

## ВЛИЯНИЕ ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С.А. Грязнов, канд. пед. наук, доцент  
Самарский юридический институт ФСИН России  
(Россия, г. Самара)

DOI: 10.24412/2500-1000-2023-1-1-192-194

**Аннотация.** Достижение организационных целей компании тесно связано с управленческой эффективностью, однако многие руководители рассматривают свою эффективность только с точки зрения технической производительности, тогда как лидеру также необходим развитый эмоциональный интеллект и критическое мышление, помогающие принимать правильные решения в соответствии с заданными целями организации. Данная статья посвящена влиянию эмоционального и когнитивного интеллекта на эффективность управления.

**Ключевые слова:** деловая среда, лидерство, эмоциональный интеллект, эмоциональный климат, критическое мышление, когнитивный интеллект, управленческая эффективность.

Высокоинтеллектуальный человек обладает гибким мышлением и может легко адаптироваться к изменениям – он обдумывает ситуацию, прежде чем говорить или действовать и способен эффективно управлять своими эмоциями. Другими словами, обладает несколькими различными типами интеллекта, включая, эмоциональный и когнитивный интеллект.

Термин «эмоциональный интеллект» определяет способность понимать свои эмоции и управлять ими, а также распознавать эмоции других людей и влиять на них. Однако эмоциональный интеллект – это не триумф чувств над разумом, а уникальное пересечение двух этих процессов. Понятие эмоциональный интеллект (Emotional Intelligence, EI) ввели в научную среду Джон Майер (Нью-Гемпширский университет) и Питер Саловей (Йельский университет), опубликовав в 1990 году одноименную статью – «Эмоциональный интеллект».

Однако популяризация данного понятия произошла позже благодаря психологу и журналисту Дэниэлу Гоулману, который в 1995 году опубликовал книгу «Emotional Intelligence». Взяв за основу научную концепцию Майера и Саловея, Гоулман изложил ее в собственном видении с использованием термина Emotionality Quotient (EQ). Именно благодаря популярности

книги, интерес к эмоциональному интеллекту в обществе значительно возрос, однако стоит отметить, что многие научные аспекты авторов концепции были утеряны на многие годы, также, как и оригинальное использование понятия Emotional Intelligence (EI) [1]. Сегодня в мировой практике применяют несколько основных моделей для измерения эмоционального интеллекта и соответствующие им тесты (например, тест Майера – Сэлоуэя – Карузо) [2]. В России разработана своя методика – опросник ЭМИн Дмитрия Люсина.

Технические навыки, которыми обладает сотрудник не гарантируют продвижение его карьеры. Тем, кто стерпится занять руководящую должность необходимо развивать эмоциональный интеллект. Это поможет успешно обучать команды, справляться со стрессом, предоставлять обратную связь и плодотворно сотрудничать. Таким образом, IQ и технические навыки важны, но эмоциональный интеллект является непременным условием лидерства.

Эмоциональный интеллект обычно подразделяют на четыре основные компетенции:

- самосознание;
- самоуправление;
- социальные навыки;
- управление отношениями.

Самосознание лежит в основе эмоционального интеллекта и описывает способность человека не только понимать свои сильные и слабые стороны, но и распознавать эмоции и то влияние, которое они оказывают. Согласно исследованию 95 % руководителей думают, что обладают самосознанием, однако на самом деле его имеет только 10-15 %, – это может создавать проблемы для компании, приводя к повышенному стрессу и снижению общей мотивации сотрудников [3].

Один из простых способов оценить свое самосознание – выстроить всестороннюю обратную связь, в которой руководитель сам оценивает свою работу, а затем сопоставляет ее с мнением коллег и непосредственных подчиненных. Благодаря этому процессу можно получить представление о своем собственном поведении и узнать, как вас воспринимают в коллективе.

Самоуправление относится к способности управлять своими эмоциями (особенно в стрессовых ситуациях) и сохранять позитивный настрой, несмотря на неудачи. Лидерам, которым не хватает самоконтроля, труднее сдерживать свои импульсы. Реакция на ситуации часто бывает автоматической, однако, чем выше эмоциональный интеллект, тем легче контролировать свои реакции. Как важно понимать и управлять своими эмоциями, также полезно уметь «считывать» настроение – это способность распознавать эмоции других и динамику, происходящую в организации.

Лидеры, у которых развиты социальные навыки, проявляют эмпатию в общении с сотрудниками, что позволяет им более эффективно коммуницировать. Проявляя сочувствие к подчиненным, можно эффективнее поддерживать команду, улучшая при этом свою индивидуальную производительность. Руководителю необходимо находить время для личного общения с каждым подчиненным – это один из лучших способов предотвратить эмоциональное выгорание в команде. Недавнее исследование показало, что одной из главных проблем для руководителя было понимание того, в какой области их сотрудникам нужна поддержка. Поэтому в

личных беседах можно задать следующие вопросы:

- что я могу сделать, чтобы лучше поддержать вас;
- какой график вам необходим в данное время;
- какие проекты вам удаются больше всего.

Управление отношениями относится к способности влиять, обучать и наставлять других, а также эффективно разрешать конфликтные ситуации. Конфликт – неотъемлемая часть рабочего процесса. Поэтому не стоит выбирать тактику избегания конфликтов, а важно уметь правильно ими управлять. Каждый неразрешенный конфликт может привести к бесполезной трате рабочего времени на интриги и другие непродуктивные действия, истощая ресурсы и моральный дух коллектива.

Повысить уровень эмоционального интеллекта можно на специальных курсах. Целесообразно выбирать программы, которые включают в себя большой объем практики, анализ эмоций и поведения. Например, на курсе «Эмоциональный интеллект в бизнесе», который проводит Высшая экономическая школа, руководителей учат правилам создания комфортного эмоционального климата в коллективе, рассказывает, как укрепить отношения, завоевать доверие и гибко руководить сотрудниками.

Помимо эмоционального интеллекта эффективный руководитель также должен обладать развитым когнитивным интеллектом, в частности, критическим мышлением – способностью ставить под сомнение и тщательно исследовать ситуации для того, чтобы приходиться к продуманным выводам, основанным на доказательствах и рассуждениях.

Критический подход – это мощный аналитический метод, который помогает управленцам учитывать преднамеренные и непреднамеренные последствия поведения в их командах, организациях и сообществах. Организациям нужны руководители, которые мыслят независимо, без предубеждений и суждений, поэтому они могут предсказывать модели поведения и процессов. Последние исследования пока-

зывают, что организациям необходимы руководители с навыками критического мышления, потому что современные организации претерпевают быстрые изменения, требующие внедрения новых, свежих идей, чтобы оставаться конкурентоспособными [4].

Тесты когнитивных способностей, в том числе тесты критического мышления, являются одними из самых надежных и последовательных предикторов успеваемости как в академической, так и в рабочей среде. Попытки развить критическое мышление можно следующим образом:

- наблюдать (распознавать поведение сотрудников);
- интерпретировать (понимать причины и следствия поведения);
- анализировать (исследовать причины и следствия поведения);

- сделать вывод (предложить пути изменения поведения);

- оценить (оценить последствия изменения поведения);

- объяснить (оправдать изменение поведения).

Таким образом, потратив время на критическое осмысление ситуации, руководитель может избежать распространенных ошибок – развитое критическое мышление наряду с эмоциональным интеллектом позволит выбрать наилучший вектор развития компании.

Любое знание – это правильный ответ, к которому привел правильный вопрос. Высокоинтеллектуальные руководители осознают, что у их команды имеются ценные идеи, – нужно только уметь их правильно извлекать.

#### Библиографический список

1. Шнайдер М.И., Одишарова О. Эмоциональный интеллект. Понятие и история развития // Актуальные проблемы современной науки в 21 веке. – 2017. – С. 187-189.
2. Сергиенко Е.А., Ветрова И.И. Тест Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо «Эмоциональный Интеллект» (MSCEIT v. 2.0). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://lib.ipran.ru/upload/papers/paper\\_20108889.pdf](https://lib.ipran.ru/upload/papers/paper_20108889.pdf) (дата обращения: 14.10.2022).
3. Tasha Eurich Working with People Who Aren't Self-Aware. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2018/10/working-with-people-who-arent-self-aware%D0%B5%D0%BF%D0%BA%D0%B0> (дата обращения: 14.10.2022).
4. Котова Н.С., Гельпей Е.А., Котов Г.С. Критическое мышление как необходимая компетенция в подготовке современных управленческих кадров // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – №4.

### THE INFLUENCE OF THE MANAGER'S INTELLIGENCE ON THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT ACTIVITIES

**S.A. Gryaznov**, *Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*  
**Samara Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia**  
**(Russia, Samara)**

**Abstract.** *Achieving the company's organizational goals is closely related to managerial efficiency, however, many managers consider their effectiveness only from the point of view of technical productivity, whereas a leader also needs developed emotional intelligence and critical thinking to help make the right decisions in accordance with the set goals of the organization. This article is devoted to the influence of emotional and cognitive intelligence on the effectiveness of management.*

**Keywords:** *business environment, leadership, emotional intelligence, emotional climate, critical thinking, cognitive intelligence, managerial efficiency.*