

РОЛЬ АДАПТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МЕНТАЛЬНОМ ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ

Аннотация. Ментальное здоровье напрямую зависит от рабочих условий и ситуации в обществе, и адаптация — важный механизм для поддержания собственного благополучия и эффективности в рабочей среде. Чтобы эффективно решать задачи по адаптации (выживанию или отстаиванию) человека в организации, ему нужно развивать адаптивный интеллект (изобретательность, находчивость/смекалку и умения, необходимые для выхода из жизненно острых ситуаций). Повышение готовности адаптивного интеллекта оптимизирует ментальность сотрудника, способствует его развитию как профессионала и учитывает интересы компании.

Ключевые слова: ментальное здоровье, ментальность сотрудника, адаптивный интеллект, корпоративная культура.

V. U. Chertovikova, V. V. Gut

THE ROLE OF ADAPTIVE INTELLIGENCE IN THE MENTAL HEALTH OF EMPLOYEES

Annotation. Mental health directly depends on working conditions and the situation in society, and adaptation is an important mechanism for maintaining one's own well-being and efficiency in the working environment. In order to effectively solve the tasks of adaptation (survival or defense) of a person in an organization, he needs to develop adaptive intelligence (ingenuity, resourcefulness / ingenuity and skills necessary to get out of vital acute situations). Increasing the readiness of adaptive intelligence optimizes the employee's mentality, promotes his development as a professional and takes into account the interests of the company.

Keywords: mental health, employee mentality, adaptive intelligence, corporate culture.

Ментальное здоровье сотрудников является важным аспектом их общего благополучия и эффективности на рабочем месте. Однако для лучшего понимания его роли необходимо четко разграничить понятия ментального и психического здоровья. Хотя часто эти термины используются взаимозаменяемо, между ними существует принципиальная разница.

Несмотря на сходство в определениях, ментальное здоровье не полностью совпадает с определением психического здоровья. Термин «ментальный» означает относящийся к умственным способностям и к мышлению, а «менталитет» — мировосприятие, умонастроение [Ожегов 1997]. Например, ментальный интеллект отличается от другого — интеллекта действий, потому что не всегда образ реальности, мысленные модели человека могут соответствовать действительности [Burgin 2022]. Психическое здоровье охватывает более широкий спектр состояний и функций (таких как память, внимание, воображение, эмоции), тогда как ментальное здоровье более узко фокусируется на когнитивных процессах, таких как мышление, восприятие и понимание.

Опираясь на общее определение ментальности, детализируем его применительно к нашей теме. **Ментальность сотрудника** — это способ видения мира и мышления, который подвергается модерации со стороны его организации. Поэтому ментальность включает в себя восприятие целей компании, отношение к коллегам и общей культуре внутри компании. Социально-психологический феномен ментальности представляет собой «интегральный конструкт, отражающий внутреннюю взаимосвязь и взаимообусловленность ценностно-смысловой сферы и индивидуальной архетипики личности»

[Янцен 2002]. Профессиональная ментальность может определяться как характерное для профессионалов в конкретной области общее понимание профессиональных установок, ценностных ориентаций, мотивов, отношение к рабочим объектам и особенности их восприятия [Оборина 1993]. Однако ментальность сотрудника подразумевает, что профессиональная ментальность соотносится с его индивидуальным уровнем особенностей профессионально-личностного становления, профессионального сознания, когнитивно-перцептивных и мотивационных процессов [Кремень 2002]. Поэтому ментальность сотрудника формируется в корпоративных условиях, и способность адаптироваться к ним может влиять на работоспособность человека в компании и на его показатели в работе.

Адаптивный интеллект играет ключевую роль в поддержании ментального здоровья сотрудников. Он помогает работникам справляться с изменяющимися условиями, стрессом и требованиями на рабочем месте. Развитие адаптивного интеллекта способствует улучшению когнитивных процессов, повышению уровня ментальной гибкости и общей удовлетворенности работой.

По определению, ***адаптивный интеллект** — это вид практического интеллекта, порождающий позитивно признаваемые обществом изобретательность, находчивость/смекалку и умения, проявленные индивидом или группой при решении жизненно острых задач* [Гут 2023].

Цели исследования: выяснить, как задействуется адаптивный интеллект при формировании ментальности сотрудника, какую роль он играет в ментальном здоровье персонала компании. Это означает также понять, как нарушается ментальное здоровье, и наоборот — что способствует укреплению и повышению ментального здоровья. Следовательно, увидеть, как использовать адаптивный интеллект в работе с сотрудниками, добиваясь адекватности ментального здоровья.

Ментальность сотрудника (его способ видения мира) применительно к организации, содержит следующие пять аспектов: 1) сотрудники, 2) менеджмент, 3) корпоративная культура, 4) деятельность компании и 5) развитие компании.

1. Сотрудники. Качество межличностных отношений определяет, как сотрудник взаимодействует с коллегами, ощущает ли он поддержку и понимание, а также насколько комфортно чувствует себя в коллективе. Эти отношения образуют поверхностный слой в стратометрической теории коллектива [Петровский 1979]. Хорошие межличностные отношения способствуют позитивной рабочей атмосфере, повышают мотивацию и продуктивность, что в конечном итоге улучшает ментальное здоровье сотрудников. В современных реалиях стоит учитывать, что коллективы могут быть классическими (с межличностным общением), а также виртуальными (при удаленном формате работы), поэтому важно учитывать разные условия для реализации профессионального взаимодействия. Исследователи отмечают несколько важных коммуникационных инструментов и методов, помогающих справляться с рабочими трудностями: частота общения, предсказуемость и режим, отзывчивость и ясность ролей [Marlow 2017]. Также важным фактором взаимодействия внутри команды является четкое понимание ролей в выполнении четких задач, однако не менее ценным является поддержание общих норм общения [Henderson 2016].

2. Менеджмент играет ключевую роль в формировании ментальности сотрудника, так как он устанавливает правила и ритуалы, которые регулируют поведение и взаимоотношения внутри организации. Эти элементы управления становятся частью ментальности сотрудника, влияя на его восприятие рабочей среды, отношения с коллегами и мотивацию. Правила и нормы, установленные менеджментом, определяют

ожидания от сотрудников и стандарты их поведения. В стратометрической теории коллектива — это второй слой.

В зависимости от позиции руководителя у сотрудников может меняться их ощущения от работы. Лидер, который занимает стратегию конечного результата («победа любой ценой») создает в коллективе конкурентный климат, что приводит к улучшению рабочих показателей, но добавляет сотрудникам работу и во вне рабочее время, приводя их к бессоннице [Babalola 2022]. Если лидер-перфекционист ставит сотрудникам нереалистичные задачи, то некоторые из них также склонны к неэтичному поведению в работе, так как чувствуют, что ответственность за их действия лежит на руководителе, а не на них. Сотрудники же с высокой моральной идентичностью отказываются от такой работы [Jiang 2024]. В целом климат в коллективе, работоспособность, адаптация на работе во многом зависят от руководителя.

Адаптивный интеллект становится особенно важным там, где требуется принятие решений. В условиях изменяющейся рабочей среды и непредсказуемых ситуаций сотрудники с высоким уровнем адаптивного интеллекта способны быстро оценивать новые обстоятельства, адаптироваться к ним и принимать обдуманные решения.

3. Корпоративная культура принимает участие в формировании ментальности сотрудников, так как представляет собой эквивалент ценностно-ориентационного единства коллектива (в стратометрической теории). Это совокупность общих ценностей, норм и убеждений, которые разделяют все члены организации. Корпоративная культура определяет, как сотрудники воспринимают своё рабочее место, свои обязанности и взаимодействие с коллегами. Также она играет важную роль в определении категорий «они» и «мы». Эти категории помогают сотрудникам идентифицировать себя как часть организации, отличая их от внешнего мира. Внутри компании категория «мы» создаёт чувство принадлежности и общности, что способствует сплочённости коллектива. В то же время категория «они» может использоваться для обозначения конкурентов или внешних угроз, что помогает укреплять внутренние связи и усиливать корпоративную идентичность.

Нормы, правила, ценности, сформированные в организации, должны быть приняты сотрудниками и руководителями, обеспечивать преемственность, а также иметь связь со стратегией развития компании. Правильно созданная корпоративная культура помогает повысить мотивацию сотрудников, достигать поставленные цели посредством эффективного использования человеческих ресурсов, усилить сплоченность коллектива [Ермишина 2022]. Помимо этого, корпоративная культура влияет и на чувство удовлетворенности сотрудников от работы, что напрямую влияет на производительность [Fidyah 2020].

Соответственно, развитие умения адаптироваться персонала к изменениям, порой **«жизненно острым»**, есть не что иное, как развитие адаптивного интеллекта. Так, развитие адаптивного интеллекта сотрудников влияет на развитие корпоративной культуры организации.

В свою очередь, сама корпоративная культура активно формирует и воспитывает адаптивный интеллект сотрудников. Происходит это путём создания среды, которая поощряет гибкость, открытость к изменениям и инновационное мышление. Также корпоративная культура позволяет возвращать лидеров организации, одной из компетенций которых выступает адаптивный интеллект как инструмент поиска прорывных решений. Такое взаимовлияние корпоративной культуры организации и человека (субъекта) становится понятным при раскрытии организации как субъекта (коллективного субъекта), как компании, в которой много субъектов [Базаров, Крымов 2023].

4. Деятельность организации. Речь идет об активности по достижению целей компании (обеспечение процесса решения текущих производственных задач). Целевые установки компании, её миссия и стратегические цели задают направление, в котором следует двигаться всем сотрудникам. Включенность компании в рыночные процессы определяет её конкурентоспособность и устойчивость на рынке, что, в свою очередь, отражается на ментальности сотрудников. Они начинают воспринимать свою работу как часть большого механизма, где каждый вклад важен для достижения общих целей.

Деятельность компании формирует у сотрудников представления о том, кто является хорошим профессионалом, а кто нет. В компаниях, где высоко ценятся квалификация, изобретательность и смекалка, сотрудники будут стремиться к постоянному совершенствованию своих навыков и повышению своей квалификации. Это создает культуру, в которой профессионализм определяется не только знаниями, но и способностью адаптироваться и находить решения в сложных ситуациях. Сотруднику важно осознавать возможность собственного обучения в компании, и организации, которые эффективно выстраивают культуру, ценят человеческий ресурс, вкладываются в развитие персонала, имеют успех в бизнесе [Shelton 2001].

Адаптивный интеллект играет ключевую роль в деятельности компании, особенно в переходном режиме (изменения, развитие), когда возникают трудности. Эти трудности могут быть ситуативными и требовать от сотрудников проявления изобретательности, смекалки и умений для их преодоления. Адаптивный интеллект помогает сотрудникам не только справляться с текущими задачами, но и находить нестандартные решения, которые могут привести к улучшению процессов и повышению эффективности работы.

5. Развитие организации во многом определяется её способностью прилаживаться к особенностям рынка и условиям работы. В результате ментальность сотрудников формируется под влиянием постоянной готовности к изменениям и нововведениям. Они учатся быстро реагировать на изменения в рыночной конъюнктуре, приспособливать свои навыки и подходы к новым условиям работы. Важно участие сотрудников в изменениях компании, так как вовлеченность персонала в работу позитивно сказывается на адаптации к организационным переменам и способствует развитию [van den Neuvel 2020].

В ментальности сотрудников развитие организации отражается через понятия **корпоративного времени** (временные рамки компании), **корпоративной перспективы** (видение будущего компанией) и **корпоративного пути** (стратегия компании). Базаровым Т. Ю. и Крымовым А. А. при раскрытии временной перспективы организационной жизни вводится понятийная конструкция «былое — сущее — грядущее», при которой особенность высоко эффективных компаний состоит в том, что они, основываясь на былом, в сущем прилагают все усилия, чтобы быть готовым к грядущему [Базаров, Крымов 2023]. При этом готовность к грядущему, которое имеет архетипическую основу, обеспечивает «трансубъектность» — особое свойство человеческих сообществ к синхронному (без предварительной договоренности) действию (*там же*). Данную синхронность обеспечивает в том числе адаптивный интеллект, как изобретательность, находчивость/смекалка и умения, проявленные группой при решении жизненно острых задач [Гут 2023].

Развитие организации напрямую связано с ее изменениями. Организационные преобразования в компаниях нередко встречают сопротивление со стороны персонала. В свою очередь, серьезные изменения возможны, только если большинство сотрудников поддерживают перемены. Чтобы повысить эффективность управления изменениями, Дж. Коттером предложена 8-ступенчатая модель [Коттер Дж. 2019], при этом первые два шага — это создание ощущения срочности, атмосферы безотлагательности

действий, т. е. необходимости перемен, и формирование команды, которая полностью осознает необходимость перемен, являются фундаментом для всех последующих действий. В этой связи возникает вопрос к тем качествам и навыкам, которыми должны обладать сотрудники, чтобы максимально быстро осознать необходимость перемен и войти в группу поддержки перемен.

Быстро осознавать необходимость перемен позволят **скорость реагирования** — время, которое проходит с момента восприятия информации до ответной реакции на нее, т. е. это способность обнаруживать, обрабатывать и давать ответную реакцию на стимул. Именно быстрое реагирование сотрудников позволяет быть более отзывчивыми к новым идеям и технологиям.

Развитая **аффилиация** как стремление быть в обществе других людей и потребность в установлении, сохранении отношений с другими, позволит максимально быстро привлечь сотрудника в группу поддержки изменений. Ощущая себя частью определённой группы, сотрудник с развитой аффилиацией будет чувствовать, что в сложной ситуации сможет рассчитывать на поддержку. При этом и сам он готов поддерживать других членов этой группы, чтобы усиливать связь с ними.

Так, скорость реагирования и аффилиация могут являться одними из проявлений адаптивного интеллекта, который включается каждый раз, когда сотрудники сталкиваются с острыми ситуациями, воспринимая их как критически важные для своей компании. Важно отметить, что адаптивный интеллект работает наиболее эффективно, когда сотрудники воспринимают свою компанию как свою, ощущая личную ответственность за её успех и выживание, проявляя аффилиацию. В таких условиях сотрудники с высоким уровнем адаптивного интеллекта способны быстро оценивать ситуации (проявить скорость реагирования), находить нестандартные решения и идти навстречу новым вызовам.

Выводы

Понятие адаптивного интеллекта определяет не просто ментальные способности и навыки человека, а его взаимодействие с окружающей средой и с конкретной задачей, с набором ограничений, достижением долгосрочного результата. Повышение готовности адаптивного интеллекта оптимизирует ментальность сотрудника, чтобы он мог находить неожиданные решения, которые будут способствовать развитию его как профессионала и учитывать интересы компании. Сотрудник с развитым адаптивным интеллектом сможет направить свои навыки на повышение потенциала организации и улучшение жизни общества, находя баланс между работой и поддержанием своего ментального здоровья.

Библиографический список

1. Babalola, M. T., Ren, S., Ogbonnaya, C., Riisla, K., Soetan, G. T., & Gok, K. *Thriving at work but insomniac at home: Understanding the relationship between supervisor bottom-line mentality and employee functioning* // *Human Relations*, 2022, 75(1). P. 33–57.
2. Burgin, M. *Three Approaches to Artificial Intelligence* // *Proceedings*. 2022, Vol. 81. – P. 1147.
3. Fidyah, D., Setiawati, T. *Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable* // *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2020, Vol. 9. P. 64–81.
4. Henderson, L., Stackman, R., & Lindekilde, R. *The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams* // *International Journal of Project Management*, 2016, 34. P. 1717–1730.

5. Jiang F., Zhang W., Zhang H., Zhang Z. Why does a leader's other-oriented perfectionism lead employees to do bad things? Examining the role of moral disengagement and moral identity // *Front Psychol*, 2024, Vol. 15. P. 1–11.
6. Marlow, S., Lacerenza, C., & Salas, E. Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda // *Human Resource Management Review*, 2017, 27. P. 575–589.
7. Shelton K. The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention // *The Graduate College. University of Wisconsin-Stout*, 2001. — 56 P.
8. van den Heuvel M, Demerouti E., Bakker A.B., Hetland J., Schaufeli W.B. How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement // *The Spanish Journal of Psychology*, 2020. 23:e56.
9. Базаров Т. Ю., Крымов А. А. Счастливая компания: секреты практической психологии // М.: Издательство Московского института психоанализа, 2023. — 173 с.
10. Гут В. В. Адаптивный интеллект. Опыт феноменологической настройки определения. // *Научное Мнение*. 2023, 6.
11. Ермишина Е. Б. Влияние корпоративной культуры на сотрудников и эффективность труда в аудиторской фирме // *ЕГИ*. 2022, № 41 (3). — С. 140–147.
12. Кремень Ф. М. Динамика системообразующих свойств профессиональной ментальности педагога: автореф. дис. канд. психол. наук. — Смоленск: 2002. — 23 с.
13. Коттер Дж. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 287 с.
14. Оборина Д. В. Исследование особенностей ментальности студентов — педагогов и психологов // *Вестник МГУ, сер. 14. Психология*. 1993. — С. 59–65.
15. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. — Москва: Азбуковник, 1997. — 944 с.
16. Психологическая теория коллектива / Под ред. А. В. Петровского. — М.: «Педагогика», 1979. — 240 с.
17. Янцен К. И. Политические и образовательные ценности в структуре ментальности студентов: автореф. дис. канд. психол. наук. — Томск: 2002. — 23 с.