

Три стороны менеджмента: рации, эмоции, политика

С самого детства я был довольно рационален. И, когда с середины 90-х началось мое становление как менеджера, почти все мои усилия были сосредоточены в этой области: разработка бюджета, маркетинговая политика, производственная эффективность. Взаимодействуя с сотрудниками, я также стремился к рациональному началу. Иногда это не работало. Если бы я управлял такими же людьми, как я, то все было бы замечательно, но люди разные. Когда я уходил из издательства «Работа для вас», собственник сказал: «Сергей, вы замечательный специалист, но работать с вами невозможно... вы слишком требовательны к окружающим».



Коэффициент менеджерского интеллекта (management quotient, MQ)

[Предыдущая глава](#) [Оглавление](#) [Следующая глава](#)

Эмоциональный интеллект

Около 20 лет тому назад, занимая пост генерального директора издательства «Советский спорт», я познакомился с Владимиром Викторовичем Столиным – руководителем консалтинговой компании «Экопси». Его привлек владелец бизнеса для проведения ассессмент центра, то есть оценки меня в бизнес-среде издательства. Столин отметил высокие интеллектуальные компетенции, и выявил определенные проблемы с эмоциональным интеллектом. С тех пор я уделяю серьезное внимание этой составляющей моего стиля управления: читаю литературу, рефлексирую, пробую добавлять что-то новое в коммуникации.

Я стал больше понимать важность двух составляющих: интеллекта и эмоций. Тем не менее, я замечал, что в компаниях процветают люди с весьма средними интеллектуальными и эмоциональными навыками. В чем причина их успеха? Я думаю, дело в том, что во многих компаниях правят посредственности, поэтому они не стремятся окружать себя людьми интеллектуально и эмоционально развитыми, и на первый план выходят политические компетенции: объединиться с кем-то против кого-то; понять, куда дует ветер; элементарно угодить начальнику...

Политический интеллект

Чтобы быть успешным в *реальных* компаниях менеджер должен владеть также и политическим интеллектом. Раньше я считал, что политическая составляющая в компании связана с чем-то негативным, а поскольку мне было неприятно становиться участником подкованных игр, я предпочитал покидать такие фирмы. К сожалению, на своем жизненном пути других компаний я не встретил... Маловероятно, что мне не повезло, скорее, иных организаций, просто не существует.

Сегодня к понятию политического интеллекта я отношусь значительно более позитивно. Неучет политической составляющей в проектах изменений, как правило, приводит к их провалу. Сегодня

менеджерам без внимания к мнению стейкхолдеров не обойтись! Политический интеллект перестал у меня ассоциироваться с подковерными играми.

Основная часть бизнес-литературы посвящена рациональным знаниям и методам. Думаю, что на долю IQ придется 80% книг и статей, EQ – 15%, PQ – 5%. Менеджеров, в первую очередь, учат предметной области, затем методам взаимодействия с людьми. Поведению в *реальных* организациях они обучаются, как правило, сами...

Менеджерский интеллект

Джо Оуэн считает, что менеджеры действуют в трех измерениях. Он ввел коэффициент менеджерского интеллекта (см. рис.):

$MQ (\text{management quotient}) = IQ (\text{intelligence quotient}) + EQ (\text{emotional quotient}) + PQ (\text{political quotient})$

IQ-способности – проблемы, задачи, деньги:

- Ориентирован на результат, упрощает и решает проблемы.
- Формулирует четкие ожидания (цели и сроки) и выполняет их.
- Управляет бюджетом доходов и расходов.
- Знает основные показатели бизнеса и, опираясь на них, проверяет новые идеи.

EQ-способности – общение с людьми, рефлексия:

- Проявляет искренний интерес к команде и имеет преданных сторонников.
- Умеет слушать, понимает потребности людей.
- Помогает другим найти эффективные методы работы, не навязывает единый стиль работы.
- Делегирует важные задачи, которые развивают людей, не ищет виноватых.

PQ-способности – как добиваться целей:

- Понимает ключевые источники власти: деньги, информация, навыки, клиенты, ресурсы.
- Знает, где сосредоточена власть, создает союзы с ключевыми фигурами.
- Умеет завуалировано сказать «нет», ищет альтернативные решения.
- Управляет изменениями, больше сосредоточен на людях, чем на проектах.

Теория множественного интеллекта

В начале XX века были разработаны тесты на IQ, и долго считалось, что нанимать нужно умных. Однако, это не работало: помимо логических способностей, для успеха нужна мотивация, социальные навыки и много чего еще. Психолог Говард Гарднер в 1980-х предложил теорию, согласно которой человек обладает рядом относительно независимых способностей. Он выделил лингвистический, музыкальный, логико-математический, пространственный, телесно-кинестетический, внутриличностный и межличностный интеллекты. Затем он добавил еще один – натуралистический или природный. Спасибо ему за подсказку, мы не будем воспринимать перечень, как догму))

Позже Гартнер предложил пять типов мышления, важных для человека в XXI веке. *Дисциплинарный* тип предполагает освоение учебной дисциплины, ремесла или профессии. *Синтезирующий* позволяет извлекать информацию из разных источников, сводить ее воедино так, чтобы результат имел самостоятельную ценность. *Креативный* – предполагает рождение новых идей и ставит вопросы, ответы на которые до сих пор неизвестны. *Респектологический* – учитывает различия между людьми, пытается понять других и эффективно взаимодействовать с ними. *Этический* тип размышляет о природе, людях, обществе.

Джо Оуэн. Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих. – М.: Претекст, 2011.

Конспект: <https://baguzin.ru/wp/tri-istochnika-i-tri-sostavnnye-chasti-me/>

Говард Гарднер. Структура разума: теория множественного интеллекта. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 512 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=7895>

Говард Гарднер. Великолепная пятерка. – М.: [Альпина Бизнес Букс](#), 2008. – 160 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=11464>

[Владимир Спиваковский. Менеджерский интеллект — звучит странно?](#)