

ЭМПИРИЧЕСКАЯ ВЕРИФИКАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК МАРКЕРА ЛИЧНОСТНОЙ ЗРЕЛОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

М.Г. Остроушко

Остроушко Марина Геннадиевна, ГБУЗ «Краевая клиническая больница № 2»,
ул. Красных Партизан, 6, корп. 2, Краснодар, 350012, Россия.

E-mail: marina-ostroush@mail.ru. ORCID 0000-0002-2783-8407

Аннотация. В статье анализируются результаты исследования, позволившие выделить три вида управленческого интеллекта (УИ) в среде руководителей организации здравоохранения. В качестве критериев использованы показатели рефлексивных способностей руководителей как основного механизма формирования УИ и стилей принятия управленческих решений (ПУР). Показано, что два вида УИ, обладателями которых являются 42,6% менеджеров, демонстрирующих авторитарный и либеральный стили ПУР, могут оцениваться как УИ недостаточного уровня сформированности. Они маркируют невысокую личностную зрелость руководителя. Авторитарному стилю свойственны слабо развитые способности рефлексии деятельности, выражены в стремлении к достижению высоких личных показателей, преимущественно интернальном локусе субъективного контроля. Либеральную ориентацию в управленческой деятельности характеризуют такие психологические показатели, как невысокий уровень рефлексивных способностей общения и взаимодействия с другими людьми, отстраненность от руководимого персонала, сниженный уровень потребности в достижениях. Субъекты, обладающие развитыми способностями рефлексии общения и взаимодействия с другими людьми, интегративным стилем атрибуции — активными психологическими ресурсами успешности развития процесса формирования личностной зрелости, опираются на сочетание либерализма по отношению к подчиненным с продуцированием проблемных ситуаций. Предлагается рассматривать этот вид УИ как эффективный управленческий интеллект. УИ, в основе которого лежит ситуативно-зависимое принятие решений в проблемных ситуациях, сочетающееся с ориентацией на партисипативные отношения с подчиненными, характеризует зрелую личность руководителя, обладающую развитой рефлексивностью, интернальным локусом контроля, стремлением к саморазвитию и самосовершенствованию. По характеристикам переменных, включенных в общую структуру диагностических показателей данной группы респондентов, этот вид управленческого интеллекта определяется как высокоразвитый или управленческий интеллект высокого уровня сформированности.

Ключевые слова: личностная зрелость; управленческий интеллект; руководитель; стиль принятия управленческих решений; рефлексивность; локус субъективного контроля; потребность в достижениях.

Обзор проблемы

Понятие «управленческий интеллект» ввел в теорию менеджмента Дж. Менкес (2008), определив его как «уникальное чутье и проницательность в области бизнеса» (там же, с. 16). Обнаруживается управленческий интеллект в потоке решения трех видов задач: производственных; взаимодействия с людьми — работниками и исполнителями производственных заданий; собственного развития и совершенствования, необходимого для принятия эффективных управленческих решений (табл. 1).

В определенном смысле можно говорить, что возникло понятие управленческого интеллекта как следствие активного поиска ресурсов эффективности бизнеса (Кирхлер и др., 2005), в частности, исследований так называемого практического интеллекта / practical intelligence (Sternberg и др., 2000; Kotter, 1999; Collins, 2001), с одной стороны, и развития исследований в направлении интеллектуальных спо-

Таблица 1. Критическое мышление в предметных аспектах управленческой деятельности, определяющие управленческий интеллект (Менкес, 2008, с. 64–65)

Table 1. Critical thinking in substantive issues of management determining managerial intellect (Menkes, 2008, pp. 64–65)

Предметные аспекты в управленческой деятельности		
в отношении задач	в отношении людей	в отношении себя
Правильно определяет данную проблему и отличает существенные цели от менее значимых	Признает выводы, сформулированные по ходу обмена мнением	Приветствует и поощряет обратную связь, которая смогла бы помочь обнаружить ошибку в суждениях, и затем корректирует свои действия
Предвидит возможные препятствия на пути к достижению цели и видит возможности их преодоления	Прогнозирует действия и определяет мотивацию человека или группы людей, которые задействованы в данной ситуации	Признает наличие у себя личностных предубеждений или ограничений во взглядах и использует это понимание для своего мышления и планирования дальнейших действий
Критически оценивает скрытые допущения, имеющие отношение к своей деятельности	Предвидит возможную реакцию окружающих на свои слова или действия	Понимает, когда серьезные недочеты в собственных идеях или действиях требуют публичного признания ошибки и ее исправления
Оценивает силу и слабость предложений или аргументов, выдвигаемых другими	Точно определяет суть и позиции, лежащие в основе конфликта	Четко формулирует существенные недостатки в аргументах других людей и утверждает силу своей собственной позиции
Определяет, что уже известно о проблеме, что необходимо выяснить, как получить наиболее важную и точную информацию об этом	Учитывает возможные последствия своих действий	Знает, когда уместно противостоять возражениям других и продолжать отстаивать свою точку зрения
Учитывает разные точки зрения для определения возможных нежелательных последствий предпринятых действий	Признает и в равной степени учитывает интересы всех сторон	Сохранивает собственную позицию от интервенции

способностей человека — с другой (Андреева, 2006, 2009; Андропова, 2010; Белоконов, 2009; Drucker, 2002; Mackintosh, 1998; Kihlstrom, 2000; Sternberg, 1997 и др.).

В этих предметных аспектах управленческая деятельность может осуществляться успешно при наличии у руководителя совокупности когнитивных способностей, основу которых составляет развитое критическое мышление — «способность умело и активно интерпретировать и оценивать наблюдения, связи, информацию и выдвигать четкие аргументы, имеющие отношение к дальнейшим мыслям и действиям» (Goleman, 1999, p. 16; Csikszentmihaly, 1996; Bossidy, Charan, 2002).

Согласно концепции Менкеса, критическое (рефлексивное) мышление следует рассматривать в качестве основного механизма формирования управленческого интеллекта руководителя (Isrnberg, 1984, 1996; Mitroff, 1998; Ясько, 2017).

Несмотря на то что Дж. Менкесом разработана и экспериментально апробирована методика кадрового интервьюирования для оценивания управленческого интеллекта, психологических маркеров этого психического образования до настоящего времени не выделено. Это подтверждает целесообразность и актуальность эмпирического поиска, результаты которого могли бы позволить верифицировать концепцию управленческого интеллекта, в частности, в связи с исследованиями факторов, обуславливающих личностную зрелость руководителя как субъекта управленческой деятельности.

Рассматривая совокупность публикаций, посвященных проблеме взаимосвязи личностной и профессиональной зрелости, сталкиваемся с очевидным парадоксом: несмотря на растущее в обществе внимание к проблеме «профессиональных лифтов», карьерного продвижения работников, аспекты, отражающие личностную зрелость руководителя, в эмпирических исследованиях и теоретических публикациях представлены весьма ограниченно. При этом нельзя не отметить пристальное внимание к анализу различных аспектов самореализации личности в организации (Вольвич, 2018; Мандрикова, 2011 и др.), в предпринимательской деятельности (Омаров, 2011). В исследованиях подчеркивается, что наряду с определенной совокупностью внутренних, психологических качеств и новообразований значительное влияние на успешность формирования способности человека к самореализации оказывают внешние специфические условия, определяющиеся сложившейся в организации системой менеджмента, в том числе индивидуальным лидерским стилем управленцев, организационной культурой и пр. (Вольвич, 2018; Сизова, 2015; Цику, 2015 и др.).

В исследовании Н.Н. Пыжовой (2017) охарактеризованы особенности проявления личностной зрелости у менеджеров. Психологическими маркерами автором приняты показатели общего интеллекта и локуса контроля. Обосновано, что показателями личностной зрелости субъекта управленческой деятельности являются выраженный интернальный локус контроля и высокий уровень интеллекта (способность логически мыслить, гибко приспосабливаться к новым ситуациям и использовать свои знания для управления окружающей средой). А.С. Смельцова и М.А. Шукина (2018) предприняли попытку выделить наиболее типичные компоненты конструкта «личная зрелость руководителя». Их составили шесть критериев: способность к конструктивным отношениям; образ Я; самоуправление и саморазвитие; продуктивная активность и творчество; ответственная автономия; способность к вершинным переживаниям. Эти критерии — результат группировки наиболее представленных в литературе маркеров, позволяющих создать теоретическую модель личностной зрелости. В оригинальном исследовании Э.З. Омарова (2011) проведен анализ личностной зрелости успешных и неуспешных предпринимателей. В определении личностной зрелости автор исходит из концепции психических новообразований: зрелая личность — это результат личностного роста. Личностная зрелость, по Омарову, состоит в готовности человека к совершению поступков высшего уровня, сознательных и ответственных, определяющих будущее и соответствующих его целям и ценностям (Омаров, 2011, с. 72).

Актуальность, цель и организация эмпирического исследования

Анализ исследований, содержащих концепции личностной зрелости как психологического условия успешности процесса самореализации субъекта управлен-

ческой деятельности, обнаруживает определенное противоречие. Его полюсами являются, с одной стороны, очевидная социальная востребованность обоснования психологических «маршрутов» становления руководителя новой формации, с другой — недостаточная разработка взглядов на данный процесс и закономерности его наполнения с учетом современных научных концепций. В русле данного противоречия мы считаем актуальной проблему эмпирической верификации концепции управленческого интеллекта как маркера личностной зрелости руководителя.

Цель представляемого эпизода проводимого исследования состояла в выявлении психологического содержания основных предметных аспектов управленческой деятельности, определяющих управленческий интеллект руководителя (в отношении задач; в отношении людей; в отношении себя). Поскольку механизмом формирования управленческого интеллекта является критическое мышление, концепция эмпирического анализа состояла в следующем. С помощью опросника «Стиль принятия управленческих решений» (Карпов, Маркова, 2003) ставилась задача выделить в группе испытуемых (руководителей среднего звена многопрофильного лечебного учреждения) наиболее характерные управленческие стили (далее — стили ПУР). Анализ позволит установить особенности управленческого интеллекта руководителей при разных стилях ПУР в первом аспекте управленческого интеллекта («в отношении задач»). Далее с использованием теста оценки рефлексивности личности (Карпов, Пономарева, 2000) решалась вторая задача: установить специфику критического ретроспективного, актуального и перспективного оценивания деятельности субъектами, обладающими разными стилями ПУР, и рассмотреть их возможную взаимосвязь с факторами, структурирующими стиль ПУР («властность» и «поведение в проблемной ситуации»). При этом мы исходили не только из интегрального показателя рефлексивности, но и рассматривали четыре парциальные составляющие (ретроспективную рефлекссию деятельности; рефлекссию настоящей деятельности; рассмотрение будущей деятельности; рефлекссию общения и взаимодействия с другими людьми).

Третья задача была направлена на раскрытие психологического содержания аспектов управленческого интеллекта «в отношении людей» и «в отношении себя» у руководителей с разными стилями ПУР. Для этого анализировались эмпирические данные, полученные с применением как названных методик, так и дополнительно с выявлением локуса контроля (тест Роттера) и выраженности потребности достижений (опросник потребности достижений Ю.М. Орлова; далее — ОПД).

Решение названных задач в совокупности позволит проверить гипотезы:

- 1) в организации здравоохранения формирование управленческого интеллекта руководителя подвержено влиянию функциональных управленческих задач, определяемых должностным статусом линейного менеджера;
- 2) возможно наличие нескольких видов управленческого интеллекта в зависимости от сочетания характеристик, определяющих стиль принятия управленческих решений, рефлексивности, локализации субъективного контроля, потребностной направленности личности руководителя;
- 3) уровень личностной зрелости руководителя непосредственно взаимосвязан с определенным видом управленческого интеллекта.

Исследование организовано в группе руководителей среднего звена регионально-многопрофильного лечебного учреждения (врачи — заведующие отделениями; старшие медицинские сестры отделений). Совокупная выборка составила 122 чел.

Результаты и их обсуждение

*Стили ПУР, характерные для линейных менеджеров организации здравоохранения*¹

Установлено, что стили принятия управленческих решений представлены четырьмя типами, определяемыми авторами данной концепции как «реализаторский», «авторитарный», «либеральный» и «ситуационный».

I. *Реализаторский стиль* обнаружили 23,8% руководителей (29 чел.). Для этого управленческого стиля характерно сочетание либерализма по отношению к подчиненным с продуцированием проблемных ситуаций как сущностной черты критического мышления в отношении производственных задач. Такой руководитель направлен прежде всего на дело, на достижение результата, при этом сочетает высокую требовательность к себе с либеральной манерой построения взаимоотношений в коллективе.

II. *Авторитарный стиль* свойственен 24,6% испытуемых (30 чел.). Он характеризуется сочетанием директивности в отношении к подчиненным и продуцирования проблемной ситуации в отношении производственных задач. Авторитарный руководитель не боится ответственности, а наоборот, хочет и может быть ответственным и властным. Он ориентирован и на себя, и на дело через демонстрацию производственных показателей, которые достигаются путем тотального контроля и жестких дисциплинарных мер.

III. *Либеральный стиль* ПУР выделен в 22 наблюдениях (18,0%). Либерализм в отношении к подчиненным сочетается с избеганием проблемных ситуаций в отношении к делу. Отмечается, что основную часть состава этой подгруппы образовали руководители поликлинических (консультационных) отделений.

IV. Наиболее многочисленна группа, представляющая *ситуационный стиль* ПУР: 33,6% (41 чел.). Такой руководитель ориентирован на партнерские отношения с подчиненными, а его отношение к делу характеризуется ситуативно-зависимой формой принятия решения. Важно отметить, что специфика процесса принятия решения определяется не личностными предпочтениями руководителя, а объективными особенностями производственной ситуации, что, на наш взгляд, объясняет многочисленность данной группы. Клинические ситуации нередко носят непредсказуемый характер, что вырабатывает у опытных руководителей подразделений готовность к принятию решений здесь и сейчас.

Рассмотрим психологические особенности управленческого интеллекта при разных стилях ПУР.

Стиль I. *Реализаторский*

Рефлексивные способности руководителей, обладающих данным стилем, определяются в среднегрупповых значениях средним уровнем ($M = 126,8 \pm 6,72$; по шкале «С» 5 баллов). Однако если рассмотреть парциальные компоненты, то видим, что при среднем уровне развития первых трех видов рефлексии деятельности, четвертый (рефлексия общения и взаимодействия с другими людьми) имеет высокий уровень ($M = 42,1$, т.е. 75,1% от максимального показателя). При этом развитая рефлексия общения с подчиненными положительно коррелирует с фактором «поведение в проблемных ситуациях» ($r = 0,435$), что соответствует общей характеристике данного стиля: руководитель в процессе выработки решения привлекает группу

¹ Интерпретация стилей дается в соответствии с подходом авторов концепции стилей управленческих решений (Карпов, Маркова, 2003).

к сбору информации, к инициации идей, к обсуждению сильных и слабых сторон каждой из альтернатив (Карпов, Маркова, 2003). Можно предположить, что столь выраженной взаимосвязи способствует преобладание экстернального локуса контроля у большей половины респондентов (16 чел.; 55,2%). Открытость и готовность разделять определенную меру ответственности за принятие управленческих решений с группой подчиненных можно рассматривать как психологический маркер управленческого интеллекта руководителей *реализаторского* стиля ПУР. Это подтверждается и данными корреляционного анализа: рефлексия общения и взаимодействия с другими людьми достоверно связана с экстернальным локусом контроля ($r = -0,424$), диагностируемым в примененном нами методе расчета сниженными показателями. Сложившиеся в этой группе руководителей индивидуальные стратегии атрибуции также отрицательно взаимосвязаны с интегральным показателем рефлексивности личности ($r = -0,350$) и положительно — с ретроспективной рефлексией деятельности. Эти данные не только могут объяснять значение атрибутивного стиля в характеристике рефлексивных способностей руководителей-«реализаторов», но и интерпретировать данный стиль ПУР как своеобразный тип управленческого интеллекта.

Выявленная характеристика реализаторского стиля дополняется данными о мотивационно-потребностной сфере респондентов, позволяющими рассматривать третий аспект управленческого интеллекта, обозначенный как «отношение к собственному развитию и совершенствованию, необходимого для принятия эффективных управленческих решений». Потребность достижений имеет в целом по группе средний уровень ($M = 12,8$; при максимальном значении — 23 балла). Высоко выражено стремление к росту у 27,6% (8 чел.), а остальные респонденты придерживаются средней «планки» саморазвития и совершенствования ($M = 12,0 \pm 0,87$). Такая система стремлений к достижениям слабо коррелирует с властью как одним из факторов, определяющих стиль ПУР ($r = 0,299$). Возможно, при высоких уровнях стремления к достижениям руководители могут в отдельных ситуациях склоняться от либеральных к директивным методам управления для реализации центральной должностной функции в руководимом подразделении — функции контроля (Остроушко, 2016).

Обобщение результатов анализа позволяет сформулировать содержание предметных аспектов управленческой деятельности, определяющих управленческий интеллект руководителей реализаторского стиля ПУР (табл. 2).

Стиль II. Авторитарный

Рефлексивные способности руководителей авторитарного стиля находятся на среднем уровне, но показатель значительно ниже, чем в группе обладателей реализаторского стиля (при $t = 4,69$ $p < 0,01$). Высокоразвитые прогностические способности (рассмотрение будущей деятельности) сочетаются со слабо выраженной рефлексией общения и взаимодействия с другими людьми ($M = 25,1$, т.е. 44,9% от максимального показателя по данной шкале). Ярко выраженная ориентация на реализацию властных функций взаимосвязана со всеми компонентами рефлексивности (см. приложения, табл. П-3). Особо следует отметить разнонаправленную связь высоких показателей в измерениях власти и сниженных в рефлексии общения ($r = -0,561$), высоких прогностических способностей ($r = 0,573$), средних по ретроспективной рефлексии деятельности ($r = 0,305$) и рефлексии текущей деятельности ($r = 0,747$). Такая очевидная взаимозависимость позволяет говорить, что авторитарность как стиль управления взаимообуславливается специфически

Таблица 2 Предметные аспекты управленческой деятельности, определяющие управленческий интеллект руководителей при разных стилях ПУР

Table 2. Substantive aspects of management determining managerial intellect of leaders with different styles of MDM

В отношении задач	В отношении людей	В отношении себя
I. Реализаторский стиль ПУР		
Сочетание «либерализма» и «продуцирования проблемной ситуации»	Развитые способности рефлексии общения и взаимодействия с другими людьми; преобладание экстернальности	Преимущественно средний уровень потребности достижений; интегративный стиль атрибуции (сочетание интер/экстернальности)
II. Авторитарный стиль ПУР		
Авторитарность, опора на власть; развитые прогностические способности (прогнозирование будущей деятельности)	Слабо развитые способности рефлексии общения и взаимодействия с другими людьми	Высокий уровень личностной ответственности за дело; стремления к достижениям; преобладание интернального стиля атрибуции
III. Либеральный стиль ПУР		
Не требовательность к подчиненным; слабо развиты прогностические способности в деятельности; пассивность	Невысокий уровень рефлексивных способностей общения и взаимодействия с другими людьми	Не требователен к себе; сниженный уровень потребности достижений; преимущественно интернальный стиль атрибуции
IV. Ситуационный стиль ПУР		
Ситуативно-зависимая ориентация в принятии управленческих решений; развитые способности рефлексии текущей деятельности; умение снижать активность власти в процессе управления	Краткость и четкость во взаимодействии; умение критически оценивать и организовывать деловое общение	Стремления к достижениям, к развитию умений самостоятельного критического анализа задач деятельности; высокий уровень личностной ответственности за дело (интернальный стиль атрибуции)

формирующимися рефлексивными способностями, которые обеспечивают реализацию врачами и старшими медсестрами функций контроля и организации лечебно-диагностического процесса в вверенных подразделениях.

В проблемных ситуациях принятию решений способствуют два вида рефлексии: текущей деятельности ($r = 0,338$) и рассмотрения будущей деятельности ($r = 0,330$).

Атрибутивный стиль авторитарных руководителей характеризуется преобладанием интернальности ($M = 16,0$), которую обнаружили 80,0% (20 чел.) респондентов. Такая направленность значимо коррелирует с высоким уровнем рефлексии будущей ($r = 0,857$) и текущей ($r = 0,552$) деятельности, а также с общим показателем

рефлексивности ($r = 0,432$). Интернальность, маркирующая отношение к другим в конструкте управленческого интеллекта, положительно взаимосвязана с компонентами, определяющими стиль принятия управленческих решений («властность» — $r = 0,378$; «поведение в проблемной ситуации» — $r = 0,308$).

Особенностью мотивационной сферы руководителей авторитарного стиля ПУР является высокий уровень потребности достижений: 60,0% респондентов демонстрируют очень высокий и высокий уровни, а остальные — средний уровень. Установленные показатели обнаружили устойчивые связи со всеми компонентами рефлексивности, а также с фактором властности в структуре стиля ПУР. Низкий уровень развития рефлексии общения и взаимодействия с подчиненными отрицательно связан с потребностью достижений ($r = -0,327$). Возможно, данный феномен является одним из ресурсов развития управленческого интеллекта у данной категории руководителей, в частности, в аспекте отношения к людям.

В целом полученные данные позволяют выделить предметные аспекты управленческой деятельности, определяющие управленческий интеллект авторитарных руководителей (табл. 2).

Стиль III. Либеральный

Показатели рефлексивности в среднегрупповых значениях, как и в группе авторитарных руководителей, находятся на нижней границе среднего уровня ($M = 119,5 \pm 7,14$). Менее всего развиты прогностические способности управленческой деятельности: средний показатель по данному компоненту рефлексивности составляет лишь 55,0% от максимального ($M = 31,0$, при макс. 54 балла). В совокупности с характеристикой либерального стиля ПУР эти данные маркируют недостаточно развитый механизм формирования отношения к работникам как предметного аспекта управленческого интеллекта. Невысокая выраженность компонента рефлексии текущей деятельности тесно взаимосвязана с показателями по факторам, образующим стиль ПУР — «властность» ($r = 0,419$) и «поведение в проблемной ситуации» ($r = 0,722$).

Сформированность на среднем уровне рефлексии общения и взаимодействия с другими людьми отрицательно коррелирует с обоими факторами стиля ПУР ($r = -0,439$ и $-0,267$ соответственно). Таким образом, когнитивные способности либерально ориентированных руководителей маркируют слабую общую готовность этих руководителей к решению управленческих функций (компонент «отношение к задачам»).

В локусе контроля руководителей с либеральным стилем ПУР преобладает интернальность (68,2%; 15 чел.). Показатели по данной переменной положительно связаны с рефлексией настоящей деятельности ($r = 0,418$), что позволяет говорить о позитивном влиянии на формирование управленческого интеллекта интернальной направленности субъективного контроля. При этом интернальность отрицательно связана с рефлексией общения и взаимодействия с другими людьми ($r = -0,725$), что было отмечено и при анализе аналогичных показателей в группах с другими стилями ПУР. Интернальность атрибуции устойчиво взаимосвязана с показателями по факторам, образовавшим данный управленческий стиль ($r = 0,667$ и $0,440$ соответственно). Из этого следует, что интернальная направленность субъективного контроля может быть ресурсом активизации как властных методов управления, так и способности продуцирования самостоятельных решений проблемных ситуаций.

Отношение к себе как предметный аспект управленческой деятельности при либеральном стиле ПУР отмечено преобладанием показателей среднего и низкого уровней потребности достижений ($M = 10,2 \pm 1,94$). Средний уровень выделен

в 54,5% наблюдений (12 чел.), а низкий обнаружили 40,9% респондентов (9 чел.). Только один руководитель этой группы имеет высоко выраженную потребность достижений. Эти показатели на уровне тенденции коррелируют с рефлексивностью ($r = 0,211$), но значительно выражена их взаимосвязь со слабо сформированными прогностическими способностями ($r = 0,648$).

Совокупно полученные данные позволяют обозначить предметные аспекты управленческой деятельности, определяющие управленческий интеллект руководителей с либеральным стилем ПУР (табл. 2).

Стиль IV. Ситуационный

Особенности реализации властных функций и принятия решений в проблемных ситуациях, характерные для руководителя с данным управленческим стилем, его выраженная представленность в среде менеджеров среднего звена в организации здравоохранения (33,6%) обуславливают необходимость детального анализа переменных, маркирующих психологические качества управленческого интеллекта респондентов этой группы.

Рефлексивные способности в среде «ситуационных» руководителей имеют наиболее высокую выраженность по сравнению с данными по предыдущим стилям ПУР (см. приложения, табл. П-4). Три из четырех парциальных компонентов рефлексивности (ретроспективная рефлексия деятельности; рефлексия настоящей деятельности и рефлексия общения и взаимодействия с другими людьми) имеют высокий уровень сформированности, лишь компонент «рассмотрение будущей деятельности» представлен средними показателями. На уровне тенденции ($r = -0,172$) отмечена отрицательная корреляция по линии «властность» — «ретроспектива результатов деятельности». Это позволяет определить особенности проявления управленческого интеллекта «в отношении задач» при данном стиле ПУР: ситуативно-зависимая ориентация в принятии управленческих решений в сочетании с развитыми способностями рефлексии текущей деятельности влияет на формирование умений снижать активность властности в процессе управления.

Ориентация на партисипативные отношения с подчиненными (рефлексия общения и взаимодействия с другими людьми) также отрицательно влияет на фактор «властность» ($r = -0,211$), но положительно — с фактором «поведение в проблемной ситуации» ($r = 0,532$). С учетом данных о состоянии локуса субъективного контроля, имеющего выраженную интернальность у значительной части группы (75,6%) и тесно взаимосвязанного с развитыми прогностическими способностями при рассмотрении предстоящей деятельности ($r = 0,918$), можно дополнить компонент «в отношении задач» и определить наполнение компонента «в отношении людей» (краткость и четкость во взаимодействии при умении критически оценивать и организовывать деловое общение).

Личностная направленность ситуативных руководителей детерминируется высоким уровнем потребности достижений. Лишь 19,5% респондентов (8 чел.) показали средний уровень стремлений к достижениям, а остальные проявляют очень высокий и высокий уровни (31,7 и 48,8% соответственно). Высоко выраженная потребность достижений непосредственно связана с критическим анализом предстоящей деятельности ($r = 0,389$) и ориентацией на продуцирование решений проблемных ситуаций (фактор «поведение в проблемной ситуации» $r = 0,463$).

В целом результаты проведенного анализа позволяют рассматривать вариант управленческого интеллекта руководителей с ситуативным стилем принятия решений как наиболее эффективный, в значительной мере соответствующий управленческим функциям линейных менеджеров в организации здравоохране-

ния, а следовательно, как фокусирующий психологические маркеры личностной зрелости руководителя (табл. 2).

Выводы

В организации здравоохранения формирование управленческого интеллекта руководителя подвержено влиянию функциональных управленческих задач, определяемых должностным статусом линейного менеджера, главная из которых — функция контроля. Эффективность реализации контроля клинического процесса на всех его этапах обеспечивается индивидуальными особенностями управленческого интеллекта, который является специфическим маркером личностной зрелости руководителя.

Наиболее выражен в среде линейных менеджеров организации здравоохранения управленческий интеллект, в основе которого лежит ситуативно-зависимое принятие решений в проблемных ситуациях, сочетающееся с ориентацией на партисипативные отношения с подчиненными. Такой вид управленческого интеллекта характеризует зрелую личность руководителя, обладающую развитой рефлексивностью, интернальным локусом контроля, стремлением к саморазвитию и самосовершенствованию. По характеристикам переменных, включенных в общую структуру диагностических показателей, можно определить этот вид как *управленческий интеллект высоко уровня сформированности*.

Виды управленческого интеллекта, основанные на авторитарной или либеральной ориентациях руководителей, могут быть определены как *управленческие интеллекты недостаточного уровня сформированности*. В первом случае (авторитарный стиль управления) УИ маркируется слабо развитыми способностями рефлексии деятельности, выраженным стремлением к достижению высоких показателей, преимущественно интернальным локусом субъективного контроля. Либеральная ориентация в управленческой деятельности имеет по психологическим характеристикам невысокий уровень рефлексивных способностей общения и взаимодействия с другими людьми, отстраненность от руководимого персонала, сниженный уровень потребности достижений. В целом оба названных вида управленческого интеллекта маркируют недостаточно сформированную личностную зрелость руководителя.

Эффективным является управленческий интеллект, основанный на сочетании либерализма по отношению к подчиненным с продуцированием проблемных ситуаций, — «реализаторский» стиль управления. Субъект обладает развитыми способностями рефлексии общения и взаимодействия с другими людьми, интегративным стилем атрибуции, что в совокупности можно рассматривать в качестве психологического ресурса успешности процесса формирования личностной зрелости руководителя. Назовем этот вид «*Эффективный управленческий интеллект*».

Представленные результаты и их интерпретация обуславливают постановку вопросов для следующего этапа исследования. В частности, целесообразно рассмотреть, в какой мере характерны для обладателей выделенных видов управленческого интеллекта такие общепринятые маркеры личностной зрелости, как ответственность, эмпатия; как взаимосвязаны управленческий и эмоциональный интеллект; какой динамике подвергается личностная идентичность у обладателей разных видов управленческого интеллекта. Совокупность полученных данных позволит детализировать возможность применения концепции управленческого интеллекта и обосновать возможность его использования в качестве маркера личностной зрелости руководителя.

Приложения

Описательная статистика.

Таблица П-1. Показатели ($M \pm \sigma$) расчета шкал опросника «Стиль принятия управленческих решений», интерпретируемые как стили ПУР (N=122 чел.)

Table II-1. Calculation indexes ($M \pm \sigma$) of the questionnaire scales entitled "Style of Management Decision-Making" interpreted as styles of MDM (N=122 poled persons)

Стиль ПУР	Фактор 1 «Властность»	Фактор 2 «Поведение в проблемной ситуации»
I. Реализаторский (n1 29 чел. / 23,8%)	87,9±8,21	123,6±9,70
II. Авторитарный (n2 30 чел. / 24,6%)	111,5±8,84	115,2±7,98
III. Либеральный (n3 22 чел. / 18,0%)	82,6±7,01	110,6±5,20
IV. Ситуационный (n4 41 чел. / 33,6%)	95,1 ±7,30	113,3±6,57

Таблица П-2. Показатели измерения рефлексивности в группах руководителей с разными стилями принятия управленческих решений

Table II-2. Indicators for measuring reflectivity in groups of leaders with different styles of MDM

Стиль ПУР	Р общ		Р-1		Р-2		Р-3		Р-4	
	М	Ур-нь	% от макс.	Ур-нь	% от макс.	Ур-нь	% от макс.	Ур-нь	% от макс.	Ур-нь
I	126,8	Ср.	66,1	Ср.	67,9	Ср.	64,0	Ср.	75,1	Выс.
II	118,5	Ср.	61,1	Ср.	63,2	Ср.	82,5	Выс.	44,9	Оч.низ
III	119,5	Ср.	60,3	Ср.	61,6	Ср.	55,4	Низк.	71,5	Ср.
IV	139,8	Выс.	74,9	Выс.	76,1	Выс.	70,0	Ср.	77,1	Выс.

Примечание:

Р общ. — общая рефлексивность;

Р-1 — ретроспективная рефлексия деятельности;

Р-2 — рефлексия настоящей деятельности;

Р-3 — рассмотрение будущей деятельности;

Р-4 — рефлексия общения и взаимодействия с другими людьми.

Нормы расчета и интерпретации данных.

Балл	≥80	81– 100	101– 107	108– 113	114– 122	123– 130	131– 139	140– 147	148– 156	157– 171	172≥
Уровень	Оч. низкий		Низкий		Средний		Высокий		Оч. высокий		
% от макс.	до 53,0		53,0–59,8		60,0–73,5		73,6–82,5		от 82,6		

Таблица П-3. Корреляционная матрица достоверных ($p < 0,05$) взаимосвязей анализируемых переменных в группах руководителей с разными стилями принятия управленческих решений

Table II-3. Correlation matrix of authentic ($p < 0,05$) interrelations of variables in groups of leaders with different styles of MDM

I. Реализаторский стиль ПУР ($n_1 = 29$ чел.)							
Переменная	Р общ	Р-1	Р-2	Р-3	Р-4	Шкала 1	Шкала 2
Шкала 1					-0,289	X	X
Шкала 2	0,344			0,471	0,434	X	X
Локус	-0,250	0,335			-0,424		
ОПД						0,299	
II. Авторитарный стиль ПУР ($n_2 = 30$ чел.)							
	Р общ	Р-1	Р-2	Р-3	Р-4	Шкала 1	Шкала 2
Шкала 1		0,305	0,747	0,573	-0,561	X	X
Шкала 2			0,338	0,330		X	X
Локус	0,432		0,552	0,857		0,378	0,308
ОПД	0,327	0,318	0,397	0,443	-0,313	0,491	
III. Либеральный стиль ПУР ($n_3 = 22$ чел.)							
	Р общ	Р-1	Р-2	Р-3	Р-4	Шкала 1	Шкала 2
Шкала 1			0,419		-0,439	X	X
Шкала 2	0,294		0,722		-0,267	X	X
Локус			0,418		-0,725	0,667	0,440
ОПД	0,211			0,648			0,208
IV. Ситуационный стиль ПУР ($n_4 = 41$ чел.)							
	Р общ	Р-1	Р-2	Р-3	Р-4	Шкала 1	Шкала 2
Шкала 1			-0,172		-0,211	X	X
Шкала 2					0,532	X	X
Локус	0,329	-0,283		0,918			
ОПД				0,389	0,117		0,463

Примечание:

Р общ — общая рефлексивность;

Р-1 — ретроспективная рефлексия деятельности;

Р-2 — рефлексия настоящей деятельности;

Р-3 — рассмотрение будущей деятельности;

Р-4 — рефлексия общения и взаимодействия с другими людьми;

шкала 1 — «властность» в стиле принятия управленческих решений;

шкала 2 — «поведение в проблемной ситуации» в стиле принятия управленческих решений.

Таблица П-4. Описательная статистика ($M \pm \sigma$) и сравнительный анализ (t ; p) показателей измерения общего уровня рефлексивности и потребности достижений в группах руководителей с разными стилями принятия управленческих решений

Table II-4. Descriptive statistics ($M \pm \sigma$) and comparative analysis (t ; p) of indicators for measuring a general level of reflectivity and drive for achievement in groups of leaders with different styles of MDM

Стили ПУР	Рефлексивность		Потребность достижений	
	M	σ	M	σ
I. Реализаторский (n_1 29 чел. / 23,8%)	126,8	6,72	12,8	1,47
II. Авторитарный (n_2 30 чел. / 24,6%)	118,5	6,85	14,1	2,58
III. Либеральный (n_3 22 чел. / 18,0%)	119,5	7,14	13,5	2,72
IV. Ситуационный (n_4 41 чел. / 33,6%)	139,8	7,26	14,8	1,41

Переменные	$n_1 \leftrightarrow n_2$	$n_1 \leftrightarrow n_3$	$n_1 \leftrightarrow n_4$	$n_2 \leftrightarrow n_3$	$n_2 \leftrightarrow n_4$	$n_3 \leftrightarrow n_4$
Рефлексивность	$t = 4,69$; $p < 0,01$	$t = 1,96$; $p < 0,05$	$t = 7,73$; $p < 0,001$	$t = 0,52$; $p > 0,05$	$t = 12,64$; $p < 0,001$	$t = 10,69$; $p < 0,001$
Потребность достижений	$t = 2,38$; $p < 0,05$	$t = 5,30$; $p < 0,001$	$t = 5,70$; $p < 0,001$	$t = 6,26$; $p < 0,001$	$t = 1,34$; $p > 0,05$	$t = 9,94$; $p < 0,001$

Библиографический список

- Андреева, И. Н. (2006). Эмоциональный интеллект: исследования феномена. *Вопросы психологии*, 3, 78–86.
- Андреева, И. Н. (2009). Эмоциональный интеллект как фактор самоактуализации. В Д.В. Люсин, Д.В. Ушаков (ред.) *Социальный и эмоциональный интеллект: От процессов к измерениям* (с. 31–39). М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Андропова, Е. Ю. (2010). Эмоциональный интеллект в структуре личностных особенностей руководителей. В Л.А. Цветков (ред.) *Ананьевские чтения — 2010. Современные прикладные направления и проблемы психологии: Материалы научной конференции, 19–21 октября 2010 г. в двух частях* (с. 18–19). СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та.
- Белоконь, О. В. (2009). Эмоциональный и социальный интеллект и феномен лидерства. В Д.В. Люсин, Д.В. Ушаков (ред.) *Социальный и эмоциональный интеллект: От процессов к измерениям* (с. 60–78). М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Богданова, М. В., Омаров, Э. З. (2008). Детерминанты успешности российского предпринимателя. *Вестник ТюмГУ*, 5, 93–99.
- Вольвич, Ю. К. (2017). Психологические ресурсы регуляции стресс-преодолевающего поведения личности как субъекта организационных процессов. *Человек. Сообщество. Управление*, 18 (4), 162–178.
- Карпов, А. В., Маркова, Е. В. (2003) *Психология стилей управленческих решений. Учебное пособие*. Институт «Открытое общество». Ярославль.
- Карпов, А. В., Пономарева, В. В. (2000). *Психология рефлексивных механизмов управления*. М.: Институт психологии РАН.
- Кирхлер, Э., Майер-Пести, К., Хофманн, Е. (2005). *Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология*. Харьков: Изд-во Гуманитарный центр.
- Мандрикова, Е. Ю. (2011). Личностный потенциал в организационном контексте. В Д.А. Леонтьев *Личностный потенциал: структура и диагностика* (с. 469–480). М.: Смысл.
- Менкес, Д. (2008). *Управленческий интеллект — отличительная особенность успешного руководителя*. М.: Эксмо.

- Остроушко, М. Г. (2016). Практико-ориентированный подход к определению психологических ресурсов управленческой компетентности руководителя «линейного» уровня. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 22, 39–43.
- Пыжова, Н. Н. (2017). Локус контроля и интеллект руководителя как показатели личностной зрелости. Научные труды Республиканского института высшей школы. *Исторические и психолого-педагогические науки*, 17, 309–316.
- Сизова, Л. А. (2012). Взаимосвязь лидерских стилей и межличностного доверия в профессиональных группах. *Вестник Адыгейского гос. ун-та. Сер. «Педагогика и психология»*, 4, 139–148.
- Смельцова, А. С., Шукина, М. А. (2018). «Личностная зрелость руководителя»: разработка и первичная психометрическая проверка опросника. *Вестник Вятского государственного университета*, 2, 102–112.
- Цику, З. И. (2013). Организационно-психологические ресурсы реализации совместной педагогической деятельности в дошкольном образовательном учреждении комбинированного вида. В Н.В. Тихомирова (ред.) *Организационная среда XXI века: ст. и докл. IV Междунар. науч.-практ. конф* (с. 228–231). М.: МЭСИ.
- Ясько, Б. А. (2017). *Психологическое консультирование в менеджменте*. Краснодар: Кубанский гос. ун-т.
- Bossidy, L., Charan, R. (2002). *Execution*. New York: Crown Business.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Business.
- Csikszentmihaly, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley Books.
- Goleman, D. (2005). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Isenberg, D. (1984). *How Senior Managers Think*. Harvard Business Review.
- Isenberg, D. (1986). Thinking and Managing: A Verbal Protocol Analysis of Managerial Problem Solving. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 775–788.
- Kihlstrom, J., Cantor, N. (2000). Social Intelligence. In R. Sternberg (Ed.) *Handbook of Intelligence* (pp. 359–379). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kotter, J. (1999). *What Effective General Managers Really Do*. Harvard Business Review.
- Mackintosh, N. J. (1998). *IQ and Human Intelligence*. Oxford University Press.
- Mitroff, I. (1998). *Smart Thinking for Crazy Times*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sternberg, R. (1997). *Successful Intelligence*. New York: Plume Books.
- Sternberg, R., Forsythe, G., Hedlund, J., Horvath, J., Wagner, J., Williams, W., Snook, S., Grigorenko, E. (2000). *Practical Intelligence in Everyday Life*. Cambridge: Cambridge University Press.

Статья поступила в редакцию 22.03.2019

Статья принята к публикации 24.04.2019

Для цитирования: Остроушко М.Г. Эмпирическая верификация концепции управленческого интеллекта как маркера личностной зрелости руководителя. — *Южно-российский журнал социальных наук*. 2019. Т. 20. № 2. С. 136–151.

EMPIRICAL VERIFICATION OF ADMINISTRATIVE INTELLECT AS A MARKER OF A LEADER'S PERSONAL MATURITY

M. G. Ostroushko

Marina G. Ostroushko, Regional Clinical Hospital No 2, Krasnykh Partisan Str., 6, Bld. 2, Krasnodar, 35012, Russia. E-mail: marina-ostroush@mail.ru. ORCID 0000-0002-2783-8407

Abstract. The article presents the results of the research singling out three types of administrative intellect (AI) among the leaders of the public health organization. Indexes of the reflexive abilities of the leaders were used as criteria in the assessment of AI and the style of management decision-making (MDM). It has been shown that two types of AI, characteristic of 42% of the managers with an

authoritarian and liberal MDM are assessed as insufficient level of AI formation. They denote a low level of a leader's maturity. The authoritarian style is characterized by weekly developed introspection of activities, a pronounced drive for reaching high indexes of personal goals and basically, the internal locus of subjective control. The liberal orientation in MDM has a low level of reflexive abilities in communication and interaction with other people, detachment toward the subordinate personnel and a lower level of achievement drive. The persons with well-developed reflexive abilities for communication and interaction and possessing an integral style of attribution — active psychological resources for successful development of a leader's mature personality — combine the liberal attitude towards their subordinates with the anticipation of problem situations. This style of leadership can be considered as effective managerial intellect. The AI which is based on situational decision-making and is oriented at participative management is typical for a mature leader with well-developed reflectivity, internal locus of control and a drive for self-development and self-perfection. In accordance with the variables included into the general structure of diagnostic indexes of the respondents, this type of AI is defined as highly developed, or as AI of high level of formation.

Keywords: personality maturity, managerial intelligence, leader, style of management decision-making, reflectivity, locus of subjective control, drive for achievement.

DOI: 10.31429/26190567-20-2-136-151

References

- Andreeva, I. N. (2006). Emotsional'nyi intellekt: issledovaniya fenomena [Emotional Intelligence: A Study of the Phenomenon]. *Voprosy psikhologii* [Voprosy psikhologii], 3, 78–86
- Andreeva, I. N. (2009). Emotsional'nyi intellekt kak faktor samoaktualizatsii [Emotional Intelligence as a Factor of Self-actualization.]. In D. V. Liusin, D. V. Ushakov (Eds.) *Sotsial'nyi i emotsional'nyi intellekt: Ot protsessov k izmereniyam* [Social and Emotional Intelligence: from Processes to Measurements] (pp. 31–39). M.: Izd-vo "Institut psikhologii RAN".
- Andronova, E. Iu. (2010). Emotsional'nyi intellekt v strukture lichnostnykh osobennostei rukovoditelei [Emotional Intelligence in the Structure of the Leaders' Personality Traits]. V L. A. Tsvetkov (Ed.) *Anan'evskie chteniia — 2010. Sovremennye prikladnye napravleniia i problemy psikhologii: Materialy nauchnoi konferentsii, 19–21 oktiabria 2010 g. v dvukh chastiakh* [Anan'ev Readings — 2010. Modern Applied Directions and the Problems of Psychology. Materials of the Scientific Conference (19–21 Oct. 2010) in Two Parts] (pp. 18–19). SPb.: Izd-vo S.-Peterb. un-ta.
- Belokon', O. V. (2009). Emotsional'nyi i sotsial'nyi intellekt i fenomen liderstva [Social and Emotional Intelligence and the Phenomenon of Leadership]. In D. V. Liusin, D. V. Ushakov (Eds.) *Sotsial'nyi i emotsional'nyi intellekt: Ot protsessov k izmereniyam* [Social and Emotional Intellect: From Processes to Measurements] (pp. 60–78). M.: Izd-vo "Institut psikhologii RAN".
- Bogdanova, M. V., Omarov, E. Z. (2008). Determinanty uspekhov rossiiskogo predprinimatel'ya [Determinants of Success for a Russian Entrepreneur]. *Vestnik TyumGU* [Vestnik TSU], 5, 93–99
- Bossidy, L., Charan, R. (2002). *Execution*. New York: Crown Business.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Business.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley Books.
- Goleman, D. (2005). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Ias'ko, B. A. (2017). *Psikhologicheskoe konsul'tirovanie v menedzhmente* [Psychological Consulting in Management]. Krasnodar: Kubanskii gos. un-t.
- Isenberg, D. (1984). *How Senior Managers Think*. Harvard Business Review.
- Isenberg, D. (1986). Thinking and Managing: A Verbal Protocol Analysis of Managerial Problem Solving. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 775–788.
- Karpov, A. V., Markova, E. V. (2003). *Psikhologiya stilei upravlencheskikh reshenii* [Psychology of the Styles of Managerial Decisions]. Institut "Otkrytoe obshchestvo". Iaroslavl'.
- Karpov, A. V., Ponomareva, V. V. (2000). *Psikhologiya reflektivnykh mekhanizmov upravleniia* [Psychology of the Reflexive Mechanisms of Management]. M.: Institut psikhologii RAN.

- Kihlstrom, J., Cantor, N. (2000). Social Intelligence. In R. Sternberg (Ed.) *Handbook of Intelligence* (359–379). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kirkhler, E., Maier-Pesti, K., Khofmann, E. (2005). *Psikhologicheskie teorii organizatsii. Psikhologiya truda i organizatsionnaya psikhologiya* [Psychological Theories of Organization. The Psychology of Labor and Organizational Psychology]. Khar'kov: Izd-vo Gumanitarnyi tsentr. Khar'kov. Humanitarian Center Publishing House.
- Kotter, J. (1999). *What Effective General Managers Really Do*. Harvard Business Review.
- Mackintosh, N. J. (1998). *IQ and Human Intelligence*. Oxford University Press.
- Mandrikova, E. Iu. (2011). Lichnostnyi potentsial v organizatsionnom kontekste [Personality Potential in Organizational Context]. In D. A. Leont'ev *Lichnostnyi potentsial: struktura i diagnostika* [Personality Potential: Structure and Diagnostics] (pp. 469–480). M.: Smysl.
- Menkes, D. (2008). *Upravlencheskii intellekt — otlichitel'naia osobennost' uspehnogo rukovoditelja* [Managerial Intelligence as a Distinctive Feature of a Successful Leader]. M.: Eksmo.
- Mitroff, I. (1998). *Smart Thinking for Crazy Times*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ostroushko, M. G. (2016). Praktiko-orientirovannyi podkhod k opredeleniiu psikhologicheskikh resursov upravlencheskoi kompetentnosti rukovoditelja "lineinogo" urovnia [Practically-Oriented Approach to Defining Psychological Resources of the Managerial Competence of a linear-level manager]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and Intellectual resources Management in Russia], 22, 39–43.
- Pyzhova, N. N. (2017). Lokus kontrolya i intellekt rukovoditelja kak pokazateli lichnostnoi zrelosti [The Locus of Control and the Manager's Intelligence as Markers of Personality Maturity]. *Nauchnye trudy Respublikanskogo instituta vysshei shkoly. Istoricheskie i psikhologo-pedagogicheskie nauki* [Transactions of the Republican Institute of Higher School. Historical, Psychological and Pedagogical Sciences], 17, 309–316.
- Sizova, L. A. (2012). Vzaimosvjaz' liderskikh stilei i mezhlchnostnogo doveriia v professional'nykh gruppakh [Interconnection between Leadership Styles and Interpersonal Trust in Professional Groups]. *Vestnik Adygeiskogo gos. un-ta. Ser. "Pedagogika i psikhologiya"* [Bulletin of the Adyghe State University: Pedagogy and Psychology], 4, 139–148.
- Smeltsova, A. S., Shchukina, M. A. (2018). "Lichnostnaya zrelost' rukovoditelja": razrabotka i pervichnaya psihometricheskaya proverka oprosnika ["Manager Personal Maturity": Development and Initial Psychometric Testing of the Questionnaire]. *Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo universiteta* [Herald of Vyatka State University], 2, 102–112.
- Sternberg, R. (1997). *Successful Intelligence*. New York: Plume Books.
- Sternberg, R., Forsythe, G., Hedlund, J., Horvath, J., Wagner, J., Williams, W., Snook, S., Grigorenko, E. (2000). *Practical Intelligence in Everyday Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tsiku, Z. I. (2013). Organizatsionno-psikhologicheskie resursy realizatsii sovmestnoi pedagogicheskoi deiatel'nosti v doskol'nom obrazovatel'nom uchrezhdenii kombinirovannogo vida [Organizational and Psychological Resources Used to Realize Joint Pedagogical Activity at a Preschool Educational Institution of a Combined Type]. In N. V. Tikhomirova (Ed.) *Organizatsionnaya sreda XXI veka: st. i dokl. IV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Organizational Environment in the XXI century: IV International Scientific and Practical Conference] (pp. 228–231). M.: MESI.
- Volvich, Yu. K. (2017). Psikhologicheskie resursy reguljatsii stress-preodolevayushchego povedeniya lichnosti kak sub'ekta organizatsionnykh protsessov [Psychological Resources of Person's Stress-Resistance as a Subject of Organizational Processes]. *Chelovek. Soobshchestvo. Upravlenie* [Human. Community. Management], 18 (4), 162–178.

Received 22.03.2019

Accepted 24.04.2019

For citation: Ostroushko M. G. Empirical Verification of Administrative Intellect as a Marker of a Leader's Personal Maturity. — *South-Russian Journal of Social Sciences*. 2019. Vol. 20. No. 2. Pp. 136–151.

© 2019 by the author(s). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).