2 (10). Available at: <http://psystudy.ru> (accessed 18.08.2015). (In Russian)
23. Karpov A. V. *Vliianie emotsional'nogo intellekta na effektivnost' upravlencheskoi deiatel'nosti [Emotional intelligence influence on management effectiveness]*. *Psikhologiya XXI veka. T. 1 [Psychology of XXI century. Vol. 1]*. Yaroslavl, YarGU Publ., 2008, pp. 287–290. (In Russian)
24. Kornilova T. V. Printsip neopredelennosti v psikhologii vybora i riska [The principle of uncertainty in psychology of choice and risk]. *Psikhologicheskie issledovaniia [Psychological research]*, 2015, vol. 8, no. 40, pp. 3. Available at: <http://psystudy.ru> (accessed 10.09.2015). (In Russian)

25. Zotova E. Iu. Sovremennye issledovaniia tolerantnosti k neopredelennosti v zarubezhnoi psikhologii [Modern researches of tolerance to uncertainty in foreign psychology]. *Vestnik NGU. Series: Psychology*, 2009, vol. 3, issue 1, pp. 147–155. (In Russian)
26. Zenasni F., Besancon M., Lubart T.I. Creativity and Tolerance of Ambiguity: An Empirical Study. *Journal of Creative Behavior*, 2008, vol. 4, no. 1, pp. 61–73.
27. Kornilova T. V. Tolerantnost' k neopredelennosti i emotsional'nyi intellekt pri priniatii reshenii v usloviakh podskazki [Tolerance for Uncertainty and Emotional Intelligence and the Use of Hints in Decision-Making]. *Psikhologiya. Zhurnal vysshei shkoly ekonomiki [Psychology. Journal of the Higher School of Economics]*, 2014, no. 4, pp. 19–36. (In Russian)
28. Liusin D. V. Novaia metodika dlia izmereniia emotsional'nogo intellekta: oprosnik EmIn [New method of emotional intelligence measurement: EmIn questionnaire]. *Psikhologicheskaia diagnostika [Psychological diagnosis]*, 2006, no. 4, pp. 3–22. (In Russian)
29. Liusin D. V. Oprosnik na emotsional'nyi intellekt EmIn: novye psikhometricheskie dannye [Emotional intelligence questionnaire EmIn: new psychometrical data]. *Sotsial'nyi i emotsional'nyi intellekt: Ot protsessov k izmereniiam [Social and emotional intelligence: from processes to measurement]*. Eds D. V. Lyusin, D. V. Ushakov. Moscow, Publishing house "Psychology Institute RAN", 2009, pp. 264–278. (In Russian)
30. Kornilova T. V. Novyi oprosnik tolerantnosti–intolerantnosti k neopredelennosti [New questionnaire of tolerance-intolerance to uncertainty]. *Psikhologicheskii zhurnal [Psychological magazine]*, 2010, vol. 31, no. 1, pp. 74–86. (In Russian)
31. Lukovitskaia E. G. *Sotsial'no-psikhologicheskoe znachenie tolerantnosti k neopredelennosti*. Authoref. diss. kand. psikhol. nauk [Socio-psychological significance of tolerance to uncertainty. Thesis of PhD]. St. Petersburg, 1998. 27 p. (In Russian)
32. Kornilova T. V., Chumakova M. A. Shkaly Tolerantnosti i Intolerantnosti k neopredelennosti v modifikatsii oprosnika S. Badnera [Scales of tolerance-intolerance to uncertainty in S. Badner questionnaire modification]. *Ekspertimental'naia psikhologiya [Experimental psychology]*, 2014, no 1, pp. 46–54. (In Russian)
- For citation:** Krasnov E. V., Kornilova T. V. Emotional intelligence and tolerance for uncertainty as result predictors of military leaders professional activity. *Vestnik of Saint Petersburg University. Series 16. Psychology. Education*, 2016, issue 3, pp. 28–43. DOI: 10.21638/11701/spbu16.2016.304

Статья поступила в редакцию 27 января 2016 г.