

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Е.С. Ребрилова<sup>1</sup>, П.А. Конова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

<sup>2</sup>Общероссийское общественно-государственное движение детей и молодежи  
«Движение первых» Тверской области, г. Тверь

Показана актуальность исследования «новых» стилей управления организацией (рациональный, эмоциональный, ситуативный) в современных социально-экономических условиях развития рынка и общества. Обосновано изучение общего, социального и эмоционального интеллекта в качестве интеллектуальных детерминант «нового» стиля управления организацией. Представлены результаты эмпирического исследования «новых» стилей управления современной организацией и влияния интеллектуального профиля менеджеров на их стиль управления.  
**Ключевые слова:** *интеллект, общий, социальный, эмоциональный интеллект, интеллектуальные детерминанты, стиль управления.*

Актуальность изучения «управления» как психологического феномена в целом, «управления организацией» и «стилей управления», используемых менеджерами в частности, обусловлена прежде всего их трансформацией под влиянием факторов макросреды, изменяющих всю производственную среду, в том числе социальное и управленческое взаимодействие персонала организации на разных уровнях.

Изменения организационной действительности определяют отличительные характеристики современной организации от производств раннего типа. Современная организация – это сложная многоуровневая структура, к которой требуется индивидуальный и гибкий подход в построении системы хозяйствования и управления с учетом сложно-неопределенных, динамичных, взаимозависимых внешних факторов микросреды (поставщики, посредники, потребители, конкуренты, контактные аудитории и т.п.) и макросреды (экономические, политические, социокультурные, научно-технологические, природно-климатические, демографические и другие факторы). Для современных организаций характерны: высокая адаптивность к внешним факторам производственной системы, рыночная ориентация, простота, адаптивность и свободная стилистика управления, ориентация на повышение эффективности производства от индивидуального уровня каждого субъекта труда до интегрального

© Ребрилова Е.С.,  
Коновина П.А., 2023

организационного показателя, ориентация на командную организацию труда при необходимости и т.п.

Следствием трансформаций макро- и микропроизводственной среды стало то, что классические механизмы управления современной организацией (специфический вид профессиональной деятельности должностных лиц в организации по обеспечению процесса руководства людьми) перестали удовлетворять требованиям и демонстрируют низкую эффективность. Причем для каждого управленца характерна индивидуальная относительно устойчивая система методов, применяемых для решения конкретных задач, позволяющих реализовывать основные управленческие функции, называемая стилем управления (Т.Ю. Базаров, О.С. Виханский, Б.Л. Еремин, А.Л. Журавлев, Е.П. Ильин, Н.И. Кабушкин, К. Левин, М.Х. Месконов и многие др.) [1, 2].

В современных исследованиях управленческого взаимодействия (Р. Бояцис, Д. Гоулман, Э. Макки, Д.А. Поспелов, А.С. Шапкин и др.) [3, 4, 7] отмечается, что на смену прежним механизмам хозяйствования и управления пришли новые отношения, которые во многом изменили деятельность руководителей и сформировали новые стили управления организацией, такие как:

- *эмоциональное управление* – характеризуется развитой способностью менеджера понимать эмоциональное состояние и настрой подчиненных и управлять ими, что позволяет ему быть более эффективным и адаптивным в ситуациях межличностного и делового организационного взаимодействия [4];

- *ситуативное управление* – представляет набор определенных тактических методов управления, позволяет подбирать необходимое, наиболее эффективное управленческое воздействие для конкретной ситуации [2];

- *рациональное управление* – позволяет менеджерам принимать наиболее четкое, обдуманное и рациональное решение производственной задачи из всех возможных на основе анализа полной информации и предыдущего опыта, с учетом конкретной обстановки и цели, которая должна быть достигнута [1].

Теоретическое описание и эмпирическое изучение представленных стилей определяет новизну и значимость исследований подобного рода.

Признается, что интеллектуальные способности являются важнейшими субъективными детерминантами успешной деятельности человека, в том числе и управленческой [7, 9].

Среди множества видов интеллекта, представленных в научной литературе (общий, социальный, эмоциональный, творческий, телесно-кинестетический, визуально-пространственный и др. – совокупность свойств и качеств индивида и его психики, определяющих способности,

прежде всего к мыслительной деятельности, а также поведения индивида в межличностном и социальном взаимодействии в различных сферах жизни), прежде всего общий (относительно устойчивая структура умственных способностей индивида, которая включает в себя показатели образованности, рассудительности, общие мыслительные способности человека, способности рационального мышления и познания) [8, 9], эмоциональный (способность чувствовать и выражать эмоции, связывать эмоции и мысли, понимать причину эмоций и регулировать собственные эмоции и эмоции других) [6] и социальный (способность к пониманию поведения (классов, систем, преобразований и результатов) людей, способность логично, обдуманно и эффективно действовать в межличностном взаимодействии) могут рассматриваться в качестве основных интеллектуальных детерминант стиля управления организацией [5, 6]. Данное утверждение основывается на классических и современных работах авторов теорий интеллекта, изучающих его структуру, виды, динамику, взаимосвязь с деятельностью, ее эффективностью и т.п. (И.Н. Андреева, О.В. Белоконь, Л.С. Выготский, Ю.Н. Емельянов, С.И. Симоненко, Н.А. Сырникова, М.А. Холодная, Р. Амтхауэр, Р. Бояцис, Дж. Гилфорд, Д. Гоулман, Э. Макки, Дж. Мэйер, Г. Оллпорт, П. Сэловей, Э. Торндайк и др.). Причем совокупность видов интеллекта (их выраженность) может рассматриваться как индивидуальный интеллектуальный профиль личности.

Таким образом, все вышесказанное позволяет сформулировать теоретическую гипотезу о том, что большая выраженность одного из видов интеллекта (общего, социального, эмоционального) в интеллектуальном профиле респондентов, занимающих управляющую должность, детерминирует проявление одного из новых стилей управления, что можно проверить эмпирически.

Выборку исследования составили сотрудники организаций, занимающие руководящие посты (менеджер среднего звена) в количестве 20 человек, стаж руководящей работы – от 1 года до 15 лет.

В исследовании проверялись частные гипотезы:

1. На выборке менеджеров выделяются новые стили управления персоналом организации: эмоциональный, рациональный, ситуативный, и их смешение.

2. У руководителей с более высоким уровнем общего интеллекта в интеллектуальном профиле выражен рациональный стиль управления организаций.

3. У руководителей с более высоким уровнем эмоционального интеллекта в интеллектуальном профиле выражен эмоциональный стиль управления организацией.

4. У руководителей с более высоким уровнем социального интеллекта в интеллектуальном профиле выражен ситуативный стиль управления организацией.

Для сбора эмпирической информации использованы методики:

1. «Склонность к определенному стилю руководства» (Е.П. Ильин) позволяет выявить склонности субъекта к демократическому, авторитарному и либеральному стилю руководства.

2. «Тест для измерения коэффициента интеллекта (IQ)» (Г.Ю. Айзенк), позволяет оценить общие интеллектуальные способности субъекта благодаря использованию словесного, цифрового и графического материала с различными способами формулировки задач.

3. Методика «Социальный интеллект» (Дж. Гилфорд) позволяет измерить социальный интеллект субъекта по показателям «познание результатов поведения», «познание классов поведения», «познание преобразований поведения», «познание систем поведения» характеризующий способность респондента понимать поведение людей.

4. «Тест эмоционального интеллекта» (Н. Холл) позволяет оценить, как субъект использует эмоции в повседневной жизни и учитывает разные стороны эмоционального интеллекта по показателям «эмоциональная осведомленность», «понимание своих эмоций», «управление своими эмоциями», «управление эмоциями других людей», «эмпатия», «самотивация».

5. Методика «Цикл управленческих умений» (К. Вилсон), позволяет изучить управленческие умения менеджера при работе с людьми, которые находятся у него в подчинении.

6. Авторская анкета «Стиль управления» позволяет определить новый стиль управления (эмоциональный, рациональный, ситуативный).

Обработка данных производилась с использованием математико-статистического аппарата: анализ частоты встречаемости, сравнительный анализ по критерию  $\chi^2$  – Пирсона, иерархический кластерный анализ, расчеты производились с помощью программы SPSS ver. 23.

В работе получен большой фактологический материал, наиболее интересные выводы следующие:

1. При изучении классических стилей управления установлено, что большая часть респондентов (65 %) демонстрирует демократический стиль, смешанные стили управления – авторитарно-демократический (25 %) и либерально-демократический (10 %) – представлены у меньшего количества респондентов. Отмечается, что молодые управленцы чаще используют демократический стиль управления в отличие от старших коллег использующих смешение стилей. Данный факт, вероятно, можно объяснить стажем управленческой деятельности, когда более опытные менеджеры имеют более вариативный арсенал управленческих

воздействий и – как следствие – демонстрируют смешение стилей управления.

2. При изучении новых стилей управления установлено, что большинство респондентов (45 %), демонстрируют ситуативный стиль, 35 % – рациональный и 20 % респондентов используют эмоциональный стиль управления организацией. Причем можно отметить, что респонденты с большим стажем управленческой деятельности чаще используют эмоциональное управление в сравнении с молодыми менеджерами, чаще предпочитающими рациональное и ситуативное.

3. При сопоставлении классических и новых стилей управления установлено, что для большинства респондентов с демократическим стилем управления характерно использование алгоритмов ситуативного и эмоционального стилей. Для респондентов, использующих смешанные классические стили – авторитарно-демократический и либерально-демократический – характерно использование рационального и ситуативного управления. Таким образом, мы можем говорить о том, что новые алгоритмы управленческих действий не заменяют (вытесняют) классические, а включаются в старые схемы, представляя инновационные управленческие механизмы.

4. Установлены достоверные на уровне тенденции различия в управленческих умениях респондентов, использующих разные (новые) стили управления организацией.

Анализ сходств в управленческих умениях и различий в них позволяет говорить о том, что для всех групп респондентов (с рациональным, ситуативным и эмоциональным стилем управления) характерно хорошо развитое и выраженное менеджерское умение устанавливать и поддерживать доверие своих подчиненных. Более того, оно используется респондентами в качестве базы для выстраивания управленческого взаимодействия.

Однако для респондентов, использующих рациональный стиль управления, характерно это доверие использовать для контроля процесса и результата выполнения производственных заданий без ориентации на персонал, т.е. менеджеры не стремятся создать лояльную кадровую политику организации, ориентированную на людей, для них важно добиться результата. В случае напряженной стрессовой ситуации они стремятся и могут сгладить ее проявление и последствия как для себя, так и для коллектива.

Руководители, использующие ситуативный стиль управления, используют доверие подчиненных для создания рабочей команды (однако это стремление неактивное и явно выраженное, как у представителей рационального и эмоционального стилей управления), с явным контролем результатов, но бесконтрольным процессом работы, что, по всей видимости, будет проявляться в признаках тревожности и

нервозности менеджера в стрессовых ситуациях и, следовательно, приводит к неэффективным решениям.

Управленцы с эмоциональным стилем используют доверие подчиненных для создания эффективной рабочей команды, они демонстрируют высокую ориентацию на рабочий коллектив, узнают и учитывают мнение подчиненных, тратят время и ресурсы на сплочение коллектива, лояльную кадровую политику, тем самым повышая эффективность работы каждого сотрудника и группы в целом. Однако у менеджеров с таким стилем управления могут возникать проблемы с контролем деятельности персонала, ее процесса и результата, что может проявляться в нерешительности действий менеджера в стрессовой ситуации и разрешении напряженной атмосферы.

5. Анализ интеллектуальных характеристик респондентов позволяет отметить, что только 15 % респондентов имеют высокий уровень социального интеллекта, что характеризует их как довольно успешных коммуникаторов, способных извлечь необходимую информацию из поведения людей и успешно прогнозировать их реакции в конкретных ситуациях, 40 % респондентов имеют развитый социальный интеллект выше среднего, 35 % выборки характеризуются средним уровнем развития социального интеллекта и 10 % имеют уровень развития социального интеллекта ниже среднего.

Отмечается, что 35 % респондентов выборки имеют средний уровень развития эмоционального интеллекта, что характеризует их как людей, способных распознавать и контролировать свои эмоции и эмоции других людей, но не всегда точно и четко, что приводит к посредственному управлению своими и чужими эмоциями и чувствами. У респондентов недостаточно хорошо развиты эмпатические способности, которые могут способствовать достижению высоких результатов во взаимодействии с другими людьми. И 65 % выборки респондентов имеют низкий уровень развития эмоционального интеллекта.

Методика «Тест коэффициента интеллекта (IQ)» Г. Айзенка не предполагает распределение полученного результата на уровни, поэтому в данном исследовании мы прибегли к эмпирической дифференциации посредством расчета среднего значения и стандартного отклонения ( $M_x \pm \sigma$ ), что позволило получить дифференциальные значения: 120–123 – ниже среднего; 124–143 – средний уровень; 144–150 – высокий уровень.

Результаты частотного анализа позволяют отметить, что у 70 % респондентов был выявлен средний уровень развития общих интеллектуальных способностей, 20 % выборки имеют высокий уровень развитости IQ, и 10 % респондентов имеют интеллект несколько ниже среднего выборочного уровня.

(Примечание: эмпирические данные изучения IQ, полученные на выборке исследования, характеризуют всех респондентов как высокоинтеллектуальных личностей, поскольку диапазон с низкими значениями от 120 до 123 набранных баллов – это довольно высокий результат в сравнении со средним уровнем IQ у среднестатистического человека (90–109 баллов)).

6. Эмпирически выделены 3 группы респондентов с разным интеллектуальным профилем:

- первая группа (52,6 % выборки) – респонденты с высоким социальным интеллектом, со средним уровнем эмоционального и общего интеллекта. Эти респонденты характеризуются развитой способностью прежде всего к пониманию поведения людей, они могут правильно дифференцировать тип (класс) поведения, определить его системность, предсказать его результат и гибко подстроиться под поведение собеседника, что позволяет им логично, обдуманно и эффективно действовать в межличностном взаимодействии, однако эмоциональная сторона поведения своего собеседника ими не всегда адекватно «считывается», а именно не всегда удается правильно определить причину эмоций, регулировать собственные эмоции и эмоции других.

- вторая группа (21,1 % выборки) – респонденты с высоким уровнем общего интеллекта, средним уровнем социального интеллекта и низким уровнем эмоционального интеллекта. Эти респонденты хорошо образованны, рассудительны, обладают развитыми познавательными (когнитивными, умственными) способностями, имеют рациональное мышление, однако не всегда способны правильно чувствовать и выражать эмоции, связывать эмоции и мысли, понимать причину эмоций, регулировать собственные эмоции и эмоции других, плохо понимают поведение своего собеседника, что зачастую мешает им эффективно действовать в межличностном взаимодействии.

- третья группа (26,3 % выборки) – респонденты с более низкими интеллектуальными характеристиками, чем респонденты первой и второй групп, и имеют ниже среднего уровня общий и социальный интеллект и низкий уровень эмоционального интеллекта. Для этой группы респондентов характерны хорошо развитые способности прежде всего к мыслительной деятельности и способность распознавать поведение других в межличностном и социальном взаимодействии, однако способность понимать, регулировать и контролировать собственные эмоции и эмоции других у них развита слабо, что не всегда приводит к эффективной коммуникации.

7. Установлены достоверные различия в использовании новых стилей управления у респондентов с разным интеллектуальным профилем, а именно респонденты первой группы (с высоким уровнем развития социального интеллекта и средним уровнем эмоционального и

общего интеллекта) используют все три новых стиля управления – рациональный, ситуативный и эмоциональный.

Большинство респондентов второй группы (с высоким уровнем развития общего интеллекта, средним уровнем социального интеллекта и ниже среднего уровня развития эмоционального интеллекта) используют «рациональный» стиль управления.

Респонденты третьей группы с более низкими интеллектуальными характеристиками в сравнении с другими группами респондентов (общий и социальный интеллект несколько ниже среднего, низкий уровень эмоционального интеллекта) используют ситуативный стиль управления (рис. 1).

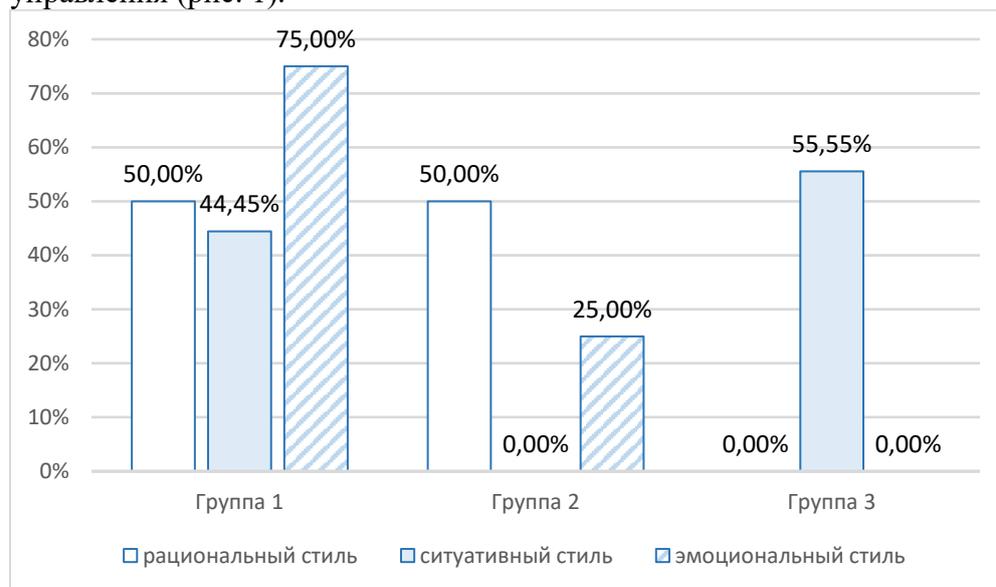


Рис. 1. Распределение респондентов с разным интеллектуальным профилем, использующих новые стили управления (группа 1 – респонденты с высоким социальным интеллектом, средним эмоциональным и общим интеллектом; группа 2 – респонденты с высоким общим интеллектом, средним социальным интеллектом и ниже среднего эмоциональным интеллектом; группа 3 – респонденты с общим и социальным интеллектом ниже среднего и низким эмоциональным интеллектом)

Таким образом, в заключение хотелось бы отметить, что большинство проверяемых гипотез нашли свое подтверждение и полученные результаты в целом коррелируют с теоретическими данными (Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки, В.В. Гончаров и др.), однако в работе получен ряд фактов, которые требуют перепроверки на большей выборке респондентов, занимающих управленческие посты, с введением критериев отбора объектов по объективным (стаж работы, тип и вид предприятия по собственности и производимому продукту, количество подчиненных, особенности управленческих задач, производственная

среда и т.п.) и субъективным (психологические «организационные переменные» – организационная культура, климат и т.д., эффективность управленческой деятельности, поведенческие, стилевые особенности руководителя и т.п.) критериям.

Также полученный эмпирический материал может рассматриваться в качестве новизны исследования и дополнять имеющуюся теоретическую информацию об интеллектуальной детерминации стилей управления современной организацией. Эмоциональный стиль управления детерминируется не высоким эмоциональным интеллектом менеджера, а хорошо развитыми социальными навыками коммуникативного взаимодействия и развитым социальным интеллектом. А ситуативный стиль управления используется менеджерами со сглаженным интеллектуальным профилем, т.е. без явной выраженности одного из изученных видов интеллекта.

Перспективы дальнейшего исследования видятся в уточнении стимульного материала авторской анкеты, проведения ее психометрической проверки на выборке репрезентации для использования в качестве нового рабочего диагностического инструментария с целью изучения новых стилей управления организацией – рационального, эмоционального и ситуативного – и подтверждение их интеллектуальной детерминации.

#### **Список литературы**

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.: Юнити, 2000. 258 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2010. 296 с.
3. Гоулман Д. С чего начинается лидер [Электронный ресурс] // Эмоциональный интеллект «Harvard Business Review: 10 лучших статей. – М.: Альпина Паблишер, 2017. С. 7–33. URL: [https://f.ua/alpina-publisher/yemocionalniyy-intellekt-harvard-business-review-10-luchshih-statey.html?utm\\_source=pdf\\_related&utm\\_medium=pdf&utm\\_campaign=knigi](https://f.ua/alpina-publisher/yemocionalniyy-intellekt-harvard-business-review-10-luchshih-statey.html?utm_source=pdf_related&utm_medium=pdf&utm_campaign=knigi) (дата обращения: 21.07.2023).
4. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: эмоции как фактор корпоративного успеха [Электронный ресурс] // Эмоциональный интеллект «Harvard Business Review: 10 лучших статей. – М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 33–55. URL: [https://f.ua/alpina-publisher/yemocionalniyy-intellekt-harvard-business-review-10-luchshih-statey.html?utm\\_source=pdf\\_related&utm\\_medium=pdf&utm\\_campaign=knigi](https://f.ua/alpina-publisher/yemocionalniyy-intellekt-harvard-business-review-10-luchshih-statey.html?utm_source=pdf_related&utm_medium=pdf&utm_campaign=knigi) (дата обращения: 21.07.2023).
5. Лужбина Н.А. Социальный интеллект как системообразующий фактор психологической культуры личности. Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. Барнаул: Изд. БПГУ. 2002. С. 23.
6. Люсин Д.В. Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям. М.: Изд-во «Институт психологии РАН». 2009. 351 с.

7. Полякова Л.М. Концепция эмоционального интеллекта в современной практике управления // Теория и практика общественного развития. 2015. № 2. С. 18–20.
8. Ушаков Д.В. Интеллект: структурно-динамическая теория. М.: Институт психологии РАН, 2003. 264 с.
9. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. М.: Юрайт, 2019. 334 с.

*Об авторах:*

РЕБРИЛОВА Елена Сергеевна – кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры «Психология» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Тверь, Желябова, 33); e-mail: rebrilova@mail.ru

КОНОВА Полина Алексеевна – бакалавр психологии, сотрудник Общероссийского общественно-государственного движения детей и молодежи «Движение первых» Тверской области (170003, Тверь, ул. 15 лет Октября, д. 9А); e-mail: polliy462@gmail.com

## **INTELLECTUAL DETERMINANTS OF ORGANIZATION MANAGEMENT STYLE**

**E.S. Rebrilova<sup>1</sup>, P.A. Konova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Tver State University, Tver

<sup>2</sup>All-Russian public-state movement of children and youth  
«Movement of the First» of the Tver region, Tver

The article presents the relevance of the study of «new» styles of organization management (rational, emotional, situational) in the current socio-economic conditions of market and society development. The study of general, social and emotional intelligence as intellectual determinants of the «new» style of organization management is substantiated. The results of an empirical study of the «new» management styles of a modern organization and the influence of the intellectual profile of managers on their management style are presented.

**Keywords:** *intelligence, general, social, emotional intelligence, intellectual determinants, management style.*

Принято в редакцию: 02.08.2023 г.

Подписано в печать: 13.09.2023 г.