**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по психологии управленческой деятельности**

**на тему: Интеллект руководителя организации**

**Содержание**

Введение

1. Интеллект руководителя

1.1. Понятие интеллекта в психологии

2. Интеллект и эффективность управленческой деятельности

3. Специфика интеллектуальных качеств руководителя

Заключение

Список литературы

**Введение**

Когнитивные процессы восприятия, памяти, наряду со всеми иными (вниманием, воображением, представлением), входят в состав наиболее обобщенного когнитивного образования, обозначаемого понятием «интеллект». Вместе с тем интеллект обладает и такими свойствами, которые не обнаруживаются при изучении отдельных когнитивных процессов, а являются обобщенными проявлениями всей познавательной сферы личности. Кроме того, интеллект зависит от личностных особенностей субъекта, как бы «несет на себе печать» личности в целом, что также придает ему новые, специфические особенности.

Целью данной курсовой работы является исследование некоторых общих особенностей интеллекта и его специфической роли в деятельности руководителя.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. изучить понятие интеллекта в психологии;
2. рассмотреть интеллект и эффективность управленческой деятельности;
3. проанализировать специфику интеллектуальных качеств руководителя.

Объектом исследования является категория интеллект.

Предметом исследования являются некоторые вопросы особенностей интеллекта руководителя организации.

Цели и задачи курсовой работы определяют её структуру. Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Во введении обоснована актуальность исследования, объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи курсовой работы, структура работы. В первой главе изучается сущность категории интеллект, понятие интеллекта психологией. Во второй главе рассматривается интеллект и эффективность управленческой деятельности. В третьей главе анализируется специфика интеллектуальных качеств руководителя.

В заключении подводятся выводы по проведенному исследованию.

**1. Интеллект руководителя**

**1.1.Понятие интеллекта в психологии**

Связь интеллекта с управлением, с эффективностью управленческой деятельностью представляется предельно самоочевидной и первостепенной по значимости. В силу этого можно было бы ожидать, что тема «интеллект руководителя» хорошо и подробно изучена. К сожалению, это не так и конкретных данных по ней явно недостаточно. Одной из причин этого является исторически сложившаяся традиция изучения интеллекта в той его форме, которая представляется наиболее сложной, — в форме теоретического интеллекта. Интеллект же практический, связанный, например, с управленческой деятельностью, долго оставался вне сферы исследований, и было широко распространено представление о нем, как о низшем, более простом по сравнению с теоретическим интеллектом типе и потому — не заслуживающим внимания[[1]](#footnote-1).

Такой ошибочный взгляд изменился благодаря ставшей классической работе Б.М. Теплова «Ум полководца». В ней рассматривался практический интеллект в его высших проявлениях на материале деятельности выдающихся военачальников, полководцев, государственных деятелей. В приводимом ниже высказывании Б.М. Теплова лаконично сформулирована совершенно иная, принятая в настоящее время точка зрения на практический интеллект в целом и на интеллект руководителя в особенности. Это высказывание как нельзя лучше и точнее отражает суть рассматриваемого здесь вопроса: «Теоретический ум рассматривается как высшая возможная форма проявления интеллекта. Практический же ум, даже на самых высоких его ступенях — ум политика, государственного деятеля, полководца — расценивается... как более элементарная, более легкая, как бы менее квалифицированная форма интеллектуальной деятельности. Это убеждение глубоко ошибочно ...нет ни малейшего основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работа ума теоретического. Да и фактически высшие проявления человеческого ума мы наблюдаем в одинаковой мере и у великих «практиков», и у великих «теоретиков». Ум Петра I ничем не ниже, не проще и не элементарнее, чем ум Ломоносова. Мало того, если уж устанавливать градации деятельностей по трудности и сложности требований, предъявляемых ими к нему, то придется признать, что с точки зрения многообразия, а иногда и внутренней противоречивости интеллектуальных задач, а также жесткости условий, в которых протекает умственная работа, первые места должны занять высшие формы практической деятельности. Умственная работа ученого, строго говоря, проще, яснее, спокойнее (это не значит обязательно «легче»), чем умственная работа политического деятеля или полководца» [[2]](#footnote-2).

Отсюда вытекает ряд важных для понимания сути интеллекта руководителя следствий: практический интеллект не является типом, низшим по отношению к теоретическому интеллекту; практический интеллект в целом более сложен, чем интеллект теоретический; непрактический интеллект является одной из функций и проявлением общего — теоретического интеллекта, а скорее наоборот: практический интеллект использует механизмы теоретического интеллекта как средство своего функционирования; теоретический и практический интеллекты едины по своим общим механизмам, но специфичны по условиям применения, задачам, материалу, требованиям к результатам и др. В силу этого раскрытие содержания интеллекта руководителя равнозначно раскрытию темы «интеллект в психологии в целом». Поскольку практический интеллект в ряде важных аспектов богаче и комплекснее, нежели теоретический, то необходимо описать и его специфические особенности.

Это главное обстоятельство определяет последовательность изучения интеллекта руководителя в данной курсовой работе. Сначала будут рассмотрены некоторые наиболее общие сведения о природе и структуре интеллекта; затем — основные закономерности соотношения интеллекта с эффективностью управленческой деятельности и, наконец, те специфические черты, которые присущи именно практическому интеллекту в целом и интеллекту руководителя в особенности.

В психологии отсутствует, думается, другое понятие, которое на казалось бы столь же очевидным и понятным, как интеллект, но на самом деле— и таким трудноопределимым.

Любой человек постоянно прибегает к нему, говоря о других как об «умных» или не очень, а сам термин «интеллект» прочно вошел в обиходный язык.

 ***Интеллект*** (от лат. intellectus — познание, понимание) в широком смысле — это совокупность всех познавательных особенностей человека, начиная от ощущения и восприятия и кончая мышлением и интуицией. Поэтому, строго говоря, все то, что говорится о восприятии, памяти и мышлении и других познавательных процессах, является одновременно и характеристикой отдельных сторон интеллекта. Но отдельные познавательные процессы не являются взаимонезависимыми друг от друга, они тесно взаимосвязаны, образуют целостную систему. Взаимодействуя и подвергаясь соорганизации, они взаимоусиливают друг друга, благодаря чему возникают новые свойства, которых нет у отдельных познавательных процессов. В связи с этим в психологии принято выделять частные (или специальные) и общие способности. Частные способности характеризуют тот или иной индивидуальный уровень развития отдельных познавательных процессов (и даже отдельных их сторон). Общие способности характеризуют уровень их развития в целом. Доказано, что именно общие способности являются первичными: они в большей мере генетически предопределены, чем специальные; они сильнее влияют на то, как проявятся специальные способности, а не наоборот[[3]](#footnote-3). По существу, вся история развития психологии интеллекта и основные его модели концентрируются вокруг вопроса о соотношении частных и общих познавательных функций, интеллектуальных способностей.

Так, автор первой из предложенных моделей интеллекта К. Спирмен обнаружил, что уровни развития отдельных познавательных процессов — восприятия, внимания, памяти, мышления и др. — тесно взаимосвязаны: люди, успешно выполняющие тесты на мышление, столь же успешно справлялись и с тестами на прочие познавательные способности и наоборот. Поэтому он предположил, что в интеллекте существуют как бы два основных фактора Первый — общий фактор (general factor, G-фактор): общая способность, определяющая собой успех выполнения любого интеллектуального задания; своеобразный фон, на котором реализуются все иные функции. Второй — фактор, специфический для каждой конкретной познавательной функции (S-фактор). Поэтому данная модель получила название «двухфакторной теории интеллекта». Она имеет иерархический принцип строения, включающий два соподчиненных уровня (уровни G- и S-факторов). G-фактор был интерпретирован К. Спирменом как «общая умственная энергия», интеллект в собственном смысле.

В другой модели — модели Л. Терстоуна положение о существовании G-фактора отвергалось, а сама эта модель получила название многофакторной. В ней обосновывалась идея о том, что интеллект — это множество «первичных умственных способностей». Л. Терстоун обнаружил семь таких способностей: 1) «S» — «пространственный» фактор (способность оперировать в уме пространственными отношениями); 2) «Р» — «восприятие» (способность детализировать зрительные образы); 3) «N» — «вычислительный» (способность выполнять основные арифметические действия); 4) «V» — «вербальный» (способность раскрывать значения слов); 5) «F» — «беглость речи» (способность быстро подбирать нужное слово); 6) «М» — «память» (способность запоминать и воспроизводить информацию); 7) «R» — «логическое рассуждение» (способность выявлять закономерности). Л. Терстоун утверждал, что интеллект нельзя определить одним показателем, но можно лишь через построение определенного профиля оценок по указанным факторам.

Третья из основных, существующих в настоящее время моделей — модель Дж. Гилфорда также является многофакторной. Однако в ней, в отличие от предыдущей, выделяется не семь, а 120 узкоспециализированных и независимых друг от друга познавательных способностей. Гилфорд полагал, что эти способности зависят от трех основных параметров интеллектуальной деятельности: содержания (он выделил 4 типа содержания), характера интеллектуальных операций (5 типов операций) и ее целей (6 видов). В результате комбинирования этих трех параметров получается известная кубическая модель интеллекта Гилфорда, включающая 4 х 5 х 6 = 120 «единиц», т.е. специальных способностей (рис. 1).

Рис. 1. Структура интеллекта по Гилфорду

В дальнейшем было, всеже доказано, что до 98% всех этих способностей значимо коррелируют (т.е. связаны) между собой и, значит, они не являются взаимонезависимыми, а в их основе лежит общий фактор, что отмечалось в модели К. Спирмена. В настоящее время принято считать, что основной заслугой Дж. Гилфорда является не столько сама эта модель интеллекта, сколько выделение двух типов мышления — дивергентного и конвергентного. Первое связано со способностью порождения множества оригинальных решений на основе однозначных данных и является показателем «творческого начала». Второе направлено на поиск «единственно верного» решения и выступает индикатором логического, рационального мышления.

Важный вклад в развитие представлений о структуре интеллекта внесла, далее, модель Р. Кэттела. Не отрицая существования как общего, так и частных («парциальных») факторов интеллекта, он указал на существование двух принципиально разных, по его мнению, типов интеллекта — «кристаллизованного» (связанного) и «текучего» (свободного). Фактор связанного интеллекта определяется совокупностью знаний и интеллектуальных навыков личности, приобретенных в ходе социализации с раннего детства до конца жизни. Он является мерой овладения культурой того общества, к которому принадлежит человек, фактор «текучего» интеллекта характеризует биологические (врожденные) возможности индивида, его нервной системы. Он независим от степени приобщенности индивида к культуре, а его основная функция — быстрая и точная обработка текущей информации. «Кристаллизованный» интеллект имеет более тесную связь с вербальным интеллектом. Это — тип интеллекта, непосредственно использующий систему речевых, языковых средств. «Текучий» интеллект в большей мере связан с невербальными интеллектуальными функциями. Таким образом, по Р. Кэттелу, существует не один и не «много», а два, но радикально различных по своим психологическим механизмам интеллекта. Впоследствии оказалось, однако, что «кристаллизованный» и «текучий» интеллекты, в действительности, связаны друг с другом (они коррелируют на уровне 0,40—0,50) и входят, по мнению Л. Хамфрейса, в общий так называемый интеллектуально-образовательный фактор. Иными словами, и эта модель имеет тенденцию к сближению с первой из рассмотренных моделей (К. Спирмена), поскольку и в ней обнаруживается, в конечном итоге, некоторый общий фактор. В связи с этим следует отметить общую психологическую закономерность.

Чем более тщательно построено исследование различных сторон интеллекта, чем полнее охват различных видов и типов, содержания и условий интеллектуальной деятельности, тем отчетливее при обработке результатов выделяется общий (G) фактор[[4]](#footnote-4). Это свидетельствует о наличии общего интеллекта как неоспоримой психологической реальности. Однако различные модели вскрывают и огромную сложность всей структуры интеллекта. Она, базируясь на «общем факторе», к нему не сводится. В ней существуют различные уровни и типы интеллектуальных способностей, разные формы интеллектуальной деятельности. Так, в частности, для понимания специфики интеллекта руководителя большое значение, как будет показано ниже, имеет разделение интеллекта на «связанный» и «текучий», их разная подверженность возрастным изменениям; разделение мышления на дивергентное и конвергентное и их различное влияние на стиль руководства.

В целях более полного представления об интеллекте как психологическом явлении следует рассмотреть также один из современных обобщающих подходов к его пониманию. Согласно данному подходу интеллект рассматривается как целостная система «ментального» (дословно — умственного) опыта человека, а также тех психических структур и механизмов, которые обеспечивают его накопление, обработку и использование. В ментальном опыте (иначе — в интеллекте) выделяется три слоя, уровня.

«1) Когнитивный опыт — это структуры, которые обеспечивают хранение, упорядочивание и переработку наличной и вновь поступающей информации, способствуя тем самым воспроизведению в психике познающего субъекта устойчивых, закономерных аспектов его окружения. Их основное назначение — оперативная переработка текущей информации.

2) Метакогнитивный опыт — это структуры, которые позволяют человеку осуществлять как непроизвольную (неосознаваемую) так и произвольную саморегуляцию собственной интеллектуальной активности. Их основное предназначение — контроль своих интеллектуальных ресурсов и хода интеллектуальной деятельности.

3) Интенциональный опыт — это структуры, которые лежат в основе индивидуальных интеллектуальных склонностей. Их основное предназначение состоит в том, что они предопределяют субъективные предпочтения определенной предметной области и направления поиска решений, определенных источников информации, субъективных средств ее представления»[[5]](#footnote-5) .

Иными словами, эти структуры обеспечивают три разные стороны интеллекта и показывают соответственно как человек перерабатывает информацию, как он при этом себя контролирует, о чем и как он при этом думает. В силу этого первая категория (когнитивные структуры) включает в себя механизмы отдельных познавательных процессов; способы кодирования информации; образы, в которых она отображается; различные типы понятий, а также специфические образования — когнитивные стили, когнитивные схемы и семантические структуры. Вторая категория структур подразделяется на операции непроизвольного и произвольного самоконтроля. Особое значение имеют произвольные операции, которые включают: способность к планированию своей интеллектуальной деятельности, к прогнозированию ее последствий, к самооценке хода и результатов мыслительного процесса, к «притормаживанию» интеллектуальной деятельности и включению в нее так называемых рефлексивных пауз, наконец, способность к самообучению на результатах своей интеллектуальной деятельности. Интенциональный опыт включает три вида структур: предпочтения, убеждения и умонастроения. Все они направляют интеллектуальный поиск, определяют те или иные его ориентиры. Это — «своего рода интеллектуальный «компас» [[6]](#footnote-6), выводящий человека в ту строго определенную область действительности, которая находится в максимальном соответствии с его индивидуальными интеллектуальными возможностями и в которой его интеллектуальные ресурсы могут реализоваться с максимальной эффективностью».

Для общей характеристики интеллекта, равно как и для понимания его специфических проявлений в деятельности руководителя, следует привлечь и некоторые другие понятия психологии интеллекта: метакогнитивной осведомленности, открытой познавательной позиции, интеллектуальных стилей и типов интеллектуальной одаренности .

Метакогнитивная осведомленность — это особая форма интеллектуального опыта, характеризующая уровень и тип собственных представлений о своих интеллектуальных ресурсах; она включает:

* знание своих интеллектуальных качеств, их особенностей;
* умение оценивать свои интеллектуальные качества как «плохие— хорошие», «достаточные—недостаточные»;
* умение и готовность использовать приемы стимулирования и «настройки» работы собственного интеллекта; важнейшим среди них является способность к экстренной мобилизации всех своих интеллектуальных резервов для решения сложных проблем.

Открытая познавательная позиция означает наличие у человека адекватной, легкой и эмоционально положительной восприимчивости явлений реальности. Она предполагает следующие особенности когнитивного отношения к миру:

* признание принципиальной множественности различных мысленных «взглядов» на одно и то же явление;
* готовность использовать разные способы понимания одного и того же явления;
* осознание необходимости учета точки зрения другого человека и изменения под влиянием этого своей точки зрения в диалоге с ним;
* особое отношение к противоречиям, к парадоксам, когда они воспринимаются не как психотравмирующие факторы, а как стимулы для интеллектуальной работы;
* установка на относительность истинности любых суждений, фактов; исходные сомнения, критичность в отношении воспринимаемых фактов;
* восприятие происходящего по принципу «возможно все — даже то, что невозможно»; обычно, чем умнее человек, тем труднее его удивить.

Интеллектуальные стили — это индивидуально-своеобразные способы постановки и решения проблем. Выделяются три основных интеллектуальных стиля[[7]](#footnote-7), которые особенно отчетливо проявляются в профессиональной, в частности управленческой деятельности.

Исполнительный стиль. Люди этого типа руководствуются общепринятыми нормами, склонны действовать по правилам, предпочитают решать заранее и четко поставленные проблемы с использованием уже известных средств.

Законодательный стиль. Его представители склонны игнорировать типичные для большинства людей нормы и правила. Даже свои принципы они готовы изменить в зависимости от изменения ситуации. Их не интересуют детали. Они чувствуют себя комфортно, когда работают в «своей системе идей» и имеют возможность разрабатывать новые подходы к решению проблем.

Оценочный стиль. Люди этого типа имеют некоторый минимум своих собственных правил, в истинности которых они искренне уверены. Они ориентированы на работу с готовыми системами, которые, по их мнению, можно и нужно «приводить в порядок». В целом склонны анализировать, критиковать, оценивать и усовершенствовать проблемы.

Наконец, имея в виду высшие проявления интеллектуальных способностей, следует выделять определенные типы интеллектуальной одаренности:

* лица с высоким уровнем развития «общего интеллекта», имеющие IQ[[8]](#footnote-8) больше 135—140 баллов (так называемые сообразительные);
* лица с высоким уровнем академической успешности в виде показателей учебных достижений («блестящие ученики»);
* лица с высоким уровнем развития творческих интеллектуальных способностей, оригинальностью порождаемых идей и их числом («креативы»);
* лица с высокой успешностью в выполнении реальных видов деятельности, имеющие большой объем профессиональных знаний, а также значительный опыт практической работы («компетентные»);
* лица с экстраординарными интеллектуальными достижениями, нашедшими признание в общественно значимых формах («талантливые»);
* лица с экстраординарными интеллектуальными возможностями, связанными с анализом, оценкой и предсказанием обыденной жизни людей («мудрые»).

В заключение характеристики природы и структуры интеллекта подчеркнем, что сами интеллектуальные способности трактуются в психологии как одна из общих способностей личности в целом. Однако в категорию общих способностей включаются и иные — аналогичные «по рангу» степени обобщенности способности личности: креативность, обучаемость, рефлексивность. Они, имея очевидное своеобразие, в то же время выступают в деятельности в неразрывной связи с интеллектом и, более того, составляют основу для новых особенностей интеллектуальной деятельности. Наиболее значима для практической деятельности, в особенности для управленческой, комплексность строения общих способностей. Интеллект, таким образом, есть одна из общих способностей личности. Последние влияют на него, а это влияние также необходимо учитывать при характеристике практического интеллекта руководителя.

Креативность — это сочетание высокой способности к порождению оригинальных идей и использованию нестандартных способов интеллектуальной деятельности с потребностью в этом. Креативы — это люди, не только способные решать сложные интеллектуальные задачи, но и испытывающие потребность именно в этом. Обучаемость в широком смысле — это восприимчивость к обучающим воздействиям в новой ситуации; в узком смысле — показатель скорости и качества усвоения знаний, умений, навыков. Рефлексивность — способность к общей произвольной саморегуляции интеллектуальной деятельности или — в более узком значении — мера эффективности «когнитивного мониторинга» за ней. Вместе с тем саморегуляция может быть не только произвольной, но и неосознаваемой; затрагивает не только интеллектуальную деятельность, но и все поведение личности. В связи с этим существует точка зрения, что саморегуляция, уровень ее развитости и совершенства также должны быть отнесены к категории общих способностей. По аналогичным причинам в качестве еще одной общей способности рассматривается активность как своеобразная обобщающая характеристика энергетической составляющей интеллектуальной деятельности, поведения в целом (здесь очевидна аналогия с фактором «умственной энергии» К. Спирмена). Активность, тесно взаимосвязана и с еще одной способностью общего характера — способностью «высокой скорости переработки информации», динамической способностью (Г. Айзенк).

Итак, рассмотренные представления о структуре и содержании интеллекта, о его месте, в системе общих способностей личности составляют основу для определения его специфики в деятельности руководителя.

**2.Интеллект и эффективность управленческой деятельности**

Прямая зависимость между успешностью управленческой деятельности и интеллектом руководителя представляется на первый взгляд явной и самоочевидной. Именно это представление, являющееся в действительности иллюзорным, очень долгое время фактически блокировало не только исследования в данной области, но и саму постановку вопроса о связи интеллекта с эффективностью управленческой деятельности. И лишь в начале 60-х гг. была установлена основная и исходная закономерность, связывающая эти два наиболее обобщенных явления — интеллект, и эффективность управленческой деятельности. Американский психолог Е. Гизелли обнаружил, что между ними существует не прямая, а криволинейная зависимость (рис. 2). Это означает, что наибольшей успешной деятельностью характеризуются руководители, имеющие не низкий и не очень высокий интеллект, а некоторую оптимальную степень его выраженности.

Рис. 2. Зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта

Эти результаты оказались довольно неожиданными и стимулировали новые исследования в данной области, которые в целом подтвердили первоначально установленную зависимость. Она стала в настоящее время «хрестоматийной». В частности, Т. Коно обнаружил, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки в школе и в университете, поступая в дальнейшем на службу в японские корпорации, не становятся там, как правило, высшими менеджерами[[9]](#footnote-9). В исследовании Ф. Филлера и А. Лейстера также были обнаружены очень невысокие (незначимые) корреляции между интеллектом и успешностью деятельности руководителя[[10]](#footnote-10). Аналогичные результаты были получены и в других исследованиях: корреляции варьируются в диапазоне лишь 0,15—0,25, что незначимо.

И все же, несмотря на многочисленность и убедительность подобных результатов, они плохо согласуются с обыденными представлениями об «уме как залоге эффективного руководства»; о том, что «хороший руководитель — это очень умный руководитель». Выявление причин этого противоречия строгих научных и эмпирических данных очень показательно и полезно. Оно позволяет раскрыть саму суть связи интеллекта с успешностью управленческой деятельности, действительную сложность их взаимодействия. Некоторые из этих причин описаны в концепции «промежуточных факторов» Ф. Филлера и А. Лейстера. Суть ее состоит в том, что связь интеллекта с эффективностью управленческой деятельности является не прямой, а множественно опосредованной. На эффективность деятельности, помимо интеллекта, влияют — и зачастую более сильно — многие иные причины. Сам же интеллект также оказывает влияние на деятельность через множество промежуточных переменных. К их числу авторы относят уровень мотивации руководителя, его индивидуальный опыт, отношения с вышестоящим начальством, отношения с управляемой группой (рис. 3).

Рис. 3. Модель Фидлера — Лейстера

Данная модель частично объясняет сложный характер связи интеллекта с успешностью управленческой деятельности. Однако есть и еще одна важная причина рассматриваемой зависимости. Практическое мышление и мышление теоретическое, конкретное и абстрактное, «ум» практика и теоретика — это очень разные, специфические явления. Но практически все интеллектуальные тесты, посредством которых проводится диагностика интеллектуальных способностей, адресованы именно теоретическому, абстрактному, академическому интеллекту, а не его практическому компоненту. Требования, предъявляемые к интеллектуальным функциям менеджера, зачастую просто несопоставимы с требованиями и заданиями, на которых построены существующие интеллектуальные тесты. Отсюда — и та противоречивость результатов, которая констатирована выше.

Сложный — криволинейный характер зависимости эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта объясняется также и другими установленными в последнее время причинами. Во-первых, была обнаружена обратная связь между уровнем интеллекта и стажем управленческой деятельности (отрицательные корреляции в диапазоне 0,15—0,20)[[11]](#footnote-11) . Во-вторых, наиболее высокие значения интеллекта выявлены как раз у тех лиц, которые характеризуются относительно меньшим стажем управленческой деятельности. И наоборот, среднее значение интеллекта, соответствующее максимальным- показателям успешности деятельности, характеризуют лиц со средним и большим стажем управленческой деятельности. Поэтому уменьшение эффективности управленческой деятельности на рис. 2 при больших значениях интеллекта обусловлено не столько «отрицательным влиянием» высокого интеллекта как такового, сколько относительно меньшим стажем деятельности на интервале «высокий интеллект».

Существует две основные причины снижения интеллектуальных показателей при увеличении стажа. Первая — стаж прямо связан с возрастом, но, как известно, в 50—60 лет, а тем более — в старшем возрасте происходит естественная инволюция психофизиологических функций — в том числе и интеллекта. Вторая — с увеличением стажа «все дальше уходят в прошлое», «забываются» те академические знания и навыки, на материале которых основано большинство интеллектуальных тестов. Сам интеллект руководителя во все меньшей степени выступает как «теоретический» и во все большей степени — как «практический», что также ведет к снижению показателей интеллектуальных тестов. Таким образом, объясняя классические данные Е. Гизелли, эти материалы вскрывают и дополнительный факт. Не интеллект как таковой, а стаж и производный от него профессиональный, жизненный опыт являются более сильным фактором, влияющим на общую эффективность управленческой деятельности. Кроме того, опыт выполняет и своеобразную компенсаторную функцию по отношению к интеллекту. Упрощенно говоря, там, «где трудно сообразить», можно подыскать выход из ситуации, содержащийся в опыте. Для этого, однако, надо располагать как можно большим материалом для «подыскивания» — т.е. опытом. Показано также отсутствие устойчивой связи интеллекта с иерархическим уровнем руководителей (корреляции в диапазоне 0,12—0,25), но одновременно наличие связи между общеуправленческим стажем и иерархическим уровнем[[12]](#footnote-12). Следовательно, наиболее важным фактором (наряду, конечно, с другими) иерархического «продвижения» является не интеллект, а стаж и тесно зависящий от него профессиональный и управленческий опыт руководителя.

Итак, связь уровня интеллекта с эффективностью управленческой деятельности достаточно сложна и многократно опосредована. Она зависит от многих дополнительных факторов и, прежде всего, от профессионального опыта руководителя. Кроме того, значимое воздействие на управленческую деятельность оказывает даже не абсолютный уровень интеллекта, а его содержательные особенности, черты практического интеллекта. Это — те интеллектуальные свойства, которые, складываясь под влиянием управленческой деятельности, сами затем оказывают на нее определяющее воздействие.

**3. Специфика интеллектуальных качеств руководителя**

В теории управления разработаны многочисленные и очень разнообразные перечни тех интеллектуальных качеств, которыми должен обладать «эффективный руководитель». Зачастую они являются просто результатом обобщения наблюдений и житейского опыта, представляют собой «продукт систематизации здравого смысла». Поэтому в них представлены очень несходные, разнопорядковые свойства, причем часто и неинтеллектуального характера. Вообще, очень трудно назвать какое-либо положительное «общечеловеческое» качество, в том числе — и интеллектуальное, которое бы не было полезным и для деятельности руководителя, что, собственно, и является достаточным основанием для включения многих качеств в такого рода перечни. В целом это, безусловно, верно; но все же остается вопрос: какие из них наиболее специфичны именно управленческой деятельности? Его решение определяется современными представлениями о структуре когнитивных процессов и строении интеллекта.

Понятие интеллекта определяется как интеграция, т.е. целостная система, единство всех частных (специальных) и общих познавательных способностей человека. В свою очередь, частные, специальные познавательные способности соотносятся с конкретными психическими процессами — восприятием, памятью, мышлением и др. Общие способности характеризуют уже не уровень развития отдельных психических процессов, а их «совместную работу» — целостное функционирование. В своем комплексном проявлении интеллектуальные способности неразрывно связаны со всеми другими, также общими, способностями: креативностью, обучаемостью, рефлексивностью, саморегуляцией, активностью. Взаимодействие с ними порождает и новые особенности интеллекта.

Далее, вся интеллектуальная деятельность руководителя развертывается в достаточно специфических условиях. Они специфичны по предмету деятельности — им выступает совокупность «социальных объектов» (т.е. других — подчиненных лиц); и по степени жесткости — режиму требований, ответственности и др. Все это определяет исходную прагматичность позиции руководителя, выдвижения на первый план практических компонентов интеллекта.

Итак, основой для выделения специфических интеллектуальных свойств руководителя является структура его частных и общих интеллектуальных качеств (соответственно свойств отдельных психических процессов и общих способностей). Она, однако, окрашивается в специфические тона под влиянием всего комплекса характеристики управленческой деятельности. Интеллект руководителя предстает в связи с этим одновременно как социальный (по предмету приложения) и как практический (по условиям и содержанию деятельности). Для того чтобы стать фактором эффективного управления, он должен специфицироваться — стать практическим интеллектом, а также обрести корни в разветвленной и богатой системе профессионального опыта. Придание практической направленности интеллекту и формирование профессионального опыта для руководителя неразрывны с социальными взаимодействиями, контактами, в которых он работает. В силу этого под влиянием объекта и условий деятельности интеллект руководителя во все большей мере начинает выступать не только как практический, но и как социальный, а в итоге приобретает характер практически-социального интеллекта. В связи с этим и частные, и общие его свойства приобретают определенное своеобразие.

Специфические особенности, которые присущи отдельным психическим процессам — восприятию, памяти, мышлению в деятельности руководителя одновременно являются и специфическими характеристиками интеллекта руководителя, взятого в плане его частных познавательных способностей. Все они поэтому выступают как категории собственно интеллектуальных качеств руководителя. Поэтому материалы, характеризующие восприятие, память и мышление руководителя, одновременно характеризуют и его интеллект. Для каждого из процессов существуют наиболее специфические для управленческой деятельности их черты и психологические особенности.

Главной особенностью восприятия является то, что ведущим его типом в управленческой деятельности выступает социальная перцепция, процессы межличностного восприятия. Они очень своеобразны и по своему содержанию, и по требованиям, предъявляемым к человеку. Они выходят далеко за пределы восприятия как такового, поскольку насыщены оценочными, самооценочными, рефлексивными, объяснительно-интерпретационными, экспрессивными операциями. Формирование и совершенствование навыков межличностного восприятия в ходе управленческой деятельности ведет к тому, что на его основе складывается и развивается специфическое личностное качество руководителя, его интеллектуальная способность — психологическая проницательность. Ее значимость для управленческой деятельности очень велика. Умение «оценить с первого взгляда» человека, видеть «за внешним поведением» истинные его мотивы, способность «читать другого» — все эти и многие другие речевые обороты наглядно иллюстрируют важность данного качества.

Далее, в процессах памяти особая роль в обеспечении эффективного управления принадлежит двум ее основным типам — оперативной и долговременной памяти. При этом специфика управленческой деятельности, ее условия и особенности требуют от процессов оперативной памяти их особого качества — свойства мобилизационной готовности. В еще более очевидной форме управленческая деятельность «использует» и ресурсы долговременной памяти, формируя такое важнейшее свойство руководителя, как профессиональный опыт. Мера его полноты, богатства, адекватности также является специфическим регулятором интеллектуальной деятельности. Она выступает поэтому как одно из важнейших качеств руководителя.

Таким образом, мнемические процессы входят как частные компоненты в структуру практического интеллекта: оперативная память — преимущественно в форме мобилизационной готовности; долговременная память — через характеристики формирующегося на ее основе профессионального опыта.

Наконец, аналогичная закономерность существует и для процессов мышления. Его общие особенности под влиянием специфики управленческой деятельности приобретают своеобразие и предстают в форме практического мышления. Любая из особенностей процесса практического мышления имеет в своей основе то или иное интеллектуальное качество, интеллектуальную способность. Это прежде всего прогностичность, рефлексивность, систематичность, «панорамностъ», избирательность, конкретность, оригинальность, «направленность на реализацию», критичность, реалистичность и др.

Интеллект руководителя включает все эти и другие частные хотя и очень важные познавательные способности[[13]](#footnote-13), однако не сводится к ним и ими не исчерпывается. Он имеет и обобщенные свойства и проявления, присущие ему в целом; они определяют собой уровень частных, специальных его способностей. Для их характеристики следует привлечь рассмотренные выше особенности его общей структуры.

Так, из двух типов интеллекта — вербального и невербального доминирующее место в структуре практически-социального интеллекта имеет первый из них. Для высших проявлений практического интеллекта — для мышления руководителя самим предметом его деятельности является «социальный объект». Система знаний о нем оформлена понятийно, вербально. В структуре взаимодействия руководителя с этими «социальными объектами» — подчиненными исключительное по значимости место принадлежит общению, т.е. также преимущественно вербальному средству. Все это (а также многое другое, например, вербальный тип представления большей части документации) ведет к доминированию вербального компонента в практически-социальном интеллекте. Это, однако, не означает, что другая — невербальная составляющая незначима. Но сам характер ее направленности — в большей мере на оперирование абстрактным (а не конкретным), формальным (а не содержательным) материалом — обусловливает ее подчиненное место по отношению к вербальному интеллекту.

Далее, по аналогичным причинам относительно большая нагрузка в деятельности руководителя ложится на конвергентное, а не на дивергентное мышление (Дж. Гилфорд). Это связано с ее высокой ответственностью, а следовательно, с необходимостью поиска максимально обоснованного решения, а также с выраженной повторяемостью типичных ситуаций управленческого цикла, с нормативностью требований к этой деятельности и др. Конвергентный тип мышления в наибольшей мере соответствует практическим задачам как таковым, в отличие от теоретических, познавательных (требующих больших дивергентных способностей).

Существуют также и определенные приоритеты в сравнительной роли двух типов интеллекта (по Р. Кэттелу) — «связанного» («кристаллизованного») и «свободного» («текучего»). В идеале, конечно, и тот и другой должен быть достаточно высоким. Тогда богатство опыта, профессиональной компетентности и знаний, закрепленных в «связанном» интеллекте, будет сочетаться с операционной мощью «свободного» интеллекта, который как раз и проявляется в новых задачах, нетипичных ситуациях. «Связанный» интеллект будет тем самым обеспечивать стратегическое, а «свободный» — оперативное управление. Однако это — именно идеал. Чаще приходится наблюдать большую выраженность какого-либо одного из этих типов. По отношению к управленческой деятельности, к интеллекту руководителя как практически-социальному более важным представляется фактор «связанного» интеллекта. Дело в том, что он непосредственно соотносится с важнейшим регулятором управленческой деятельности — профессиональным опытом руководителя, лежит в основе его формирования.

Итак, практически-социальный интеллект руководителя — это определенный симтпомокомплекс, в котором доминируют вербальный и «связанный» типы в сочетании с конвергентным мышлением. Он, в частности, обеспечивает формирование управленческого опыта в его наиболее адекватном виде: по объему.— за счет «связанного» интеллекта; по содержанию — за счет вербального, социально-ориентированного интеллекта.

Это, конечно, не значит, что конвергентное мышление лучше, чем дивергентное, а последнее «не нужно» руководителю. Дивергентное мышление также, безусловно, полезно, а в ряде ситуаций управления — вообще необходимо; речь идет лишь о преобладающих, типичных особенностях, их наибольшей выраженности.

На таком сочетании основаны многие иные качества, посредством которых принято характеризовать интеллект руководителя: например, «широта взглядов», «глобальный подход к проблемам», «профессиональная компетентность» и др. Все они, однако, в конечном итоге производны от структуры управленческого опыта, а он, в свою очередь, является продуктом функционирования практически-социального интеллекта, обладающего тремя основными отмеченными особенностями. Они, однако, не исчерпывают собой всех особенностей интеллекта руководителя.

Так, очень значимую роль в организации управленческой деятельности играет уже отмечавшееся интеллектуальное свойство метакогнитивной осведомленности. Оно состоит в адекватном самовосприятии и использовании сильных сторон своего интеллекта, а также — в учете и умении «прятать» его слабые стороны. Умение использовать именно наиболее развитые личностные и познавательные качества, избегать при этом способов интеллектуальной деятельности, которые требуют «включения» недостаточно развитых качеств — это один из главных механизмов высокопродуктивной интеллектуальной деятельности. По отношению к деятельности руководителя он, однако, специфичен. 1. Он становится более рельефным и выраженным в связи с большой сложностью и жесткостью условий управленческой деятельности. Эти условия в наибольшей мере «высвечивают» сильные и слабые стороны интеллекта руководителя, усиливают требования реализации первых и недопустимость вторых. 2. Комбинация по принципу «опора на достоинство — подавление недостатков» лежит в основе стилевых особенностей деятельности руководителя. Исследования показывают, что именно правильный учет своих «плюсов» и «минусов» является одной из главных причин формирования того стиля деятельности, который наиболее соответствует личностным особенностям. 3. Одной из главных «забот» руководителя является его имидж, репутация, авторитет. Отсюда метакогнитивная осведомленность приобретает черты не только внутреннего регулятора интеллектуальной деятельности, но и становится регулятором внешнего поведения руководителя. В результате выбираются такие способы поведения и воздействия на подчиненных, которые в наибольшей мере базируются «на сильных сторонах» и, что главное, — подчеркивают их.

Другое обобщенное интеллектуальное качество — открытая познавательная позиция, также специфично для деятельности руководителя. Оно лежит в основе ряда важных особенностей его поведения. Это, прежде всего, такие значимые для деятельности качества руководителя, как «восприимчивость к новому», «открытость для мнений других», «готовность изменить взгляды», «направленность на поиск новых сведений» и др. Кроме того, данное качество является необходимым условием и для проявления креативности и самообучаемости в деятельности руководителя.

Далее, проявления интеллектуального стиля (как еще одного качества интеллекта) в управленческой деятельности также специфичны. Основные — «чистые» стили (исполнительский, законодательный, оценочный) не вполне адекватны комплексному характеру деятельности руководителя, хотя компоненты каждого из них и предполагаются ею. Оптимальным для нее выступает комбинированный интеллектуальный стиль — своеобразный синтез в практическом интеллекте ведущих компонентов этих стилей, в особенности законодательного и оценочного.

Среди основных типов интеллектуальной одаренности также достаточно отчетливо выделяется два наиболее отвечающих своеобразию управленческой деятельности типа: четвертый и шестой («компетентные» и «мудрые»). Именно они характеризуются наибольшей практической (профессиональной, социальной) ориентацией использования интеллектуального потенциала. Они определяют богатый профессиональный и социальный опыт, а также умение реализовать его на практике. Руководителям с «компетентным типом» интеллектуальной одаренности в наибольшей мере присуща важнейшая черта, которая в последнее время обозначается понятием «экспертность системы управленческих знаний». Другой из указанных типов характеризуется социальной изощренностью способов поведения и воздействия на подчиненных, а также очень развитыми прогностическими способностями. Они, в частности, могут компенсировать определенные недостатки в уровне компетентности, «экспертности» руководителя.

Интеллект хотя и очень обобщенная, но все же — одна из способностей личности, входящая в целостную структуру всех иных — также общих способностей. Он при этом испытывает на себе их воздействие и приобретает специфику проявления в деятельности. Так, очень значима связь интеллекта с общей способностью, обозначаемой понятием обучаемости. В деятельности руководителя эта способность выступает в специфическом проявлении и предстает не только как обучаемость, но и как самообучаемость. Готовность и способность к непрерывному совершенствованию своих управленческих знаний и умений — важнейшая особенность «эффективных руководителей». Она обеспечивает постоянное обогащение их управленческого арсенала, «не дает отстать» от постоянно и быстро изменяющихся внешних условий и требований. Достаточно сказать в этой связи, что в обобщенном перечне наиболее важных управленческих качеств, составленном на материале множества частных исследований[[14]](#footnote-14) , это качество занимает четвертое по значимости (т.е. очень высокое) место — вслед за компетентностью, прогностичностью и реалистичностью. Самообучаемость — это способность к обогащению и трансформации своего личного и профессионального управленческого опыта на материале, «на уроках» своей собственной деятельности. Хорошо известно мнение о том, что «ничто так сильно не учит, как свои собственные ошибки». Главными условиями высокой самообучаемости являются две особенности организации профессионального опыта. Во-первых — его открытость для изменения, совершенствования («закрытый» профессиональный опыт — один из сильных тормозов профессионального развития руководителя). Во-вторых — готовность и умение трансформировать опыт под влиянием новых данных. В этом плане принято говорить о лабильности и гибкости опыта как черте, противоположной консерватизму и косности. Высшая ступень самообучаемости, однако, состоит в умении учиться не только и не столько на своих ошибках, сколько на ошибках других (равно как на своих и чужих достижениях). Наконец, наиболее «ценный вклад» обучаемости и самообучаемости в деятельность руководителя состоит в том, что они являются психологической основой для формирования управленческого опыта в целом, а он — важнейший фактор управленческой эффективности и не только сопоставим по силе с интеллектом, но иногда и превосходит его.

Многообразны и специфичны проявления в интеллектуальной деятельности руководителя другой общей способности — креативности. В «обыденной психологии управления» это нашло свое четкое отражение в понятии «творческого отношения к делу». В психологическом плане следует различать ряд основных направлений влияния этой способности на управленческую деятельность. Во-первых, она лежит в основе такого важнейшего качества руководителя, как «умение видеть проблемы», чувствительности (сензитивности) к проблемам, а также в основе выбора среди них требующих первоочередного решения. Во многих случаях именно раннее обнаружение проблем и вмешательство в них не дает им перерасти в более сложные и трудноразрешимые. Это является значимым фактором эффективного управления. Своеобразный — «профилактический» стиль отношения к проблемам характерен для «активной стратегии» управления, для стиля «опережающего управления» в целом[[15]](#footnote-15).

Во-вторых, еще более выражена роль креативности в реализации другой важнейшей и наиболее специфической деятельности руководителя — в функции формулировки перед подчиненными новых задач, в выдвижении новых целей организации. Активность руководителя в этом плане, умение четко и доступно ставить задачи и формулировать цели — неотъемлемый атрибут эффективного управления. Это, однако, возможно лишь в том случае, если цели и задачи уже предварительно ясны самому руководителю. В-третьих, креативность проявляется и в решении уже существующих проблем. Ключевое умение руководителя состоит в том, чтобы быть в состоянии предложить нетрадиционное, новое, «не видимое» другими решение проблемы или подход к ней. Это очень сильно содействует укреплению его профессионального и социального авторитета. В данном случае креативность выступает как оригинальность мышления руководителя, его нестандартность. В-четвертых, особую значимость креативность имеет и для реализаций одной из основных функций управленческой деятельности — инновационной. Напомним, что креативность — это не только способность к творчеству, к новым решениям старых проблем, но и потребность в этом. Если она характерна для руководителя, если он мотивирован на осуществление инновационных процессов, то сами эти процессы становятся «нормой жизни» организации, осуществляются в ней более эффективно. 1 «Главная задача руководителя — это то, какую задачу (или задачи) и как сформулировать перед подчиненными»[[16]](#footnote-16) .

 В-пятых, креативность необходима для эффективной реализации и другой функции управления — экспертно-консультативной. Для того чтобы эффективно руководить экспертами, а также самому достойно выступать в этой роли, необходим соответствующий высокий интеллектуальный потенциал в целом, умение оригинально и нестандартно им распорядиться при решении экспертных задач. Они, как правило, носят инновационный и нестандартный характер, предполагают креативный подход к их реализации. Итак, специфика проявления креативности в интеллектуальной деятельности руководителя состоит в том, что она выступает основой для определенного симптомокомплекса иных, более частных познавательных и личностных качеств, непосредственно и значимо влияющих на реализацию главных функций управления.

Аналогичную роль в организации управленческой деятельности играет и другая общая способность — способность к саморегуляции. Она также лежит в основе целого комплекса интеллектуальных и личностных свойств, влияющих на успешность выполнения многих управленческих функций и деятельность в целом. Во-первых, произвольная саморегуляция интеллектуальной деятельности конкретизируется в основных операциях и свойствах практического мышления, рассмотренных ранее, — планировании, прогнозировании, контроле, оценке. Все они подлежат обязательному произвольному осознаваемому контролю, а значит — саморегуляции. От меры ее совершенства зависит эффективность всех основных операций практического мышления. Во-вторых, саморегуляция обеспечивает такое важнейшее качество интеллектуальной деятельности руководителя, как критичность мышления. Развитую саморегуляцию можно уподобить своеобразному «фильтру», «внутренней цензуре». Она обеспечивает контроль за достоверностью поступающей информации, за обоснованностью мыслительной обработки информации («трезвостью», «приземленностью»), за адекватностью своего поведения в целом. В-третьих, развитая способность к саморегуляции позволяет оптимальным образом распорядиться своими наличными интеллектуальными и иными ресурсами. Это проявляется во многих аспектах организации управленческого труда: в умении выбрать способы работы, наиболее отвечающие индивидуальным особенностям, адекватно спланировать свой рабочий день, спланировать мероприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу, распорядиться своим «временным ресурсом», наконец, вообще — четко спланировать рабочее время и др. В-четвертых, важным проявлением способности к саморегуляции в деятельности руководителя является возможность на ее основе управления собственным состоянием, контроля за ним. Для руководителя, как ни для кого другого, в наибольшей степени актуальны требования «владеть собой», «не поддаваться эмоциям», «не впадать в панику», «быть оптимистичным», «ровным с подчиненными», «беспристрастным» и т.д. Все это, однако, сопряжено и с наибольшими трудностями, свойственными именно управленческой деятельности, — высокой ответственностью, сложностью, социальными отношениями, эмоциогенностью, конфликтностью. Данное свойство является также одним из факторов стрессустойчивости к негативным внешним условиям. В своем высшем проявлении стрессустойчивость — это способность не только сохранять высокое качество деятельности в сложных и экстремальных условиях, но и повышать дееспособность, «усиливать» интеллектуальную деятельность пропорционально сложности этих условий.

Рефлексивность как общая способность личности также Специфическим образом проявляется в деятельности руководителя, придает своеобразие его интеллектуальным функциям. Отметим два следующих обстоятельства.

Данная способность является психологической основой для механизмов «рефлексивного управления». Его основной принцип состоит в признании «управляющим» того, что «управляемый», обладая всеми теми же качествами, что и он сам, будет вести себя в ситуации так же, как и он — т.е. правильно, наиболее эффективно с точки зрения самого «управляющего». Следовательно, для того чтобы предвидеть особенности поведения подчиненного, руководитель должен мысленно встать на его позиции управляемого, что и достигается посредством рефлексии.

Развитая рефлексия является предпосылкой для так называемого оттормаживания непосредственных, часто импульсивных реакций на происходящее. В психологии существует понятие «рефлексивной паузы», благодаря которой в поведение включаются дополнительные интеллектуальные операции. Эмпирически это отражено в ряде общеизвестных выражений, использующихся для описания деятельности руководителя: «иногда лучше не ответить, чем ответить», «молчание — золото», «сделать паузу» и др. Умение «держать паузу» — не менее важное доказательство интеллектуальной зрелости, чем быстрота в действиях, в принятии управленческих решений[[17]](#footnote-17).

Вместе с тем управленческая деятельность характеризуется и как бы противоположным требованием к интеллектуальной деятельности. Это — требования к скорости переработки информации, к скорости ее «вспоминания» (актуализации), к скорости («мгновенности») реакции на события, и в особенности в быстроте принятия решений. Большинство задач оперативного управления, все экстренные ситуации или напряженные режимы деятельности базируются на скоростных качествах обработки информации. В силу этого «скоростной фактор интеллекта» выступает в качестве ведущего для реализации функций оперативного управления, а также для преодоления экстремальных ситуаций, типичных для управленческой деятельности.

Со «скоростным фактором» тесно связана, но не тождественна ему еще одна общая способность — общая активность. Ее психофизиологической основой выступает тот или иной уровень общей активированности нервной системы. Он зависит от индивидуальных особенностей нейрофизиологических структур мозга (прежде всего — ретикулярной формации), а также от особенностей метаболизма организма в целом. Доказано, что интеллектуальная активность является важным условием высокой креативности и, следовательно, всех тех качеств руководителя, которые производны от нее. Одновременно интеллектуальная активность является и важнейшим фактором общей — личностной — активности уже не только как познавательного, но и как социального качества. В этом плане интеллектуальная активность предопределяет уровень развития таких важных управленческих качеств, как общительность, предприимчивость, уверенность в себе, самостоятельность, доминантность, энергичность, инициативность, стремление к достижениям и др. В психологии управления симптомокомплекс качеств руководителя, производный от общего свойства активности, обозначают понятием общественной энергичности.

В заключение необходимо отметить еще одно — очень важное для руководителя свойство — устойчивость к неопределенности. В общем плане она определяется как способность к эффективному управлению в условиях неопределенности; а в более узком — как способность сохранять параметры эффективности управления при нарастании степени неопределенности условий. Способность действовать «в тумане неопределенности» столь же важна для руководителя, сколь типичны для управленческой деятельности условия неопределенности. Более того, именно способность сохранять параметры управления на приемлемом уровне в условиях все возрастающей неопределенности, компенсировать ее из источников своего управленческого опыта выступает, как показывают исследования, важнейшей характеристикой и надежным индикатором профессиональной квалификации руководителя. Устойчивость (толерантность) к неопределенности имеет довольно сложную психологическую структуру и включает в себя три основных компонента:

1. Способность когнитивной компенсации неопределенности, т.е. реконструкции, восполнения недостающей информации.

2. Способность к восприятию неопределенных ситуаций не как тревожных и психотравмирующих, а как, хотя и трудных, но рядовых. 3. Симптомокомплекс собственно личностных качеств, в частности: экстравертированность, эмоциональная стабильность, невысокая рефлексивность, независимость от группы, интернальность и др. В исследованиях показано, что наиболее эффективные руководителя сочетают в себе высокую устойчивость к неопределенности с еще одной очень интересной, но реже встречающейся способностью — склонностью к неопределенности. Она проявляется в субъективном предпочтении ситуаций, содержащих неопределенность, по сравнению с полностью определенными ситуациями. Первые рассматриваются как более эмоционально привлекательные, субъективно комфортные, содержащие большие возможности для получения высоких результатов. Эта способность связана с еще более общими личностными качествами — склонностью к риску и мотивацией достижения. Заметим, что свойства устойчивости и склонности к неопределенности являются независимыми друг от друга. Существует специфическая типология личностей руководителей в зависимости от сочетания меры выраженности этих свойств (рис. 4).

Рис.4 Типология стилей управления в зависимости от отношения к неопределенности

Доказано, что лишь лица, принадлежащие к I и IV секторам, могут быть вообще признаны пригодными к управленческой деятельности; наиболее профессионально успешными являются лица с сочетанием У+С+.

**Заключение**

Интеллект в широком смысле — это совокупность всех познавательных особенностей человека, начиная от ощущения и восприятия и кончая мышлением и интуицией. Поэтому, все что говорится о восприятии, памяти и мышлении и других познавательных процессах, является одновременно и характеристикой отдельных сторон интеллекта.

 Понятие интеллекта определяется как интеграция, т.е. целостная система, единство всех частных (специальных) и общих познавательных способностей человека.Связь уровня интеллекта с эффективностью управленческой деятельности достаточно сложна и многократно опосредована и зависит от многих дополнительных факторов и, преимущественно, от профессионального опыта руководителя. Кроме этого, важное воздействие на управленческую деятельность оказывает даже не абсолютный уровень интеллекта, а его содержательные особенности, черты практического интеллекта.

Это — те интеллектуальные свойства, которые, складываясь под влиянием управленческой деятельности, сами затем оказывают на нее определяющее воздействие.Основой для выделения специфических интеллектуальных свойств руководителя является структура его частных и общих интеллектуальных качеств (соответственно свойств отдельных психических процессов и общих способностей). Она, тем не менее, окрашивается в специфические тона под влиянием всего комплекса характеристики управленческой деятельности.

В данной курсовой работе охарактеризованы основные — как общие, так и специфические особенности интеллекта руководителя. Эти особенности, раскрывая интеллект руководителя прежде всего как практически-социальный, теснейшим образом взаимодействуют со всеми иными качествами руководителя — с особенностями его личности, с коммуникативными, мотивационными, регулятивными процессами, с особенностями его эмоциональной сферы, системой межличностных взаимодействий и т.п.

Все эти качества, сквозь призму которых преломляется система интеллектуальной регуляции деятельности, одновременно имеют и важное самостоятельное значение для управленческой деятельности.

**Список использованной литературы**

1. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. М., 1995.
2. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М., 1998.
3. Карпов А.В. Психологический анализ трудовой деятельности. Ярославль, 1988.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с.
5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.
6. Машутов Н.С., Уманский Л.И. Организатор и организаторская деятельность. Л., 1975.
7. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой. М., 1995.
8. Орлов А. Б. Психология личности и сущности человека: Парадигмы, проекции, практики: Учеб. пособие для студ. психол. фак. вузов. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 272 с.
9. Питере Т., Уотсрман Р. В поисках эффективного управления. М., 1988.
10. Психологические аспекты управления. М., 1984.
11. Психологические проблемы современного руководителя. М., 1982.
12. Рубинштейн С.А. Основы общей психологии. М., 1946.
13. Сорокун П.А. Основы психологии. Псков: ПГПУ, 2005 - 312 с.
14. Тертель А. Л. Психология. Курс лекций : учеб. пособие. - М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 248 с
15. Типы руководителей — стили управления. Новосибирск, 1992.
16. Холодная М.А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. М., 1996.
1. Кроме того, практический интеллект гораздо труднее исследовать строгими научными методами, поскольку они должны при этом применяться не в лабораторных, а в естественных условиях профессиональной деятельности. [↑](#footnote-ref-1)
2. Теплов Б.М. Ум полководца // Проблемы индивидуальных различий. М., 1961. С.52 [↑](#footnote-ref-2)
3. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. М., 1995. С.89 [↑](#footnote-ref-3)
4. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. М., 1995. С.85 [↑](#footnote-ref-4)
5. Холодная М.А. Психология интеллекта: парадоксы исследования.
М., 1996. С.115 [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же С.117 [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же С.120 [↑](#footnote-ref-7)
8. IQ — intelligence quotient, т.е. коэффициент интеллекта. Он обычно выражается по шкале, предложенной Д. Векслером. Нормальным, средним в ней считается IQ, равный 100—115 баллам. [↑](#footnote-ref-8)
9. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987. С.47 [↑](#footnote-ref-9)
10. Карпов А.В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности. М., 1991. С.63 [↑](#footnote-ref-10)
11. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М., 1998. С.92 [↑](#footnote-ref-11)
12. Карпов А.В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности. М., 1991. С.93 [↑](#footnote-ref-12)
13. Естественно, что в состав интеллекта — в структуру его частных способностей входят также свойства всех иных познавательных процессов, например внимания. Очевидно, что деятельность руководителя предполагает наличие достаточно высокого уровня развития основных сторон этого процесса — устойчивости, объема, переключаемое, концентрации, распределения внимания. [↑](#footnote-ref-13)
14. Орлов А. Б. Психология личности и сущности человека: Парадигмы, проекции, практики: Учеб. пособие для студ. психол. фак. вузов. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. С.118 [↑](#footnote-ref-14)
15. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. М., 1984. С.38 [↑](#footnote-ref-15)
16. Психологические проблемы современного руководителя. М., 1982.С.49 [↑](#footnote-ref-16)
17. Холодная М.А. Психология интеллекта: парадоксы исследования.
М., 1996. С. 89 [↑](#footnote-ref-17)