

Наталья САМОУКИНА,
руководитель и владелец компании
ООО «Школа тренинга
Натальи Самоукиной»,
кандидат психологических наук



АДАПТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Форс-мажоры, кризисы, противоречивость и неопределенность информационных потоков — факторы в работе руководителя любой компании, от малой до крупной. К этим изматывающим стрессорам в марте 2020 г. прибавилась невидимая угроза жизни и здоровью — пандемия коронавируса, заставляющая думать не только о том, как удержать бизнес на плаву, но и о том, как физически выжить самому и обеспечить безопасность своим сотрудникам. Предположительно такие волны вирусных эпидемий могут возникать и в будущем. Как выстоять в таких условиях? Какие компетенции нужно развивать лидеру, чтобы создать внутреннюю опору для принятия эффективных управленческих решений в период турбулентных изменений?

В последнее время во всем мире стали говорить об адаптивном интеллекте человека, AQ — способности динамично перестраиваться, активно действовать и принимать решения в условиях изменчивости и непредсказуемости.

Адаптивный интеллект — сложная многоуровневая система, которая состоит из четырех элементов: ценностей человека, способности поддерживать эмоциональную стабильность в условиях неопределенности, интеллектуальной гибкости и специальных коммуникативных навыков. Рассмотрим каждый из них.

ЦЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

Испытывая угрозу потерять бизнес, деньги и команду, руководитель в первую очередь ищет внутренние, духовные опоры. Ценности дают старт, запускают адаптивный интеллект человека.

В трудные времена такой внутренней опорой выступает способность лидера *воспринимать изменения, связанные с рисками*. Важно настроить себя на то, что перемены — это прежде всего возможности нахождения новых направлений в бизнесе, обновления персонала и оптимизации непрофильных затрат. Легче такой настрой возникает у тех управленцев, которые уже переживали кризисы и на собственном опыте знают, что после них всегда идет интенсивное развитие. Но если менеджер впервые попадает в такую ситуацию, то настройку на оптимистичное ощущение пере-

мен необходимо сознательно развивать и поддерживать. Например, можно так программировать себя: «Кризис — это новые возможности», «Изменения — это рост и развитие», «Мы живем в эпоху перемен, поэтому развиваемся».

Духоподъемной ценностью является способность руководителя *находить и транслировать своей команде смысл происходящего*, особенно когда кризис возникает не по вине персонала, а по внешним причинам — регулярный, системный экономический кризис, наступающий каждые пять — семь лет. Так, во внезапно возникших условиях пандемии коронавируса и всеобщей самоизоляции важно, чтобы лидер сказал своей команде: «Какое-то время мы работаем удаленно, чтобы сохранить свои здоровье и жизнь, а также жизнь и здоровье своих близких».

Надежда на будущее развитие и успех — ценность, без которой руководитель и его команда не смогут обрести энергию для работы в кризисных условиях. Чтобы создать позитивный климат в коллективе, будет отлично, если лидер с уверенностью станет говорить: «Мы справимся!», «У нас получится!», «Всё будет хорошо!»

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ

Все знают, что эмоции могут как помогать на работе и в жизни, так и стать серьезной помехой, — всё дело в качестве и интенсивности внутренней жизни человека. *Способности поддерживать*



ДОСЬЕ

Наталья САМОУКИНА

Руководитель и владелица компании «Школа тренинга Натальи Самоукиной», кандидат психологических наук. Эксперт с богатым опытом работы в различных отраслях: продажах, банковской сфере, нефтяной отрасли, производстве, строительстве, ресторанном бизнесе, туризме. Входит в топ-5 бизнес-тренеров Десятилетия по результатам Первого всероссийского исследования «Лучшие бизнес-тренеры России 2004–2014». В числе клиентов — крупнейшие компании и кредитные организации: РЖД, Московская торговая промышленная палата, «Русский алюминий», «Славнефть», «Томскнефть», «Транснефть», «Ямалгазинвест», МТС, Сбербанк, Внешторгбанк, Альфа-Банк, Росбанк, Shell, CopocoPhillips, DHL, Gillette, IBM и др.

Автор более 30 книг, многие из которых стали бестселлерами: «Настольная книга директора по персоналу», «Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах», «Теория поколений в российском менеджменте» и др.

эмоциональную стабильность и контролировать свои чувства при решении рабочих задач и управлении персоналом в любых условиях обеспечивают руководителю

Когда формируется верное решение, возникают желание сразу его реализовать, прилив энергии, а при воплощении в жизнь всё идет легко, как бы само собой

возможность использовать силу адаптивного интеллекта.

Адаптивный интеллект проявляет свою эффективность при средних значениях эмоционального напряжения. Если лидер испытывает уныние и подавленность, его энергия истощается и пропадает в бездонной черной дыре. Если он сверхнапряжен и паникует, то в разбушевавшейся эмоциональной стихии тонкие интеллектуальные навыки «сгорают».

Если представить внутреннее эмоциональное напряжение человека в виде шкалы с 10 значениями, то депрессия и подавленность наберут один-два балла, растерянность и тревожность — три-четыре. Такие опции не включают адаптивный интеллект — для активности и преодоления просто не хватит энергии. И напротив, если эмоциональное напряжение составляет восемь — десять баллов, это означает, что руководитель перенапряжен, суетится, нервничает и принимает поспешные, непродуманные решения.

Лучшее состояние лидера — это пять — семь баллов по эмоциональной шкале: достаточно, чтобы подогреть адаптивные способности в условиях преодоления, и не слишком «горячо», чтобы не сгорели тонкие интеллектуальные AQ-навыки.

Поддерживать свое эмоциональное напряжение на сред-

нем уровне можно разными способами: медитацией, йогой, позитивными установками, регулярной физической нагрузкой (гимнастикой, фитнесом, спортом), массажем, достаточными сном и отдыхом.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ

Итак, ценности запустили, а эмоции подогрели адаптивный интеллект руководителя. Теперь в законные права вступают сугубо интеллектуальные качества.

Адаптивный интеллект разворачивается в пространстве четырех навыков: умения отказываться от устаревшего опыта, возникновение «тихого голоса» интуиции, навыков дивергентного (творческого) мышления и способности чувствовать риски.

В первом случае адаптивный интеллект помогает руководителю при возникновении новых условий своевременно «обнулиться», быстро и решительно **забыть прошлый опыт, отказаться от устаревшей информации**, уйти от подходов, ставших неэффективными, расстаться с балластными сотрудниками.

В освободившемся интеллектуальном пространстве нужно прислушаться к себе, **настроить свою интуицию**, которая укажет вектор дальнейшего движения по решению про-

блем и рабочих задач. Это важный компонент адаптивного интеллекта, способность лидера доверять своему чутью, видению будущего, пока не оформленного, размытого, туманно-неопределенного.

Тренировать интуицию необходимо постоянно, особенно в условиях изменений. Для настройки может быть полезной вечерняя установка непосредственно перед сном, чтобы на следующее утро, проснувшись, получить правильный ответ. Например, засыпая, человек может спросить себя: «Что мне сделать в этой ситуации?», «Как мне решить этот вопрос?», «Как не попасть в эти риски?» Утром сразу после пробуждения, как правило, в голове возникает правильный ответ.

Важно также помнить, что, когда формируется верное решение, возникают желание сразу его реализовать, прилив энергии, а при воплощении в жизнь всё идет легко, как бы само собой. Если же направление выбрано неправильно и с большими рисками, энергия, напротив, затухает, возникают препятствия, непредвиденные барьеры.

Навыки дивергентного мышления составляют основу адаптивного интеллекта. С целью их активизации необходимо организовать поиск до трех-четырех решений одной и той же проблемы с указанием ресурсов, преимуществ и рисков каждого варианта, а также времени их реализации. Затем в ходе обсуждения выбирается одно решение, наиболее эффективное и малозатратное по ресурсам и времени.



Наконец, важным навыком адаптивного интеллекта является способность не закидываться на успехах и **всегда помнить о возможности внезапно возникающих рисков**. Будет отлично, если в процессе принятия решений руководитель задаст себе вопросы по типу «а что, если?...»: «А что, если мой прогноз окажется неправильным?», «А что, если неожиданно вмешается внешний фактор?», «А что, если на рынке появится сильный конкурент?» и т.п.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ

Эти компетенции помогают лидеру найти новые идеи, лайфхаки, тренды и подходы при общении с активными людьми разных национальностей и возрастных категорий,

с другим уровнем образования, из других профессиональных сфер и бизнесов. На конференциях, форумах, симпозиумах, нетворкингах, презентациях, где собираются разные специалисты из разных областей, можно услышать ответ на решение своей проблемы не напрямую, а косвенно и полунамеком. Главное — не пропустить такие сигналы.

С целью тренировки коммуникативных навыков необходимо вступать в холодные контакты с незнакомыми людьми, уметь расположить их к себе и вызвать доверие, легко находить общие темы для разговора, поддерживать диалог, спрашивать, отвечать, аргументировать свою позицию и в то же время слушать и слышать другую точку зрения. Это поможет стимулировать свой адаптивный ин-

теллект и находить нетривиальные решения в условиях изменений и кризиса.

ВЫВОДЫ

Для развития адаптивного интеллекта необходимо укреплять ценности позитивного восприятия изменений, нахождения и транслирования своей команде смысла происходящего и надежды на будущее, уметь поддерживать эмоциональную стабильность, отказываться от устаревшего опыта, тренировать интуицию, формировать дивергентное мышление, всегда чувствовать риски, применять коммуникативные навыки. Руководитель с сильным адаптивным интеллектом выигрывает любое бизнес-сражение и, несмотря на кризис, приведет свою команду к новым достижениям.