

Содержание

Введение	Особенности восходящей звезды	9
	Начало	13
	Что необходимо в любом бизнесе	15
	Что было не так	17
ЧАСТЬ I	Управленческий интеллект — это пронциательность	23
Глава 1	Когда невидимое становится явным	25
	Управленческий интеллект в реальной жизни: решение задач	28
	Управленческий интеллект в реальной жизни: умение понимать людей	33
	Управленческий интеллект в реальной жизни: оценивание самого себя	39
	Управленческий интеллект объясняется «деловым чутьем»	44
	Выводы	47
Глава 2	Критическое мышление — основа управленческого интеллекта	49
	Критическое мышление в бизнесе	53
	Выводы	59
Глава 3	Открытие управленческого интеллекта	61
	Границы управленческого интеллекта	75
	Выводы	79

Содержание

Глава 4	Преимущества перед конкурентами: почему некоторые люди выделяются?	81
	Чтобы узнать друг друга, требуется время	89
	Выводы	96
Глава 5	За пределами идеи: как достичь выдающихся результатов	99
	Выводы	108
ЧАСТЬ II	Почему управленческий интеллект так редок?	111
Глава 6	Дефицит управленческого интеллекта	113
	Нет времени подумать: миф о скорости.	117
	Действуй без размышлений: реалии управленческой деятельности	124
	Выводы	133
Глава 7	Во всем виноват мозг	135
	Коннекционизм.	138
	Наиболее распространенные ошибки при принятии решений в бизнесе.	141
	Неоправданный оптимизм, или самонадеянность	142
	Предубеждение доступности	144
	Фреймы.	149
	Создание паттернов	154
	Выводы	160
ЧАСТЬ III	Все дело в интеллекте.	163
Глава 8	За пределами академического интеллекта	165

Содержание

	Как разрабатываются методики для измерения интеллекта	167
	Изменение представлений об интеллекте	170
	Тесты интеллекта и управленческая деятельность . . .	173
	Проблемы создания теста управленческого интеллекта	179
	Выводы	182
Глава 9	Тупиковый путь	185
	Сети харизмы	191
	Культ личности	194
	Стиль и личность: распространенное заблуждение . . .	202
	Выводы	207
Глава 10	В погоне за непосредственными критериями: замкнутый круг	209
	Выводы	217
Глава 11	Эволюция отборочного интервью	219
	Шаг в правильном направлении	223
	Недостатки профессионально ориентированного интервью	225
	Выводы	227
Глава 12	Секрет профессионально ориентированного интервью	229
	Что на самом деле оценивает профессионально ориентированное интервью?	236
	Выводы	244

Содержание

Глава 13	Различия между знанием и интеллектом	247
	Выводы	252
Глава 14	Как оценивать интеллект?	255
	Тестовый формат — главная составляющая	263
	Выводы	270
ЧАСТЬ IV	Как оценивать управленческий интеллект?	271
Глава 15	Стремление высоко ставить планку	273
	Оценивание управленческого интеллекта: задачи	275
	Оценивание управленческого интеллекта: люди	280
	Оценивание управленческого интеллекта: собственные действия	285
	Управленческий интеллект: жизнеспособная, валидная теория	290
	Выводы	296
Глава 16	Развитие управленческого интеллекта	297
	Выводы	309
Глава 17	Оценивание управленческого интеллекта	311
	Список литературы	321
	Приложение	337
	Предметный указатель	341
	От автора	347
	О компании <i>Executive Intelligence Group</i>	349

Особенности восходящей звезды

Андреа Джанг получила степень бакалавра английской литературы в Принстонском университете в 1979 году и сразу после этого начала работать в Блумингдэйле, участвуя в программе обучения менеджменту. Там ее успехи были высоко оценены, и позднее Андреа занимала руководящие должности сначала в компании *Mangin*, а затем в *Neiman Marcus*, пока в 1993 году компания *Avon* не пригласила ее стать консультантом по маркетингу. В течение года Андреа руководила отделом маркетинга, и ее главной задачей стало обновление компании.

Компания *Avon* была создана в 1887 году и долгое время оставалась прибыльной и успешной, но к началу 1990-х годов ее продукция начала сдавать свои позиции на рынке. Исследования показывали, что постепенно за продукцией компании закрепился имидж дешевой косметики для пожилых матрон.

Такое отношение к продукции *Avon* и низкий уровень продаж требовали существенных изменений, которые могли бы улучшить качество и укрепить имидж бренда. Но особенно важно было донести новые идеи до отделений на местах и добиться того, чтобы благодаря им повысился уровень продаж. *Avon* была создана как компания, позволяющая женщинам влиять на других женщин. В ней использовался метод прямых продаж, построенный на работе

представителей на местах, которые, часто на условиях частичной занятости, работали в компании *Avon* и продавали косметику своим подругам и соседкам. Без поддержки со стороны таких консультантов любая идея руководства о внесении изменений в работу компании была обречена на провал.

Андреа Джанг знала, что именно с этого и следует начать. Ей предстояло помочь женщинам, которые работали консультантами *Avon*, и научить их осуществлять продажи таким образом, чтобы повысить имидж бренда на рынке. Но это была задача не из легких. Хотя рынок сбыта продукции *Avon* постепенно сокращался, многие представители на местах все еще прилично зарабатывали на ней, и этот заработок был весьма значительным для их семей.

Одним из первых изменений, которое планировалось ввести, была замена существующей парфюмерной линии новой, более дорогой. А. Джанг объясняет:

Когда я впервые пришла работать в *Avon* в роли маркетолога, исследования рынка определяли нашу продукцию как дешевую. Дешевый и дорогой — противоположные понятия. Однако исследования показывали, что в отношении нашей продукции граница между ними весьма условна. Поэтому нам предстояло исправить положение и изменить имидж нашей компании.

Первое, что мы сделали, — создали новую, более дорогую парфюмерную линию. До этого средняя цена на парфюмерию *Avon* была 10–12 долл., и наши консультанты продавали миллионы флаконов духов в год. Теперь же мы решили создать новую парфюмерную линию, стоимость продукции которой была бы несколько выше — 18,5 долл. за флакон.

Наши консультанты восприняли это нововведение в штыки. Они считали, что это слишком дорого, и их беспокоило, что в канун Рождества они могут потерять весь свой заработок.

Ведь товарная линейка, которую выпускали раньше, ежегодно приносила постоянный заработок, особенно в дни рождественских праздников. Но, тем не менее, было необходимо пойти на этот непопулярный шаг, чтобы продукция компании соответствовала современным требованиям рынка.

Маркетинговые исследования показали, что руководству компании *Avon* предстоит решать серьезную проблему. Работники, занятые распространением продукции старой линии, с трудом верили в то, что можно выйти из кризиса путем снятия с производства товаров, приносящих гарантированный доход.

В результате А. Джанг оказалась в трудном положении. Она понимала, что попытка ввести какие-либо изменения путем давления сверху, скорее всего, вызовет резкое сопротивление; а поскольку компания крайне нуждалась в своих консультантах, представляющих клиентам «лицо фирмы» и регулярно осуществляющих продажи, было маловероятно, что подобная стратегия возымеет успех. Это был более чем радикальный путь, поскольку запуск новой парфюмерной линии рассматривался в качестве лишь первого шага на пути к изменениям, которые планировалось ввести в отношении продукции *Avon*.

Андреа и ее коллеги встретились с консультантами и попытались убедить их в необходимости подобных изменений. Несмотря на подробные разъяснения результатов исследования рынка, четко демонстрировавших, что продажа продукции престижной линии принесет компании более высокий доход, информация встретила резкое сопротивление. Многие сотрудники считали эту идею крайне неудачной и не могли понять, почему руководство собирается предпринять столь радикальные действия. Андреа вспоминает:

Я смотрела вокруг и видела растерянные лица, и вдруг меня осенило: ведь эти женщины — точно такие же, как наши клиентки. В конце концов, все это время они продавали

нашу продукцию своим подругам и родственникам. И я задала им простой вопрос: «Кто из вас пользуется нашими духами? Забудьте о том, что вы продаете. Вы сами пользуетесь нашей косметикой? Предпочитаете ли вы нашу продукцию другим, классическим ароматам?» В комнате воцарилась тишина.

Затем мы изложили нашу идею консультантам более простыми словами, и они поняли, что именно мы собираемся сделать и для чего. Они вынуждены были признать, что не испытывают гордости за нашу продукцию и не придают значения возможности самим пользоваться косметикой, которую продают. Оказалось, что наши консультанты как никто другой нуждаются в новой стратегии компании.

Когда мы узнали о том, что наши консультанты стали говорить другим сотрудникам компании: «Теперь я понимаю, что они (руководство) пытаются сделать», — это был самый важный шаг к взаимопониманию, которого мы достигли, потому что именно наши консультанты могут изменить ситуацию, и от их поддержки зависит общий результат.

С этого времени в компании начали происходить заметные изменения — постепенно сотрудники стали понимать и поддерживать новую стратегию. Это был переломный момент.

То, как А. Джанг справилась с этой ситуацией, свидетельствует о ее способности мыслить нестандартно, и это не осталось незамеченным высшим руководством компании. Именно эта способность привела Андреа в 1999 году в кресло исполнительного директора компании *Avop*. С тех пор объем продаж увеличился на 45% — с 5,3 почти до 8 млрд. долл., денежные поступления выросли на 164% и с каждым годом возрастают в два раза, а в период с 2002 по 2005 год доходы фирмы выросли на 25%. Товарооборот компании *Avop* заметно увеличился.

Сейчас Андреа Джанг — топ-менеджер мирового уровня, она член совета директоров компании *General Electric*

и член международного совета правления компании *Salomon Smith Barney*. Все, с кем приходится общаться Андреа, не могут не оценить ее неординарного мышления. Тем не менее она не училась в бизнес-школе и не посещала традиционных тренингов по бизнесу. Так в чем же секрет потрясающей интуиции А. Джанг и людей, подобных ей? Помимо пронизательности, они отличаются особым складом ума, в котором и кроется секрет их управленческих способностей. Именно о таком складе ума и о таких способностях рассказывается в этой книге.

Начало

*Во всем, что он говорит, есть смысл,
и, честно говоря, очень редко удается найти
такого человека, как он.*

Уоррен Баффет о Джиме Килтсе, исполнительном директоре компании *Gillette*, 2002 год [1]

В самом начале своей карьеры я работал над одним масштабным исследованием в престижной международной консалтинговой фирме. Я был единственным из восьми консультантов команды, кто не заканчивал никакого элитного учебного заведения. Наблюдая за этими людьми, я стал замечать, что все удачные идеи исходили от одного человека. Ее звали Барбара. Она была единственной женщиной в этой группе, и ее нельзя было назвать напористой или харизматической личностью; тем не менее, ей удавалось с исключительной точностью угадывать, что именно

нужно было сделать в той или иной ситуации и как лучше этого добиться.

Поскольку в поведении Барбары не было и намека на напористость, окружающие не всегда замечали, что из всех членов группы именно она была автором наиболее ценных идей (хотя с первого взгляда становилось ясно, что они исходят именно от нее). У Барбары было такое же образование и такой же опыт работы, как и у других членов группы, но чем она действительно отличалась от всех остальных — это особым складом ума, который далеко не всегда связан с университетским дипломом. Ведь ее коллеги были выпускниками таких же престижных учебных заведений, как тот, в котором училась она. Но из восьми членов группы, находившихся в комнате, именно она предлагала наиболее удачные варианты ответов.

Это повергло меня в замешательство: как может быть, что даже в организации, где с гордостью утверждают, что туда принимают только лучшие умы, один человек настолько разительно отличается от всех остальных? Я спросил об этом у своего наставника Майкла Скривена — человека с полувековым опытом работы в этой области. Я был так взволнован, когда рассказывал ему о своем удивительном открытии, что он в ответ усмехнулся и произнес: «Только сейчас заметил, что ли?»

Он сказал, что о таких способностях известно уже не один десяток лет. Затем он подробно рассказал об исследованиях, проведенных на эту тему. Увидев мое глубокое разочарование и досаду от того, что мое потрясающее открытие давно сделано другими, он попытался меня ободрить: «Джастин! Конечно, этой темой занимались многие, — сказал он, — но, возможно, здесь и для тебя найдется работа, и ты сможешь сказать свое слово в этом исследовании. Просто тебе следует пойти в несколько ином направлении. Ты мог бы

изучить, какую роль во всем этом играет критическое мышление и интеллект».

Я приступил к изучению индивидуальных особенностей критического мышления, интеллекта и их роли в принятии решений в области бизнеса. Я был крайне удивлен, когда узнал, что, несмотря на слова Майкла Скривена, мало кто из исследователей занимался изучением влияния определенных аспектов интеллекта на принятие решений.

Что необходимо в любом бизнесе

Джим Коллинз, один из наиболее уважаемых в мире специалистов по менеджменту, называет их «нужные люди» [2]. Джек Уэлч, едва ли не самый успешный топ-менеджер XX века, говорит о них «звезды» [3], а известный профессор, автор многих книг на эту тему, Питер Друкер считает их «мастерами» [4]. Все перечисленные авторы так говорят о людях, от которых зависит, по какому пути пойдет компания — будет ли это путь к процветанию или к краху.

Но что же делает этих людей такими успешными? Если бы мы могли это знать, то нам бы удавалось распознавать в людях необходимые качества или, что более важно, мы могли бы помочь своим сотрудникам их развивать. Вся сложность состоит в том, что до сих пор никто не дал определения качеству, делающему человека таким «мастером».

На эту тему написаны сотни книг, тысячи ученых предлагают свои теории, но ни одна из них не дает ответа на этот вопрос. Нам много раз говорили, что секрет успеха руководителя заключается в его способности быть лидером, предвидеть изменения, быть предприимчивым, не бояться нарушать правила, общаться с людьми и сочувствовать им, компенсировать слабости других, быть открытым разнообразию. Он должен уметь поставить себя на место другого,

организовать работу в команде; быть способным удерживать внимание аудитории и направлять внимание людей. Руководитель должен быть новатором, приветствовать предприимчивость, разбираться в логистике и в тонкостях рынка, обладать талантом определять настоящие ценности, ориентироваться на сильные стороны людей. С одной стороны, он должен ставить на первое место сотрудника компании, с другой — отодвигать его на второе место (а на первое ставить клиента); уметь отстаивать свою точку зрения, приветствовать лидеров среди подчиненных, вселять уверенность в других, сообщать им свое видение проблемы... И это еще не полный список.

Такой подход потрясающе изобретателен, но он ничего не дает при попытке определить, кто же приведет нашу компанию к успеху. В результате все эти теории только отдаляют нас от определения того, что на самом деле способствует успеху лидера. Если мы действительно хотим пополнить ряды наших менеджеров «нужными людьми» или же хотим сами стать такими, необходимо четко назвать те качества, которые и определяют в человеке «звезду».

Оказывается, существуют такие когнитивные¹ способности, от которых в значительной мере зависит, станет ли руководитель успешным или его ожидает провал. Именно от этих качеств и отталкивается новая теория интеллекта. Речь идет не об интеллекте, определяющем успех в образовании, а о когнитивных способностях, играющих первостепенную роль в бизнесе. Мы назвали эту теорию *управленческим интеллектом*.

¹ Когнитивный (от англ. *cognition* — знание) — имеющий отношение к познавательным процессам индивида. — *Примеч. ред.*

Эта книга:

- ☑ рассказывает о когнитивных особенностях, присущих успешным руководителям, благодаря которым они выгодно отличаются от остальных своих коллег;
- ☑ критикует существующий подход к понятию управленческого интеллекта, из-за которого рынок наводнили всевозможные методики и теории, оказавшиеся совершенно несостоятельными при определении отличительных признаков талантливого руководителя;
- ☑ предлагает критерии определения управленческого интеллекта;
- ☑ предоставляет информацию о том, как развить у себя управленческий интеллект.

Опираясь на многочисленные эмпирические исследования, а также на эксклюзивные интервью с наиболее успешными руководителями крупных компаний мирового значения, эта книга предлагает новый подход к определению «нужного материала», а именно — тех качеств, которые являются отличительными признаками талантливого руководителя, «звезды».

Что было не так

Наверное, эту книгу можно считать критикой в адрес науки менеджмента, к которой я имею непосредственное отношение. Наука менеджмента — это основной механизм, отвечающий за выявление лучших методов управления, но в этой сфере большинство предлагаемых идей звучат неубедительно и не имеют четких доказательств.

Как будет видно в дальнейшем, на протяжении долгого времени исследователи придавали значение качествам,

не имеющим прямого отношения к работе организатора (например, таким как сила личности или стиль поведения). Хорошо, когда лидер обладает харизмой² и производит впечатление некоторой таинственности, но эти качества вряд ли будут ему полезны, если потребуются найти верное решение. Первая обязанность любого руководителя — умение выстроить реальную картину происходящего, а это напрямую связано с уровнем его интеллектуальных способностей. Поэтому любое исследование лидерских качеств должно быть в первую очередь направлено на изучение возможностей определения и развития этих способностей.

Однако при приеме людей на работу и при проведении бизнес-тренингов мы не подчеркиваем, что интеллект является ключом к достижению успеха. Можно сколько угодно говорить о его процентном выражении, но ни у кого не возникнет сомнений в том, что ум, а именно — интеллектуальная способность к выполнению определенной деятельности — является одной из главных величин, определяющих успех руководителя.

Тем не менее тесты интеллекта (которые на самом деле были разработаны вовсе не для того, чтобы измерять степень развития управленческого интеллекта³) все еще

² Харизма (от греч. *charisma* — милость, божественный дар) — исключительная одаренность; харизматический лидер — человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности — мудрости, героизме, «святости». — *Примеч. ред.*

³ Автор основывается на теории множественного интеллекта, предложенной американским психологом Говардом Гарднером (1983 г.), согласно которой выделяются семь относительно независимых видов интеллекта (лингвистический, логико-математический, музыкальный, пространственный, телесно-кинестетический, внутриличностный, межличностный). Впоследствии были добавлены интеллект натуралиста и экзистенциальный интеллект, при этом

остаются основным средством для выявления таких способностей и применяются при необходимости выяснить, будет ли человек успешным организатором.

Как показывают исследования, 12-минутный тест интеллекта может выявить предрасположенность человека к той или иной работе почти с такой же точностью, как двухчасовое отборочное интервью [5]; поэтому, бесспорно, эти тесты имеют определенное значение. Существуют многочисленные доказательства этого факта. Одно из них было представлено в 2004 году, когда два весьма уважаемых исследователя методов оценивания интеллектуальных способностей человека — профессор Фрэнк Шмидт из Университета штата Айова и Джон Хантер из Университета штата Мичиган — опубликовали свое исследование, в котором сравнивались прогностические возможности тестов интеллекта и других диагностических методик. Сравнив результаты 515 независимых исследований, проведенных при участии более ста тысяч человек, Шмидт и Хантер определили, что тесты интеллекта могут показывать потенциальную склонность человека к определенному виду деятельности «лучше, чем какую-либо другую способность, особенность или предрасположенность, и даже лучше, чем соответствующий опыт работы» [6].

Тесты когнитивных способностей неизменно доказывают свою высокую эффективность при выявлении предрасположенности человека к определенному виду работы, а также к той или иной профессии. Кроме того, исследования показали, что по мере возрастания сложности какой-либо

Г. Гарднер признавал возможность дальнейшего расширения списка интеллектов (2003 г.). В русском переводе см.: Гарднер Г. Структура разума. Теория множественного интеллекта. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007; а также Гарднер Г. Изменчивый разум. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — *Примеч. ред.*

деятельности, повышается также и возможность данного теста определить склонность к ней. Поэтому в отношении управленческой деятельности, считающейся самой сложной из всех профессий, определение когнитивных способностей выступает одним из наиболее действенных методов прогнозирования успеха [7].

Тем не менее никто из исследователей не попытался сначала ответить на вопрос — благодаря чему тесты интеллекта настолько точно выявляют эту предрасположенность, а затем на основании полученного ответа вывести теорию управленческого интеллекта. Без сомнения, управленцам требуются особые умения. Существует множество людей в возрасте около 30 лет, которые демонстрируют очень высокие показатели по тестам интеллекта, но было бы крайне неразумно только на этом основании назначать такого человека на должность исполнительного директора компании уровня *Fortune 500*. Не следует забывать о том, что руководитель компании действует не руками, а головой. И если директор не обладает соответствующими интеллектуальными способностями, у него мало шансов на успех.

К сожалению, мы редко пытаемся определить уровень интеллекта человека до того, как его возьмут на работу в компанию либо повысят в должности. И понятно, почему. Ведь до сегодняшнего дня не существовало метода, пригодного для определения когнитивных способностей руководящих работников и организаторов. Несмотря на то что тесты интеллекта обладают высокой вероятностью определения наличия интересующих нас качеств, они все же не могут в полной мере спрогнозировать требования к руководителям современных компаний.

Например, между характерными вопросами теста и теми задачами, которые человеку приходится выполнять в процессе работы, достаточно мало общего. Вопрос наподобие «Человек относится к обезьяне, как бабочка относится к...?»

не имеет абсолютно никакого отношения к действиям руководителя на рабочем месте и предстоящей ему необходимости принимать серьезные решения.

Кроме того, многие исследователи поставили под сомнение точность традиционных способов измерения интеллекта, полагая, что подобные тесты зачастую страдают предубежденностью и односторонностью — в отношении расы, пола, экономического положения. Они часто искажают информацию и, таким образом, не могут в полной мере выявить особенности интеллекта того или иного человека [8].

Поскольку специалисты часто ставили под сомнение возможность оценить профессиональные качества с помощью тестов интеллекта, последние крайне редко применялись в отношении руководителей высшего звена. Более того, сомнительная репутация подобного вида тестирования не давала возможности специалистам в области управления получить полезную информацию. Возникла дилемма: сама система бизнеса нуждается в возможности определения и развития способностей талантливых руководителей, «звезд» менеджмента, но у нас нет возможности убедиться в том, что данная личность обладает именно такими качествами, которые нам требуются.

Однако, вместо того чтобы исправить положение и начать применять соответствующие методы тестирования, мы предпочли пойти по совершенно иному пути. Мы почему-то стали опираться на свои внутренние представления о том, каким должен быть лидер («он должен быть харизматической личностью» или «в нем должна быть какая-то загадка»), или же давать эмоциональную оценку интеллектуальных способностей человека и пытаться таким способом распознать тех, кого Питер Друкер называет «мастерами» [9].

Ключ к решению этой проблемы можно подобрать в том случае, если попытаться перенести понятие интеллекта в контекст бизнеса и придать этому понятию форму,

приемлемую для данного контекста. Именно благодаря этому и возникла концепция управленческого интеллекта. Вместо того чтобы приспособить к исследованию тесты, изначально разработанные в целях определения академического потенциала школьников, я попытался создать новую теорию интеллекта, которую можно было бы применить к бизнесу — такую, с помощью которой появилась бы возможность получить полное представление о сильных и слабых сторонах руководителя.

Теория управленческого интеллекта может стать основой для сравнения различных составляющих интеллекта, необходимых для выполнения тех или иных задач в бизнесе. Более того, в этой теории отводится важное место тем особенностям мышления, которые позволяют руководителю всякий раз выбирать верный путь для решения задачи. Если определить, каковы эти основополагающие особенности, и разобраться в них, появится возможность совершенствовать свои собственные способности и помогать в этом другим.

Когда невидимое становится явным

Сегодня невозможно стать успешным руководителем не обладая уникальным чутьем, пронизательностью в области бизнеса, то есть тем, что мы называем управленческим интеллектom. Почему-то так сложилось, что подобная интуиция не всегда в чести. Однажды член Верховного суда США Поттер Стюарт заметил по этому поводу: «Я не могу точно сказать, что это, но когда мне приходится с этим сталкиваться, я это узнаю» [1]. Все мы угадываем признаки такого рода интуиции даже в повседневных ситуациях, о чем свидетельствует следующий пример.

Однажды под мостом, по которому проходило шоссе, застрял грузовик. Его пытались оттащить на буксире и даже вызвали бригаду пожарных. Но, несмотря на всеобщие усилия, грузовик никак не удавалось сдвинуть с места. Водитель одной из машин, которого очень злило то, что из-за грузовика на дороге произошел затор, подошел к начальнику пожарной бригады и поинтересовался, что происходит. «Мост расположен слишком низко, — с раздражением ответил тот, — поэтому грузовик заклинило, и мы не можем его вытащить». «То есть, проблема в том, — догадался подошедший водитель, — что этот грузовик расположен недостаточно низко, чтобы он мог пройти». Начальник пожарной бригады усмехнулся: «Можно и так сказать». «Я вот думаю, — продолжил водитель, — почему бы не выпустить

воздух из камер, тогда грузовик станет немного ниже?» Через десять минут грузовик прошел под мостом и путь был снова свободен.

Со стороны простая логика иногда кажется волшебством — магическим трюком фокусника, в результате которого происходит нечто необыкновенное. Ведь видеть результат действия — еще не означает понимать, каким образом он был достигнут. А если вы не знаете, в чем секрет фокуса, то не сможете ни повторить его, ни научить ему других.

Для того чтобы понять, что такое интуиция в бизнесе, нам нужно заглянуть за кулисы и изучить механизм трюка. Кроме того, если мы хотим развить это качество в себе или доказать, что именно способность пользоваться им как инструментом и определяет возможность принятия нестандартного решения, то нам требуется надежное средство для распознавания и оценивания этой особенности.

Итак, в чем же заключается управленческий интеллект? Наиболее простое определение — это некий набор качеств, которые человек демонстрирует в процессе работы в трех основных направлениях: решение **задач**, взаимодействие с другими **людьми**, умение адекватно оценивать **себя** и соответственно управлять своим поведением.

В процессе работы руководитель постоянно преследует несколько целей. Он решает, какие задачи следует выполнять, в каком порядке и каким образом лучше это делать. Он определяет, какие действия нужно предпринять, чтобы добиться той или иной цели, и организует процесс взаимодействия с людьми. При этом руководитель всегда должен адекватно воспринимать самого себя, выявлять собственные ошибки, анализировать и исправлять их.

Чем более профессионально человек действует во всех трех направлениях, тем выше у него уровень управленческого интеллекта. Разумеется, управленческий интеллект не исчерпывается каким-либо одним качеством или одной

способностью, существующей отдельно от остальных. Это скорее синтез критического мышления, которое отвечает за процесс принятия решения и за особенности поведения индивида.

Управленческий интеллект — это результат действия того, что, как правило, подразумевают под критическим мышлением, но это не просто абстрактно-логические или аналитические способности, обычно понимаемые под этим определением. Напротив, это более широкое и целенаправленное понимание критического мышления; иными словами, это способность индивида наиболее рационально использовать полученную информацию как предпосылку к какой-либо идее или как руководство к действию.

Этот вид интеллекта важен в любом аспекте руководства. При более детальном анализе можно определить некий набор устойчивых, взаимосвязанных качеств, которые составляют основу управленческой деятельности. В этом смысле теория управленческого интеллекта приоткрывает завесу тайны и проливает свет на секреты работы успешного руководителя.

Далее мы подробно рассмотрим все три области приложения управленческого интеллекта — к **задам**, к **другим людям**, к **себе**. Приведенные ниже примеры помогут вам понять исключительную роль управленческого интеллекта в организации бизнеса.

Управленческий интеллект в реальной жизни: решение задач

Вы думаете, что все руководители высшего звена действительно проявляют управленческий интеллект, если требуется принять удачное решение? Подумайте хорошенько. Когда топ-менеджер американской компании сталкивается с необходимостью решения определенной задачи, управленческий интеллект — это как раз то, чего ему больше всего не хватает, и именно по этой причине происходит большинство провалов в бизнесе. Вот реальный пример.

В 1980-х годах компания *General Motors* переживала трудные времена. Забастовки и высокая стоимость труда стали причиной резкого сокращения прибыли. Кроме того, американские производители постепенно уступали место на рынке своим конкурентам из Японии. Исполнительный директор компании *General Motors* Роджер Смит принял смелое решение и стал играть в открытую. Вместо того чтобы сдать свои позиции и смириться с катастрофически падающей конкурентоспособностью компании, Смит принял решение изменить технологию производства. Он думал, что использование последних технических достижений предоставит возможность возложить часть работы на заводах

General Motors на роботов. Смит полагал, что это решение даст ему возможность изменить ситуацию сразу в двух направлениях — снять проблемы, касающиеся персонала, и повысить эффективность работы предприятий.

К концу 1980-х годов компания *General Motors* потратила более 45 млрд. долл. на автоматизацию заводов — сумму, которой хватило бы на покупку компаний *Toyota* и *Nissan* вместе взятых, и при этом лишилась значительной части принадлежавшего ей рынка, а уровень производства заводов с каждым годом все более снижался [2].

Почему же целиком логичное решение привело к таким печальным последствиям? Роджер Смит продемонстрировал недостаток управленческого интеллекта, он не смог адекватно оценить сложившуюся ситуацию. Во-первых, ему следовало понять, что до тех пор, пока стоимость труда остается высокой, а поиск хорошего специалиста представляет собой отнюдь не легкое дело, замена человека роботом не решит проблему. Выражаясь понятиями теории управленческого интеллекта, Смит неправильно сформулировал *главное допущение*: роботы — это то же, что более дешевые машины. Даже поверхностный взгляд на имеющиеся данные давал возможность понять, что машины требуют огромных расходов. Кроме того, для их обслуживания необходим квалифицированный персонал. Вторая ошибка Роджера Смита заключалась в том, что он не предусмотрел *непредвиденных последствий* своих действий: автоматизация завода может лишить производство гибкости и ограничить возможность внесения изменений в производимую продукцию.

Когда Роберт Лутц, начальник департамента автомобильной промышленности, впоследствии изучал этот вопрос, он утверждал, что лучшим решением производственных проблем компании *General Motors* могло бы стать совмещение труда человека и машины, что увеличило бы до максимума размеры добавленной стоимости на каждый вид работы [3].

Теперь посмотрим, какое решение принял руководитель другой компании, когда возникла серьезная угроза ее существованию.

В 1996 году Кита Гроссмана назначили исполнительным директором компании *Thoratec*, которая занималась производством медицинского оборудования. В это время компания переживала серьезные финансовые трудности и в буквальном смысле слова боролась за выживание. Гроссману было поручено обеспечить выгодные условия производства и сбыта основной продукции — кардиостимуляторов. Он сразу понял, что даже если ему удастся достигнуть этой цели, система, на которой построен бизнес компании *Thoratec*, долго не выдержит.

Гроссман предположил: «Необходимо объединить фирму *Thoratec* с более сильной компанией. Даже если мы еще некоторое время сможем получать прибыль, это не изменит наше положение в целом».

К. Гроссман понимал, что при отсутствии диверсифицированной и интегрированной производственной линии, момент, когда компания потеряет свое место на рынке и перестанет приносить прибыль, — это только вопрос времени. Он видел только две возможности удержаться на плаву: «поглотить или быть поглощенным». Два года спустя, когда руководство компании все еще стояло на распутье, раздумывая, какой из этих двух путей избрать, наконец, было принято решение отдать предпочтение конкуренту *Thoratec* — компании *Thermo Cardiosystems* и приобрести эту компанию. Но возникла одна проблема. *Thermo Cardiosystems* была в три раза больше *Thoratec* и выпускала аналогичную продукцию, составлявшую серьезную конкуренцию компании *Thoratec* на рынке. Как же, думал Гроссман, мы сможем убедить нашего конкурента, что эта сделка выгодна для обеих сторон? Более того, как убедить *Thermo Cardiosystems* принять акции компании *Thoratec*, чужих управленцев и позицию меньшинства в совете директоров в качестве условий этой сделки?

Сначала руководство *Thermo Cardiosystems* было настроено скептически, даже с недоверием. Но неопровержимая логика, которую Кит Гроссман продемонстрировал на совещании совета директоров *Thermo Cardiosystems*, возымела свой эффект. Он обратил внимание руководства *Thermo Cardiosystems* на то, что существует целый ряд крупных компаний, ставящих во главу угла нечто большее, чем отдельный продукт. Гроссман заявил: «На этом рынке существуют крупные компании, которые основывают свою работу не на производстве аппаратов определенного вида, а на всей продукции, связанной с данным заболеванием. Они сочетают производство оборудования и медикаментов и рекламируют свою продукцию непосредственно врачам и потребителям. Они занимаются производством препаратов третьего и четвертого поколения. Поэтому было бы нелогично полагать, что, будучи небольшой компанией, вы сможете проложить себе путь на этот рынок, составить достойную конкуренцию другим производителям и удержать свои позиции».

Руководство компании *Thermo Cardiosystems* не могло не согласиться со столь логичными доводами и вынуждено было признать, что в настоящее время их фирма не менее уязвима, чем *Thoratec*. Вместо того чтобы относиться друг к другу как к конкурентам, следует объединить две компании в одну, что поможет им обеим стать сильнее. На руководство *Thermo Cardiosystems* также произвело впечатление то, насколько ясно Кит Гроссман смог оценить состояние рынка и определить пути его завоевания. Компания *Thermo Cardiosystems* согласилась на условия приобретения, предложенные Гроссманом. Сегодня *Thoratec* — процветающая фирма, которая приносит высокую прибыль и фактически обладает монополией на рынке медицинского оборудования.

Что же такого необыкновенного сделал Кит Гроссман? Во-первых, он признал наличие недостатков в системе производства, несмотря на всю ее рациональность.