

СТАТЬИ

УДК 159.9:316.6

СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ – КАЧЕСТВО УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Яковлева С.Л.

Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова, Казань, e-mail: zavkaf1@gmail.com

Статья описывает одно из качеств руководителя организации, которое получило название социального интеллекта. Актуальность исследуемой проблемы обусловлена возрастающей ролью социального интеллекта в успешной профессиональной деятельности руководителя для эффективного межличностного сотрудничества в группе или организации. Цель исследования – рассмотреть основы формирования и факторы, способствующие развитию социального интеллекта руководителей. Основными методами исследования являются теоретический анализ литературы по теме исследования и методы обобщения зарубежного опыта. Наличие социального интеллекта оказывается необходимой чертой успешного руководителя, прежде всего его лидерской компетенции, что подтверждается многолетними наблюдениями за деятельностью и эффективностью работы руководителей высшего звена, специалистов в сфере управления в самых различных областях независимо от профиля организации. В статье представлены данные о влиянии зеркальных нейронов, веретенообразных клеток и осцилляторов на формирование социального интеллекта. Описаны программы и экспериментальная работа американских ученых, направленные на формирование социального интеллекта руководителей, что обусловлено, прежде всего, внутренней мотивацией человека, изучением его слабых и сильных сторон и построением индивидуальной программы развития лидерских компетенций.

Ключевые слова: социальный интеллект, успешный руководитель, зеркальные нейроны, веретенообразные клетки, осцилляторы

SOCIAL INTELLIGENCE AS THE QUALITY OF A SUCCESSFUL LEADER

Yakovleva S.L.

Timiryasov Kazan Innovative University, Kazan, e-mail: zavkaf1@gmail.com

The article describes one of the important qualities of an effective leader which is called social intelligence. The urgent matter of the issue is caused by an increasing role of social intelligence in the successful professional activity of the leader to achieve an effective interpersonal communication in group or organization. The objective of the research is to study the formation basis and factors contributing to the development of leaders' social intelligence. The research methods include the analysis of theoretical materials and review of experimental practical work of American and European researchers. Results and discussion: Social intelligence is an important quality of effective leaders, their leadership competences, which has been proved by extensive observations, experimental and practical work. Effective leaders of the top level can create positive behaviour and emotions in their employees irrespective of the type of the organization. The article presents data of American scholars on the role of mirror neurons, spindle cells and oscillators on the social intelligence formation. Its formation is a long process involving inner motivation of executives, study of their strong and weak sides and building an individual development programme.

Keywords: social intelligence, effective leader, mirror neurons, spindle cells, oscillators

Исследования, связанные с сущностью, основными характеристиками и ролью социального интеллекта, начались в США в начале прошлого века. Вопросами социального интеллекта занимались многие американские и английские ученые, среди которых следует выделить Э. Торндайка (E. Thorndike), Ф.Г. Оллпорта (F.H. Allport), Дж. Гилфорда (J.P. Guilford), Г. Айзенка (H.J. Eysenck) и др. Идея овладения социальными навыками для эффективного руководства людьми отнюдь не нова. Неумение выстроить деловые отношения, организовать общение в группе для достижения общего результата становится препятствием, тормозящим динамическое развитие определенного производственного сегмента. Социальные стимулы связаны, прежде всего, с желанием самого человека построить успешную карьеру и выполнять ответственную и высоко котируемую работу.

Аргентинский ученый К. Фернандес-Араоз (C. Fernandez-Araoz), один из наиболее влиятельных экспертов по подбору топ-менеджеров в мире, проводил многолетние исследования, связанные с назначением на должности руководителей высшего звена. Все они обладали самодисциплиной, деловитостью, напористостью и высоким уровнем умственного интеллекта. Однако в результате его наблюдений было выявлено, что с течением времени многие из них лишились своих высоких назначений по причине отсутствия у них социальных навыков [1].

Социальный интеллект в отечественной науке рассматривается с разных сторон: как социальное мышление, коммуникативная компетентность, межличностное взаимодействие, субъект-субъектные отношения и общая познавательная способность. Его изучению посвятили свои ра-

боты А.Л. Южанинова, Ю.Н. Емельянов, В.Н. Куницына и многие другие.

И.Б. Кудинова и И.С. Вотчин определяют социальный интеллект как относительно устойчивую совокупность психологических образований, проявляющихся в субъект-субъектных отношениях, обеспечивающих продуктивность межличностного взаимодействия и успешность социальной адаптации [2, с. 140]. Мы рассматриваем успешную социальную адаптацию, прежде всего, как фактор, способствующий формированию качеств успешного руководителя.

Актуальность исследуемой проблемы обусловлена возрастающей ролью социального интеллекта в успешной профессиональной деятельности руководителя для эффективного межличностного сотрудничества в группе или организации.

Цель исследования: рассмотреть основы формирования и факторы, способствующие развитию социального интеллекта руководителей.

Основными методами исследования являются теоретический анализ литературы по теме исследования и методы обобщения зарубежного опыта.

Результаты исследования и их обсуждение

Вопросам социального интеллекта посвящается большое внимание как в литературе по развитию лидерства, так и в практике коучинга. Однако за последние годы произошли интересные наблюдения в области нейробиологии, исследованиях, показывающих, что происходит в мозгу человека, когда он общается с другими людьми. Отношения руководитель – подчиненный – это не просто осознанная или неосознанная реакция, вызванная мозговой деятельностью индивидов. Американские ученые Д. Гоулман (D. Goleman) и Р. Бойатзис (R. Boyatzis) рассматривают ее как единую целостную систему.

Д. Гоулман является сопредседателем Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта у работников, функционирующего на факультете прикладной и профессиональной психологии Университета Рутгерса в Пискатэвее, штат Нью Джерси. Р. Бойатзис – почетный профессор университета в Кливленде. Предметом его исследований являются вопросы психологии, поведения персонала и когнитивистики.

Экспериментальные исследования в области социального интеллекта

Д. Гоулман и Р. Бойатзис полагают, что эффективное лидерство не столько связано с овладением ситуациями или даже набором определенных социальных навыков, сколь-

ко с развитием подлинного интереса и талантом в зарождении позитивных чувств у людей, сотрудничество с которыми или их поддержка важны для человека.

Такой подход позволил расширить понимание эмоционального интеллекта, которое они изложили ранее в теории психологии индивида. Социальный интеллект дает возможность оценить лидерство как конструкт, основанный на взаимоотношениях. Под социальным интеллектом ученые понимают набор межличностных компетенций, построенных на определенных нейронных сетях (и соответствующих эндокринных системах), которые способствуют стимулированию и повышению эффективности других людей [3, с. 54].

Что является относительно новым в определении социального интеллекта, так это его биологическое основание. Знание о зеркальных нейронах, веретенообразных клетках и осцилляторах может перевести его в практическую область, социальное интеллектуальное поведение, позволяющее улучшить связь, происходящую на уровне нейронов, между руководителем и подчиненным.

В 1990-е гг. группа ученых Пармского университета в Италии во главе с нейробиологом Дж. Риццоллатти (G. Rizzolatti) сделала революционное открытие. Они обнаружили, что определенные группы нейронов у макаки активировались не только при совершении обезьяной определенного действия, но и в процессе наблюдения над другой макакой, производящей то же самое действие. Как пишет сам Дж. Риццоллатти, это открытие повлияло на развитие нейробиологии в течение последующих 20 лет. Еще труднее было предположить, что обнаружение зеркальных нейронов окажет влияние на развитие таких дисциплин, как психология, социология, философия и литература. Сам ученый объясняет это двумя причинами. Во-первых, необходимостью решения вопросов, связанных с осуществлением понимания между людьми. Во-вторых, из вывода о том, что зеркальные нейроны – это, главным образом, моторные нейроны, последовало совершенно неожиданное решение проблемы: система моторных нейронов сопряжена с пониманием действий и намерений других людей [4].

В силу того, что зеркальные нейроны связаны с эмпатическим, социальным и имитационным поведением, они являются важнейшим инструментом в процессе овладения новым знанием. Благодаря им у человека есть возможность понять действия или состояние других людей путем установления ассоциаций. Именно зеркальные ней-

роны во многом определяют способность конкретного человека к таким когнитивным функциям, как эмпатия и обучение.

Целесообразно отметить, что зеркальные нейроны чрезвычайно важны для исследования лидерских качеств, поскольку эмоции и действия руководителей подталкивают подчиненных к отражению этих эмоций и действий, ведущих к последующему довольно сильному эффекту. Нейробиолог М. Дасборо (M. Dasborough) провела эксперимент, в ходе которого испытуемые были разделены на две группы. Первой группе сообщили отрицательные отзывы об их работе, однако этот негативный комментарий сопровождался положительными эмоциональными сигналами – улыбками и кивками головой. Вторая группа получила положительную оценку выполненной работы, но она была подана критически с точки зрения невербального поведения: руководитель хмурил брови и шурил глаза. В интервью, проведенном после эксперимента, исследователи сравнили эмоциональное состояние участников обеих групп. Люди, получившие положительный отзыв, сопровождаемый отрицательными эмоциональными сигналами, отметили, что они не удовлетворены своей работой; напротив, сотрудники первой группы были довольны результатами своего труда [5]. Следовательно, сама форма подачи отзыва, критического анализа деятельности работника явилась важнее его содержания; люди работают лучше, если чувствуют себя лучше. Требовательный руководитель, умеющий создать позитивный настрой в своих командах, является более эффективным лидером. Старый подход кнута и пряника и традиционная система поощрений явно недостаточна для получения лучшей производительности своих подчиненных.

При общении зеркальные нейроны, обнаружив положительные эмоции у одного человека, вызывают такие же ответные реакции у других людей. Суховатый, сдержанный, неулыбчивый начальник проигрывает руководителю, создающему приятную рабочую атмосферу, объединяющую членов команды. Интересный опыт был осуществлен Ф. Сейлой (F. Sala), который экспериментальным путем доказал, что топ-лидеры в среднем в три раза чаще, чем руководители среднего уровня, вызывают положительные эмоции у своих подчиненных. Хорошее настроение помогает людям воспринимать информацию эффективно и реагировать быстро и творчески.

«Умело используемый юмор смазывает колеса управления. Он сокращает враждебность, ослабляет напряженность, облегчает

критику, улучшает моральный дух команды и помогает передать непростую для понимания информацию», – пишет Ф. Сейла [6].

Мы без труда можем представить картину, когда руководитель организации идет по коридору, улыбается сотрудникам и приветствует их. Его отношение к людям зеркально отражается, вызывая тот же самый положительный резонанс, что стимулирует людей на достижение лучших результатов в работе. Можем представить и другого руководителя, на глаза которому работники не хотят попасться.

Отрицательные отзывы о работе и гнев руководителей являются причиной гормональных изменений. Приведем пример еще одного эксперимента, целью которого было получение у работника высокого уровня стресса. Ученые смоделировали ситуацию собеседования при приеме на работу, во время которого претендента подвергали критике, открыто выражали недовольство и в заключение выдали нелицеприятную оценку его профессиональной компетентности. В ходе реализации этой ситуационной задачи напряжение распространилось и на всех присутствующих, что было обусловлено межличностной динамикой зеркальных нейронов и осцилляторов.

Отрицательные комментарии гораздо дольше, чем положительные отзывы, удерживаются в памяти, что имеет биологическое основание. При столкновении с критикой, чувстве страха, отчужденности организм вырабатывает высокий уровень кортизола – гормона, замедляющего мыслительный центр мозга. Его действие может сохраняться на протяжении 26 ч. Положительные комментарии, активизируя сети в префронтальной коре, служат выработке другого гормона – окситоцина, увеличивающего способность человека общаться, сотрудничать и доверять другим людям. Однако метаболизм окситоцина происходит гораздо быстрее, поэтому его последствия не могут быть длительными.

Таким образом, «химия» общения важна для всех руководителей. При коммуникации со своими подчиненными большую роль играет их способность увеличивать у работников уровень окситоцина, что позволяет последним думать новаторски, творчески и стратегически. Со стороны руководителя этому способствуют такие проявления личностных качеств, как забота о других людях, открытость, стимулирование дискуссии, любознательности, описание картины общего успеха, готовность к решению трудных проблем.

Многие управленцы высшего звена говорят, что иногда принимают решения ин-

туитивно. Несомненно, хорошие инстинкты являются преимуществом в любом случае, будь это считывание настроения организации или ведение сложных переговоров. Часто такое чувство приходит от наличия большого опыта.

Нейробиологи указывают, что интуиция также является результатом деятельности мозга, частично производимой классом нейронов, называемых в силу их формы веретенообразными клетками. Размер этих клеток в четыре раза превышает размер других клеток мозга, что позволяет им легче связываться с ними и передавать мысли и чувства быстрее. Это сверхскоростное соединение эмоций, убеждений и суждений создает то, что бихевиористы называют системой социального руководства человека. Веретенообразные клетки запускают нейронные сети, которые вступают в силу при необходимости выбора из многих предложений, расставления приоритетов. Эти же клетки помогают нам понять, можно ли доверять человеку, подходит ли он для выполнения определенной работы. За 1/20 доли секунды веретенообразные клетки предоставляют информацию о наших чувствах к человеку, и она может быть весьма точной. В этих процессах задействован и другой класс нейронов – осцилляторов, отвечающих за физическую координацию человека и согласованность действий с другими людьми при взаимодействии с ними.

Оценка уровня социального интеллекта

Компании, заинтересованные в развитии лидерских качеств своих сотрудников, разрабатывают целый комплекс мер. Первым необходимым условием является желание и готовность самого работника стать участником программы. На втором этапе происходит выявление их сильных и слабых сторон. Третий этап предусматривает практические тренировки, которые не бывают простыми. Их отличает внутренняя мотивация, сложность перестройки личностных качеств человека и фактор времени.

Д. Гоулман и Р. Бойатзис разработали анкету по измерению социального интеллекта руководителей с целью выработки индивидуального плана развития, называемую методом 360 градусов. Оценка деятельности сотрудника помимо его самого осуществляют его руководители, коллеги, клиенты, а иногда и члены семьи согласно семи областям социального интеллекта: 1) эмпатия (Понимаете ли вы причины мотивации сотрудников? Трогают ли вас потребности других людей?); 2) деликатность и внимание, «сонастройка» с другим человеком (Внимательно ли вы слушаете

людей и думаете о том, что они чувствуют? Настраиваетесь ли вы под настроение другого человека?); 3) уровень осведомленности об организации (Цените ли вы культуру и разделяете ценности своей группы или организации?); 4) влияние (Можете ли вы убедить других людей, вовлекая их в дискуссию, обращаясь к их интересам?); 5) развитие подчиненных (Отводите ли вы свое время на наставническую работу?); 6) воодушевление (Опираетесь ли вы на лучшие качества людей?); 7) командная работа (Поддерживаете ли вы всех членов команды и поощряете ли сотрудничество?) [7, с. 57].

Это лишь часть вопросов, которые Д. Гоулман и Р. Бойатзис задают самым эффективным лидерам из нескольких сотен организаций на протяжении двух десятков лет. Причем практика показывает, что социальный интеллект оказывается весьма полезным в кризисные моменты, переживаемые организацией.

На основании практической работы по улучшению уровня социального интеллекта руководителей американские ученые делают вывод о том, что взрослые люди могут значительно повысить его качество даже в течение одного-двух лет. Компетенции в области эмоционального, социального и умственного интеллекта, как указывает Р. Бойатзис, превосходят успешную деятельность в профессиональной сфере, в области руководства людьми во многих секторах общества. Если компетенции необходимы лидерам для того, чтобы стать эффективным руководителем, их можно развить [8, с. 749].

Развитие лидерских качеств предусматривает следующие шаги: 1) помочь руководителю создать свое собственное/личное видение конечного результата; 2) уяснить, каким образом компетенции в области социального интеллекта связаны с результатами метода 360 градусов и видеозаписями тренингов для достижения личностного баланса; 3) разработать план; 4) осуществлять экспериментальную и практическую работу по выработке нового типа поведения, мыслей и чувств; 5) развивать отношения, поддерживающие и подпитывающие изменение с течением времени [9].

Исследователи в сфере коучинга также подчеркивают, что среди факторов, способствующих успеху в достижении поставленных целей, следует отметить три наиболее важных: 1) представление личного видения конечного результата до оценки каких-либо параметров; 2) обсуждение картины будущего с профессионально подготовленным тренером с целью создания положительного эмоционального аттрактора; 3) рабо-

та в группе [10]. Положительный эмоциональный аттрактор способствует созданию когнитивных и физиологических реакций, стимулирующих индивидуальную мотивацию, усилия, оптимизм, гибкость, творческое мышление и другие типы адаптивного поведения.

Выводы

Социальный интеллект является неотъемлемой чертой руководителя, специалиста в сфере управления, обладающего высоким уровнем успешности профессиональной деятельности. Его отсутствие оказывает отрицательное влияние на межличностные отношения внутри коллектива или группы и становится барьером как для личностного роста, эффективности индивидуальной деятельности, так и продуктивной, творческой работы всего подразделения. Огромную роль в формировании социального интеллекта играют не овладение поведением в различных ситуациях или даже набор определенных социальных навыков, а развитие подлинного интереса и таланта в зарождении позитивных чувств у людей, сотрудничество с которыми или их поддержка важны для человека, эмпатии, способности видеть мир с точки зрения других людей. Знание о зеркальных нейронах, веретенообразных клетках и осцилляторах может перевести теоретическое изучение социального интеллекта в практическую область, социальное интеллектуальное поведение, позволяющее улучшить связь между руководителем и подчиненным.

Список литературы

1. Fernandez-Araoz C. Ignore Emotional Intelligence at Your Own Risk. *Harvard Business Review*. October 22, 2014. [Electronic resource]. URL: <https://hbr.org/2014/10/ignore-emotional-intelligence-at-you-own-risk> (date of access: 25.11.2020).
2. Кудинова И.Б., Вотчин И.С. Социальный интеллект как предмет исследования // *Сибирский педагогический журнал*. 2005. № 4. С. 132–141.
3. Goleman D., Boyatzis R. Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*. Special Issue: *The Brain Science Behind Business*. January 2019. P. 54.
4. Ferrari P.F., Rizollatti G. Mirror Neuron Research: the Past and the Future. *Philosophical Transactions, Biological Sciences*. The Royal Society Publishing. 2014. Jun 5. 369(1644): 20130169. [Electronic resource]. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4006175> (date of access: 25.11.2020). DOI: 10.1098/rstb.2013.0169.
5. Dasborough M. Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*. No. 17 (2). April 2006. [Electronic resource]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305001748?via%3Dihub> (date of access: 25.11.2020). DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.12.004.
6. Sala F. Laughing All the Way to the Bank. *Harvard Business Review*. September. 2003. [Electronic resource]. URL: <https://hbr.org/2003/09/laughing-all-the-way-to-the-bank> (date of access: 25.11.2020).
7. Goleman D., Boyatzis R. Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*. Special Issue: *The Brain Science Behind Business*. January 2019. P. 57.
8. Boyatzis R. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. Jan 2012. [Electronic resource]. URL: <http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm> (date of access: 25.11.2020).
9. Ferry K. Emotional and social competency inventory. ESCI Research guide and technical manual. 04. 2017. P. 3.
10. Boyatzis R.E., Gaskin J., Wei H. Emotional and social intelligence and behavior. In S. Goldstein, D. Princiotta, J.A. Naglieri (Eds.), *Handbook of intelligence: Evolutionary theory, historical perspective and current concepts* New York, NY: Springer Press. 2015. P. 243–262.