

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Северо-Западный Институт Управления
Факультет Социальных технологий**

Направление подготовки: 37.03.01 «Психология»

Образовательная программа: «Психология управления»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(ПРОЕКТНАЯ РАБОТА)**

на тему:

**«ДОМИНИРОВАНИЕ ПАТТЕРНОВ МАНИПУЛЯТИВНОГО
ПОВЕДЕНИЯ У МЕНЕДЖЕРОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ИХ
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА»**

Автор работы:

студент группы ПС 3-22-03

очной формы обучения

Подпись _____ Мельник А. А.

Руководитель:

доцент кафедры социальных технологий,

кандидат психологических наук, доцент

Подпись _____ Кутейников А.Н.

« _____ » _____ 2026 г.

Санкт-Петербург

2026 г.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы манипулятивного поведения и эмоционального интеллекта	8
1.1. Манипулятивное поведение как предмет научного исследования и макиавеллизм как свойство личности.....	8
1.2. Понятие темной триады и важность данной концепции для организации управления персоналом.....	16
1.3. Эмоциональный интеллект и учет его важности в процессе управления	23
Выводы по главе 1	31
Глава 2. Эмпирическое исследование доминирования паттернов манипулятивного поведения у менеджеров	32
2.1. Организация и методы эмпирического исследования	32
2.2. Общая характеристика методик исследования	37
2.3. Результаты эмпирического исследования и их анализ	41
Выводы по главе 2	49
Глава 3. Взаимодействие манипулятивных паттернов и показателей эмоционального интеллекта	50
3.1. Анализ взаимосвязи между манипулятивными паттернами и показателями эмоционального интеллекта.....	50
3.2. Взаимосвязь между показателями маккиавелизма и психопатии	53
3.3. Анализ различий в выраженности манипулятивного поведения у представителей с разным уровнем эмоционального интеллекта	57
3.4 Рекомендации.....	59
Выводы по главе 3	63
Заключение	65
Библиографический список	69
Приложения	75

Введение

В современном управлении организациями эмоциональный интеллект (ЭИ) рассматривается как один из ключевых факторов, определяющих эффективность лидерства и качество межличностных взаимодействий. Под ЭИ понимается способность индивида осознавать, понимать, регулировать собственные эмоции и эмоции окружающих, что позволяет более точно выстраивать коммуникацию и влияние в профессиональной среде. В то же время исследования показывают, что ЭИ может проявляться в различных формах поведенческих паттернов, включая те, которые связаны с эмоциональным воздействием на других для достижения определенных целей — от конструктивного мотивирования до более инструментального влияния.

Тема взаимосвязи уровня эмоционального интеллекта менеджеров и доминирования определенных паттернов манипулятивного поведения приобретает особую актуальность в условиях высокой динамики бизнес-среды. Современные организации сталкиваются с вызовами удаленной работы, кросс-культурных команд, повышенного стресса сотрудников и необходимостью быстрого принятия решений в условиях неопределенности. В таких контекстах менеджеры чаще используют эмоциональные стратегии для поддержания мотивации, разрешения конфликтов и достижения целей. При этом исследования демонстрируют двойственную природу ЭИ: с одной стороны, высокий уровень ЭИ способствует просоциальным формам влияния (например, эмпатичному лидерству и поддержке команды), с другой — может облегчать применение эмоциональных тактик для личных или ситуационных выгод, что иногда описывается как «темная сторона» эмоционального интеллекта.

Актуальность темы подтверждается рядом эмпирических работ. Например, мета-анализ показывает положительную связь между

самооцениваемым способным ЭИ и непросоциальной эмоциональной манипуляцией в рабочих контекстах. Другие исследования указывают, что высокий ЭИ в сочетании с чертами темной триады (в частности, макиавеллизмом) усиливает вероятность использования манипулятивных стратегий для достижения индивидуальных интересов, без ущерба для внешнего восприятия лидера как компетентного. В то же время низкий уровень ЭИ чаще ассоциируется с более прямолинейными или контрпродуктивными формами влияния, включая манипулятивные стили управления. Эти данные особенно релевантны для менеджеров среднего и высшего звена, где эмоциональное воздействие на подчиненных становится повседневным инструментом.

Теоретическая значимость исследования состоит в углублении понимания неоднозначной роли ЭИ в организационной психологии и психологии управления. Классические модели ЭИ (например, модели Д. Гоулмана, Дж. Майера и П. Сэловея) традиционно акцентируют позитивные аспекты, однако современные работы расширяют эту картину, вводя понятие «Jekyll and Hyde» эмоционального интеллекта — способности к как просоциальному, так и межличностно-девиантному поведению в зависимости от контекста, личностных черт и мотивации. Изучение доминирования манипулятивных паттернов в зависимости от уровня ЭИ позволяет интегрировать данные о способном и чертоподобном ЭИ с исследованиями темных черт личности, уточняя механизмы, при которых эмоциональная компетентность переходит от конструктивного влияния к инструментальному. Это способствует развитию более нюансированных теоретических рамок, где ЭИ рассматривается не как исключительно «светлая» характеристика, а как ресурс, направленность применения которого определяется дополнительными факторами.

Практическая значимость работы проявляется в нескольких направлениях. Результаты могут быть использованы при разработке программ

оценки и развития лидеров, где помимо измерения уровня ЭИ целесообразно учитывать склонность к различным формам эмоционального влияния. Это позволит HR-специалистам и корпоративным тренерам создавать более точные профили компетенций, фокусируясь на балансе между эмоциональной эффективностью и этичностью применения навыков. Кроме того, понимание связи ЭИ с паттернами поведения помогает в профилактике контрпродуктивных практик в командах, повышении удовлетворенности сотрудников и снижении текучести кадров. В долгосрочной перспективе такие знания способствуют формированию корпоративных культур, где эмоциональные стратегии направлены преимущественно на взаимную пользу, укрепление доверия и достижение устойчивых результатов организации.

В соответствии с изложенным, **целью** данной выпускной квалификационной работы является выявление взаимосвязей между выраженностью паттернов манипулятивного поведения и эмоциональным интеллектом.

Задачи:

- Проанализировать научную психологическую литературу по проблеме исследования.
- Раскрыть основные понятия концепций манипулятивных наклонностей, «темной триады» и эмоционального интеллекта;
- Подобрать адекватный теме и задачам исследования психодиагностический инструментарий;
- Выявить доминирующие стратегии манипулятивного поведения у менеджеров с различным уровнем эмоционального интеллекта;
- Исследовать взаимосвязь паттернов манипулятивного поведения и эмоционального интеллекта;
- Проанализировать полученные результаты.

Объект исследования: менеджеры среднего и нижнего звена коммерческих организаций и студенты направления «Менеджмент» с опытом руководящей работы.

Предмет исследования: особенности паттернов манипулятивного поведения и их взаимосвязь с уровнем эмоционального интеллекта у менеджеров среднего и нижнего звена коммерческих организаций и студентов направления «Менеджмент» с опытом руководящей работы.

Гипотеза исследования: Существуют различия в выраженности паттернов манипулятивного поведения у представителей групп с разным уровнем эмоционального интеллекта.

Сопутствующая гипотеза 1: Существует взаимосвязь между выраженностью паттернов манипулятивного поведения и уровнем эмоционального интеллекта.

Сопутствующая гипотеза 2: Существует взаимосвязь между показателями макиавеллизма и склонностью к ненормативному поведению.

Для проведения исследования была сформирована выборка, которая состояла из 22 женщин и 20 мужчин менеджеров (в т.ч. студенты направления «Менеджмент»)

Методики исследования:

- Методика: Короткий опросник Тёмной триады, SD3 Адаптация: М. С. Егорова
- Диагностика макиавеллизма личности (Мак-шкала) в адаптации В. В. Знакова.
- Тест эмоционального интеллекта Холла

База проведения исследования: ряд некоммерческих организаций сферы услуг и ФЭиФ СЗИУ (направление «Менеджмент»)

Для анализа результатов использовались методы математико-статистической обработки.

Структура: работа содержит в себе введение, теоретическую, методическую и эмпирическую главы, выводы, заключение, список литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические основы манипулятивного поведения и эмоционального интеллекта

1.1. Манипулятивное поведение как предмет научного исследования и макиавеллизм как свойство личности.

Манипулятивное поведение представляет собой сложный феномен, активно изучаемый в различных областях психологии, социологии и управления. В научной литературе оно определяется как форма социального взаимодействия, при которой один индивид (манипулятор) стремится повлиять на поведение, эмоции или убеждения другого индивида (объекта манипуляции) скрытым образом, без прямого принуждения, с целью достижения собственных интересов [8]. Такой подход подразумевает использование психологических механизмов, таких как обман, эмоциональное давление или искажение информации, но не всегда с негативной коннотацией — в некоторых контекстах манипуляция может служить инструментом для разрешения конфликтов или мотивации [38]. Исследования показывают, что манипулятивные стратегии распространены в повседневной коммуникации, включая профессиональную сферу, где они могут способствовать эффективному лидерству или, напротив, создавать напряженность в отношениях [6, 19].

История научного интереса к манипулятивному поведению восходит к работам классиков психологии и социологии. В середине XX века Никколо Макиавелли, чьи идеи легли в основу понятия "макиавеллизма", описывал манипуляцию как стратегию власти, где цель оправдывает средства. Современные интерпретации этого феномена развились в 1960-1970-х годах благодаря работам Ричарда Кристи и Флоренс Гейс, которые разработали шкалу макиавеллизма (Mach-IV), измеряющую склонность к манипулятивным тактикам [13]. В российской научной традиции интерес к этой теме усилился в постсоветский период, когда социальные изменения стимулировали

изучение манипуляции в контексте межличностных и организационных отношений [14]. Например, в работах отечественных авторов манипуляция рассматривается как элемент делового общения, где менеджеры используют ее для оптимизации процессов управления [4, 27]. Волков А.А. и Строй Г.В. подчеркивают, что манипуляция в бизнес-контексте включает признаки скрытности, целенаправленности и использования психологических уязвимостей собеседника, что делает ее неотъемлемой частью навыков менеджера.

В психологии манипулятивное поведение анализируется через призму личностных черт и социальных факторов. Один из ключевых подходов — это рассмотрение макиавеллизма как компонента "темной триады" (вместе с нарциссизмом и психопатией), где манипуляция выступает как инструментальная стратегия для достижения целей [48]. Исследования демонстрируют, что индивиды с высокой степенью макиавеллизма чаще прибегают к тактикам, таким как лесть, обман или эмоциональное давление, но это не всегда приводит к деструктивным последствиям — в некоторых случаях такие стратегии способствуют адаптации в конкурентной среде [42, 47]. Гаранина Ж.Г. и Кулешова Н.Е. в своем анализе взаимосвязи манипулятивных склонностей и межличностных отношений среди студентов отмечают, что такие паттерны могут укреплять социальные связи, если они направлены на взаимную выгоду, или, напротив, разрушать доверие при эгоцентричном использовании.

Социологический аспект манипулятивного поведения подчеркивает его роль как феномена общественной жизни. Авдеенко Е.В. трактует манипуляцию как социальный конструкт, формируемый культурными нормами и институтами, где она проявляется в политике, СМИ и бизнесе. В этой перспективе манипулятивные практики не являются исключительно индивидуальными, а отражают более широкие социальные динамики, такие как власть и контроль [6, 35]. Исследования показывают, что в условиях

неопределенности, характерной для современной экономики, менеджеры чаще прибегают к манипулятивным стратегиям для поддержания авторитета и мотивации подчиненных [4, 27]. Кузин Д.В. и Пономарёв И.П. в контексте управленческого мышления в новой реальности подчеркивают, что манипуляция может быть адаптивным механизмом, позволяющим лидерам навигировать в сложных организационных структурах.

Педагогический и возрастной аспекты также привлекают внимание ученых. В работах по психологии образования манипулятивное поведение изучается как предмет рефлексии в образовательной среде, где оно может проявляться в отношениях между студентами и преподавателями. Например, исследования дошкольников и школьников раскрывают предпосылки формирования таких паттернов, связанные с развитием эмоциональной регуляции и социальными навыками [9]. В старшем школьном возрасте манипулятивные тактики, по данным Шострома, включают психологические уловки, такие как "манипулятор-жертва" или "манипулятор-контролер", которые помогают подросткам тестировать границы в отношениях [39].

В контексте профессиональной деятельности, особенно в органах управления, манипулятивное поведение анализируется как инструмент лидерства. Зелинский С. в своей монографии акцентирует внимание на сублиминальных механизмах манипуляции, которые влияют на психику индивидов и масс для программирования поведения. Это особенно актуально для менеджеров, где такие механизмы могут использоваться для повышения производительности команды или разрешения внутренних конфликтов [27, 37]. Исследования подтверждают, что склонность к манипуляции коррелирует с личностными особенностями, такими как эгоцентризм или низкая эмпатия, но также может быть связана с высоким уровнем адаптивности [42, 44].

Типология манипулятивного поведения включает несколько классификаций. Шейнов В.П. предлагает включить его в общую типологию поведения (пассивное, агрессивное, ассертивное), подчеркивая, что

манипулятивный стиль отличается скрытностью и инструментальностью [38]. В межличностных отношениях, включая супружеские, манипулятивное общение проявляется через тактики, зависящие от гендерных особенностей: мужчины чаще используют прямые формы влияния, женщины — эмоциональные [19].

Экономический и потребительский аспекты манипуляции изучаются в маркетинге, где психологические механизмы влияют на поведение потребителей. Авторы отмечают, что такие стратегии ограничивают свободу выбора, но также стимулируют рынок [6]. В профессионально-педагогической деятельности склонность к манипуляции связана с ценностными ориентациями, что подчеркивает необходимость этической рефлексии.

Методы исследования манипулятивного поведения включают опросы, эксперименты и анализ кейсов. Шкалы макиавеллизма и тесты на склонность к манипуляции позволяют количественно оценивать феномен [13,29]. В будущем перспективы связаны с интеграцией нейронауки для изучения мозговых механизмов.

Макиавеллизм представляет собой одну из ключевых черт личности, активно изучаемых в современной психологии. Как свойство личности, макиавеллизм характеризуется склонностью к стратегическому мышлению, использованию манипулятивных тактик в межличностных взаимодействиях и ориентацией на достижение целей через влияние на других [13,22]. Это не обязательно подразумевает негативные последствия; в некоторых контекстах такие черты могут способствовать адаптации в сложных социальных средах, включая профессиональную деятельность [47]. Исследования показывают, что макиавеллизм существует на континууме, где индивиды с высокой выраженностью этой черты демонстрируют повышенную способность к планированию и контролю ситуаций, в то время как низкий уровень ассоциируется с более прямолинейными формами поведения [14]. В научной литературе макиавеллизм часто рассматривается как многомерная

конструкция, включающая когнитивные, эмоциональные и поведенческие компоненты, что делает его предметом интереса для психологии личности, организационной психологии и социальной психологии [42].

История изучения макиавеллизма как черты личности берет начало в работах итальянского мыслителя Никколо Макиавелли, чья книга "Государь" (1513) описывала принципы власти и управления, подчеркивая необходимость гибкости и прагматизма в достижении целей. Однако современное психологическое понимание макиавеллизма сформировалось в 1960-1970-х годах благодаря работам Ричарда Кристи и Флоренс Гейс, которые операционализировали эту черту через разработку шкалы Mach-IV [13]. Эта шкала измеряет согласие с утверждениями, отражающими цинизм по отношению к человеческой природе, одобрение манипулятивных тактик и игнорирование моральных норм в пользу эффективности. Кристи и Гейс подчеркивали, что макиавеллизм не является патологией, а скорее адаптивной стратегией в конкурентных средах, где индивиды с высокой макиавеллианской ориентацией преуспевают в ролях, требующих переговоров и влияния [14]. В последующих исследованиях макиавеллизм был интегрирован в более широкие модели личности, такие как "темная триада" (Dark Triad), предложенная Полхусом и Уильямсом в 2002 году, где он сочетается с нарциссизмом и психопатией как субклиническими чертами, влияющими на межличностное поведение [48].

В рамках "темной триады" макиавеллизм выделяется своим фокусом на долгосрочном планировании и манипуляции, в отличие от импульсивности психопатии или самоцентричности нарциссизма [42]. Исследования демонстрируют, что эти черты коррелируют между собой, но макиавеллизм обладает уникальными предикторами, такими как низкая эмпатия и высокий уровень когнитивного контроля [44]. Например, мета-анализ показывает, что макиавеллизм положительно связан с использованием эмоциональной манипуляции в рабочих контекстах, но также может способствовать

лидерскому успеху в условиях неопределенности [46, 47]. Полхус и коллеги подчеркивают, что "темная триада" отражает эволюционные стратегии выживания, где макиавеллизм эволюционировал как способ навигации в социальных иерархиях без прямого конфликта [48]. Это делает макиавеллизм релевантным для понимания поведения в организациях, где менеджеры с такими чертами могут эффективно мотивировать команды или разрешать конфликты через косвенные методы [40, 50].

Характеристики макиавеллизма как свойства личности включают несколько ключевых аспектов. Во-первых, цинизм: индивиды с высокой макиавеллианской ориентацией склонны видеть мир как место, где люди мотивированы эгоизмом, что приводит к скептицизму в отношении альтруизма [13]. Во-вторых, стратегичность: макиавеллианы планируют действия заранее, оценивая риски и выгоды, что отличает их от более спонтанных личностей [14]. В-третьих, манипулятивность: это проявляется в использовании тактик, таких как лесть, обман или эмоциональное давление, для влияния на поведение других [8, 38]. Однако исследования указывают, что такие тактики не всегда деструктивны; в просоциальном контексте они могут служить для достижения групповых целей [41]. Кроме того, макиавеллизм ассоциируется с эмоциональной отстраненностью, что позволяет индивидам сохранять объективность в стрессовых ситуациях [1]. Психологические корреляты включают низкую тревожность и высокую устойчивость к неудачам, что делает эту черту адаптивной в профессиональных ролях, требующих лидерства [47].

Измерение макиавеллизма осуществляется через различные инструменты. Классическая шкала Mach-IV состоит из 20 утверждений, оцениваемых по шкале Ликерта, и включает подшкалы для тактик, взглядов и морали [13]. Более современные версии, такие как Mach-V, учитывают социальную желательность и корректируют на искажения. В контексте "темной триады" используется Short Dark Triad (SD3) или Dirty Dozen, где

макиавеллизм оценивается через краткие пункты, такие как "Я склонен манипулировать другими для достижения своих целей" [10, 43]. Надежность этих шкал подтверждается мета-анализами, показывающими стабильные корреляции с поведенческими исходами [46]. В организационной психологии макиавеллизм измеряется в связи с производительностью: высокие показатели коррелируют с успехом в продажах или переговорах, но могут снижать командную сплоченность при чрезмерной выраженности [47, 50].

Связь макиавеллизма с другими чертами личности исследуется в рамках Большой Пятерки (Big Five). Макиавеллизм отрицательно коррелирует с доброжелательностью и сознательностью, но положительно — с экстраверсией в некоторых контекстах [42]. Например, индивиды с высокой макиавеллианской ориентацией часто демонстрируют низкую эмпатию, что связано с алекситимией — трудностью в распознавании эмоций [44]. Однако недавние исследования подчеркивают эмоциональный компонент: макиавеллианы обладают высокой способностью к эмоциональному контролю, что позволяет им эффективно использовать эмоции других [1, 41]. В клиническом аспекте макиавеллизм пересекается с пограничными расстройствами, где манипулятивность может быть симптомом нестабильности, но не всегда патологичной [33]. Нейробиологические корреляты включают активацию префронтальной коры, отвечающей за планирование, что подтверждает когнитивную основу черты [36].

В контексте развития макиавеллизма исследования показывают, что эта черта формируется в детстве и юности. Лонгитюдные исследования демонстрируют стабильность макиавеллизма от подросткового возраста к взрослости, с пиком в молодом взрослом периоде [9]. Факторы, такие как семейная среда, социализация и генетика, влияют на выраженность: авторитарное воспитание может усиливать цинизм, в то время как поддерживающая среда — смягчать манипулятивные тенденции [11]. В студенческой популяции макиавеллизм коррелирует с академической

мотивацией: высокие показатели связаны с использованием стратегических подходов к обучению, включая сотрудничество для личной выгоды. Гендерные различия отмечаются: мужчины чаще демонстрируют высокий макиавеллизм, но женщины могут использовать более эмоционально-ориентированные тактики [19].

В организационном контексте макиавеллизм изучается как предиктор лидерского поведения. Менеджеры с высокой макиавеллианской ориентацией преуспевают в динамичных средах, где требуется быстрая адаптация, но могут сталкиваться с проблемами в построении долгосрочных отношений [40, 50]. Исследования показывают, что макиавеллизм положительно влияет на качество жизни через посредников, таких как социальная поддержка и стиль жизни, подчеркивая его адаптивный потенциал [49]. В криминальном поведении макиавеллизм выступает как фактор риска, но в сочетании с другими чертами "темной тетрады" (включая садизм). В романтических отношениях макиавеллианы предпочитают партнеров с похожими чертами, что отражает ассортативное спаривание.

Эмпирические данные подтверждают многогранность макиавеллизма. Мета-анализы охватывают корреляции с этическим поведением: макиавеллианы реже следуют моральным нормам, но это зависит от контекста [47]. В бизнесе такие индивиды могут способствовать инновациям через рискованные стратегии [50]. Критика понятия включает его культурную зависимость: в коллективистских обществах макиавеллизм может восприниматься иначе, чем в индивидуалистических [14].

В семейной коммуникации макиавеллизм влияет на паттерны взаимодействия: индивиды с высокой чертой используют манипуляцию для контроля, но это может укреплять связи в определенных динамиках [11, 19]. В повседневной жизни макиавеллизм отражается в глазовигательных паттернах, что позволяет использовать AI для детекции. Разработка новых

шкал, таких как из Hogan Development Survey, расширяет измерение для организационных целей.

Манипулятивное поведение как предмет научного исследования представляет собой многогранный объект, изучаемый в психологии, социологии и управлении. Оно отражает баланс между индивидуальными стратегиями и социальными контекстами, где его применение может варьироваться от конструктивного до инструментального. Дальнейшие подразделы главы рассмотрят связь с эмоциональным интеллектом. Макиавеллизм как свойство личности представляет собой комплексную черту, сочетающую стратегичность и манипулятивность с адаптивным потенциалом. Его изучение способствует пониманию поведенческих паттернов в различных сферах, включая управление, где связь с эмоциональным интеллектом требует дальнейшего анализа.

1.2. Понятие темной триады и важность данной концепции для организации управления персоналом

Концепция «темной триады» (Dark Triad) представляет собой одну из наиболее влиятельных современных моделей в психологии личности, описывающую набор субклинических (непатологических, но социально aversive) черт, которые ассоциируются с манипулятивным, эксплуататорским и антисоциальным поведением. Термин был впервые введен в 2002 году Делроем Полхусом и Кевином Уильямсом в статье, опубликованной в Journal of Research in Personality [48]. Авторы выделили три взаимосвязанные, но достаточно различимые черты: макиавеллизм, нарциссизм и субклиническая психопатия. Эти черты получили название «темная триада» по аналогии с «большой пятеркой» (Big Five), подчеркивая их негативное, «темное» влияние на межличностные отношения и социальные институты, включая организации [42, 48].

Макиавеллизм как компонент темной триады восходит к идеям Никколо Макиавелли, изложенным в трактате «Государь» (1513). Современная психологическая интерпретация макиавеллизма (разработанная в первую очередь Ричардом Кристи и Флоренс Гейс в 1970 году через шкалу Mach-IV) характеризуется высоким уровнем цинизма по отношению к человеческой природе, стратегическим манипулированием другими людьми ради достижения личных целей, эмоциональной отстраненностью, расчетливостью и готовностью использовать обман, если это выгодно [13, 14]. Люди с высоким макиавеллизмом склонны рассматривать социальные взаимодействия как игру с нулевой суммой, где успех одного достигается за счет других. В организационном контексте макиавеллистские менеджеры часто демонстрируют поведение, направленное на создание коалиций для личного продвижения, распространение дезинформации, подтасовку результатов и эксплуатацию слабостей подчиненных [40, 47].

Нарциссизм в рамках темной триады понимается как субклиническая форма — не обязательно достигающая уровня нарциссического расстройства личности по DSM-5, но включающая грандиозное чувство собственной важности, потребность в восхищении, право на особое отношение, фантазии о безграничном успехе, зависть к другим и отсутствие эмпатии [42]. Нарциссические лидеры часто проявляют харизму на начальных этапах карьеры, привлекают внимание и быстро продвигаются благодаря самоуверенности и умению производить впечатление [17]. Однако со временем их поведение может перерасти в эксплуатацию подчиненных, игнорирование обратной связи, присвоение чужих заслуг и создание атмосферы страха критики [50].

Субклиническая психопатия отличается от клинической (антисоциального расстройства личности) меньшей выраженностью импульсивности и криминальности, но сохраняет ключевые черты: поверхностный шарм, отсутствие раскаяния, эмоциональная холодность,

склонность к риску, лживость, паразитический образ жизни и манипулятивность. Психопаты в организациях часто описываются как «змеи в костюмах» (Babiak & Hare, 2006): они демонстрируют высокий уровень адаптивности в корпоративной среде, быстро поднимаются по карьерной лестнице за счет беспринципности, но создают токсичную атмосферу через запугивание, саботаж и эмоциональное выгорание подчиненных [40].

Эмпирические исследования показывают, что три черты темной триады положительно коррелируют между собой ($r \approx 0.25\text{--}0.50$), но сохраняют дискриминантную валидность [48]. Мета-анализ O'Boyle et al. (2012), охвативший 245 выборок и более 43 900 респондентов, подтвердил, что все три черты связаны с контрпродуктивным поведением на рабочем месте (CWB — counterproductive work behavior), включая воровство, саботаж, прогулы и агрессию [47]. При этом макиавеллизм и психопатия демонстрируют наиболее сильную отрицательную связь с качеством выполнения работы, а нарциссизм чаще ассоциируется с поверхностным успехом на ранних этапах карьеры [47].

Особое внимание в последние годы (2020–2025) уделяется распространенности темной триады среди руководителей и топ-менеджеров. Ранние оценки (Babiak & Hare, 2006) предполагали, что уровень клинической психопатии среди корпоративных руководителей может в 3–4 раза превышать популяционную норму ($\approx 1\%$ в общей популяции против 3–4% среди CEO и топ-менеджеров) [40]. Более поздние исследования подтверждают повышенную концентрацию темных черт на верхних уровнях иерархии. Например, в мета-анализах и лонгитюдных исследованиях (Furnham, 2010; Jonason et al., 2012; обновленные данные 2020–2024) показано, что нарциссизм положительно связан с уровнем зарплаты и лидерскими позициями, макиавеллизм — с карьерным продвижением и удовлетворенностью карьерой, а психопатия — с финансовыми достижениями в краткосрочной перспективе, но с разрушительными последствиями в долгосрочной [42].

Систематические обзоры 2025 года (Bueno-de la Fuente et al., 2025; Tokunbo-Borisade et al., 2025) подчеркивают ярко выраженную двойственную природу влияния темной триады на организационное лидерство [50]. С одной стороны, темные черты демонстрируют целый ряд стратегических и адаптивных преимуществ, особенно в высококонкурентных, динамичных, кризисных или высокорисковых условиях современной бизнес-среды. Эти преимущества проявляются как на индивидуальном уровне (карьерный рост, принятие решений), так и на организационном (инновации, краткосрочная результативность, адаптация к турбулентности).

В частности, нарциссизм связан с высоким уровнем самоуверенности, харизмы, убедительности и визионерского мышления. Нарциссические лидеры часто выступают мощными «мотиваторами» и «катализаторами изменений»: они генерируют амбициозные идеи, активно продвигают инновационные проекты (если те повышают их личный статус), вдохновляют команды на достижение высоких целей, привлекают талантливых сотрудников и инвесторов благодаря яркому публичному образу [17]. Согласно мета-анализам и обзорам (Grijalva et al., 2015; Bueno-de la Fuente et al., 2025; Diller et al., 2021), нарциссизм положительно коррелирует с emergence в лидерские позиции (люди с высоким нарциссизмом чаще занимают руководящие роли), с более высоким уровнем зарплаты и с объективными показателями карьерного успеха подчиненных (Volmer et al., 2016). В кризисных ситуациях такие лидеры демонстрируют смелость, устойчивость к внешнему давлению и способность быстро мобилизовать ресурсы [34]. Исследования показывают, что умеренный уровень нарциссизма оказывается оптимальным: он обеспечивает уверенность и харизму без чрезмерной деструктивности, способствуя восстановлению компаний после шоков и реализации смелых стратегий в динамичных рынках (Engelen et al., 2016; Schmid et al., 2021; Egon Zehnder, 2025).

Макиавеллизм приносит преимущества в сферах стратегического планирования, переговоров и политической навигации внутри организации. Высокомакиавеллистские лидеры мастерски выстраивают коалиции, управляют информационными потоками, эффективно разрешают конфликты и достигают целей в условиях ограниченных ресурсов и острой конкуренции [14, 38]. Когда макиавеллизм сочетается с высоким эмоциональным интеллектом и этической саморегуляцией, он трансформируется в инструмент «тонкого стратегического менеджмента» (Bueno-de la Fuente et al., 2025; Kaufmann et al., 2021) [44]. Такие руководители особенно успешны в продажах, консалтинге, международном бизнесе и ситуациях, требующих дипломатии и долгосрочного расчета.

Субклиническая психопатия даёт заметные плюсы в условиях высокой неопределённости и кризиса: сниженная эмоциональная реактивность, низкая предрасположенность к риску и способность сохранять холодный рассудок под давлением позволяют принимать быстрые, решительные и нестандартные решения, которые парализуют более «эмпатичных» лидеров. Психопатические черты способствуют гибкости в турбулентной среде — например, при реструктуризации, антикризисном управлении, слияниях или в высококонкурентных отраслях (финансы, IT-стартапы, оборонная промышленность). Обзоры отмечают, что такие лидеры демонстрируют «агрессивную адаптивность» и способность игнорировать краткосрочные социальные издержки ради долгосрочного организационного выживания (Nguyen et al., 2021; McLarty & Holt, 2019; Resilience Forward, 2025) [40].

В целом темная триада коррелирует с более высоким уровнем занимаемых руководящих позиций (как по самооценке, так и по оценке подчинённых — Diller et al., 2021), с краткосрочным ростом финансовых показателей, с инновационной активностью и с успешным карьерным продвижением в конкурентных культурах [50]. Нарциссические и макиавеллистские лидеры особенно эффективны в продвижении инноваций,

когда эти инновации напрямую связаны с их личным статусом и признанием. В определённых контекстах (кризис, быстрые изменения, высокая конкуренция, предпринимательство) темные черты могут выступать «конкурентным преимуществом», помогая организации выживать и опережать более «мягких» конкурентов.

С другой стороны, негативные последствия темной триады в большинстве долгосрочных исследований значительно перевешивают положительные эффекты и проявляются системно [47, 50]:

- повышенный уровень абьюзивного супервижен (оскорбительное, унижающее поведение руководителя);
- рост эмоционального выгорания и психологического истощения у подчиненных;
- увеличение текучести кадров (turnover intention и реальный уход);
- снижение организационной приверженности и доверия;
- рост контрпродуктивного поведения среди сотрудников (девиантное поведение, воровство, саботаж);
- ухудшение этического климата организации (финансовые махинации, коррупция, манипуляция отчетностью);
- долгосрочное снижение организационной производительности и репутационные потери.

Особенно ярко негатив проявляется в образовательном секторе, здравоохранении и проектах с высокой зависимостью от командной работы, где токсичное лидерство приводит к «этическому дрейфу» и воспроизводству темных черт среди подчиненных (эффект «темного зеркала» — лидер Dark Triad способствует росту EDT у сотрудников) [50].

Двойственная природа темной триады требует контекстно-зависимого подхода: в краткосрочной перспективе и в определённых условиях она может давать ощутимые преимущества, однако без грамотного HR-менеджмента, этического контроля и балансирующих механизмов (например, высокого

эмоционального интеллекта команды) негативные эффекты доминируют и наносят серьёзный ущерб устойчивости организации [41, 44].

Важность концепции темной триады для управления персоналом трудно переоценить. Современные HR-практики все чаще включают оценку темных черт на этапе подбора и продвижения [2, 27]. Для этого используются специализированные диагностические инструменты:

- Short Dark Triad (SD3, Jones & Paulhus, 2014);
- Dirty Dozen (Jonason & Webster, 2010);
- Machiavellianism Scale (Mach-IV);
- Narcissistic Personality Inventory (NPI-40 или NPI-13);
- Psychopathy Checklist или Self-Report Psychopathy Scale (SRP-III).

В крупных компаниях (особенно в финансах, IT, консалтинге) внедряются 360-градусные оценки и анонимные опросы на предмет токсичного поведения [2, 26]. Систематические обзоры рекомендуют комбинировать оценку темной триады с измерением эмоционального интеллекта и просоциальных черт, поскольку высокий ЭИ может маскировать темные тенденции или, напротив, усиливать их (эффект «Jekyll & Hyde») [41, 44].

В контексте управления персоналом темная триада помогает объяснить, почему некоторые «токсичные» лидеры долго удерживаются на позициях: они мастерски манипулируют вышестоящим руководством, создают видимость высокой производительности и перекладывают ответственность [40]. Это приводит к необходимости разработки вмешательств: тренинги по этическому лидерству, системы раннего выявления абьюзивного поведения, ротация руководителей и усиление корпоративной культуры на основе прозрачности и подотчетности [2, 28].

Концепция темной триады превратилась из узкоакадемической теории в практический инструмент для диагностики рисков в организациях. Игнорирование темных черт на этапе подбора и развития персонала приводит

к накоплению «темного капитала» на верхних уровнях, что в конечном итоге угрожает устойчивости компании. Напротив, осознанное управление этими рисками (через подбор, обучение, контроль и культуру) позволяет минимизировать деструктивные последствия и повысить общую эффективность управления человеческими ресурсами.

1.3. Эмоциональный интеллект и учет его важности в процессе управления

Эмоциональный интеллект (ЭИ, emotional intelligence, EI или EQ) представляет собой способность индивида распознавать, понимать, управлять и использовать эмоции — как свои собственные, так и эмоции других людей — для достижения личных и профессиональных целей [5, 23, 45]. Концепция ЭИ получила широкое признание в психологии, организационном поведении и управлении персоналом как ключевой фактор лидерства, эффективности команд и устойчивости организаций в условиях неопределенности [1, 27]. В отличие от когнитивного интеллекта (IQ), который фокусируется на логическом мышлении и обработке информации, ЭИ подчеркивает эмоциональную сферу, социальные взаимодействия и адаптивность поведения [5]. Современные исследования (2020–2026 гг.) подтверждают, что высокий уровень ЭИ у руководителей напрямую коррелирует с повышением производительности сотрудников, снижением текучести кадров, улучшением организационного климата и способностью преодолевать кризисы [31].

Исторически понятие эмоционального интеллекта было введено в 1990 году Питером Сэловеем и Джоном Майером, которые определили его как «способность воспринимать точно, оценивать и выражать эмоции; способность к доступу и/или генерации чувств, способствующих мышлению; способность понимать эмоции и эмоциональные знания; способность регулировать эмоции для продвижения эмоционального и интеллектуального роста» [45]. В 1995 году Дэниел Гоулман популяризировал концепцию в книге

«Emotional Intelligence», сделав её доступной для широкой аудитории и менеджмента [5]. С тех пор ЭИ эволюционировал от узкой способности к комплексной модели компетенций, интегрирующей черты личности, мотивацию и социальные навыки [1, 23].

Существуют три основные модели ЭИ, каждая из которых имеет свои сильные стороны и области применения в управлении [30].

Первая — модель способностей (ability model) Майера, Сэловея и Карузо (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, MSCEIT). Она трактует ЭИ как форму интеллекта, состоящую из четырех ветвей:

- Восприятие эмоций (распознавание эмоций по мимике, голосу, жестам);
- Использование эмоций для облегчения мышления (эмоции как источник креативности и мотивации);
- Понимание эмоций (анализ причин, последствий и эволюции эмоциональных состояний);
- Управление эмоциями (регуляция своих и чужих эмоций для достижения целей).

Эта модель измеряется объективными тестами с правильными/неправильными ответами, что делает её наиболее строгой с научной точки зрения [30]. В управлении она полезна для оценки когнитивных аспектов лидерства: руководители с высоким уровнем по этой модели лучше распознают скрытые сигналы недовольства в команде, предотвращают конфликты и используют эмоции для инноваций [27].

Вторая — смешанная модель Дэниела Гоулмана (Boyatzis-Goleman model), наиболее популярная в бизнесе и HR-практике. Она включает пять компонентов:

- Самосознание (осознание своих эмоций и их влияния);
- Саморегуляция (контроль импульсов, адаптивность, честность);

- Мотивация (внутренняя мотивация на достижение, оптимизм, инициатива);
- Эмпатия (понимание эмоций других, учет их чувств);
- Социальные навыки (построение отношений, влияние, командная работа, разрешение конфликтов).

Гоулман подчеркивает, что ЭИ объясняет до 80–90% различий в успехе лидеров на высших позициях, в то время как IQ — лишь 10–20% [5]. Исследования 2024–2026 годов (например, Salameh-Ayanian et al., 2025) подтверждают, что в кризисных условиях (экономическая турбулентность, пандемии, цифровизация) саморегуляция и эмпатия становятся самыми сильными предикторами производительности сотрудников ($\beta = 0.485$ для саморегуляции и $\beta = 0.361$ для эмпатии).

Третья — модель социально-эмоционального интеллекта Реувена Бар-Она (Bar-On model, EQ-i), которая включает пять ключевых областей: внутриличностные навыки (самоуважение, эмоциональное самосознание, независимость), межличностные навыки (эмпатия, социальная ответственность, межличностные отношения), адаптивность (решение проблем, проверка реальности, гибкость), управление стрессом (толерантность к стрессу, контроль импульсов) и общее настроение (оптимизм, счастье) [1, 30]. Эта модель акцентирует не только способности, но и черты личности и благополучие, что делает её применимой для оценки устойчивости руководителей в условиях VUCA/BANI-мира (волатильность, неопределенность, сложность, неоднозначность / хрупкость, тревога, нелинейность, неопределенность) [31].

В процессе управления персоналом ЭИ играет стратегическую роль. Современные мета-анализы и систематические обзоры (Gerhardt et al., 2025; Mugabekazi, 2026) показывают, что лидеры с высоким ЭИ демонстрируют лучшие результаты по множеству показателей: более эффективные стили лидерства (трансформационный и аутентичный), повышенная вовлеченность

сотрудников, снижение выгорания, рост организационной приверженности и производительности [27, 37]. В кризисах (например, в здравоохранении, образовании, IT) ЭИ помогает смягчать технологический стресс, поддерживать психологическую безопасность и способствовать резилиентности команды [18, 31]. Исследования 2025 года подчеркивают, что ЭИ — модулирующий фактор: он усиливает положительное влияние трансформационного лидерства на резилиентность организации.

Особое значение ЭИ приобретает в контексте двойственной роли: с одной стороны, высокий ЭИ способствует просоциальному поведению, эмпатии и этичному лидерству; с другой — может использоваться для «тонкой» манипуляции (стратегическое управление эмоциями других для личной выгоды) [41]. Мета-анализы (Michels & Schulze, 2021; обновленные данные 2024–2025) показывают отрицательную корреляцию ЭИ с макиавеллизмом ($r \approx -0.23$ – -0.29) и психопатией ($r \approx -0.17$), но слабую или нулевую с нарциссизмом [44, 46]. Высокий ЭИ снижает грубые манипуляции, но при сочетании с темными чертами усиливает изощренные тактики (эмоциональное манипулирование, газлайтинг, вызывание вины) [41]. Это делает ЭИ модулирующей переменной в доминировании манипулятивных паттернов: низкий ЭИ ассоциируется с прямолинейными, деструктивными тактиками; высокий — с тонкими, менее обнаруживаемыми, но потенциально более эффективными [44].

В российской научной традиции (2020–2025) ЭИ рассматривается как фактор эффективности управления персоналом, мотивации и адаптации в нестабильной среде [1, 2, 27]. Исследования подчеркивают роль ЭИ в развитии мягких навыков HR-менеджеров, повышении мотивации сотрудников и успешном взаимодействии в цифровой трансформации [2, 28]. Авторы отмечают необходимость интеграции ЭИ в программы подготовки руководителей для повышения адаптивности и снижения конфликтов [7, 37].

Учет ЭИ в управлении включает: подбор и оценку (тесты MSCEIT, EQ-i, TEIQue), развитие (тренинги, коучинг, осознанность (mindfulness)), интеграцию в корпоративную культуру (360-градусные оценки, фидбек) [2, 26, 27]. В 2025–2026 годах ЭИ признан топ-скиллом для лидеров в эпоху AI и гибридной работы: он обеспечивает человеческий фактор, которого не хватает алгоритмам. Организации, инвестирующие в развитие ЭИ, получают преимущества в удержании талантов, инновациях и устойчивости [28, 31].

Низкий уровень ЭИ (преимущественно способность-модель и смешанная модель ниже среднего) ассоциируется с доминированием грубых, прямолинейных, принуждающих паттернов. Такие менеджеры используют открытые угрозы, прямое давление («делай или уволюсь»), очевидное запугивание, публичное унижение, создание искусственного дефицита времени или ресурсов [8, 38]. Эмоциональная манипуляция здесь примитивна: вызывание страха или вины через крик, игнорирование или демонстративное недовольство [6]. Исследования показывают, что низкий ЭИ усиливает связь психопатии с контрпродуктивным поведением на рабочем месте (counterproductive work behavior, CWB) и абьюзивным лидерством (Khatoniyar et al., 2025) [47]. Подчинённые быстро распознают манипуляцию, что приводит к снижению доверия и росту саботажа [7].

Средний уровень ЭИ характеризуется смешанными, ситуативными паттернами. Менеджер способен частично распознавать эмоции, но не всегда эффективно их регулирует. Здесь преобладают интриги, создание коалиций «против кого-то», частичная ложь, селективное предоставление информации, манипуляция через «друзей/врагов» [14, 19]. Такие тактики менее заметны, чем грубые, но всё ещё достаточно прямолинейны и часто приводят к конфликтам в команде. В организационном контексте это типично для среднего звена управления в условиях высокой конкуренции за ресурсы [4, 27].

Высокий уровень ЭИ (особенно способность-модель MSCEIT и высокие показатели саморегуляции и эмпатии по Гоулману) при наличии тёмных черт

приводит к доминированию изощрённых, тонких, стратегических паттернов манипуляции [41, 44]. Здесь используются:

- Газлайтинг (заставление сомневаться в собственной адекватности: «тебе показалось», «все так считают»);
- Стратегическое вызывание вины или долга («я столько для тебя сделал»);
- Создание эмоциональной зависимости («только я тебя понимаю»);
- Маскировка манипуляции под заботу и поддержку;
- Точечное использование эмпатии для выявления уязвимостей с последующей эксплуатацией.

Такие менеджеры мастерски «читают» эмоциональное состояние подчинённого, прогнозируют реакции и направляют поведение незаметно для жертвы [5, 45]. Мета-анализы (Bueno-de la Fuente et al., 2025; Tokunbo-Borisade et al., 2025) подтверждают, что именно высокий ЭИ позволяет тёмным лидерам долго удерживаться на позициях, создавая видимость эффективного и заботливого руководства [50]. В российской практике это особенно актуально в условиях иерархичной корпоративной культуры, где открытое давление может вызвать сопротивление, а тонкая эмоциональная манипуляция — лояльность [2, 28].

Теоретически ЭИ выступает модулирующей переменной по нескольким механизмам:

- Когнитивному (лучшее понимание эмоций позволяет точнее выбирать тактику);
- Регуляторному (высокая саморегуляция скрывает собственные негативные эмоции манипулятора);
- Социальному (высокая эмпатия используется инструментально для выявления слабых мест).

При низком ЭИ тёмные черты проявляются «в лоб», при высоком — маскируются и становятся более опасными для организационного климата в долгосрочной перспективе [46, 50].

На основе проведённого теоретического анализа для настоящего исследования формулируются следующие гипотезы:

Н1. У менеджеров с низким уровнем эмоционального интеллекта доминируют грубые, прямолинейные и легко обнаруживаемые паттерны манипулятивного поведения (угрозы, открытое давление, примитивное вызывание вины), независимо от уровня выраженности тёмной триады.

Н2. У менеджеров с высоким уровнем эмоционального интеллекта при наличии высоких показателей макиавеллизма или психопатии преобладают тонкие, стратегические и труднодетектируемые паттерны манипуляции (газлайтинг, создание эмоциональной зависимости, маскировка под заботу).

Н3. Уровень эмоционального интеллекта выступает модулирующей переменной во взаимосвязи между показателями тёмной триады и доминирующими паттернами манипулятивного поведения: чем выше ЭИ, тем сильнее сдвиг от грубых к изощрённым тактикам.

Н4. В российской выборке менеджеров (с учётом культурных особенностей высокой дистанции власти) эффект модулирующей роли ЭИ будет выражен сильнее, чем в западных исследованиях, поскольку тонкие манипуляции здесь менее подвержены социальному осуждению.

Н5. Менеджеры с высоким ЭИ и низкими показателями тёмной триады демонстрируют минимальное использование манипулятивных паттернов, заменяя их просоциальными стратегиями влияния (убеждение, вдохновение, коучинг).

Данные гипотезы непосредственно вытекают из синтеза моделей способности и смешанной модели ЭИ, концепции «тёмной триады», эмпирических данных мета-анализов 2021–2025 годов и специфики управленческой деятельности. Их проверка в эмпирической части

исследования (Глава 2–3) позволит не только подтвердить или опровергнуть двойственную роль ЭИ, но и разработать практические рекомендации для HR-служб: скрининг на этапе подбора (комбинация тестов MSCEIT/EQ-i + SD3), развитие ЭИ как защитного фактора против деструктивной манипуляции, тренинги распознавания тонких тактик для сотрудников.

Эмоциональный интеллект — не периферийная компетенция, а центральный элемент современного управления персоналом. Он определяет, насколько руководитель способен создавать мотивированные, резилентные команды и минимизировать риски манипулятивного поведения, превращая эмоции в стратегический ресурс организации.

Выводы по главе 1

Проведён теоретический анализ манипулятивного поведения, макиавеллизма, концепций «тёмной триады» и эмоционального интеллекта (ЭИ) в контексте управления персоналом.

Эмоциональный интеллект (модели Майера–Сэловея–Карузо, Гоулмана, Бар-Она) выступает ключевой компетенцией эффективного лидерства: он обеспечивает саморегуляцию, эмпатию, мотивацию команды, снижение конфликтов и повышение вовлечённости. В эпоху VUCA/BANI и цифровизации высокий ЭИ становится важным фактором устойчивости организаций.

Манипулятивное поведение представляет скрытое влияние на эмоции, убеждения или действия другого человека ради собственных целей. Макиавеллизм как черта личности характеризуется цинизмом, стратегическим мышлением и готовностью использовать обман; он входит в «тёмную триаду» вместе с нарциссизмом и субклинической психопатией.

Паттерны манипулятивного поведения чаще встречаются среди руководителей и дают краткосрочные преимущества в кризисах и конкуренции (харизма, решительность, умение маневрировать), но в долгосрочной перспективе приводят к токсичному климату, выгоранию сотрудников, текучести и этическим нарушениям.

Глава 2. Эмпирическое исследование доминирования паттернов манипулятивного поведения у менеджеров

2.1. Организация и методы эмпирического исследования

В современном обществе эмоциональный интеллект (ЭИ) рассматривается как один из ключевых факторов, определяющих эффективность лидерства, качество межличностных взаимодействий и успешность управления в организациях. Эмоциональный интеллект понимается как способность индивида осознавать, понимать, регулировать собственные эмоции и эмоции окружающих, что позволяет выстраивать более точную коммуникацию и оказывать влияние в профессиональной среде. В то же время ряд исследований указывает на двойственную природу ЭИ: с одной стороны, высокий уровень эмоционального интеллекта способствует просоциальным формам влияния (эмпатичное лидерство, поддержка команды, мотивирование), с другой — может облегчать использование эмоциональных тактик в инструментальных или даже манипулятивных целях, что получило название «тёмной стороны» эмоционального интеллекта.

Цель исследования — выявить взаимосвязи между выраженностью паттернов манипулятивного поведения и уровнем эмоционального интеллекта у менеджеров и студентов с опытом руководства.

Гипотеза исследования: Существуют различия в выраженности паттернов манипулятивного поведения у представителей групп с разным уровнем эмоционального интеллекта.

Сопутствующая гипотеза 1: Существует взаимосвязь между выраженностью паттернов манипулятивного поведения и уровнем эмоционального интеллекта.

Сопутствующая гипотеза 2: Существует взаимосвязь между показателями макиавеллизма и склонностью к ненормативному поведению.

Поставленная цель и гипотезы исследования определяют собой необходимость решения следующих **задач**:

- Проанализировать научную психологическую литературу по проблеме взаимосвязи эмоционального интеллекта и манипулятивного поведения.
- Раскрыть основные понятия манипулятивных наклонностей, «тёмной триады» и эмоционального интеллекта.
- Подобрать адекватный психодиагностический инструментарий, соответствующий теме и задачам исследования.
- Выявить доминирующие стратегии манипулятивного поведения у респондентов с различным уровнем эмоционального интеллекта.
- Исследовать характер взаимосвязи между паттернами манипулятивного поведения и эмоциональным интеллектом.
- Проанализировать полученные результаты, провести сравнительный анализ манипулятивных стратегий в группах с разным уровнем ЭИ.

В исследовании применялись следующие методы:

- 1) Теоретические методы (анализ, обобщение, сравнение, сопоставление);
- 2) Эмпирические методы (метод тестирования), а именно:
 - 1) Методика: Короткий опросник Тёмной триады, SD3
Адаптация: М.С. Егорова
 - 2) Диагностика макиавеллизма личности (Мак-шкала) в адаптации В.В. Знакова.
 - 3) Тест эмоционального интеллекта Холла
- 3) Методы математической обработки данных.

Участники исследования составляют группу из 42 менеджеров (в т.ч. студенты направления «Менеджмент» (далее в работе будут упоминаться как «менеджеры»), возраст которых находится в диапазоне от 20 до 36 лет. В выборку включены как женщины, так и мужчины, чтобы получить более

полное представление в различных гендерных контекстах. Всего в исследовании приняли участие 22 женщины и 20 мужчин (рис 1).



Рис. 1. Процентное соотношение мужчин и женщин в выборке

Выборка была сформирована с учетом критериев случайности и представительности. Для исключения возможного влияния внешних факторов все участники были проинформированы о целях исследования и дали согласие на участие.

Критерии для включения в выборку:

– Возраст: Включение в выборку респондентов в возрасте от 20 до 36 лет было обусловлено стремлением охватить период активного профессионального становления и раннего/среднего этапа управленческой карьеры. В этом возрастном диапазоне менеджеры среднего и нижнего звена, а также студенты с опытом руководства обычно приобретают первый значимый опыт лидерства, формируют свои стили управления и проявляют эмоциональный интеллект в реальных рабочих ситуациях, при этом ещё не достигнув этапа высокой зрелости и стабилизации на топ-уровне.

– Наличие руководящего опыта: Участники должны занимать должности руководителей среднего или нижнего звена в коммерческих организациях (либо иметь подтверждённый опыт такой работы не менее 6–12 месяцев) или быть студентами направления «Менеджмент» с практическим опытом руководства (например, управление проектами, командами в рамках стажировок, студенческих инициатив, малого бизнеса или временных коллективов). Это обеспечивает релевантность данных относительно применения эмоциональных стратегий влияния и манипулятивных паттернов в повседневной управленческой практике.

– Согласие на участие и анонимность: Все участники дают информированное добровольное согласие на участие в исследовании. В случае студентов, совмещающих учёбу с работой, дополнительно учитывается этический аспект конфиденциальности данных, чтобы исключить возможное влияние результатов на их академическую или профессиональную оценку. Анонимность и конфиденциальность ответов гарантируются на всех этапах сбора и обработки информации.

Критерии для исключения из выборки:

– Неполное или недостоверное предоставление данных: Участники, предоставившие неполные ответы на ключевые блоки опросников (например, пропуски более 10–15% вопросов) или данные, вызывающие обоснованные сомнения в достоверности (противоречивые ответы, очевидные паттерны случайного заполнения, экстремально низкая вариативность ответов, указывающая на отсутствие внимания или недобросовестность), исключаются из окончательного анализа. Это необходимо для минимизации шума в данных и обеспечения надежности выводов о взаимосвязи эмоционального интеллекта и манипулятивных паттернов.

– Отсутствие требуемого руководящего опыта или несоответствие должностному статусу: Респонденты, не имеющие подтверждённого опыта руководящей работы (менее 6–12 месяцев на позиции среднего/нижнего звена

или в роли руководителя проектов/команд) или студенты без практического опыта управления, исключаются из выборки. Такие данные нерепрезентативны для изучения применения эмоциональных стратегий влияния в реальном организационном контексте.

– Отсутствие информированного согласия: Данные респондентов, не предоставивших добровольное информированное согласие на участие (включая подтверждение понимания целей исследования, анонимности и права на отказ), исключаются в полном объёме в соответствии с этическими требованиями психологических исследований.

Выбранные критерии включения и исключения определены с учётом целей исследования, этических принципов (в том числе защиты конфиденциальности и добровольности участия) и методологических требований к качеству данных. Исключение участников с неполными/недостоверными данными, отсутствием опыта или несоответствием критериям позволяет повысить достоверность, надёжность результатов и минимизировать искажения, связанные с низким качеством ответов или нерелевантностью респондентов.

Эмпирическое исследование осуществлялось в несколько этапов:

- 1) Подбор диагностического инструментария, адекватного цели исследования;
- 2) Сбор эмпирических данных;
- 3) Анализ полученных данных;
- 4) Интерпретация результатов.

Этапы эмпирической части исследования:

- 1) Подготовительный этап. Для тестирования были отобраны адаптированные, стандартизированные психодиагностические методики, отвечающие критериям валидности и надёжности, и подобранные с учетом целевой группы (менеджеров), на которую они направлены. В качестве основных методов использовались психодиагностические инструменты,

включающие в себя опросники и тесты, разработанные для измерения паттернов манипулятивного поведения (через конструкты темной триады и макиавеллизма) и уровня эмоционального интеллекта менеджеров.

2) Основной этап. Данный этап включал в себя последовательное прохождение испытуемыми отобранных методик. Для проведения тестирования был выбран отдельный кабинет с нормальным освещением и звукоизоляцией. Испытуемым была озвучена цель, предмет и область применения используемых методик. К каждой методике прилагалась инструкция, в которой были изложены правила прохождения тестирования. Для каждого испытуемого были подготовлены текст опросников и бланки ответов. Конфиденциальность исследования была соблюдена – каждому испытуемому присвоен номер. Методики не вызывали затруднений у испытуемых. При необходимости респондентам давались разъяснения в соответствии с инструкцией методик.

3) Завершающий этап. На данном этапе осуществлялся подсчет баллов, набранных каждым испытуемым по отдельным методикам, анализ результатов исследования, интерпретировались полученные данные, были сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

2.2. Общая характеристика методик исследования

Для исследования особенностей доминирования паттернов манипулятивного поведения у менеджеров в зависимости от уровня их эмоционального интеллекта использовались следующие психодиагностические методики:

Короткий опросник Тёмной триады (SD3) в адаптации М.С. Егоровой (совместно с М.А. Ситниковой и О.В. Паришковой).

Данная методика предназначена для оценки уровня выраженности трех ключевых черт «тёмной триады» личности: макиавеллизма, нарциссизма и

психопатии [10]. Она помогает выявить склонность к манипулятивному поведению, цинизму, эксплуатации других людей в собственных интересах, а также импульсивность и эмоциональную холодность, что особенно значимо для изучения доминирования манипулятивных паттернов в управленческой деятельности.

Макиавеллизм в рамках тёмной триады отражает установку на манипуляцию окружающими для достижения личных целей, убеждение в допустимости обмана и использования других людей [13]. Высокие показатели по этой шкале указывают на преобладание манипулятивных стратегий в межличностном взаимодействии. Нарциссизм связан с грандиозностью Я, потребностью в восхищении и превосходстве, а психопатия — с импульсивностью, отсутствием эмпатии и пренебрежением социальными нормами.

В Приложении 1 представлены стимульный материал и ключ, необходимые для обработки результатов.

Опросник состоит из 27 утверждений. Испытуемому предлагается выразить степень согласия с каждым утверждением по шкале от 1 («совершенно не согласен») до 5 («полностью согласен»). Для обработки результатов ответы суммируются отдельно по каждой из трех шкал (по 9 пунктов в каждой). Полученные сырые баллы позволяют определить уровни выраженности каждой черты тёмной триады.

На основе результатов по шкале макиавеллизма (как наиболее напрямую связанной с манипулятивным поведением) были сформированы группы менеджеров с высокой, средней и низкой выраженностью манипулятивных тенденций.

Диагностика макиавеллизма личности (Мак-шкала, МАСН-IV) в адаптации В.В. Знакова.

Тест на макиавеллизм личности (Мак-шкала) предназначен для оценки установки личности на допустимость и эффективность манипуляции другими

людьми в межличностных отношениях [13]. Методика основывается на классической шкале Р. Кристи и Ф. Гейс и представляет собой стандартизированный опросник, измеряющий когнитивные, мотивационные и поведенческие компоненты макиавеллизма [14].

Данный инструмент считается одной из основных методик для изучения манипулятивных стратегий. Он был адаптирован В. В. Знаковым в 2000 году для русскоязычной выборки [13].

Основная цель теста — выявить степень выраженности макиавеллистских установок, таких как цинизм, эмоциональная отчужденность, неверие в альтруизм людей, ориентация на личную выгоду и готовность использовать обман, лесть или другие тактики для достижения целей. Высокий уровень макиавеллизма часто коррелирует с доминированием манипулятивных паттернов поведения в профессиональной среде, особенно у менеджеров.

В Приложении 2 представлены стимульный материал и ключ, необходимые для обработки результатов.

Опросник состоит из 20 утверждений. Респонденту предлагается оценить степень согласия с каждым утверждением по 7-балльной шкале (от «совершенно не согласен» — 1 балл до «полностью согласен» — 7 баллов). Некоторые пункты инвертированы при подсчете [13]. Результат представляет собой суммарный балл, который интерпретируется относительно нормативных данных: более высокие значения указывают на выраженный макиавеллизм и преобладание манипулятивных стратегий.

Результаты теста помогают понять, насколько сильно манипулятивные установки доминируют в поведении менеджера, и оценить их связь с другими переменными исследования.

Тест эмоционального интеллекта Н. Холла.

Тест эмоционального интеллекта Холла предназначен для измерения уровня эмоционального интеллекта как способности распознавать, понимать и

управлять эмоциями — своими и других людей. Методика представляет собой стандартизированный опросник, включающий утверждения, отражающие различные аспекты эмоциональной компетентности.

Опросник разработан Н. Холлом и широко используется в профессиональной психологии для оценки эмоциональной осведомленности, саморегуляции и межличностных навыков. Он позволяет выявить, насколько высокий эмоциональный интеллект может выступать фактором, сдерживающим или модифицирующим доминирование манипулятивных паттернов поведения у менеджеров.

Основное назначение теста — определить выраженность эмоциональной компетентности, которая включает понимание своих эмоций, управление ими, самомотивацию, эмпатию и влияние на эмоциональное состояние окружающих. Высокий эмоциональный интеллект обычно ассоциируется с более конструктивными стратегиями взаимодействия, снижением цинизма и манипулятивности, тогда как низкий — может способствовать преобладанию манипулятивных тактик.

В Приложении 4 представлены стимульный материал и ключ, необходимые для обработки результатов.

Тест состоит из 30 утверждений. В процессе прохождения респонденту предлагается оценить степень согласия с каждым утверждением по 6-балльной шкале (от «полностью не согласен» — минус 3 балла до «полностью согласен» — плюс 3 балла). Утверждения сгруппированы в пять шкал:

- Эмоциональная осведомленность
- Управление своими эмоциями
- Самомотивация
- Эмпатия
- Управление (распознавание и влияние на) эмоциями других людей

Подсчет ведется отдельно по каждой шкале и по общему показателю. Интерпретация уровней (высокий, средний, низкий) проводится как по

отдельным шкалам, так и по интегральному показателю эмоционального интеллекта.

Результаты теста позволяют проанализировать, как разные уровни эмоционального интеллекта связаны с выраженностью манипулятивных паттернов поведения (по данным двух предыдущих методик) у менеджеров.

Данный набор методик обеспечивает комплексный подход к изучению заявленной проблемы: две методики направлены на диагностику манипулятивных склонностей (с акцентом на макиавеллизм), а третья — на эмоциональный интеллект как потенциальный фактор, влияющий на доминирование или сдерживание таких паттернов. Все инструменты адаптированы для русскоязычной выборки и обладают приемлемыми психометрическими характеристиками [10, 13, 29].

2.3. Результаты эмпирического исследования и их анализ

2.3.1 Диагностика макиавеллизма личности

Для определения уровня макиавеллизма личности у менеджеров было проведено тестирование с помощью методики Диагностика макиавеллизма личности (Мак-шкала, МАСН-IV) в адаптации В.В. Знакова.

Менеджеры, прошедшие данную методику, демонстрируют высокий, средний либо низкий уровень макиавеллизма, который отражает степень доминирования манипулятивных паттернов поведения в их профессиональной деятельности.

Результаты тестирования менеджеров представлены в Приложении 4.

По результатам тестирования была составлена диаграмма (рис. 2). Анализ эмпирических данных показал, что среди 42 менеджеров 56% (23 человек) имеют высокий уровень макиавеллизма, что составляет большинство от общего числа исследуемых. У 25% (11 человек) опрошенных выявлен средний уровень макиавеллизма, соответственно у остальных 19% (8 человек)

респондентов по результатам диагностирования был выявлен низкий уровень макиавеллизма.

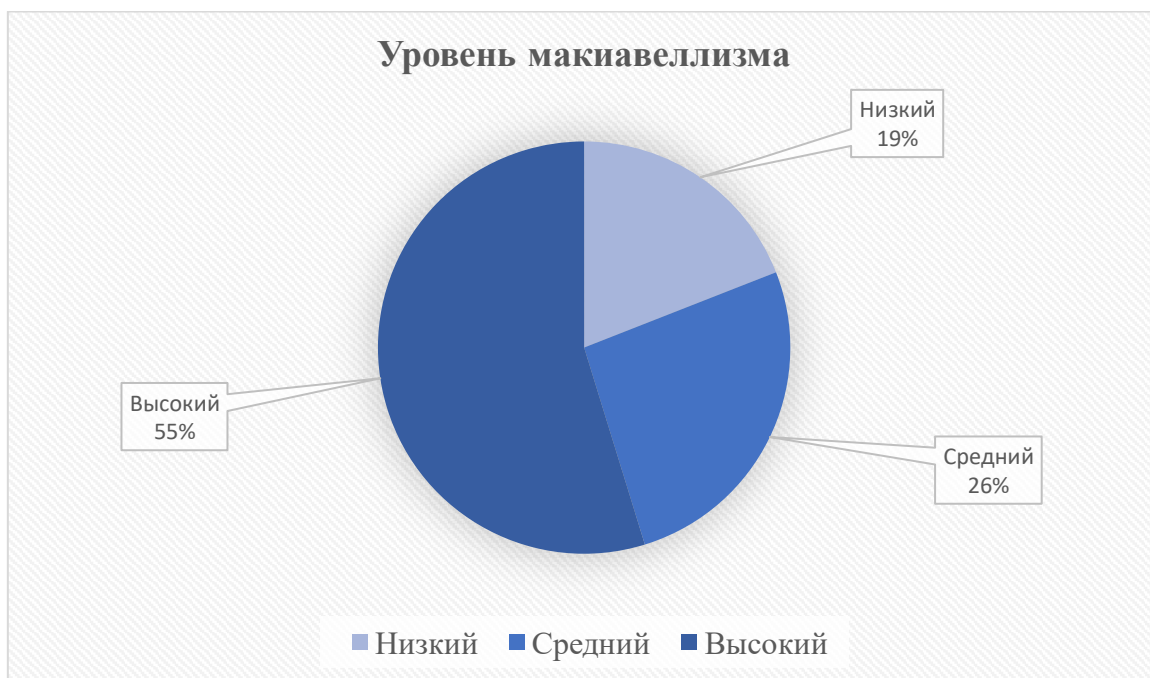


Рис. 2. Процентное соотношение менеджеров с различным уровнем макиавеллизма

Кроме того, при анализе результатов было выявлено, что женщины имеют более высокие показатели макиавеллизма по сравнению с мужчинами, что может указывать на более выраженные манипулятивные наклонности у женского пола в данной выборке.

В целом, большинство менеджеров обладают высоким уровнем макиавеллизма. Это свидетельствует о наличии у них хорошо развитых стратегических навыков межличностного взаимодействия, способности эффективно влиять на людей и добиваться поставленных целей в условиях конкурентной профессиональной среды. Такие менеджеры часто демонстрируют высокую прагматичность, гибкость в принятии решений и ориентацию на результат.

2.3.2. Короткий опросник Тёмной триады (SD3)

Для исследования уровня выраженности манипулятивных склонностей и черт Тёмной триады у менеджеров было проведено тестирование с помощью методики «Короткий опросник Тёмной триады (SD3)» в адаптации М. С. Егоровой (совместно с М. А. Ситниковой и О. В. Паршиковой).

По результатам тестирования были подсчитаны суммарные баллы по каждой из трёх шкал методики (макиавеллизм, нарциссизм, психопатия) и вычислены средние значения показателей. Результаты тестирования менеджеров представлены в Приложении 4.

По результатам исследования была составлена гистограмма (рис. 3). Анализ эмпирических данных позволяет выделить степень выраженности основных черт Тёмной триады личности у менеджеров.

Макиавеллизм

Высокий уровень макиавеллизма выявлен у 14 менеджеров (33,3 %), средний — у 20 человек (47,6 %), низкий — у 8 респондентов (19,0 %). Таким образом, большинство менеджеров демонстрируют средний и высокий уровень макиавеллизма. Это свидетельствует о достаточно выраженной склонности к манипулятивным паттернам поведения, стратегическому подходу к межличностным отношениям, прагматичности и ориентации на достижение целей за счёт влияния на других людей.

Психопатия

Высокий уровень психопатии наблюдается у 15 менеджеров (35,7 %), средний — у 20 человек (47,6 %), низкий — у 7 респондентов (16,7 %). Преобладание среднего и высокого уровней указывает на заметную эмоциональную холодность, сниженную эмпатию, импульсивность и готовность к рискованным решениям в управленческой деятельности.

Нарциссизм

Высокий уровень нарциссизма зафиксирован у 12 менеджеров (28,6 %), средний — у 22 человек (52,4 %), низкий — у 8 респондентов (19,0 %). Наиболее выражен средний уровень нарциссизма, что говорит о умеренной

потребности в признании и стремлении к превосходству у большинства обследованных менеджеров.

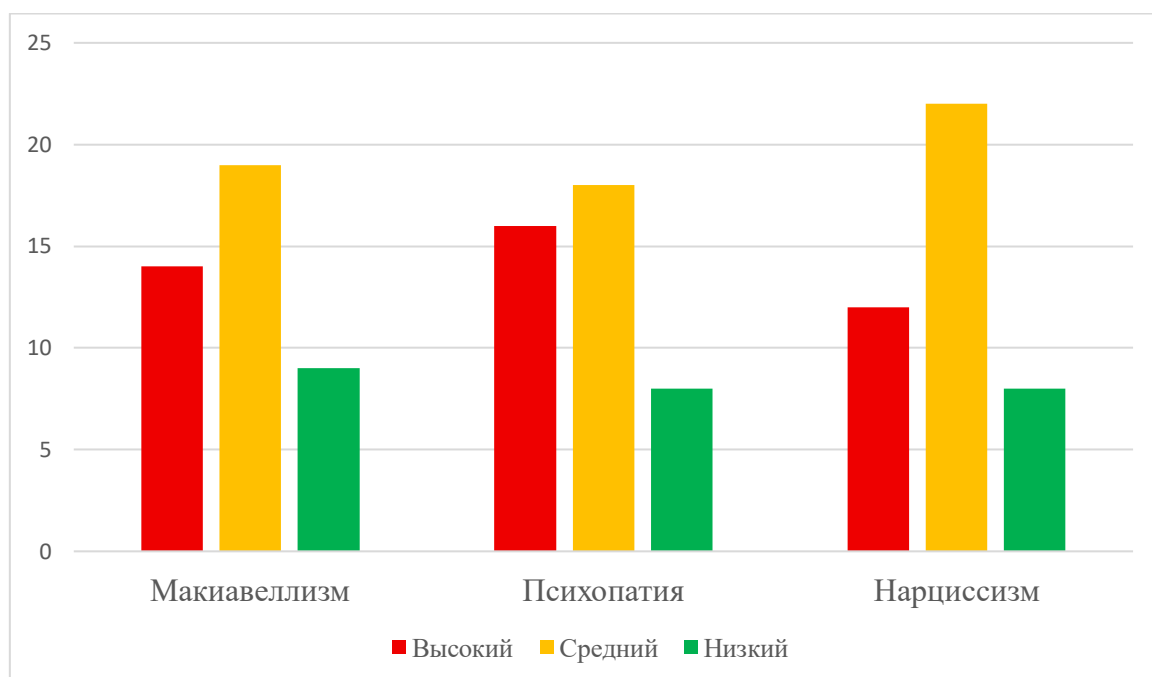


Рис. 3. Показатели по результатам методики

В целом, анализ данных показывает, что наиболее доминирующими чертами Тёмной триады в обследованной группе менеджеров являются макиавеллизм и психопатия, за которыми следует нарциссизм. Такое сочетание личностных особенностей способствует эффективному достижению целей в конкурентной бизнес-среде, развитию стратегического мышления и гибкости в управлении. Вместе с тем оно повышает вероятность использования манипулятивных тактик и может негативно влиять на этичность лидерства и психологический климат в коллективе.

Преобладание среднего и высокого уровня макиавеллизма у большинства менеджеров (80,9 %) подчёркивает актуальность изучения взаимосвязи данных черт с уровнем эмоционального интеллекта, поскольку высокий эмоциональный интеллект способен смягчать деструктивные

проявления манипулятивного поведения и направлять стратегические способности менеджеров в более конструктивное русло.

При сравнении гендерных различий по шкалам Тёмной триады были выявлены заметные особенности (рис. 4). По шкале макиавеллизма высокий уровень чаще встречается у женщин: 9 человек из 22 (40,9 %), в то время как среди мужчин данный показатель составил 6 человек из 20 (30,0 %).

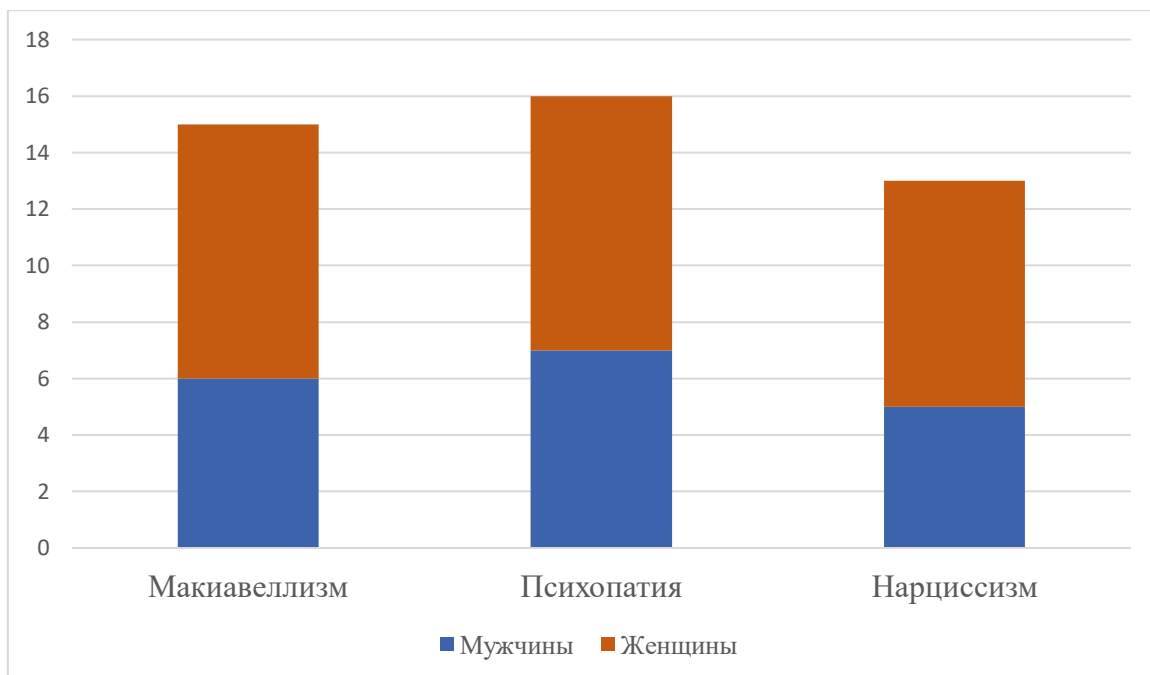


Рис. 4. Сравнительный анализ высоких показателей мужчин и женщин

Аналогичная тенденция наблюдается и по другим шкалам. Высокий уровень психопатии выявлен у 9 женщин (40,9 %) и у 7 мужчин (35,0 %). Высокий уровень нарциссизма зафиксирован у 8 женщин (36,4 %) и у 5 мужчин (25,0 %).

Таким образом, по всем трём шкалам Тёмной триады высокий уровень выраженности черт наблюдается чаще у женщин, чем у мужчин. Особенно заметна разница по шкале макиавеллизма и нарциссизма.

Кроме того, анализ средних показателей подтверждает общую тенденцию: женщины демонстрируют более высокие средние значения по всем шкалам по сравнению с мужчинами.

Полученные различия могут быть связаны с особенностями профессиональной деятельности менеджеров. Женщины-менеджеры, возможно, чаще сталкиваются с необходимостью использовать стратегические, косвенные и манипулятивные тактики влияния для достижения карьерных целей в условиях конкуренции и существующих гендерных стереотипов. Мужчины же в большей степени могут опираться на формальные властные полномочия и более прямые методы управления.

В целом, более высокие показатели по шкалам Тёмной триады у женщин в данной выборке (особенно по макиавеллизму — 40,9 % высокого уровня против 30,0 % у мужчин) могут свидетельствовать о большей психологической гибкости и адаптивности в сложных организационных условиях. Однако это также повышает риск преобладания манипулятивных паттернов поведения в управленческой деятельности. Данные результаты подчёркивают важность развития эмоционального интеллекта среди менеджеров, особенно у женщин, для более конструктивного использования стратегических способностей и снижения потенциально деструктивных проявлений Тёмной триады.

2.3.3. Тест эмоционального интеллекта Н. Холла.

Для исследования уровня эмоционального интеллекта менеджеров было проведено тестирование с помощью методики тест эмоционального интеллекта Н Холла.

Анализ результатов тестирования эмоционального интеллекта у менеджеров (Рис. 5).

В тестировании приняли участие 42 менеджера. Общий уровень эмоционального интеллекта группы оценивается как средний с тенденцией к

верхней границе. Средний суммарный балл EQ составил 140,1 из 180 ВОЗМОЖНЫХ.

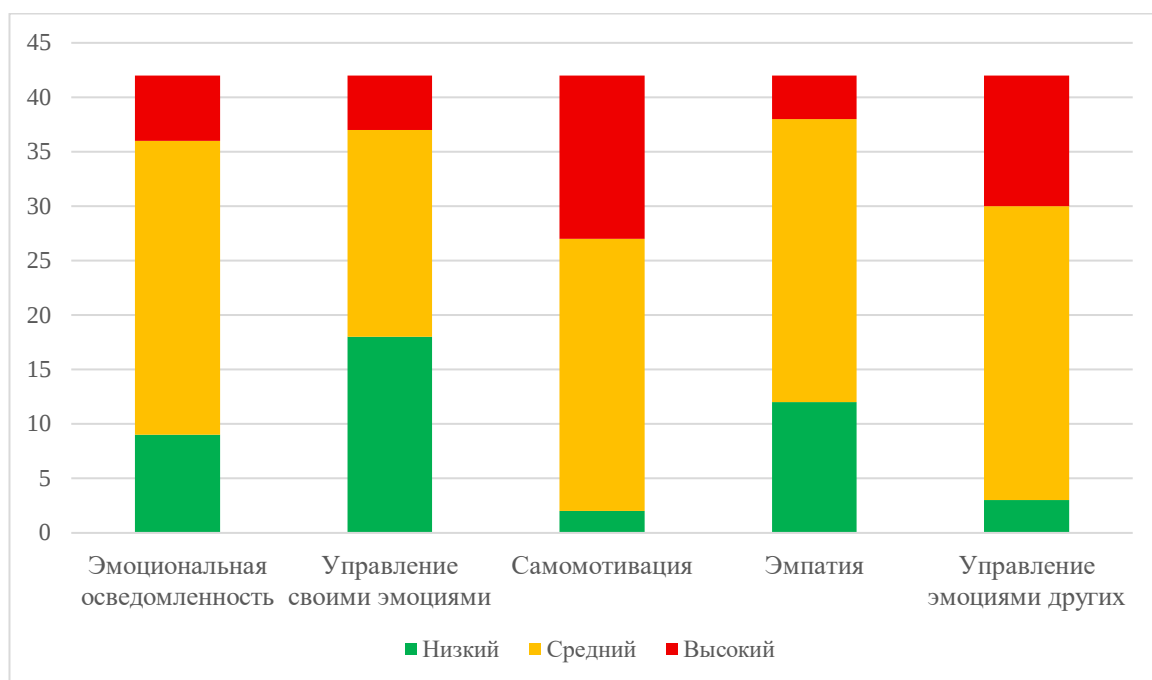


Рис. 5. Соотношение респондентов с разным уровнем эмоционального интеллекта

Самомотивация является наиболее развитой компетенцией в группе. Высокий уровень по этой шкале показали 15 человек (35,7 %), средний — 25 человек (59,5 %), низкий — всего 2 человека (4,8 %). Это свидетельствует о том, что менеджеры хорошо умеют поддерживать внутреннюю мотивацию, сохранять настойчивость и преодолевать трудности при достижении целей. Данная способность выступает важным ресурсом для управленческой деятельности.

Управление эмоциями других также находится на довольно хорошем уровне. Высокий результат продемонстрировали 12 менеджеров (28,6 %), средний — 27 человек (64,3 %), низкий — только 3 человека (7,1 %). Это говорит о том, что большинство руководителей способны оказывать позитивное эмоциональное влияние на команду, мотивировать сотрудников и стабилизировать эмоциональный климат в коллективе.

Эмоциональная осведомленность (способность осознавать собственные эмоции) остаётся на среднем уровне. Высокий уровень наблюдается у 6 человек (14,3 %), средний — у 27 человек (64,3 %), низкий — у 9 человек (21,4 %). Хотя грубых провалов здесь меньше, чем в других шкалах, точность понимания своих эмоциональных состояний ещё имеет значительный потенциал для роста.

Управление своими эмоциями — самая слабая шкала в группе. Низкий уровень по этой шкале зафиксирован у 18 менеджеров (42,9 %) — почти у половины всех участников. Высокий уровень показали только 5 человек (11,9 %), средний — 19 человек (45,2 %). Это указывает на серьёзные трудности с самоконтролем, регуляцией негативных эмоций и эмоциональной устойчивостью в стрессовых ситуациях, что может повышать риск эмоционального выгорания и снижать качество управленческих решений.

Эмпатия также относится к слабым сторонам. Высокий уровень продемонстрировали всего 4 человека (9,5 %), средний — 26 человек (61,9 %), низкий — 12 человек (28,6 %). Слабая эмпатия может затруднять построение глубоких доверительных отношений с подчинёнными, снижать чувствительность к их эмоциональным состояниям и ограничивать эффективность индивидуальной работы с сотрудниками.

2.3.4. Различия у мужчин и женщин

Женщины в среднем показали немного более высокий общий EQ по сравнению с мужчинами. Наиболее заметные преимущества у женщин наблюдаются в шкалах управление эмоциями других и эмпатия. По самомотивации различия минимальны. Мужчины несколько чаще демонстрируют низкие результаты в управлении своими эмоциями.

Результаты тестирования показывают достаточно типичную для менеджеров картину: сильная самомотивация и умение влиять на эмоции команды сочетаются со слабой саморегуляцией и недостаточно развитой эмпатией. Такая конфигурация позволяет успешно справляться с постановкой

целей и общим руководством, но создаёт риски в долгосрочной перспективе — повышенную вероятность выгорания руководителей, напряжённость в отношениях с подчинёнными и снижение качества эмоционального лидерства.

Выводы по главе 2

Высокий уровень макиавеллизма является преобладающей характеристикой обследованной группы. По методике MACH-IV высокий уровень выявлен у 56% менеджеров, а по шкале макиавеллизма SD3 средний и высокий уровни наблюдаются у 80,9% респондентов. Это свидетельствует о хорошо развитых стратегических навыках влияния, прагматичности, гибкости и ориентации на результат в конкурентной среде. Вместе с тем такая выраженность макиавеллизма повышает вероятность использования манипулятивных тактик в управлении.

Черты Тёмной триады в целом умеренно-выражены, с доминированием макиавеллизма и психопатии над нарциссизмом. Высокий и средний уровни психопатии (83,3%) указывают на сниженную эмпатию, эмоциональную холодность и готовность к рискованным решениям. Показатели нарциссизма находится преимущественно на среднем уровне (52,4%). Такое сочетание личностных черт типично для управленческой деятельности в условиях высокой конкуренции, способствуя достижению целей, но создавая риски для этичности лидерства и психологического климата в коллективе.

Эмоциональный интеллект группы в целом оценивается как средний с тенденцией к верхней границе (средний суммарный балл — 140,1 из 180).

Глава 3. Взаимодействие манипулятивных паттернов и показателей эмоционального интеллекта

3.1. Анализ взаимосвязи между манипулятивными паттернами и показателями эмоционального интеллекта

Для выявления взаимосвязей между манипулятивными паттернами поведения (макиавеллизм, психопатия, нарциссизм) и компонентами эмоционального интеллекта был проведён корреляционный анализ по методу Пирсона [20; 32]. В исследовании приняли участие 42 менеджера ($n=42$). Критические значения коэффициента корреляции для уровня значимости $p \leq 0,05$ составляют 0,3044, для $p \leq 0,01$ — 0,393 [32].

Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Корреляционная матрица взаимосвязей между показателями Тёмной триады и эмоционального интеллекта

	Макиавеллизм
Психопатия	0,645
Нарциссизм	0,210
Эмоциональная осведомленность	-0,652
Управление своими эмоциями	-0,299
Самомотивация	-0,288
Эмпатия	-0,341
Управление эмоциями других	-0,326

Взаимосвязи макиавеллизма с компонентами эмоционального интеллекта

Анализ данных выявил статистически значимые отрицательные корреляции между макиавеллизмом и большинством шкал эмоционального интеллекта (рис. 6):

Эмоциональная осведомлённость ($r = -0,652$, $p \leq 0,01$) — сильная отрицательная связь. Чем выше уровень макиавеллизма, тем ниже способность осознавать собственные эмоции.

Эмпатия ($r = -0,341$, $p \leq 0,05$) — умеренная отрицательная связь.

Управление эмоциями других ($r = -0,326$, $p \leq 0,05$) — умеренная отрицательная связь.

Самомотивация ($r = -0,288$) и Управление своими эмоциями ($r = -0,299$) — отрицательные связи, близкие к значимым.

Таким образом, высокий макиавеллизм ассоциируется со снижением эмоциональной осведомлённости, эмпатии и способности управлять эмоциями окружающих. Это подтверждает теоретические представления о том, что манипулятивная ориентация часто сопровождается инструментальным отношением к эмоциям (своим и чужим) и снижением аутентичности эмоционального переживания.

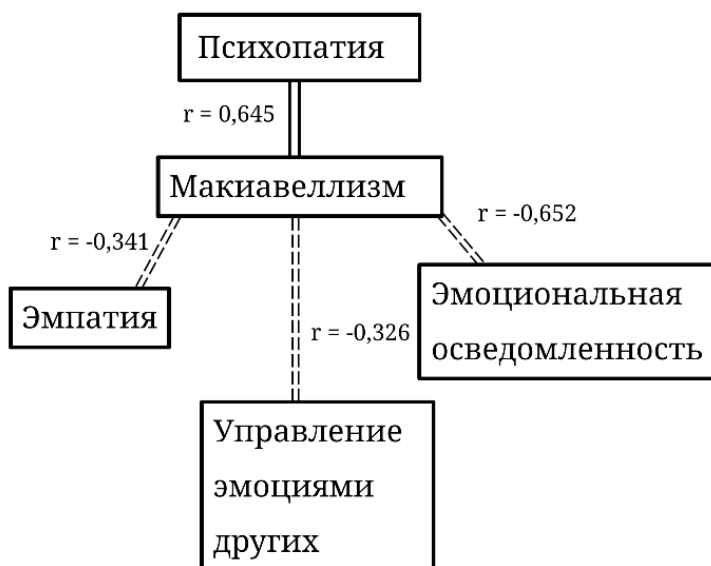


Рис. 6. Корреляционная плеяда

Выявление различий в поведении по половому признаку

Для оценки гендерных особенностей проявления манипулятивных паттернов (Тёмная триада) и компонентов эмоционального интеллекта у менеджеров был проведён сравнительный анализ с использованием t-критерия Стьюдента для независимых выборок [20; 32].

Различия по показателям Тёмной триады

Гендерные различия по шкалам Тёмной триады удалось подтвердить только по показателю нарциссизма. По макиавеллизму и психопатии статистически значимых различий выявлено не было (таблица 2).

Таблица 2.

Различия у мужчин и женщин по шкале нарциссизма (SD3)

	Ср.знач. Ж	Ср.знач М	t- статистика	df	p	N ж	N м	Станд. откл. Ж	Станд. откл. М
нарциссизм	3,23	2,83	1,533	39	0,033	21	20	0,84	0,79

Различия статистически значимы на уровне $p \leq 0,05$. Женщины-менеджеры демонстрируют статистически более высокий уровень нарциссизма по сравнению с мужчинами.

Данный результат наглядно иллюстрирует рисунок 7. Распределение показателей нарциссизма у мужчин и женщин (боксплот).

На графике видно, что медиана и среднее значение нарциссизма у женщин (группа «ж») заметно выше, чем у мужчин. Также наблюдается больший разброс значений в женской группе.

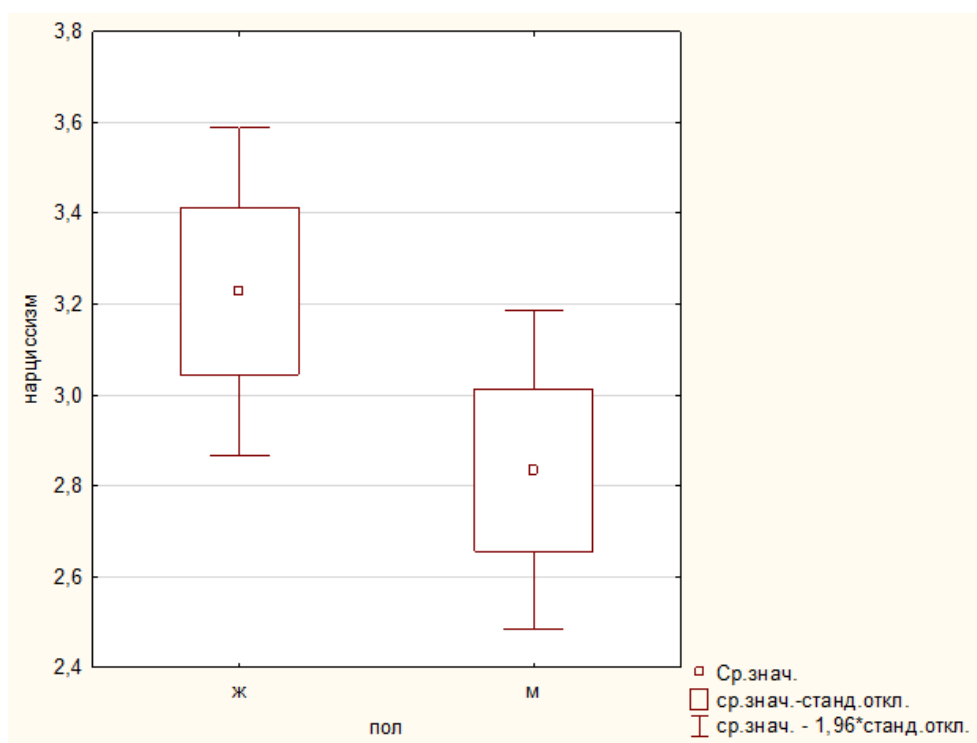


Рис. 7. Распределение показателей нарциссизма у мужчин и женщин

Гендерные различия по показателям эмоционального интеллекта

Женщины в среднем показали немного более высокий общий уровень эмоционального интеллекта по сравнению с мужчинами. Наиболее заметные преимущества женщин наблюдаются по следующим шкалам:

- Управление эмоциями других;
- Эмпатия.

По шкале самомотивации различия между мужчинами и женщинами минимальны. В то же время мужчины несколько чаще демонстрируют низкие результаты по шкале управления своими эмоциями.

3.2. Взаимосвязь между показателями маккиавелизма и психопатии

Полученные данные подтверждают тенденцию, отмеченную в предыдущих исследованиях: женщины-менеджеры в большей степени, чем мужчины, склонны использовать стратегии, связанные с социальным влиянием и эмоциональным воздействием. Более высокий уровень нарциссизма в сочетании с лучшими показателями эмпатии и способности

управлять эмоциями других может свидетельствовать о специфической адаптивной стратегии женщин в условиях конкурентной управленческой среды. Они чаще вынуждены сочетать демонстрацию уверенности и стремления к превосходству (нарциссизм) с развитыми социально-эмоциональными навыками.

Вместе с тем, более высокий нарциссизм у женщин может усиливать риск межличностных конфликтов и повышенной чувствительности к статусу и признанию.

Общая конфигурация эмоционального интеллекта менеджеров (сильная самомотивация и умение влиять на эмоции команды при относительно слабой саморегуляции и эмпатии) характерна для обеих гендерных групп, однако у женщин она несколько более сбалансирована за счёт лучших показателей в сфере межличностного эмоционального интеллекта.

Одной из наиболее выраженных взаимосвязей в проведённом корреляционном анализе является связь между макиавеллизмом и психопатией (таблица 3).

Согласно данным корреляционной матрицы, между этими двумя шкалами Тёмной триады наблюдается очень сильная положительная корреляция:

$$r = 0,868 (p \leq 0,01).$$

Данная связь является самой сильной во всей полученной матрице интеркорреляций.

Таблица 3.

Результаты корреляционного анализа результатов методик

	макиавеллизм (шкала)	макиавеллизм	психопатия	нарциссизм	Эмоциональная осведомленность	Управление своими эмоциями	Самомотивация	Эмпатия	Управление эмоциями других
макиавеллизм(шкала)	1								
макиавеллизм	0,724218	1							
психо	0,644643	0,867615	1						
нарциссизм	0,209745	0,168581	0,291465	1					
Эмоциональная осведомленность	-0,6515	-0,59099	-0,65156	-0,32218	1				
Управление своими эмоциями	-0,29916	-0,43523	-0,5222	-0,12001	0,685588	1			
Самомотивация	-0,28757	-0,43267	-0,54394	-0,19743	0,749755	0,914483	1		
Эмпатия	-0,34109	-0,46537	-0,54576	-0,17429	0,810299	0,877345	0,909529	1	
Управление эмоциями других	-0,32625	-0,45754	-0,54212	-0,15217	0,828448	0,891168	0,917186	0,942577	1

Высокий коэффициент корреляции ($r = 0,868$) свидетельствует о том, что у менеджеров исследуемой выборки макиавеллизм и психопатия тесно взаимосвязаны и практически взаимно обуславливают друг друга. Менеджеры, демонстрирующие выраженные манипулятивные установки и стратегическое отношение к межличностным отношениям (макиавеллизм), как правило, также характеризуются эмоциональной холодностью, сниженной эмпатией, импульсивностью и склонностью к рискованному поведению (психопатия).

Такое мощное сочетание двух «тёмных» черт объясняет высокую адаптивность данных менеджеров в условиях жёсткой конкурентной среды, где требуются:

- Стратегическое мышление и способность влиять на других;
- Готовность к жёстким и непопулярным решениям;
- Низкая эмоциональная вовлечённость в проблемы подчинённых.

Для наглядного представления характера и тесноты связи между макиавеллизмом и психопатией было построено корреляционное облако

(диаграмма рассеяния). На рисунке 8 чётко прослеживается плотное скопление точек вдоль восходящей прямой, что подтверждает сильную линейную положительную зависимость между двумя переменными.

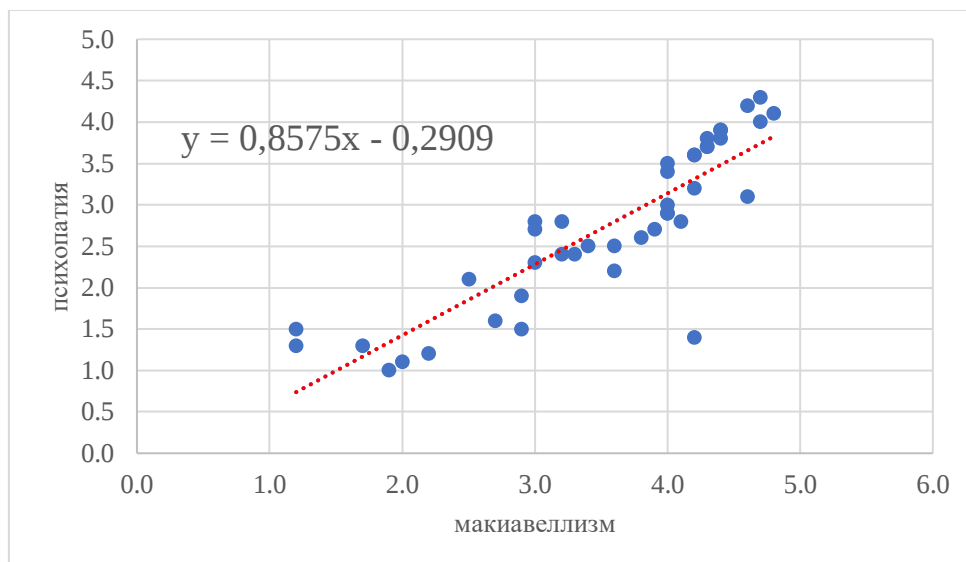


Рис. 8. Линейная регрессионная зависимость показателей макиавеллизма и психопатии

Полученная сильная связь согласуется с данными многих исследований Тёмной триады, согласно которым макиавеллизм и психопатия часто образуют единый «тёмный» фактор, особенно в выборках, связанных с управленческой деятельностью и бизнес-средой.

В практическом плане высокий уровень совместной выраженности этих черт повышает вероятность использования деструктивных манипулятивных стратегий управления и создаёт риски для психологического климата в коллективе. Вместе с тем, именно это сочетание часто помогает менеджерам эффективно достигать поставленных целей в условиях высокой конкуренции и неопределённости.

Были проверены гипотезы исследования.

Сопутствующая гипотеза 1: Существует взаимосвязь между выраженностью паттернов манипулятивного поведения и уровнем эмоционального интеллекта.

Гипотеза подтверждена. Выявлены статистически значимые отрицательные корреляции макиавеллизма со всеми основными компонентами эмоционального интеллекта, особенно сильная — с эмоциональной осведомлённостью ($r = -0,652$; $p \leq 0,01$). Это свидетельствует о том, что высокий уровень макиавеллизма выступает фактором, сдерживающим развитие эмоционального интеллекта.

Сопутствующая гипотеза 2: Существует взаимосвязь между показателями макиавеллизма и склонностью к ненормативному поведению.

Гипотеза подтверждена косвенно через сильную связь с психопатией. Макиавеллизм обнаруживает очень высокую корреляцию с психопатией ($r = 0,868$; $p \leq 0,01$), которая традиционно ассоциируется со склонностью к нарушению социальных и этических норм, пренебрежением правилами и инструментальным отношением к окружающим. Таким образом, высокий макиавеллизм в сочетании с психопатическими чертами существенно повышает вероятность нормативных отклонений в поведении менеджеров.

3.3. Анализ различий в выраженности манипулятивного поведения у представителей с разным уровнем эмоционального интеллекта.

Для проверки гипотезы о существовании различий в уровне макиавеллизма между респондентами с разным уровнем эмоционального интеллекта выборка была разделена на две контрастные группы: с высоким уровнем эмоционального интеллекта (средний показатель по группе = 152,7) и низким уровнем эмоционального интеллекта (средний показатель по группе = 127,5). Достоверность различий оценивалась с помощью t-критерия Стьюдента для независимых выборок.

Статистический анализ подтвердил валидность деления выборки по уровню эмоционального интеллекта (см. Рис. 9): эмпирическое значение t-критерия по шкале эмоционального интеллекта составило 8,3, что значительно

превышает критическое значение ($t_{\text{крит}} = 2,02$, $p \leq 0,05$), свидетельствуя о высокой достоверности различий между группами.

При анализе показателей по шкале макиавеллизма также были выявлены статистически значимые различия между группами ($t = 2,3$, что превышает $t_{\text{крит}} = 2,02$, $p \leq 0,05$). Респонденты с низким уровнем эмоционального интеллекта демонстрируют более высокие показатели макиавеллизма ($M = 90,2$), в то время как у лиц с высоким эмоциональным интеллектом склонность к манипулятивному поведению выражена существенно ниже ($M = 75,8$).

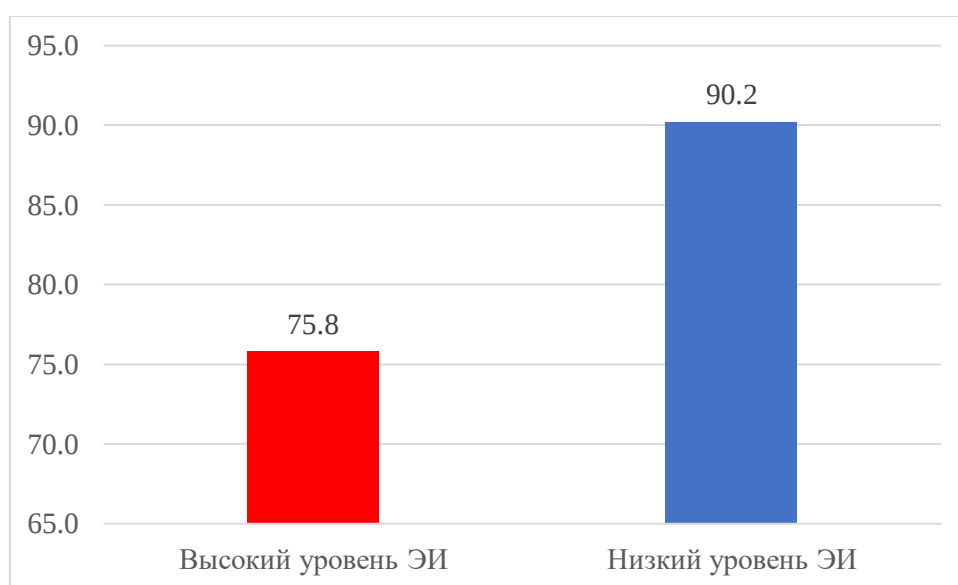


Рис. 9. Выраженность макиавеллизма у лиц с высоким и низким эмоциональным интеллектом

Полученные данные свидетельствуют о наличии статистически достоверной обратной связи между общим уровнем эмоционального интеллекта и макиавеллизмом. Низкая способность к пониманию и управлению эмоциями (как собственными, так и чужими) сопряжена с более выраженной склонностью к манипуляциям, цинизму и прагматичному использованию других людей в личных целях. Напротив, высокий эмоциональный интеллект, по-видимому, выступает фактором, снижающим вероятность обращения к манипулятивным стратегиям, что может объясняться

более развитой эмпатией и способностью выстраивать межличностные отношения на основе сотрудничества.

Таким образом, выдвинутая гипотеза исследования о существовании различий в выраженности паттернов манипулятивного поведения у представителей групп с разным уровнем эмоционального интеллекта нашла своё эмпирическое **подтверждение**. Установлено, что респонденты с низким уровнем эмоционального интеллекта демонстрируют статистически значимо более высокие показатели склонности к макиавеллизму и манипулятивному поведению по сравнению с лицами, обладающими высоким эмоциональным интеллектом. Полученные результаты свидетельствуют о наличии обратной взаимосвязи между изучаемыми феноменами и позволяют утверждать, что эмоциональный интеллект может рассматриваться в качестве значимого предиктора выбора поведенческих стратегий: высокий уровень ЭИ способствует снижению манипулятивных тенденций, тогда как его дефицит сопряжён с большей склонностью к цинизму и прагматичному использованию окружающих в личных целях.

3.4 Рекомендации

Проведенное эмпирическое исследование выявило ряд значимых закономерностей, требующих практического учета в работе с управленческими кадрами. Ключевой вывод заключается в том, что высокий уровень макиавеллизма и черт Темной триады статистически значимо связан со снижением эмоциональной осведомленности, эмпатии и способности управлять эмоциями других людей. При этом «слабым звеном» в профиле эмоционального интеллекта (ЭИ) менеджеров является не только эмпатия, но и управление собственными эмоциями. На основании этих данных можно утверждать, что попытка прямого запрета или подавления манипулятивных стратегий будет неэффективной. Манипуляция для многих менеджеров является привычным инструментом достижения целей в конкурентной среде.

Вместо этого необходимо предложить модель трансформации манипулятивного потенциала в конструктивные лидерские компетенции через развитие структурных компонентов эмоционального интеллекта.

Ниже представлены рекомендации, направленные на три целевые группы: HR-специалистов и коучей, руководителей высшего звена, а также самих менеджеров в порядке саморазвития.

Блок 1. Развитие эмоциональной осведомленности как фундамент анти-манипулятивного поведения

Выявленная самая сильная отрицательная корреляция ($r = -0,652$) указывает на то, что чем лучше менеджер осознает свои эмоции, тем меньше он склонен к отстраненному манипулированию. Следовательно, развитие этого компонента — первоочередная задача.

- 1) Внедрение практик «эмоциональных дневников» в корпоративную культуру.

Описание: Менеджерам рекомендуется ежедневно (в течение 2-3 минут) фиксировать в цифровом формате или блокноте ответы на три вопроса в моменты принятия сложных решений: «Что я сейчас чувствую?», «Как эта эмоция влияет на мое желание продать это решение?», «Какие эмоции, вероятно, испытывает собеседник?».

Цель: Перевод бессознательных импульсов к доминированию (связанных с макиавеллизмом и психопатией) в область осознаваемого выбора.

- 2) Техника «Стоп-кадр» на совещаниях.

Описание: Модератор или сам руководитель имеет право делать короткую паузу («стоп-кадр») в моменты высокого напряжения на переговорах или планерках для вербализации чувств участников («Я вижу, мы сейчас перешли на повышенные тона, что говорит об утрате конструктива»).

Цель: Разрушение автоматических манипулятивных сценариев (газлайтинг, давление) через внесение осознанности.

Блок 2. Компенсация слабых сторон: саморегуляция и эмпатия

Поскольку именно управление своими эмоциями и эмпатия являются зонами дефицита, их развитие позволит снизить импульсивность и эмоциональную холодность (психопатию).

1) Антистрессовая программа «Управление гневом и риском» для менеджеров с высокими показателями психопатии.

Цель: Учитывая выявленную сильную связь макиавеллизма с психопатией и высокий уровень рискованности, необходимо обучать менеджеров технике «отложенного реагирования».

Инструмент: Правило «10 секунд». При возникновении импульса к резкому, эмоционально холодному или излишне рискованному решению (уволить сотрудника «одним днем», пойти на неоправданный финансовый риск), вводить обязательную 10-секундную паузу с глубоким дыханием перед вербальной или письменной реакцией.

2) Тренинги «Эмпатического слушания» без перехода к манипуляции.

Проблема: Женщины в выборке показали более высокий нарциссизм ($p \leq 0,05$) в сочетании с эмпатией. Это может выливаться в использование эмпатии как инструмента скрытой манипуляции («я понимаю твои чувства, поэтому сделай, как я говорю»).

Рекомендация: Ввести стандарт обратной связи (ОС), где эмпатия отделена от решения. Алгоритм: «Я слышу твои сомнения (эмпатия). Теперь давай посмотрим на факты (объективизация). Какое решение будет логичным, исходя из данных?»

Цель: Разделение эмоционального присоединения и манипулятивного давления.

Блок 3. Переориентация макиавеллистского интеллекта на просоциальное лидерство

Высокий макиавеллизм — это высокий стратегический потенциал, который не нужно уничтожать, а нужно переформатировать.

1) Использование геймификации и стратегических сессий.

Обоснование: Менеджеры с выраженными чертами Темной триады азартны и ориентированы на результат.

Рекомендация: Перенаправить их склонность к влиянию в русло наставничества (менторства). Назначение таких менеджеров ответственными за «выживаемость» проектных команд новичков (где критерием успеха будет командный, а не личный результат) позволит реализовать их потребность в контроле и влиянии в социально приемлемой форме.

2) Дифференцированный подход с учетом гендерных особенностей.

Для женщин-менеджеров (с более выраженным нарциссизмом): Рекомендуется создание поддерживающих нетворкинг-групп, где признание (восхищение) достигается за счет вклада в развитие других женщин-лидеров, а не через обесценивание коллег. Это снижает риск использования манипулятивных тактик для поддержания грандиозного «Я».

Для мужчин-менеджеров (с низким уровнем саморегуляции): Рекомендованы регулярные тренировки на биологической обратной связи (БОС) для контроля уровня стресса и импульсивности, чтобы компенсировать склонность к эмоциональной холодности через физиологическое восстановление.

Ожидаемые результаты внедрения

Реализация данных рекомендаций позволит не снизить эффективность менеджеров (что неизбежно произошло бы при попытке полного изживания макиавеллизма), а трансформировать их стиль управления:

- Снизить долю деструктивных конфликтов в коллективе за счет роста эмпатии и осознанности.
- Повысить психологическую безопасность в командах (снизить уровень страха как инструмента влияния).

– Сохранить высокую целевую ориентацию менеджеров, переведя вектор манипуляции с внутрикомандных интриг на конкурентную борьбу во внешней среде.

Рекомендации носят комплексный характер и основаны на эмпирически выявленных корреляционных зависимостях: воздействуя на «ядро» взаимосвязи (макиавеллизм–психопатия) через развитие эмоциональной осведомленности и эмпатии, мы получаем инструмент управления «темным» потенциалом руководителей в интересах организации.

Выводы по главе 3

Между показателями Тёмной триады (особенно макиавеллизмом и психопатией) и эмоциональным интеллектом существуют устойчивые отрицательные корреляционные связи. Наиболее уязвимыми компонентами ЭИ при высоком уровне манипулятивных паттернов являются эмоциональная осведомлённость, эмпатия и управление своими эмоциями.

Самая сильная связь в исследовании зафиксирована между макиавеллизмом и психопатией ($r = 0,868$). Данное сочетание представляет собой мощный «тёмный» фактор, характерный для управленческой среды.

Различия по полу носят избирательный характер: женщины демонстрируют статистически значимо более высокий уровень нарциссизма, а также лучшие показатели по межличностным компонентам эмоционального интеллекта (эмпатия и управление эмоциями других).

Все проверенные гипотезы нашли эмпирическое подтверждение. Высокий макиавеллизм достоверно связан как со снижением эмоционального интеллекта, так и (опосредованно) с повышенной склонностью к нормативным отклонениям. В ходе статистического анализа с использованием t-критерия Стьюдента были выявлены достоверные различия между группами респондентов с высоким и низким уровнем эмоционального интеллекта ($t = 8,3$ и $t = 2,3$; $t_{\text{крит}} = 2,02$; $p \leq 0,05$).

Полученные результаты подчёркивают, что эмоциональный интеллект может выступать важным буфером, ослабляющим деструктивное влияние манипулятивных личностных черт. Развитие ЭИ у менеджеров, особенно обладающих высоким уровнем Тёмной триады, является перспективным направлением для повышения этичности управления и улучшения психологического климата в организациях.

На основе полученных результатов были разработаны практические рекомендации, направленные на развитие эмоциональной осведомлённости, саморегуляции и эмпатии как основных компонентов, позволяющих снизить деструктивное влияние макиавеллизма на управленческую деятельность.

Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось выявление характера и направленности взаимосвязей между выраженностью паттернов манипулятивного поведения и уровнем эмоционального интеллекта у менеджеров и студентов с опытом руководства. Для её достижения были последовательно решены поставленные исследовательские задачи.

В первой главе проведён теоретический анализ литературы по проблеме манипулятивного поведения, концепции «тёмной триады» и эмоционального интеллекта в контексте управленческой деятельности. Рассмотрение манипулятивного поведения как предмета научного исследования показало, что оно представляет собой сложный феномен, который в одних условиях служит инструментом адаптации и достижения целей, а в других — источником деструктивных последствий для коллектива. Особое внимание было уделено макиавеллизму как свойству личности, входящему в «тёмную триаду» наряду с нарциссизмом и субклинической психопатией. Теоретический анализ продемонстрировал двойственную природу этих черт: с одной стороны, они дают менеджерам преимущества в конкурентной среде, с другой — повышают риски токсичного лидерства и манипулятивного стиля управления.

Изучение подходов к эмоциональному интеллекту позволило установить, что ЭИ выступает ключевой компетенцией эффективного руководителя, обеспечивая способность к саморегуляции, эмпатии и мотивированию команды. При этом роль эмоционального интеллекта неоднозначна: при низком его уровне тёмные черты проявляются в грубой, прямолинейной манипуляции, тогда как при высоком — они могут маскироваться под заботу, становясь более тонкими и труднораспознаваемыми.

Во второй главе описана организация эмпирического исследования. Выборку составили 42 менеджера (22 женщины и 20 мужчин) в возрасте от 20 до 36 лет, имеющих опыт руководящей работы. Применялись три стандартизированные методики: Короткий опросник Тёмной триады, Мак-шкала и Тест эмоционального интеллекта Холла. Данный набор инструментов обеспечил комплексный подход к измерению как манипулятивных черт, так и компонентов эмоционального интеллекта.

Результаты диагностики показали, что макиавеллизм широко представлен в обследованной выборке: более половины менеджеров имеют высокий уровень данной черты, а с учётом среднего уровня этот показатель приближается к восьмидесяти процентам. Это означает, что подавляющее большинство менеджеров в той или иной степени используют манипулятивные стратегии в профессиональной деятельности. Среди черт Тёмной триады доминируют макиавеллизм и психопатия, нарциссизм выражен слабее. При этом женщины-менеджеры демонстрируют более высокие показатели по всем трём шкалам, что, вероятно, отражает адаптивную стратегию в конкурентной управленческой среде.

Диагностика эмоционального интеллекта выявила две серьёзные проблемные зоны: почти половина менеджеров показала низкий уровень управления своими эмоциями, около трети — низкий уровень эмпатии. При этом самомотивация и умение влиять на эмоции команды развиты хорошо. Таким образом, менеджеры умеют мотивировать себя и вести за собой людей, но испытывают трудности с самоконтролем и недостаточно чувствительны к эмоциональным потребностям подчинённых.

В третьей главе проведён корреляционный анализ, результаты которого **подтвердили выдвинутые гипотезы.**

Выдвинутая гипотеза исследования о существовании различий в выраженности паттернов манипулятивного поведения у представителей групп с разным уровнем эмоционального интеллекта полностью подтвердилась. В

группе с низким уровнем ЭИ средний показатель макиавеллизма составил 90,2, что достоверно выше, чем в группе с высоким уровнем ЭИ ($M = 75,8$). Эмпирические значения t -критерия Стьюдента превысили критический уровень ($t = 2,3$ при $t_{\text{крит}} = 2,02$, $p \leq 0,05$), что свидетельствует о статистической значимости выявленных различий.

Обнаружены значимые отрицательные связи между макиавеллизмом и основными компонентами эмоционального интеллекта. Самая сильная обратная связь зафиксирована с эмоциональной осведомлённостью: чем выше у менеджера склонность к манипуляции, тем хуже он понимает собственные эмоции. Это создаёт замкнутый круг — не осознавая свои чувства, человек чаще действует на автомате, прибегая к привычным манипулятивным схемам. Также выявлены значимые отрицательные связи макиавеллизма с эмпатией и способностью управлять эмоциями других людей.

Одной из наиболее важных находок стала очень сильная положительная связь между макиавеллизмом и психопатией. Эти две черты в обследованной выборке практически неразрывны: менеджер, склонный к стратегическим манипуляциям, с высокой вероятностью обладает также эмоциональной холодностью, импульсивностью и пренебрежением социальными нормами. Данное сочетание объясняет, почему такие руководители успешны в конкурентной борьбе, но одновременно создают риски для психологического климата в коллективе.

На основании полученных результатов были разработаны практические рекомендации. Они направлены не на искоренение макиавеллизма (что нереалистично и контрпродуктивно), а на трансформацию манипулятивного потенциала в конструктивные лидерские компетенции. Ключевые направления работы включают: развитие эмоциональной осведомлённости через ведение эмоциональных дневников и техники осознанных пауз; обучение правилам отложенного реагирования для компенсации слабой саморегуляции; развитие эмпатии с разделением эмоционального присоединения и манипулятивного

давления; перенаправление стратегических способностей макиавеллистов в русло наставничества с привязкой вознаграждения к командным результатам. Отдельно учтены гендерные особенности: для женщин рекомендованы нетворкинг-группы, где признание достигается через вклад в развитие других; для мужчин — тренинги стрессоустойчивости.

Таким образом, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, выдвинутые во введении **гипотезы подтвердились**. Теоретическая значимость работы заключается в углублении понимания неоднозначной роли эмоционального интеллекта во взаимосвязи с тёмными чертами личности у менеджеров. Эмпирически подтверждено, что ЭИ не является исключительно «светлой» характеристикой: при высоком макиавеллизме и психопатии одни его компоненты (эмоциональная осведомлённость, эмпатия) подавляются, тогда как другие (управление эмоциями других) могут сохраняться для инструментального использования.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные данные могут применяться при подборе и оценке руководителей, при разработке программ развития лидеров, а также при формировании кадрового резерва с учётом рисков токсичного лидерства. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением выборки, включением в анализ дополнительных переменных и проведением лонгитюдных исследований, позволяющих проследить динамику взаимосвязей ЭИ и Тёмной триады на разных этапах управленческой карьеры.

Библиографический список

1. Научная и учебная литература

- 1) Андреева, И. Н. Эмоциональный интеллект и эмоциональная креативность: специфика и взаимодействие : монография / И. Н. Андреева. – Новополоцк : Полоцкий государственный университет, 2020. – 356 с.
- 2) Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Юрайт, 2024. – 382 с.
- 3) Белоконь, О. В. Эмоциональный и социальный интеллект и феномен лидерства / О. В. Белоконь // Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям : сборник статей / под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – Москва : Институт психологии РАН, 2009. – С. 271–287.
- 4) Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 576 с
- 5) Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман ; пер. с англ. А. П. Исаевой. – 11-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 544 с.
- 6) Грачев, Г. В. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – Москва : Алгоритм, 2002. – 288 с.
- 7) Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2023. – 544 с.
- 8) Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. – Москва : ЧеРо : Издательство МГУ, 1997. – 344 с.
- 9) Егорова, М. С. Психология индивидуальных различий / М. С. Егорова. – Москва : Планета детей, 2016. – 288 с.
- 10) Егорова, М. С. Адаптация краткого опросника Тёмной триады (SD3) на русской выборке / М. С. Егорова, О. В. Паршикова, М. А. Ситникова // Психологические исследования. – 2015. – Т. 8, № 43. – С. 1–15.

- 11) Емельянова, Е. В. Кризис в созависимых отношениях. Принципы и алгоритмы консультирования / Е. В. Емельянова. – Санкт-Петербург : Речь, 2019. – 368 с.
- 12) Ермолаев, О. Ю. Математическая статистика для психологов : учебник / О. Ю. Ермолаев. – 7-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 336 с.
- 13) Знаков, В. В. Методика исследования макиавеллизма личности / В. В. Знаков. – Москва : Смысл, 2001. – 20 с.
- 14) Знаков, В. В. Психология понимания: Проблемы и перспективы / В. В. Знаков. – Москва : Институт психологии РАН, 2005. – 448 с.
- 15) Ильин, Е. П. Эмоции и чувства / Е. П. Ильин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 784 с.
- 16) Карелин, А. А. Психологические тесты : в 2 т. / под ред. А. А. Карелина. – Москва : ВЛАДОС, 2007. – Т. 1. – 312 с.
- 17) Кричевский, Р. Л. Психология лидерства / Р. Л. Кричевский. – Москва : Статут, 2007. – 542 с.
- 18) Крюкова, Т. Л. Психология совладающего поведения: современное состояние, проблемы и перспективы / Т. Л. Крюкова, Е. А. Сергиенко // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2021. – Т. 27, № 1. – С. 42–53.
- 19) Куницына, В. Н. Межличностное общение : учебное пособие / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 544 с.
- 20) Кутейников, А. Н. Математические методы в психологии : учеб.-метод. пособие / А. Н. Кутейников. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 207 с.
- 21) Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – Москва : Смысл, 2005. – 352 с.
- 22) Либин, А. В. Дифференциальная психология: на пересечении европейских, российских и американских традиций / А. В. Либин. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва : Смысл, 2020. – 544 с.

- 23) Люсин, Д. В. Современные представления об эмоциональном интеллекте / Д. В. Люсин // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – Москва : Институт психологии РАН, 2004. – 176 с.
- 24) Наследов, А. Д. Математические методы психологического исследования: анализ и интерпретация данных : учебное пособие / А. Д. Наследов. – 8-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Речь, 2020. – 392 с.
- 25) Платонов, Ю. П. Психология конфликтного поведения / Ю. П. Платонов. – Санкт-Петербург : Речь, 2009. – 544 с.
- 26) Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – Санкт-Петербург : Речь, 2007. – 448 с.
- 27) Психология менеджмента : учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. – 3-е изд., доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 640 с.
- 28) Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2022. – 504 с.
- 29) Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХРАХ-М, 2021. – 672 с.
- 30) Робертс, Р. Д. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике / Р. Д. Робертс, Дж. Мэттьюс, М. Зайднер, Д. В. Люсин // Психология: Журнал Высшей школы экономики. – 2004. – Т. 1, № 4. – С. 3–26.
- 31) Сергиенко, Е. А. Эмоциональный интеллект и толерантность к неопределенности как предикторы результативности деятельности военных руководителей / Е. А. Сергиенко, И. И. Ветрова, А. Ю. Демин // Психологические исследования. – 2021. – Т. 14, № 78. – С. 1–19.
- 32) Сидоренко, Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург : Речь, 2003. – 350 с.

- 33) Собчик, Л. Н. Психология индивидуальности. Теория и практика психодиагностики / Л. Н. Собчик. – Санкт-Петербург : Речь, 2017. – 479 с.
- 34) Соснин, В. А. Психология лидерства и власти: социально-психологический анализ / В. А. Соснин // Психологический журнал. – 2021. – Т. 42, № 4. – С. 72–84.
- 35) Фромм, Э. Бегство от свободы / Э. Фромм ; пер. с англ. Г. Ф. Швейника. – Москва : АСТ, 2022. – 320 с.
- 36) Холодная, М. А. Когнитивные стили. О природе индивидуального ума / М. А. Холодная. – 2-е изд., перераб. – Санкт-Петербург : Питер, 2023. – 384 с.
- 37) Чередниченко, И. П. Психология управления / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2020. – 558 с.
- 38) Шейнов, В. П. Манипулирование и защита от манипуляций : практическое пособие / В. П. Шейнов. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 384 с.
- 39) Шостром, Э. Человек-манипулятор: внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации / Э. Шостром ; пер. с англ. Н. Шевчук. – Москва : Апрель-Пресс, 2004. – 192 с.
- 40) Babiak, P. Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work / P. Babiak, R. D. Hare. – New York : Harper Business, 2006. – 352 p.
- 41) Côté, S. The Jekyll and Hyde of Emotional Intelligence: Emotion-Regulation Knowledge Facilitates Both Prosocial and Interpersonally Deviant Behavior / S. Côté, K. A. DeCelles, J. M. McCarthy, G. A. Van Kleef, I. Hideg // Psychological Science. – 2011. – Vol. 22, No. 8. – P. 1073–1080.
- 42) Furnham, A. The Dark Triad of Personality: A 10 Year Review / A. Furnham, S. C. Richards, D. L. Paulhus // Social and Personality Psychology Compass. – 2013. – Vol. 7, № 3. – P. 199–216.

- 43) Jones, D. N. Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits / D. N. Jones, D. L. Paulhus // *Assessment*. – 2014. – Vol. 21, No. 1. – P. 28–41.
- 44) Kaufmann, M. The Role of Emotional Intelligence in the Dark Triad: A Systematic Review and Meta-Analysis / M. Kaufmann, S. A. Jauk, E. M. Weiss // *Personality and Individual Differences*. – 2021. – Vol. 180. – Article 110982.
- 45) Mayer, J. D. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications / J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso // *Psychological Inquiry*. – 2004. – Vol. 15, № 3. – P. 197–215.
- 46) Michels, M. Emotional Intelligence and the Dark Triad: A Meta-Analysis / M. Michels, R. Schulze // *Personality and Individual Differences*. – 2021. – Vol. 180. – Article 110962.
- 47) O'Boyle, E. H. A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective / E. H. O'Boyle, D. R. Forsyth, G. C. Banks, M. A. McDaniel // *Journal of Applied Psychology*. – 2012. – Vol. 97, No. 3. – P. 557–579.
- 48) Paulhus, D. L. The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy / D. L. Paulhus, K. M. Williams // *Journal of Research in Personality*. – 2002. – Vol. 36, No. 6. – P. 556–563.
- 49) Szabó, E. Machiavellianism and Perceived Quality of Life: The Mediating Role of Social Support and Lifestyle / E. Szabó, D. N. Jones, B. Birkás // *Personality and Individual Differences*. – 2023. – Vol. 202. – Article 111985.
- 50) Tokunbo-Borisade, T. O. Dark Triad Leadership and Organizational Outcomes: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda / T. O. Tokunbo-Borisade, A. P. Opute, D. J. Ward // *Heliyon*. – 2025. – Vol. 11, No. 1. – Article e41044.

2. Официальные сайты и ресурсы сети Интернет

- 51) Официальный сайт издательства «Питер» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.piter.com> (дата обращения: 20.02.2026).

- 52) Научная электронная библиотека [eLIBRARY.RU](https://elibrary.ru) [Электронный ресурс]. – URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 04.03.2026).
- 53) Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 15.02.2026).
- 54) Психологический журнал (архив номеров) [Электронный ресурс] / Институт психологии РАН. – URL: <https://psyjournal.ru> (дата обращения: 10.02.2026).
- 55) American Psychological Association: PsycNet Database [Electronic resource]. – URL: <https://psycnet.apa.org> (date of access: 10.02.2026).

Приложения

Приложение 1

Инструкция: Ниже приводятся утверждения. Вам предлагается выразить свое согласие с этими утверждениями по следующей шкале и отметить это в соответствующем столбце:

- Полностью согласен
- Частично согласен
- Трудно сказать, согласен или не согласен
- Частично не согласен
- Совершенно не согласен

	Полностью согласен	Частично согласен	Трудно сказать, согласен или не согласен	Частично не согласен	Совершенно не согласен
1. Глупо раскрывать свои секреты.					
2. Окружающие считают меня прирождённым лидером.					
3. Мне нравится доставлять неприятности тем, кто главнее меня.					
4. Люди не будут хорошо работать, пока их не заставишь.					
5. Я ненавижу быть в центре внимания.					
6. Я избегаю опасных ситуаций.					
7. Нужно делать всё, чтобы влиятельные люди были на твоей стороне.					
8. В компаниях без меня, как правило, скучно и неинтересно.					
9. Счёты надо сводить быстро и беспощадно.					
10. Следует избегать открытого конфликта с окружающими – они могут быть полезны в будущем.					

11. Я знаю, что я особенный(ая), потому что мне об этом постоянно говорят.					
12. Окружающие часто говорят, что я неуправляем(а).					
13. Полезно знать о других что-то, что можно использовать против них.					
14. Мне нравится знакомиться с влиятельными людьми.					
15. Честно говоря, я могу вести себя непорядочно по отношению к другим.					
16. Чтобы свести счёты, надо не торопиться и дожидаться подходящего момента.					
17. Я смущаюсь, когда мне говорят комплименты.					
18. Кто меня заденет, тот пожалеет об этом.					
19. Некоторые вещи о себе надо скрывать от других.					
20. Бывает, меня сравнивают со знаменитыми людьми.					
21. У меня никогда не было проблем с законом.					
22. Прежде чем что-то делать, надо убедиться, что результаты будут выгодны именно тебе, а не кому-то другому.					
23. Я обычный человек.					
24. Мне нравится подкалывать неудачников.					
25. Почти всеми людьми можно манипулировать.					

26. Я требую, чтобы ко мне относились с уважением, которого я, несомненно, заслуживаю.					
27. Я скажу всё, что угодно, чтобы получить то, что я хочу.					

Ключ к тесту Темной триады (SD3) (в адаптации М.С. Егоровой, М.А. Ситниковой, О.В. Паршиковой)

1. Шкала макиавеллизма (9 пунктов, максимальное количество баллов 45, минимальное – 9 баллов).

Прямые пункты: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25.

2. Шкала нарциссизма (9 пунктов, максимальное количество баллов 45, минимальное – 9 баллов).

Прямые пункты: 2, 8, 11, 14, 20, 26.

Обратные пункты: 5, 17, 23.

3. Шкала психопатии (9 пунктов, максимальное количество баллов 45, минимальное – 9 баллов).

Прямые пункты: 3, 9, 12, 15, 18, 24, 27.

Обратные пункты: 6, 21.

Инструкция испытуемому

Перед Вами набор утверждений. Каждое утверждение представляет собой распространенное мнение и поэтому не может быть верным или неверным. Вероятно, Вы согласитесь с одними утверждениями и не согласитесь с другими. Внимательно прочитайте все высказывания. Затем отметьте степень Вашего согласия или несогласия с каждым мнением.

Текст опросника

1. Открывать другим истинную причину своих действий, нужно только в том случае, если это полезно для тебя.
2. Лучший способ получать от людей что тебе надо - говорить им то, что они хотят услышать.
3. Человек должен делать что-либо, только если он уверен, что это морально оправданно, то есть правильно с нравственной точки зрения.
4. Большинство людей в сущности хорошие и добрые.
5. В общем-то, все люди порочны, и когда-нибудь это обязательно проявляется.
6. Честность - лучшая политика в любых ситуациях.
7. Нельзя оправдывать человека, который для достижения личных целей лжет другому.
8. В общем-то, люди не хотят работать в полную силу без принуждения со стороны.
9. Лучше занимать скромное положение и быть честным, чем быть влиятельным и нечестным.
10. Когда просишь кого-либо сделать что-то для тебя, лучше сказать о настоящей причине, по которой тебе это необходимо, чем придумывать более веские аргументы.
11. Большинство из тех, кто достиг высокого положения в обществе, являются порядочными и безупречными в нравственном отношении людьми.
12. Человек, полностью доверяющий кому-то другому, напрашивается на неприятности.
13. Большинство преступников отличается от остальных людей в основном тем, что преступники недостаточно умны, и поэтому они попадают.
14. Большинство людей - смелые.
15. Лстить нужным людям - значит проявлять мудрость.
16. Можно быть человеком хорошим во всех отношениях.
17. Неправы те, кто считает, что большинство людей являются простаками, которых легко обвести вокруг пальца.
18. Для того, кто хочет сделать карьеру, главное - не хорошо работать, а уметь обходить формальности и ради достижения цели не бояться идти на мелкие правонарушения.
19. Неизлечимо больные люди с их согласия могут быть умерщвлены.
20. Большинство людей легче забывают о смерти собственных родителей, чем о потере своей собственности

Ключ обработки результатов

Испытуемый должен выразить меру своего согласия или несогласия с каждым из 20 утверждений по семибалльной шкале - от "Полностью согласен" (7 баллов) до "Совершенно не согласен" (1 балл).

Цель. Методика предложена для выявления способности понимать отношения личности, репрезентируемые в эмоциях, и управлять эмоциональной сферой на основе принятия решений.

Она состоит из 30 утверждений и содержит 5 шкал:

1. эмоциональная осведомленность;
2. управление своими эмоциями (скорее эмоциональная отходчивость, эмоциональная неригидность);
3. самомотивация (скорее как раз произвольное управление своими эмоциями, исключая пункт 14);
4. эмпатия;
5. распознавание эмоций других людей (скорее умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей).

Инструкция. Ниже вам будут предложены высказывания, которые так или иначе отражают различные стороны вашей жизни. Пожалуйста, напишите цифру справа от каждого утверждения, исходя из оценки ваших ответов:

- Полностью не согласен (-3 балла).
- В основном не согласен (-2 балла).
- Отчасти не согласен (-1 балл).
- Отчасти согласен (+1 балл).
- В основном согласен (+2 балла).
- Полностью согласен (+3 балла).

Тестовый материал

1. Для меня как отрицательные, так и положительные эмоции служат источником знания о том, как поступать в жизни.
2. Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в своей жизни.
3. Я спокоен, когда испытываю давление со стороны.
4. Я способен наблюдать изменение своих чувств.
5. Когда необходимо, я могу быть спокойным и сосредоточенным, чтобы действовать в соответствии с запросами жизни.
6. Когда необходимо, я могу вызвать у себя широкий спектр положительных эмоций, такие, как веселье, радость, внутренний подъем и юмор.
7. Я слежу за тем, как я себя чувствую.
8. После того как что-то расстроило меня, я могу легко совладать со своими чувствами.
9. Я способен выслушивать проблемы других людей.
10. Я не застреваю на отрицательных эмоциях.
11. Я чувствителен к эмоциональным потребностям других.
12. Я могу действовать на других людей успокаивающе.
13. Я могу заставить себя снова и снова встать перед лицом препятствия.
14. Я стараюсь подходить к жизненным проблемам творчески.
15. Я адекватно реагирую на настроения, побуждения и желания других людей.

16. Я могу легко входить в состояние спокойствия, готовности и сосредоточенности.
17. Когда позволяет время, я обращаюсь к своим негативным чувствам и разбираюсь, в чем проблема.
18. Я способен быстро успокоиться после неожиданного огорчения.
19. Знание моих истинных чувств важно для поддержания «хорошей формы».
20. Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто.
21. Я могу хорошо распознавать эмоции по выражению лица.
22. Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать.
23. Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются.
24. Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей.
25. Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью.
26. Я способен улучшить настроение других людей.
27. Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми.
28. Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей.
29. Я помогаю другим использовать их побуждения для достижения личных целей.
30. Я могу легко отключиться от переживания неприятностей.

Ключ

Шкалы	Вопросы
Эмоциональная осведомленность	1, 2, 4, 17, 19, 25
Управление своими эмоциями	3, 7, 8, 10, 18, 30
Самотивация	5, 6, 13, 14, 16, 22
Эмпатия	9, 11, 20, 21, 23, 28
Распознавание эмоций других людей	12, 15, 24, 26, 27, 29

Уровни парциального эмоционального интеллекта в соответствии со знаком результатов:

- 14 и более – высокий;
- 8-13 – средний;
- 7 и менее – низкий.

Интегративный уровень эмоционального интеллекта с учетом доминирующего знака определяется по следующим количественным показателям:

- 70 и более – высокий;
- 40-69 – средний;
- 39 и менее – низкий.

Приложение 4

Сводная таблица результатов диагностики менеджеров по методикам «Короткий опросник Тёмной триады (SD3)», «Диагностика макиавеллизма личности (Мак-шкала, МАСН-IV)» и «Тест эмоционального интеллекта Н. Холла» (сырые баллы)

пол	макиавеллизм	мак-м	психо	нарциссизм	Эмоциональная осведомленность	Управление своими эмоциями	Самомотивация	Эмпатия	Управление эмоциями
ж	90	4,2	1,4	3,1	27	26	31	26	29
ж	80	3,0	2,8	2,8	28	27	32	27	30
ж	88	4,6	4,2	4,2	22	20	25	21	22
ж	60	2,2	1,2	2,0	32	33	36	32	35
ж	113	4,0	3,5	3,4	26	24	30	25	28
ж	99	4,4	3,9	4,1	23	21	26	22	24
ж	74	2,0	1,1	1,5	33	34	36	33	36
ж	96	4,3	3,7	1,9	25	23	29	24	27
ж	52	1,2	1,5	4,3	30	28	33	29	31
ж	48	1,7	1,3	3,0	31	30	34	28	32
ж	120	4,8	4,1	4,3	21	19	24	20	23
ж	79	4,0	2,9	3,0	28	27	32	26	29
ж	103	4,2	3,6	3,7	24	22	26	23	25
ж	125	4,7	4,0	4,0	29	29	35	30	34
ж	88	3,4	2,5	2,9	28	28	33	27	30
ж	92	4,4	3,8	3,8	27	27	34	29	31
ж	68	2,5	2,1	2,4	26	25	30	25	28
ж	89	3,0	2,7	2,7	24	23	28	24	26
ж	80	3,3	2,4	3,2	28	27	31	26	29
ж	132	4,0	3,0	4,4	24	34	36	30	33
ж	50	4,7	4,3	3,1	34	32	34	31	35
ж	90	3,8	2,6	3,3	32	26	32	28	30
м	94	4,0	3,4	2,5	25	24	28	24	25
м	78	3,6	2,2	1,7	29	29	33	27	28
м	80	2,7	1,6	2,8	32	33	35	32	36
м	73	3,0	2,3	3,9	27	26	30	25	27
м	105	4,3	3,8	1,4	25	23	29	23	24
м	38	1,9	1,0	2,9	33	34	36	33	35
м	65	3,2	2,8	4,0	27	25	30	25	26
м	97	4,4	3,9	2,7	24	22	29	24	25
м	89	4,0	2,9	3,8	26	25	32	26	29
м	76	4,3	3,7	3,5	24	22	27	21	23
м	93	4,2	3,2	2,6	25	25	31	26	27
м	89	3,9	2,7	2,4	27	23	30	21	26
м	55	3,2	2,4	1,6	29	23	29	25	28
м	48	2,9	1,5	3,2	30	26	32	27	30
м	100	4,6	3,1	2,8	25	28	31	28	27
м	88	3,6	2,5	2,3	27	30	34	26	31
м	74	2,9	1,9	1,9	30	23	33	29	29
м	46	1,2	1,3	3,7	29	27	31	26	28
м	92	4,2	3,6	3,7	23	29	32	24	26
м	90	4,1	2,8	2,9	27	28	33	28	32

Таблица результатов корреляционного анализа взаимосвязей.

	p=0,05	p=0,01
критическое значения для n=42	0,3044	0,393

	<i>Макиавеллизм</i>
Психопатия	0,645
Нарциссизм	0,210
Эмоциональная осведомленность	-0,652
Управление своими эмоциями	-0,299
Самотивация	-0,288
Эмпатия	-0,341
Управление эмоциями других	-0,326

	<i>макиавеллизм (шкала)</i>	<i>макиавеллизм</i>	<i>психопатия</i>	<i>нарциссизм</i>	<i>Эмоциональная осведомленность</i>	<i>Управление своими эмоциями</i>	<i>Самотивация</i>	<i>Эмпатия</i>	<i>Управление эмоциями других</i>
макиавеллизм(шкала)	1								
макиавеллизм	0,724218	1							
психо	0,644643	0,867615	1						
нарциссизм	0,209745	0,168581	0,291465	1					
Эмоциональная осведомленность	-0,6515	-0,59099	-0,65156	-0,32218	1				
Управление своими эмоциями	-0,29916	-0,43523	-0,5222	-0,12001	0,685588	1			
Самотивация	-0,28757	-0,43267	-0,54394	-0,19743	0,749755	0,914483	1		
Эмпатия	-0,34109	-0,46537	-0,54576	-0,17429	0,810299	0,877345	0,909529	1	
Управление эмоциями других	-0,32625	-0,45754	-0,54212	-0,15217	0,828448	0,891168	0,917186	0,942577	1