

РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК СОЦИАЛЬНОГО АРХИТЕКТОРА

В статье рассматриваются понятия социального и эмоционального интеллекта, их составляющие, а также эволюция в научном знании. Актуализируется их значение в современной практике менеджмента

Человеческий капитал, человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал – такие термины сегодня в управлении становятся всё более распространёнными. Считается, что устойчивого конкурентного преимущества организация может достичь лишь тогда, когда у неё есть запас человеческих ресурсов, которых недостаточно у её конкурентов. Такой ресурсно-ориентированный подход к эффективности существования организации разработал американский учёный Д. Барней (1991). Этот подход предполагает инвестиции в человеческий капитал для повышения показателей работы, производительности, гибкости и способности к осуществлению перестроек и введению инноваций, а это, в свою очередь, требует новых профессиональных навыков, умений и знаний у сотрудников, становящихся ключевым фактором успеха, а также пересмотра и ключевых компетентностей самих руководителей.

Ричард Л. Дафт, автор бестселлера «Менеджмент», отмечает, что среди основных управленческих компетентностей, которые должны быть развиты у руководителя в эпоху Сети, большинство респондентов назвали эффективные коммуникации, навыки управления командами, удержание талантливых работников и мотивацию. Если раньше все усилия руководителей были сфокусированы на получении прибыли, то теперь становится важным установление разнообразных связей с деловыми партнёрами, клиентами и потребителями. Кроме того, необходимо сохранять гибкость и способность к адаптации, чтобы как можно быстрее реагировать на изменения спроса или ужесточение конкуренции [1, с. 57].

Чтобы стать мастером профессиональных коммуникаций в организации, то есть **социальным «архитектором»**, руководитель не должен ограничивать общение лишь информационным обменом. Роль социального «архитектора» позволяет ему осуществлять интеграцию участников делового взаимодействия, проектируя и воплощая конструктивные отношения и

продуктивный стиль коммуникации профессионалов, создающий условия максимального комфорта для достижения необходимых прагматических результатов. Поэтому и актуализируется именно социальная роль руководителя современной организации, требующая развития таких компетентностей, как *социальный интеллект* и эмоциональная грамотность с целью конструктивного взаимодействия и создания благоприятной атмосферы на работе, эффективной корпоративной культуры и лояльного организационного поведения сотрудников. Всё это для поддержания и сохранения человеческого (знания, умения и способности) и социального (запасы и перемещение знаний, возникающих благодаря сети взаимоотношений внутри и вне организации) капитала, от которого, как уже было отмечено, зависит процветание организации.

Термины «социальный и эмоциональный интеллект» до сих пор не всеми приняты. Более того, есть много специалистов, которые против них возражают. Поэтому в данной статье предпринята попытка рассмотреть их сущность и значимость для современной практики менеджмента.

Используя сегодня термины «социальный интеллект», «социальная компетентность», следует знать, что это не дань моде, у них есть историческое прошлое, так как первое понятие впервые употребил ещё в 1920 году Э. Торндайк, обозначив им дальновидность в межличностных отношениях и приравняв его к способности мудро поступать в человеческих отношениях [2, с. 463].

По Э. Торндайку, существует три вида интеллекта:

– *абстрактный интеллект* как способность понимать абстрактные вербальные и математические символы и производить с ними какие-либо действия;

– *конкретный интеллект* как способность понимать вещи и предметы материального мира и производить с ними какие-либо действия;

– *социальный интеллект* как способность понимать людей и взаимодействовать с ними.

Размышления Торндайка по поводу видов интеллекта были подхвачены Г. Оллпортом (1937), который рассматривает социальный интеллект как особую способность верно судить о людях, как умение прогнозировать их возможное поведение и обеспечивать адекватное приспособление в межличностных взаимодействиях. Говоря о взаимопонимании, Оллпорт выделяет специальные характеристики, позволяющие лучше понимать других людей. Важно то, что в их структуру он включает социальный интеллект как отдельную личностную способность.

В 20-е гг. 20 в. Дж. Гилфордом и М. Салливаном был разработан специальный тест «СИГ» – «социальный интеллект». Анализ М. Аргайлом и другими американскими учёными социальных умений и коммуникативной компетентности, осуществленный в 60-х гг. 20 века, позволил обозначить проблему разработки методического аппарата изучения социального интеллекта, когда последний стал рассматриваться как система интеллектуальных способностей, независимых от фактора общего интеллекта и связанных прежде всего с познанием поведенческой информации.

В 80-е гг. 20 в. для измерения социального интеллекта (СИ) были разработаны новые тесты, показывающие, что СИ представляет собой группу ментальных способностей, связанных с обработкой социальной информации, группу способностей, которые фундаментально отличаются от способностей, лежащих в основе более «формального» мышления, проверяемого тестами «академического» интеллекта. М. Форд и М. Тисак (1983) в основу измерения СИ положили успешное решение социально-психологических и коммуникативных проблемных ситуаций [2, с. 463-464].

В вышедшей в 1987 году книге Н. Кэнтора «Личность и социальный интеллект» социальный интеллект приравнивается к когнитивной компетентности, позволяющей людям воспринимать события социальной жизни с минимумом неожиданностей и максимальной личной пользой.

Как показывает анализ литературы, основными содержательными компонентами социального интеллекта являются способности к решению практических задач, вербальные способности и социальная компетентность:

1) *способность к решению практических задач* (человек слушает, рассуждает, принимает решения на основе анализа информации);

2) *вербальная способность* (говорит коротко и ясно понятным языком, демонстрируя богатый лексикон, эффективно общается);

3) *социальная компетентность* (принимает других такими, какие они есть, чуток, любознателен и пр.).

В отечественной науке впервые определение термину «социальный интеллект» дали психолог Ю. Н. Емельянов, а также другие исследователи, рассматривавшие социальный интеллект как способность к пониманию поведения других людей и фасилитивность как поддерживающий стиль социальных отношений. В 90-е годы развитие социального интеллекта считалось важным прежде всего для психологов. К сожалению, такая позиция сохраняется у многих менеджеров и сегодня. Однако в современном мире новой тенденцией стало рассмотрение социального интеллекта как важной составляющей профессиональной пригодности руководителя организации к управлению человеческими ресурсами. Она включает в себя, наряду с развитым коммуникативно-личностным потенциалом, самосознание, социальное мышление и энергетические характеристики.

Очевиден факт, что социальный интеллект руководителя организации позитивно влияет не только на уровень и эффективность взаимодействия с отдельными людьми, с персоналом, но от него зависит и климат организации в целом, что позволяет оказывать сопротивление эмоциональным напряжениям и стрессогенным факторам, психологическому дискомфорту работающих сотрудников, противостоять чрезвычайным ситуациям и кризисам отдельных личностей.

При рассмотрении социального интеллекта в психологической литературе выделяются следующие компоненты «социальной компетентности»: социальная чувствительность; основные навыки взаимодействия; навыки одобрения и вознаграждения, которые существуют для всех социальных ситуаций (то есть умение давать положительную обратную связь партнёрам по общению); равновесие, спокойствие как антитеза (от греч. antithesis – противоположение) социальной тревожности.

Основные характеристики социальной компетентности взаимосвязаны с *функциями социального интеллекта* руководителя как социального архитектора. Они состоят в следующем: обеспечение адекватности, адаптивности в меняющихся условиях; формирование программы и планов успешного взаимодействия в тактическом и стратегическом направлениях, решение текущих задач; планирование межличностных

событий и прогнозирование их развития; мотивационная функция; расширение социальной компетентности; саморазвитие, самопознание и самообучение.

Как показывает управленческая практика, социальный интеллект нельзя рассматривать отдельно от *эмоционального интеллекта* – (ЭИ), или навыков эмоциональной грамотности, являющихся его важной составляющей, ключевой компетентностью современного руководителя, востребованной и актуальной сегодня в менеджменте. Эмоциональная грамотность также необходима каждому руководителю, исполняющему функции социального архитектора.

Руководители многих организаций признают, что эмоциональный интеллект имеет практическое жизненное значение, так как он вместе с социальным интеллектом определяет способность человека воспринимать, оценивать и понимать свои и чужие эмоции и умение управлять ими. Учёными доказано, что эмоционально интеллектуальные люди могут хорошо владеть собой и эффективно налаживать взаимодействие с окружающими. Эффективный руководитель, как правило, связывает развитие организации с развитием персонала. Поэтому сегодня востребован руководитель не только с социальным, но и с эмоциональным интеллектом, способный убеждать людей, объясняя им не только то, что им нужно делать, но и зачем они выполняют те или иные задания. От понимания эмоций и их выражения и умения управлять ими во многом зависит успех в профессиональной деятельности. Эмоционально грамотные руководители могут сконцентрировать и направить силу эмоций на улучшение социально-психологического климата в коллективе и усиление мотивации сотрудников, что идет на пользу всей организации.

Американский учёный Д. Големан (1995) определил эмоциональный интеллект как «способность понимать собственные чувства и чувства других людей, самому себя мотивировать, полностью управлять эмоциями по поводу отношения к себе или своим взаимоотношениям» [3, с. 279]. Он считает, что это понятие основано на уверенности в том, что рациональное мышление не в состоянии вычислять успех. Его недостаточно, чтобы иметь высокий IQ (коэффициент интеллекта); необходим ещё и эмоциональный интеллект.

Эмоциональный интеллект, согласно Д. Големану, включает навыки *эмоциональной грамотности (компетентности)*, определяющиеся как: знание о том, что вы чувствуете, и способность управлять этими чувствами, не давая

им захлестнуть вас; способность мотивировать себя к творческому выполнению работы на высшем уровне; понимание того, что чувствуют другие, и эффективное управление взаимоотношениями.

Становится очевидным, что высокий уровень эмоционального интеллекта руководителя как социального архитектора является обязательным условием успешного руководства организацией. По мнению Д. Големана, кроме перечисленных навыков, эмоциональный интеллект включает следующие характеристики, являющиеся управленческими компетентностями, которые в отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта (IQ), который в течение жизни данного индивида не претерпевает особых изменений, могут развиваться и совершенствоваться в системе повышения квалификации и самоменеджментом. Это:

Самоконтроль – способность контролировать или переориентировать разрушительные побуждения и настроения и регулировать собственное поведение, энергично и настойчиво следуя целям. Компетенции, связанные с этой составляющей, это: самоконтроль, надёжность и честность, инициативность и стрессоустойчивость, а также способность понимать и признавать свои настроения, эмоции и мотивы и то, как они влияют на других.

Самосознание – адаптивность, спокойствие в состоянии неопределённости, открытость изменениям и сильное желание успеха. Это связано с тремя компетенциями: уверенность в себе, реальная самооценка и эмоциональное самосознание.

Социальный интеллект – способность понимать эмоциональный характер других людей и умение учитывать их эмоциональные реакции. Это связано со следующими компетенциями: эмпатия, умение выраживать и поддерживать талантливых людей, знание организации, способность воспринимать другие культуры, ценить разнообразие и ориентации клиентов и потребителей.

Коммуникативные навыки – умение управлять взаимоотношениями и выстраивать социальные взаимосвязи, чтобы добиться от других желаемых результатов и достичь личных целей, а также способность достигать взаимопонимания и создавать гармонию. Компетенции, связанные с этой составляющей, это: лидерство, умение эффективно проводить изменения, управление конфликтами, влияние/коммуникации, умение создавать команду и управлять ею [3, с. 514-515].

Таблица 1

Составляющие эмоционального интеллекта

	Собственная личность	Другие люди
Сознание	<i>Самосознание</i> - эмоциональное самосознание - точная самооценка - уверенность в себе	<i>Социальное сознание</i> - эмпатия - корпоративное сознание - ориентация на оказание услуг
Поведение	<i>Владение собой</i> - эмоциональный самоконтроль - действия, заслуживающие доверия - сознательность	<i>Менеджмент взаимоотношений</i> - развитие других людей - воодушевление окружающих - влияние на окружающих

Изучая эту проблему более глубоко, В. Дулевич и М. Хиггс (1999) подробно проанализировали то, насколько составляющие эмоционального интеллекта – самосознание, управление эмоциями, эмпатия, взаимоотношения, коммуникация и тип личности – соответствуют таким управленческим компетентностям, как чувствительность, гибкость, адаптивность, жизнеспособность, влияние, способность слушать, лидерство, последовательность, мотивирование других, энергичность, решительность и ориентация на достижение, и сделали вывод, что между моделями управленческой компетентности и составляющими эмоционального интеллекта существуют заметные связи [3, с. 279]. Кроме того, и тем и другим можно научить.

Однако, как отмечает петербургский экономист В. А. Спивак, развитие поведенческих навыков, а также коммуникативных и эмоциональных возможностей человека происходит крайне медленно, к тому же и поныне практически не появилось никаких методик или средств, которые позволили бы сократить этот период; развитие эмоциональных способностей и навыков общения происходит всё так же медленно [4, с. 101]. Если с первой частью этого тезиса можно безоговорочно согласиться, то со второй частью – нет. Именно в последние годы стали популярными психологические тренинги и имитационные игры, позволяющие эффективно развивать у руководителей разнообразные управленческие компетентности, в том числе, социальный интеллект и эмоциональную грамотность.

Для того чтобы разобраться, чему и как обучать реальных и потенциальных руководителей, в последние годы многие специалисты, размышляя над эмоциональным интеллектом, включают в него следующие категории (таблица 1).

Таким образом, в новых условиях успех руководителя как социального архитектора зависит от прочности и качества взаимоотношений и сотрудничества с персоналом. Учёными доказано, что эмоциональный интеллект положительно влияет на показатели работы на всех уровнях, особенно важно его наличие у людей, в чьей деятельности общение с другими людьми занимает профилирующее место [5, с. 239]. Залогом победы теперь становится деловое партнёрство внутри организации и за её пределами. Поскольку для улучшения взаимодействия и достижения партнёрства нужен именно социальный и эмоциональный интеллект, а понятие сотрудничества не знает ни функциональных, ни иерархических, ни организационных границ, постольку для развития социального и эмоционального интеллекта всего коллектива и самого руководителя ему необходимо предпринять следующие шаги: оценить требования работы в отношении эмоциональных способностей и с помощью обратной связи и наблюдений оценить персонал, чтобы определить уровень ЭИ; проверить готовность сотрудников к повышению уровня своего социального и эмоционального интеллекта; сосредоточиться на ясных, осуществимых целях, показать людям, каким образом они могут извлечь урок из неизбежных рецидивов, мотивировать сотрудников и убедить их в том, что учебный опыт будет им полезен; ориентировать изменения на людей – стимулировать сотрудников готовить такой план обучения, который соответствует их интересам, ресурсам и целям; дать обратную связь по реализации шагов обучения и развития социального и эмоционального интеллекта; поощрять упражнения, тренинг, анализ практических ситуаций, помня, что социальную и эмоциональную компетентность невозможно повысить мгновенно; представить модель компетентностей

для желаемого поведения; поддерживать и подкреплять желаемое поведение – создать атмосферу, в которой совершенствование вознаграждается; определить логичные критерии оценки результата и затем оценить по ним, насколько успешно выполняются эти шаги.

Несомненно, одна из наиболее важных задач современного менеджмента состоит в создании

обучающейся организации, в которой ценятся эксперименты и готовность идти на риск, применяются новейшие педагогические и развивающие технологии, вознаграждается нетрадиционное и креативное мышление, происходит взаимное обогащение знаниями, развитие социальной и эмоциональной компетентности.

Л и т е р а т у р а

1. *Дафт Р.* Менеджмент. 6-е изд. / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.
2. *Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М.* Межличностное общение : учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2002.
3. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2007.
4. *Спивак В. А.* Организационное поведение. – М.: Эксмо, 2007.
5. *Стивен П. Роббинз.* Основы организационного поведения / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006.

