

С. И. Симоненко

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ СПОСОБНОСТЯМИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ЛИДЕРСКОГО ПОВЕДЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

В статье приводятся результаты исследования, основанного на оценке 211 топ-менеджеров ряда крупнейших российских компаний с помощью тестов интеллектуальных способностей и «центров оценки». Описывается характер взаимосвязи уровня интеллекта и эффективности (успешности) лидерского поведения. Обсуждается прогностический потенциал тестов интеллектуальных способностей при отборе кандидатов на позиции топ-менеджеров.

Ключевые слова: уровень интеллекта, лидерство, эффективность (успешность) менеджера, модели компетенций, тесты интеллектуальных способностей, «центры оценки».

This article outlines results of a research based on the assessment of 211 top-managers of several large Russian companies by the ability tests and Assessment Centers. Author describes specific character of a relationship of intellectual level and leadership effectiveness. Also, predictive potential of ability tests as personnel selection method for managerial positions is discussed.

Key words: intellectual level, leadership, manager's effectiveness (success), models of competencies, intellectual ability tests, assessment centers.

На протяжении последних 40 лет вопрос о том, какие качества наиболее значимы для эффективного (успешного) менеджера (руководителя), неоднократно поднимался в научной литературе (Кетс де Врис, 2004; Парыгин, 1973; Тихомиров, Спэнглер, 2005; Bennis, 1989; Blake, Mouton, 1964; Boyatzis, 1982; Fiedler, Garcia, 1987). В исследованиях, проведенных как независимыми авторами, так и крупными международными консалтинговыми компаниями, предлагались различные списки ключевых личностных характеристик или компетенций (Den Hartog et al., 1999; Dulewicz et al., 2005; Handy, 1985; Stogdill, 1974). В большинстве этих списков содержатся характеристики, связанные с интеллектуальными способностями — умом, интеллектом или аналитическими навыками. После выхода в свет работ о трансформационном лидерстве и эмоциональном интеллекте влияние интеллектуальных способностей на эффективность менеджера было поставлено под сомнение (Bass, Avolio, 1994;

Blanchard, Hodges, 2003; Goleman, 1995; Goleman et al., 2002). Однако следует признать, что до сих пор мы не имеем веских аргументов ни за, ни против вклада интеллекта в успешность менеджера в силу недостатка экспериментальных данных. Этот вывод обусловил проведение нами собственного исследования, направленного на проверку гипотезы о существовании взаимосвязи между интеллектуальными способностями и эффективностью менеджера.

Теоретическую основу нашего исследования составил подход, согласно которому нельзя стать эффективным руководителем, не будучи лидером (Кетс де Врис, 2004; Мескон и др., 1997). Иными словами, лидерство и успешное руководство рассматриваются нами как идентичные феномены. Эффективные руководители играют две основные роли — харизматическую и «архитектурную». Первая заключается в способности предвидеть будущее, мотивировать и воодушевлять сотрудников с опорой на это предвидение; вторая — в решении вопросов, связанных со структурой организации, планированием, системой контроля и поощрения подчиненных. Руководитель не может существовать только в одной из этих ипостасей, каждая из них имеет большое значение в ситуации управления.

Под эффективным руководством мы понимаем специфическое лидерское поведение менеджера, которое приводит к высоким эффективным результатам работы группы и позитивно оценивается окружающими (вышестоящими менеджерами, коллегами, подчиненным и пр.). Каждая компания, имеющая свои особенности организационной культуры, цели бизнеса и пути их достижения, будет требовать от менеджера определенного стиля лидерства, который может отличаться от стиля, желательного в другой компании.

Для установления того, какой же стиль руководства будет более эффективным, мы должны опереться на какую-либо типологию лидерства. Однако любая попытка сделать это приводит нас к выводу, что большинство лидерских стилей вне зависимости от конкретной теории полезны и весьма эффективны для управления лишь некоторыми типами подчиненных, или для достижения результата в определенных условиях бизнеса, или на каком-то этапе развития организации. При типологическом подходе мы упускаем индивидуальный образ организации и лишаемся возможности «тонких настроек» в перечне критериев эффективности, которые столь важны при найме новых сотрудников, продвижении и, безусловно, развитии и обучении персонала. Поэтому мы указываем на необходимость использования нетипологического подхода к описанию лидерского поведения, который позволит варьировать критерии эффективности в зависимости от особенностей организации.

На сегодняшний день наиболее точным признается метод описания лидерского поведения через так называемую модель компетенций, т.е.

набор компетенций, которые, будучи проявленными на достаточном уровне, определяют эффективность (успех) руководителя в достижении поставленных целей в рамках той или иной организационной культуры (Симоненко, Хренов, 2010). Такая модель не может быть составлена раз и навсегда, так как на эффективность лидерского поведения влияет социальная ситуация на трех уровнях — макро, мезо и микро. Микроситуации — это ситуации взаимодействия, которые наиболее широко описаны в научной социально-психологической литературе; мезоситуации — это организационная культура, которая создает контекст для микроситуаций и проявляется в их совокупности; макроситуации — это влияние таких факторов, как политика, экономика, экология, и других глобальных составляющих жизни человека как в рамках одной страны, так и в масштабах международного сообщества (Симоненко, 2010). Непрерывное изменение социальной ситуации на всех трех уровнях объясняет исправления, периодически вносимые авторами в модели лидерства (Alimo-Metcalfe, 2006; Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, 2005).

Модель эффективного лидерства должна иметь трехкомпонентную структуру: универсальные компетенции (не зависящие от изменений социальной ситуации), вариативные компетенции (зависящие от мезоситуации) и динамические компетенции (зависящие от макроситуации). Зная цель, которая поставлена перед лидером и его последователями, и проанализировав условия социальной ситуации на всех уровнях, мы можем составить перечень компетенций, которыми должен обладать руководитель, т.е. описать поведение, которое он должен демонстрировать, чтобы добиться успеха. Описанный подход получил название «динамической концепции лидерства» и лег в основу оценки эффективности менеджера, проводимой в данном исследовании.

Цель данного исследования состояла в фактическом подтверждении влияния уровня интеллекта на успешность лидерского поведения и выявлении характера этого влияния. Задачи исследования: 1. Определить интеллектуальный уровень участников исследования при помощи тестов способностей. 2. Определить уровень развития компетенций участников исследования при помощи «центров оценки». 3. Оценить эффективность руководителей посредством сравнения их профилей компетенций с разработанной моделью эффективного лидера. 4. Провести статистический анализ с целью выявления связи между уровнем интеллектуальных способностей и эффективностью руководителя.

Выборка. В исследовании участвовали 211 топ-менеджеров (32 женщины и 179 мужчин в возрасте 27—62 лет) трех крупных российских компаний из таких разных секторов бизнеса, как нефтехимическая промышленность, металлургия и горнодобывающая отрасль, розничная торговля.

Методика и процедура исследования

Интеллектуальные способности респондентов выявлялись с помощью тестов «Анализ числовой информации» и «Анализ вербальной информации», предоставленных российской компанией ONTARGET, которая специализируется на разработке и адаптации зарубежных психометрических методик оценки персонала. Эти тесты предназначены для оценки кандидатов на позиции топ-менеджеров, а также менеджеров и специалистов, участвующих в выработке стратегических решений. При создании данных тестов был проведен анализ многочисленных описаний работы и функциональных обязанностей менеджеров российских и мультинациональных компаний. В зависимости от профиля организации и функционала конкретных позиций от сотрудников могут требоваться различные способности, знания и навыки. Однако практически все позиции предполагают, что руководитель будет работать с информацией, представленной в виде текста и чисел. Это могут быть служебные записки, приказы, статьи в прессе, информация из Интернета, прайс-листы, аналитические заметки, годовые отчеты и т.п. Именно такие материалы были положены в основу тестов. Тест «Анализ числовой информации» (19 вопросов, время тестирования 24 мин.) направлен на оценку способности кандидата работать с информацией, представленной в виде таблиц, графиков и диаграмм, анализировать ее и делать правильные выводы. Тест «Анализ вербальной информации» (32 вопроса, время тестирования 22 мин.) направлен на оценку способности кандидата анализировать текстовую информацию и делать выводы на основе прочитанного.

Эффективность лидерского поведения менеджера оценивалась по *моделям эффективного лидера* (МЭЛ), уникальным для каждой компании. Для составления этих моделей в каждой организации проводился анализ работы руководителя высшего уровня, выявлялись стратегические задачи компании, способы их решения и необходимые действия менеджеров, а также изучались социальные, экологические, экономические и политические факторы внешней среды. В каждой МЭЛ было по 6 компетенций, например: 1) нацеленность на результат; 2) взаимодействие с другими; 3) ответственность; 4) управление людьми; 5) готовность к изменениям; 6) стратегическое видение.

Для оценки данных компетенций менеджеры участвовали в «центрах оценки» (ЦО). ЦО — это структурированная процедура наблюдения за людьми в ситуациях, максимально приближенных к рабочим. Цель данной процедуры — объективно оценить компетенции участника. В ходе ЦО группа участников выполняет разнообразные упражнения под наблюдением команды экспертов, которые оценивают каждого участника по набору заранее определенных, непосредственно связанных с работой образцов поведения (компетенций). При этом заведомо

известно, как следует правильно поступить в ситуациях, моделируемых упражнениями, и что является ошибкой. Каждый эксперт выставляет оценки по компетенциям по итогам каждого упражнения согласно матрице оценки (табл. 1). Окончательное решение о том, насколько результаты участников соответствуют заранее определенным компетенциям, принимаются в ходе сведения результатов (интегральной сессии) путем анализа всех полученных данных. Эксперты приходят на интегральную сессию с заполненными протоколами, где подробно описано, за что поставлена та или иная оценка по каждой компетенции в конкретном упражнении. Ведущий эксперт интегральной сессии фиксирует в единой таблице подкрепленные фактами поведения участника оценки каждого из экспертов. Любой участник интегральной сессии может задать вопрос с требованием привести дополнительные факты в пользу той или иной оценки. Только после того, как все приходят к единому мнению, выставляется финальная оценка по обсуждаемой компетенции. Подобная процедура вынесения оценок — залог максимально объективных суждений относительно уровня развития компетенций участников (Simonenko, 2011).

Таблица 1

Матрица оценки компетенций

Компетенции	Упражнения					Интервью по компетенциям
	Групповая дискуссия	Беседа с подчиненным	Беседа с клиентом	Анализ бизнес-ситуации	Сбор информации	
Нацеленность на результат	***	*	***	*	***	***
Взаимодействие с другими	***	***	***	0	0	***
Ответственность	0	*	***	*	***	***
Управление людьми	***	***	0	0	0	***
Готовность к изменениям	*	*	*	*	***	***
Стратегическое видение	*	***	*	***	***	***

Условные обозначения: *** — компетенция оценивается как основная; * — компетенция оценивается как дополнительная; 0 — компетенция не оценивается.

Упражнения для ЦО, проводимых в рамках нашего исследования, подбирались так, чтобы каждая компетенция могла быть оценена как минимум двумя разными способами. В каждой компании использовался свой набор из 4—5 упражнений, так как модели компетенций в каждой компании были разные. По содержанию упражнения были следующие: проведение групповой дискуссии, имитация беседы с подчиненным, имитация беседы с клиентом, проведение анализа бизнес-ситуации на основе представленной информации и принятие решения, сбор информации по проблеме и принятие решения в условиях ограниченного времени. В некоторых ЦО дополнительно использовалось интервью по компетенциям (особый вид структурированного интервью, направленного на определение уровня развития компетенций респондента на основании его предыдущего опыта). Уровень развития каждой компетенции оценивался по 5-балльной шкале: 1 балл — низкое развитие компетенции: позитивных индикаторов в демонстрируемом поведении крайне мало или они отсутствуют. 2 балла — недостаточное развитие компетенции: в демонстрируемом поведении не наблюдается большинства позитивных индикаторов; продемонстрировано больше негативных индикаторов, чем позитивных. 3 балла — достаточное развитие компетенции: сочетаются поведенческие проявления, соответствующие отдельным позитивным и негативным индикаторам. 4 балла — хорошее развитие компетенции: поведенческие проявления соответствуют больше чем половине необходимых позитивных индикаторов. 5 баллов — превосходное развитие компетенции: поведенческие проявления соответствуют всем необходимым позитивным индикаторам.

В проекте участвовали эксперты, имеющие опыт проведения ЦО не менее 3 лет, сертифицированные по стандарту британской компании *A&DC* в соответствии с рекомендациями Британского психологического сообщества (*BPS*).

Результаты

Мы получили следующие данные: 1) индивидуальные оценки менеджеров по каждой компетенции, полученные в ходе ЦО, выраженные в баллах от 1 до 5; 2) результаты по двум тестам интеллектуальных способностей (ИС), выраженные в Т-баллах (стандартная шкала, применяемая в психометрике) от 20 до 80. Статистический анализ корреляций (по Пирсону) выявил устойчивую, но слабую связь между результатами тестов и суммарными оценками по компетенциям ($r=0.2$; $n=211$; $p\leq 0.01$). Это говорит о том, что само по себе наличие у менеджера высоких ИС не может свидетельствовать о его эффективности как лидера. Кроме того, суммарный Т-балл по двум тестам варьировался от 133 (высокий уровень ИС) до 64 (довольно низкий уровень).

Получив результаты, свидетельствующие о наличии связи между ИС менеджера и его успешностью как лидера, мы задались вопросом

о характере этой связи. Весь предыдущий исследовательский опыт и здравый смысл подсказывают нам, что высокий интеллект далеко не всегда является определяющим для успешности человека как лидера. Кроме того, даже если такая зависимость и присутствует, было бы крайне важно определить необходимый и достаточный уровень ИС, который мог бы стать индикатором для прогнозирования будущей успешности лидера. Этот вопрос встает перед нами особенно остро, когда мы пытаемся решить проблему определения лидерского потенциала человека.

Таблица 2

Распределение менеджеров по группам на основе результатов тестов интеллектуальных способностей (ИС)

№ группы	Уровень ИС	Сумма Т-баллов	Количество человек
1	Высокий	120—133	22
2	Выше среднего	106—119	45
3	Средний	91—105	59
4	Ниже среднего	78—91	57
5	Низкий	64—77	28

Итак, для вычленения того, какой вклад вносят ИС в эффективность лидера, мы разделили тестовые результаты всех респондентов на 5 групп (табл. 2). Для проверки предположения о том, что обладание высоким уровнем ИС критически важно для менеджера, мы объединили группы по результатам в два кластера. Первый кластер включает в себя группы 5, 4, 3 (низкая—средняя группа). Второй кластер включает группы 3, 2, 1 (средняя—высокая группа). Статистическое подтверждение нашего предположения заключалось бы в следующем: связь между результатами тестов и оценкой компетенций будет ослабевать в низкой—средней группе. Однако при исключении из расчетов двух верхних групп по результатам тестов, вопреки нашим ожиданиям, коэффициент корреляции повысился до 0.310 при сохранении уровня значимости 0.01 ($r=0.310$; $n=144$; $p \leq 0.01$). Такая динамика изменения корреляций свидетельствует о том, что высокий уровень ИС не является определяющим для успешности менеджера. Повторив ту же процедуру расчетов в средней—высокой группе, мы не получили корреляции: $r=0.056$; $n=126$; $p \leq 0.5$. Таким образом, мы видим, что связь интеллекта и оценки компетенций усиливается, когда мы рассматриваем группы со средними и низкими результатами по тестам способностей, и исчезает, когда мы рассматриваем группы со средними и высокими результатами.

Обсуждение

Полученные данные позволяют прийти к заключению, что взаимосвязь интеллекта менеджера и его эффективности как лидера явно существует. Однако она носит нелинейный характер и указывает на то, что низкие ИС негативно влияют на эффективность лидерского поведения менеджера. Причем это влияние настолько значимо, что мы можем рассматривать результаты тестов ИС как индикатор наличия лидерского потенциала и строить прогнозы относительно успешности того или иного индивида как лидера. Вместе с тем высокий уровень развития ИС не оказывает влияния на повышение эффективности лидера и не увеличивает его шансы на большую успешность по сравнению с менеджерами, имеющими средний уровень интеллекта.

Следовательно, мы вправе утверждать, что интеллект вносит существенный вклад в эффективность лидерства и может быть признан универсальным качеством, необходимым руководителю. При этом уровень интеллекта, необходимый для лидера, должен быть не ниже среднего значения, которое с точки зрения статистики определяется в стандартных баллах промежутком от 40 до 60 Т-баллов или от 16 до 84 перцентилей (%о, приводятся с округлением). Однако для лучшей дифференциации результаты тестов способностей распределяются по группам таким образом: 1. Низкий: ниже 40 Т-баллов (0—16%о); 2. Ниже среднего: 40—45 Т-баллов (16 — 30%о); 3. Средний: 45—55 Т-баллов (31—70%о); 4. Выше среднего: 55—60 Т-баллов (71—84%о); 5. Высокий: выше 60 Т-баллов (84—99%о).

Таким образом, группа средних значений в нашем исследовании представлена более узким промежутком от 45 до 55 Т-баллов (31—70%о) по сравнению с общестатистическим нормативом (40—60 Т-баллов). Общестатистический норматив ниже среднего (от 30 до 40 Т-балла) соотносится с экспериментальной группой «низкие баллы», а результаты экспериментальной группы «ниже среднего» соотносятся со «средними» баллами по стандартным нормам статистики. Аналогичным образом распределяются группы баллов «выше среднего» (55—60 Т-баллов, 71—84%о) и «высокие» (выше 60 Т-баллов, 84—99%о).

Говоря об уровне интеллекта, мы обязаны учесть тот факт, что результаты тестов ИС, выраженные в Т-баллах, носят не абсолютный, а, скорее, относительный характер. Дело в том, что при переводе сырых баллов (количества правильно решенных задач) в стандартную шкалу мы сравниваем результаты конкретных менеджеров с показателями нормативной группы, т.е. с результатами других менеджеров, выполнивших данные тесты ранее. Нормативная группа схожа с нашими респондентами по ключевым признакам (пол, возраст, профессия, стаж работы и т.п.). Таким образом, мы сравнивали уровень ИС наших респондентов с уровнем ИС топ-менеджеров в других компаниях, работающих в России.

Очевидно, что феномен лидерства гораздо шире, чем определенный управленческий уровень в организационной иерархии, и далеко не все успешные лидеры способны получить средние и высокие результаты по тестам для старших менеджеров. Было бы неверно утверждать, что мы можем использовать единую универсальную шкалу для оценки интеллекта людей, занимающих разные позиции в организации, имеющих разное образование, принадлежащих к разным профессиям и, возможно, имеющих разный социальный статус. Уровень ИС может использоваться как индикатор для прогнозирования лидерского потенциала человека только в том случае, если соблюдены следующие условия: 1) оцениваемые способности значимы для выполнения той деятельности, в которой индивид реализует себя как лидер; 2) их уровень определяется в сравнении с уровнем этих способностей у тех людей, которые окружают данного человека и могут быть его последователями (Симоненко, 2011).

* * *

Проведенное нами исследование позволило прийти к следующему **выводу**: низкий уровень ИС может существенно снизить вероятность успешности менеджера; высокий уровень ИС не обязательно является конкурентным преимуществом по отношению к интеллектуальному уровню выше среднего при составлении прогноза успешности менеджера. Практическая польза данных результатов состоит в важности применения тестов ИС при оценке потенциальных и действующих менеджеров. Результаты этих тестов помогут с высокой вероятностью прогнозировать эффективность менеджеров не только при найме на работу, но и при обучении и продвижении сотрудников на руководящие позиции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М., 2004.

Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М., 2007.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. статья Л.И. Евенко. М., 1997.

Парыгин Б.Д. Руководство и лидерство // Руководство и лидерство / Под ред. Б.Д. Парыгина. Л., 1973. С. 5—13.

Симоненко С.И. Влияние макросоциальной ситуации на успешность лидера. 2010. URL: <http://www.detech-group.com/vliyanie-makrosocialnoy-situacii-na-uspeshnost-lidera>

Симоненко С.И. Вклад интеллектуальных способностей в успешность менеджера: взаимосвязь результатов тестов способностей и центров оценки // Тезисы конф. «Организационная психология: люди и риски»: Сб. материалов II российско-американской науч. конф. (г. Саратов, 13—14 мая 2011 г.) / Под ред. Л.Н. Аксеновой. Саратов, 2011. С. 159—162.

Симоненко С., Хренов Д. Сказки и были о методах оценки персонала. М., 2010.

Тихомиров А.А., Спэнглер У.Д. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства // Рос. журн. менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 71—98.

Alimo-Metcalfe B. From “charismatic” to “engaging” leadership: A new model and its impact // Paper presented to the 33rd Intern. Congress on Assessment Center Methods. London, September 26—28, 2006.

Alimo-Metcalfe B., Alban-Metcalfe J. Leadership: Time for a new direction? // Leadership. 2005. Vol. 1. N 1. P. 51—71.

Bass B.M., Avolio B.J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA, 1994.

Bennis W. On becoming a leader. N.Y., 1989.

Blake R., Mouton J. The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston, TX, 1964.

Blanchard K., Hodges P. The servant leader. Nashville, TN, 2003.

Boyatzis R. The competent manager: A model for effective performance. N.Y., 1982.

Den Hartog D., Konrad E., Koopman P. et al. National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study // Eur. J. of Work and Organizat. Psychology. 1999. Vol. 8. Is. 4. P. 503—520.

Dulewicz C., Young M., Carden J. A study of similarities and differences between management and leadership: Implications for assessment centers // Presentation of research findings at the 33rd Intern. Congress on Assessment Center Methods. London, September 26—28, 2006.

Fiedler F.E., Garcia J.E. New approaches to leadership, cognitive resources and organizational performance. N.Y., 1987.

Goleman D. Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ. N.Y., 1995.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A. The primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business School Press, 2002.

Handy C. Understanding organizations. L., 1985.

Simonenko S. The use of assessment and development centres in Russia // Assessment centres and global talent management / Ed. by N. Povah, G.C. Thornton. Surrey, UK, 2011. P. 429—439.

Stogdill R.M. Handbook of leadership: A survey of theory and research. N.Y., 1974.

Поступила в редакцию

28.11.11