

Типология стилей организационного лидерства

*Занковский Анатолий Николаевич
Институт психологии РАН
Москва, Россия, azankovsky@gmail.com*

В статье доказывается, что традиционные подходы к исследованию стилей лидерства, основанные на поведенческих моделях, во многом лишены психологического, личностного содержания. Предложена и эмпирически верифицирована новая типология лидерского поведения, позволяющая дифференцировать внутренние, мотивационно-ценностные параметры лидерского поведения.

Ключевые слова: организационное лидерство, корпоративная культура, трехфакторная модель лидерства, стили лидерства, ценностные ориентации.

Проблема лидерства уже более полувека является чрезвычайно актуальной для психологии труда и социальной психологии, так как непосредственно связана с базовыми процессами функционирования групп и организаций [1; 3; 4]. Среди различных подходов к лидерству наибольшую популярность у исследователей и практиков получил поведенческий подход [4; 7; 9]. Именно в рамках этого подхода сформировалось понятие стиля лидерства, под которым понимается совокупность приемов и методов, применяемых лидером (и руководителем) с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей. Основной пафос поведенческого направления состоит в том, что лидерство рассматривается не как заданный набор особенностей и способностей личности, а как форма поведения, которую можно освоить и которой, соответственно, можно и нужно обучать. Если лидерство — это определенные поведенческие навыки, то можно разработать учебные программы для тех, кто хочет стать эффективным лидером.

Исследователи смогли выявить независимые факторы поведения лидера, сведя более чем тысячу переменных в два фактора, которые достаточно полно описывали лидерское поведение: первый связывает во едино те действия, посредством которых лидер обеспечивает достижение целей группы; второй акцентирует усилия лидера, направленные на формирование гармоничных межличностных отношений в группе. Степень актуализации указанных факторов позволяет выделять различные стили поведения лидера, при этом большинство исследователей со-

шлись во мнении, что стиль лидерства, при котором оба фактора выражены максимально, является наиболее эффективным. Вплоть до настоящего времени двухфакторная модель доминирует в исследованиях лидерства [4; 5; 7; 8; 9; 12; 16]. Исключительная ценность этого подхода состоит в том, что его теоретическая модель в отличие от других оказалась чрезвычайно продуктивной для создания целого ряда практико-ориентированных методов, реально работающих в современных организациях.

В наших исследованиях также первоначально использовалась двухфакторная модель, базировавшаяся на подходе японского психолога Дж. Мисуми [4], назвавшего свой подход РМ-теорией по обозначениям упомянутых базовых факторов в деятельности лидера: Р-фактор (P(erformance) — деятельность, т.е. фактор, тождественный «ориентации на результат/задачу», и М-фактор (M(aintenance) — поддержка, т.е. фактор, тождественный «ориентации на людей/отношения»). РМ-опросник был переведен нами с японского языка и адаптирован для применения в российских организациях. Он обладает высокой надежностью ($\alpha > 0,9$) и достаточной высокой критериальной валидностью ($r = 0,5$) [2].

В течение ряда лет с помощью указанного РМ-опросника были проведены исследования лидерства во многих российских и зарубежных компаниях, подтвердившие валидность модели Дж. Мисуми. По мере накопления данных появилась возможность обобщить и переосмыслить некоторые закономерности, которые первоначально воспринимались как артефакты. В ходе статистической обработки большой выборки данных было обращено внимание на две закономерности, которые явно не вписывались в рамки двухфакторной теории: степень выраженности обоих факторов лидерского поведения неодинакова для успешных лидеров на различных уровнях управления организацией.

При обобщении РМ-норм для эффективных подразделений результаты были разделены в соответствии с тремя уровнями управления (низовым, средним и высшим). Наиболее высокие нормы были обнаружены на низовом уровне, а наименьшие на высшем уровне иерархии. При этом разница между уровнями выраженности РМ-функций в эффективных подразделениях на низовом, среднем и высшем уровнях управления была статистически значимой. Иными словами, для того чтобы быть лидером на среднем или высшем уровнях управления, требуется проявлять РМ-функции в значительно меньшей степени, чем на низовом, то есть на групповом уровне. Таким образом, стало очевидно, что РМ-факторы способны в полной мере описать лидерское поведение только на низовом (групповом) уровне, и была сформулирована гипотеза о существовании неизвестной переменной, которая помимо выде-

ленных факторов обуславливает эффективность лидерства на организационном уровне.

Было выдвинуто предположение, что такой переменной могут выступать ценности труда, которые в социальных науках рассматриваются как чрезвычайно важный фактор человеческой истории, обусловивший не только экономическое развитие различных обществ, но и предопределивший расцвет и закат целых цивилизаций. Так, главной идеей книги Д. Маклелланда «Достигающее общество» [13] была мысль о том, что благополучие и экономическое процветание западных стран во многом обусловлены той важной ролью, которую в этих обществах традиционно играют люди, ориентированные на достижения и напряженный труд. Известный исследователь корпоративной культуры Г. Хофштеде выделяет культурные особенности в ценностных системах, именно исходя из ценностей труда [10]. Предложенные им факторы широко используются для описания и дифференциации общих ценностей в различных культурах. Х. Мирел и Дж. Гаррет [14] предложили рассматривать ценности труда как важнейшее личностное образование. Для измерения этой черты ими была разработана специальная шкала, которая широко используется в исследованиях личностных характеристик и аттитюдов. Указанная шкала была переведена нами с английского языка и адаптирована для применения на российских выборах [18].

Было решено выяснить, как ценности труда связаны с эффективностью лидерского поведения и карьерным ростом менеджеров. В проведенном исследовании приняли участие 104 менеджера из 4 компаний (средний возраст — 37,5 лет, 60 мужчин и 44 женщины). На основании результатов диагностики стилей лидерства с помощью РМ-опросника менеджеры были разделены на группы со слабо и ярко выраженными лидерскими качествами. Численность групп составила, соответственно, 49 и 55 человек. На низовом уровне в группу менеджеров с ярко выраженными лидерскими качествами вошли 32 человека (средний возраст — 27 лет, 14 мужчин и 18 женщин), которым был предложен опросник протестантской трудовой этики Х. Мирел и Дж. Гаррет. В группе была обнаружена довольно высокая корреляция ценностей труда с высокими РМ-показателями ($r = 0,581$, $p < 0,004$). В течение трех последующих лет 23 менеджера (72%) из этой группы получили повышение в организационной иерархии, при этом у 13 человек были высокие показатели трудовой этики, а у 10 — умеренно низкие. Через год оценка эффективности лидерского поведения выявила, что именно менеджеры с высокими показателями этики труда сохраняли свои лидерские позиции на более высоких должностях, в то время как остальные в значительной степени утрачивали свой лидерский потенциал.

Таким образом, на уровне организационного лидерства эффективное лидерское поведение в большей степени определяется не столько умением лидера реализовывать свои базовые функции (ориентация на результат и ориентация на отношения), сколько системой ценностей труда, которой следует лидер.

Для проверки гипотезы о том, что модели группового лидерства, доминирующие сегодня в науке и практике, являются поведенческими технологиями, не позволяющими раскрыть психическое и, в частности, ценностное содержание лидерского поведения было проведено следующее эмпирическое исследование. Была смоделирована ситуация, в которой испытуемые должны были продемонстрировать свою этническую и социальную толерантность, отвечая на «Шкалу социальной дистанции» Э. Богардуса [19], сначала индивидуально, а затем в группах обсудить каждый пункт шкалы и прийти к согласованному решению. Предполагалось, что в ходе выработки группового решения должны выявиться лидеры, которые возглавят этот процесс, проявляя при этом один из трех стилей лидерства: ориентацию на отношения, ориентацию на результат и оптимальный стиль, интегрирующий в себе обе ориентации. Стиль лидерства по завершении работы определялся с помощью модифицированной социометрической методики. Кроме того, для выявления различий в ценностных системах лидеров с различными стилями испытуемым предлагалось ответить на опросник «Ценностные ориентации» М. Рокича [15]. Были сформулированы следующие исследовательские вопросы: какое влияние (позитивное или негативное) стиль лидерства окажет на уровень этнической и социальной толерантности членов группы по сравнению с их индивидуальными оценками? есть ли значимые различия в ценностных системах лидеров, демонстрирующих различные стили лидерства?

В качестве испытуемых в исследовании приняли участие студенты московских университетов общей численностью 467 человек (в возрасте от 17 до 27 лет, 242 девушки и 225 юношей), из них в рамках исследования была сформирована 91 группа численностью от 5 до 7 человек. Исследование в каждой учебной группе занимало около 40 минут. По результатам статистической обработки полученных данных можно сделать следующие выводы: во всех группах при переходе от индивидуальной оценки к групповой наблюдалось снижение уровня толерантности; выраженности снижения толерантности зависела от стиля лидерства и во всех случаях была статистически значимой: она была минимальной при стиле, ориентированном на отношения (критерий Т-Вилкоксона/ $ZW = 1,965$, $p = 0,049$) и максимальной при оптимальном стиле ($ZW = 2,844$, $p = 0,004$). Анализ ценностных систем не выявил значимых различий между выделенными группами.

Полученные результаты можно рассматривать как иллюстрацию феномена «группового сдвига» (group shift) — повышения степени риска решений, принятых в группе по сравнению с индивидуальными решениями [17]. Однако сходство ценностных систем и наличие различий, обусловленных стилем лидерства, свидетельствует именно о мощном влиянии лидерства. При этом наибольшим эффектом, как отмечается многими исследователями [4; 7], обладает стиль, одновременно ориентированный и на результат, и на отношения. Однако наибольший интерес представляет направленность указанного влияния: индивидуальное поведение во всех группах стало менее толерантным. Иными словами, 2-факторная модель группового лидерства объясняет и позволяет приобрести практические навыки лидерства, способного изменять поведение последователей независимо от характера тех целей, которые ставит лидер. Это подтверждает правильность нашего утверждения, что традиционные модели группового лидерства являются поведенческими технологиями, не позволяющими раскрыть психическое и, в частности, ценностное содержание лидерского поведения.

Анализ современного состояния исследований лидерства и проведенные исследования показывают, что, несмотря на значительные достижения (прежде всего, прикладного плана), научная разработка проблемы лидерства не соответствует той роли и тому значению, которое оно *de facto* имеет в организации. Фактически лидерство выступает не как важный организационный процесс, связанный со стратегическими целями и ресурсами организации, а как одна из многих независимых переменных, таких как личность, мотивация, ценности, способности и т. д. В современных подходах лидерство рассматривается либо как специфический набор личностных свойств, либо как технология поведения, либо как взаимодействие указанных свойств и поведенческих реакций с ограниченным набором ситуационных переменных. Целостный образ лидера подменяется механическим набором черт, реакций и переменных, за которыми теряется психическое, ценностное содержание данного феномена.

Кроме того, в последние десятилетия организационно-психологическая среда лидерства изменилась кардинальным образом. Глобализация, непрерывные технологические изменения, высокая динамика и трудная прогнозируемость политических и экономических процессов, ориентация на изменчивый потребительский спрос и т. д. — все это существенно изменило контекст лидерства. Двухфакторные модели лидерства, разработанные более полувека назад, когда существовал совершенно иной организационный контекст, оказались не способны в полной мере описать эффективное лидерское поведение [6; 7]. Все вышесказанное, а также результаты проведенных исследований дали основания для формирования гипотезы, согласно которой поведение лидера

может быть описано 3-факторной моделью лидерства, в которой, помимо традиционно выделяемых факторов, существует некое ценностное измерение.

Исходя из того, что главной детерминантой лидерства является организационный контекст, в котором это явление возникает и функционирует, его необходимо рассматривать в контексте ценностей организации, что непосредственно связывает лидерство с корпоративной культурой организации [5; 8]. В контексте корпоративной культуры вектор ценностного измерения лидерского поведения должен задаваться или, по крайней мере, соотноситься с базовыми координатами культуры. Иными словами, мы предположили, что третьим, дополнительным фактором лидерского поведения является не просто ценностное измерение, а ценностное измерение, соотносимое с ценностями корпоративной культуры, т.е. культурно-ценностное измерение.

В исследовании были использованы следующие методы: РМ-опросник лидерских стилей Дж. Мисуми [2; 4]; разработанный нами опросник 3-факторного лидерства, оценивающий как два традиционных измерения лидерского поведения, так и культурно-ценностное измерение; стандартизированная процедура экспертной оценки эффективности деятельности лидера; шкала ценностей труда Х. Мирел и Дж. Гаррета, а также методы статистического анализа (SPSS, версия 17.0).

Наиболее сложную задачу представляла разработка опросника лидерства, включающего культурно-ценностное измерение. Были изучены основные подходы к изучению и диагностике лидерских стилей и корпоративной культуры, а также корпоративные кодексы крупнейших транснациональных компаний и юридические документы, предписывающие создание подобных кодексов.

Был проведен анализ следующих документов, определяющих принципиальные аспекты формирования корпоративной культуры организации: Принципы бизнеса Круглого стола Ко, Директивы по организации транснациональных корпораций ОЭСР, Глобальный договор ООН, Принципы глобальной корпоративной ответственности Межконфессионального центра корпоративной ответственности и Глобальная инициатива по представлению отчетности. Анализ показал, что, несмотря на кажущееся разнообразие, большинство из них во многом перекликаются с общепринятыми стандартами стиля управления и этическими нормами, прежде всего, нормами трудовой этики. Выбранные документы, во-первых, являются универсальными для всех компаний независимо от специфики бизнеса и сектора рынка. Во-вторых, документы охватывают более широкий спектр корпоративной деятельности, а не отдельную проблему, функцию или группу. В-третьих, проанализированные своды директив носят гло-

бальный характер. С этих же позиций были изучены корпоративные кодексы крупнейших мировых компаний из списка, опубликованного Financial Times, а также крупнейших компаний Китая, Индии и России.

Все рассмотренные кодексы содержат условия, имеющие непосредственное отношение к шести группам заинтересованных лиц: потребители, сотрудники, инвесторы, конкуренты, поставщики (партнеры) и население в целом. Директивы в отношении потребительской группы носят наиболее универсальный характер, так как повсеместно качество продукции компании призвано соответствовать требованиям потребителей, нормам здравоохранения и безопасности. Особое внимание уделяется сохранению конфиденциальности информации о потребителях. В отношении сотрудников также существует ряд правил, предписывающих строгое соблюдение стандартов охраны труда и здоровья на рабочем месте, запрещающих проявление дискриминации по какому бы то ни было признаку. Компании также обязаны обеспечивать равные условия приема на работу, уважать человеческое достоинство и соблюдать права человека. Более того, кодекс запрещает карающие меры в случае нарушения сотрудником корпоративной этики.

Были выделены пять базовых принципов, которым должна соответствовать идеальная корпоративная культура компании: 1. Доверие (сотрудники наделены определенной степенью доверия со стороны компании и призваны оправдывать это доверие); 2. Надежность (приверженность компаний однажды провозглашенным правилам и безусловное соблюдение взятых на себя обязательств); 3. Прозрачность организационных целей, процессов и отношений (соблюдение правил полного и своевременного предоставления информации); 4. Справедливость; 5. Социальная ответственность (соблюдение существующих государственных правовых и административных актов).

Эти пять принципов корпоративной культуры легли в основу культурно-ценностной субшкалы опросника, позволяющей оценивать соответствие ценностных ориентаций лидера базовым координатам корпоративной культуры. Две других субшкалы: «Ориентация на результат» и «Ориентация на людей» по содержанию были близки к факторам, традиционно выделяемым в двухфакторных моделях. Было сформулировано избыточное количество утверждений по каждому фактору. После этого на основании экспертных оценок менеджеров из этих утверждений (пунктов) были отобраны 63 (по 21 утверждению на каждый из факторов). Сформированный таким образом опросник был предложен выборке менеджеров, состоявшей из 41 человека. Респондентам предлагалось оценить по 5-балльной шкале, в какой мере пункты опросника описывают их собственное поведение или условия, в которых оно реа-

лизуется. Шкала варьировала от 1 (категорически не согласен) до 5 (полностью согласен). После соответствующей корректировки пунктов опросник был сокращен до 38 пунктов. Общая надежность опросника составила $\alpha = 0,87$.

В основу стандартизированной процедуры экспертной оценки, были выбраны следующие критерии: 1) действенность (effectiveness), 2) экономичность (efficiency), 3) качество деятельности (quality), 4) своевременность (timing), 5) текучесть кадров (turnover), 6) удовлетворенность трудом (job satisfaction), 7) внедрение новшеств (innovation) и 8) гибкость (flexibility). Каждому критерию было дано операциональное определение, на основе которого было создана соответствующая субшкала. Деятельность каждого конкретного подразделения или организации в целом оценивалась внутриорганизационными экспертами. Содержательная валидность методики определялась процедурой разработки пунктов опросника: их формулировки уточнялись и обсуждались с менеджерами-практиками, выступавшими в роли экспертов.

В исследовании приняли участие 467 менеджеров из 18 российских и иностранных компаний — 305 мужчин и 162 женщины. Средний возраст участвовавших в исследовании — 37 лет. Менеджеры представляли три уровня организационной иерархии: низовой (253 чел.), средний (165 чел.) и высший (49 чел.). Средний стаж работы в организации составлял около 6 лет. Кроме того, 84 менеджера из 467 приняли участие в исследовании вместе со своими непосредственными подчиненными (direct reports), общее число которых составило 717 человек, т.е. норма управляемости составила в среднем 8,5 человека.

Результаты, полученные с помощью опросника 3-факторного лидерства, были исследованы на надежность: α -Кронбаха для всего опросника и каждой шкалы в отдельности, корреляции каждого пункта с суммарными данными, а также изменения α -Кронбаха при последовательном исключении каждого пункта. Надежность опросника и отдельных шкал (α -Кронбаха) варьировала в диапазоне от 0,78 до 0,89. Затем результаты были подвергнуты факторному анализу с целью проверки на соответствие теоретической модели. В Факторе I доминирующие нагрузки имели пункты, оценивающие ориентацию на людей, в Факторе II ведущими оказались нагрузки по пунктам, отражавшим ориентацию на результат, наконец, в Факторе III было представлено культурно-ценностное измерение. Выявленные факторы объясняли 77,8 % дисперсии.

Корреляционный анализ, проведенный между выявленными факторами продемонстрировал следующие закономерности. Минимальная корреляция наблюдалась между факторами «ориентация на людей» и «ориентация на результат» ($r = 0,15, p > 0,05$), максимальная — между факторами «ориентация на людей» и «культурно-ценностная ориентация» ($r = 0,47, p < 0,001$). Корреляция между факторами «культурно-

ценностная ориентация» и «ориентация на результат» составила $r = 0,39$ ($p < 0,01$).

Эти результаты свидетельствуют о том, что традиционно выделяемые факторы лидерского поведения, по-видимому, являются самостоятельными, а культурно-ценностное измерение выступает неким объединяющим, интегрирующим фактором.

Корреляционный анализ выявленных факторов и интегральных показателей деятельности подразделений, которыми руководили менеджеры, выявил наибольшую положительную корреляцию с Фактором III ($r = 0,517$; $p < 0,001$) и наименьшую с Фактором I ($r = 0,321$; $p < 0,01$). Корреляция с Фактором II составила $r = 0,49$ ($p < 0,001$). Таким образом, была подтверждена критериальная валидность каждого из выделенных факторов, а также взаимосвязанность факторов, которые способны только при совместном проявлении обеспечивать эффективное лидерство.

По показателям эффективности выборка из 467 человек была разбита на три группы: эффективные лидеры (140 чел.), среднеэффективные (198 чел.) и низкоэффективные (129 чел.). Когда результаты успешных менеджеров были распределены по уровням организационной иерархии (низового уровень — 76 чел.; средний — 49 чел. и высший — 15 чел.), выяснилось, что в их деятельности изучаемые факторы проявляются по-разному. Показатели выраженности факторов лидерского поведения на трех уровнях организационной иерархии представлены на рисунке 1.

Сравнение средних разностей выраженности факторов лидерского поведения на разных уровнях организационной иерархии с помощью теста Scheffe не выявило статистически значимых различий, что, по-видимому, обусловлено различиями в размерах выборок на каждом из уровней. Тем не менее полученные данные в достаточной мере убедительно обнаруживают доминирующую тенденцию: возрастающую по мере карьерного роста роль культурно-ценностного фактора и, наоборот, снижение показателей фактора «ориентация на результат».

Для того чтобы разбить всю выборку на группы с разными показателями по исследуемым факторам, была проведена кластеризация результатов. По каждой из трех шкал выборка была разделена на 3 группы: 1) менеджеры, чьи результаты по шкале превышали на 1 SD ее среднее значение (+); 2) менеджеры, чьи результаты по шкале находились в диапазоне 1 SD выше или ниже ее среднего значения (+-); 3) менеджеры, чьи результаты по шкале были на 1 SD ниже ее среднего значения (-). Результаты указанной кластеризации позволили выделить 10 групп менеджеров с различной степенью выраженности трех исследуемых функций. Из общего числа менеджеров в указанные группы вошли 302 мене-

джера, т. е. 65 % всей выборки. Результаты кластеризации на группы представлены в таблице 4. Принцип формирования групп, исходя из степени выраженности исследуемых функций, позволяет нам рассматривать выделенные группы как отдельные стили лидерства.

Таким образом, полученные результаты позволяют представить новую трехмерную модель лидерства, в которой традиционные поведенческие факторы дополнены культурно-ценностным измерением.

В связи с тем, что в опроснике была использована 7-балльная шкала, стили лидерства могут быть представлены в числовом виде, обозначающем полярные степени выраженности факторов «ориентации на результат» и «ориентации на людей», т. е. от 1 (минимальная выраженность) до 7 (максимальная). Для того чтобы не затруднять восприятие названий стилей чрезмерным количеством цифр, полярные степени выраженности культурно-ценностного содержания мы обозначили: – (минимальная выраженность) и + (максимальная). Таким образом, было выделено 10 стилей лидерства, краткие содержательные характеристики которых приведены ниже.

1) 1.1.- *Безразличный циник*. Низкая направленность на результат, низкая направленность на людей, безразличие и негативное отношение ко всему. Дистанцированность от ответственности за результаты, стремление избегать организационных проблем и вовлеченности в организационную деятельность. При давлении организационных требований уход в защитно-агрессивную позицию, акцентирующую бесполезность и тщетность каких-либо действий. Роль в группе/организации вполне устраивает.

2) 1.1.+ *Зажатый, блокированный, нереализовавшийся*. Низкая направленность на результат, низкая направленность на людей, безразличие, интерес, скрытый за маской безразличия, нереализованное стремление внести вклад. Разочарование, связанное с невозможностью приносить ту пользу, которую мог бы принести, стремление уклониться от политических игр и конфликтов. Уход в себя. В критической ситуации способность, отбросив страхи и сомнения, занять активную, конструктивную позицию, направленную на выход из кризиса. Роль в группе/организации не устраивает, угнетает.

3) 1.7.- *Подхалим, «Что угодно?»*. Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, безразличие к работе и организации, желание всем угодить и понравиться. Стремление ладить с людьми любой ценой, подстраиваясь под ситуацию. Избегание конфликтов и трений, отсутствие искренности, льстивость и угодничество ради своих личных целей, которые самим человеком не всегда осознаются.

4) 1.7.+ *Мягкосердечный энтузиаст*. Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушное отношение

к работе и организации, желание создать атмосферу дружбы и воодушевления. Преобладание фантазий над реальными планами и делами, прожектерство. Мотивирование сотрудников с акцентом на позитивные аспекты труда.

5) 7.1.- *Диктатор, авторитарный*. Высокая направленность на результат, низкая направленность на людей, равнодушное или даже негативное отношение к людям, которые рассматриваются как инструмент достижения результатов. Ожидание подчинения и исполнительности, тотальный контроль и постоянное давление на подчиненных. Строгое и неукоснительное следование правилам, которые обеспечивают достижение результатов.

6) 7.1.+ *Патерналист*. Высокая направленность на результат, низкая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, неравноправное отношение к людям, которые воспринимаются как не совсем зрелые и нуждающиеся в опеке. Неприятие возражений, менторство, покровительственная позиция.

7) 4.4.- *Консерватор, формалист*. Средняя направленность на результат, средняя направленность на людей, равнодушное, формальное отношение к работе и организации, боязнь изменений и новшеств. Довольствование текущим положением вещей, отстаивание привычных взглядов и подходов. Строгое и неукоснительное следование правилам и процедурам, которые обеспечивают стабильное и плавное функционирование организации.

8) 4.4.+ *Патриот организации, чтящий традиции; «становой хребет»*. Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, желание создать атмосферу стабильности и надежности. Уважение и отстаивание организационных традиций и ценностей, преданность и лояльность организации.

9) 7.7.- *Оппортунист*. Высокая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушно-прагматичное отношение к работе и организации. Умение работать с людьми и добиваться результатов, которые обеспечивают личную выгоду, личные преимущества. Отсутствие искренности, декларативное следование высоким ценностям, манипулирование другими.

10) 7.7.+ *Идеальный, визионерный*. Высокая направленность на результат, высокая направленность на людей, неравнодушное отношение к работе и организации, желание создать атмосферу приверженности делу и вовлеченности в работу. Признание ценности каждого сотрудника, стремление к достижению самых высоких стандартов деятельности, поиск и принятие оптимальных решений, которые поддерживаются и разделяются всеми. Стремление к развитию и совершенствованию одновременно с уважением организационных традиций и ценностей.

Был проведен анализ критериальной валидности выделенных стилей лидерства. В качестве критерия использовалась упомянутая стандартизированная процедура экспертной оценки эффективности деятельности лидера. Наиболее валидными оказались стили 7.7+ «Идеальный, визионерный» и 7.1+ «Патерналистский» ($r = 0,69, p < 0,01$ и $r = 0,57, p < 0,05$, соответственно). В настоящее время продолжается обработка большого массива данных, полученных в других исследованиях.

Выводы

В соответствии с традиционными подходами, которые сформировались к настоящему времени, лидерство рассматривают преимущественно как технологию поведения, во многом лишенного внутреннего психического и, прежде всего, ценностного содержания. По сути дела, лидерство в организации сводится к тому, чтобы побуждать других выполнять какую-либо работу или следовать какой-либо цели, не вызывая при этом негативного отношения ни к лидеру, ни к работе, ни к поставленным целям. Но что это за цели, к которым лидер ведет своих последователей?

Когда лидерство осуществлялось в контексте стабильной и прогнозируемой обстановки, то этот вопрос не был актуальным: привычные алгоритмы действий позволяли эффективно решать большую часть задач, стоящих перед руководителем. Теперь, когда динамика социально-экономических изменений чрезвычайно высока, когда организации действуют в условиях жесткой конкуренции и высокой неопределенности, нередко пренебрегая нравственно-этическими нормами, нравственное содержание и природа целей, которые лидер ставит перед последователями, ценности и личностные смыслы его деятельности оказываются решающими.

В процессе изучения лидерства в контексте корпоративной культуры связываются между собой две во многом самостоятельно развивающиеся отрасли организационной психологии, и это является чрезвычайно перспективным как с точки зрения решения прикладных задач, так и в плане развития научных представлений о групповом и организационном взаимодействии. Преодолевая ограничения 2-факторных поведенческих моделей, в которых, помимо традиционно представленных факторов ориентации на задачу и ориентации на людей, было предложено дополнительное культурно-ценностное измерение, определяющее этическую направленность поведения лидера и выбираемых им целей. Для оценки лидерства в контексте новой модели был разработан диагностический опросник, позволяющий оценивать три указанных фактора. Предложенная модель легла в основу новой типологии лидерского поведения, состоящей из 10 типов и позволяющей дифференцировать

не только традиционно выделяемые поведенческие аспекты лидерства, но и внутренние, мотивационно-ценностные параметры.

Включение в традиционные модели лидерского поведения дополнительного культурно-ценностного измерения дает возможность приблизить исследования лидерства к реалиям сегодняшней корпоративной жизни. Использование трехфакторной модели лидерства позволило предложить новую, «объемную» типологию лидерского поведения, которая более полно описывает реальные модели лидерского поведения и может быть использована для решения задач диагностики и развития лидерских навыков.

Литература

1. *Занковский А.Н.* Организационная психология. 3-е изд. М.: Форум, 2009.
2. *Занковский А.Н.* Адаптация РМ-метода и его использование для изучения стратегий преодоления проблемных ситуаций в управленческой деятельности // Проблемность в профессиональной деятельности: Теория и методы психологического анализа. М.: ИПРАН. 1999. С. 233–252.
3. *Занковский А.Н.* Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. М.: ИПРАН, 2011.
4. *Мисуми Д.* Поведенческая наука лидерства. Токио: Юхикаку, 1984.
5. *Сидоренко Е.В.* Матрица лидерства // Национальный психологический журнал: Сборник статей за 2006-2010 гг. М.: МГУ. С. 118–123.
6. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. М.: Дело, 2000.
7. *Blake R., & Mouton J.* The managerial grid III: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publ. 1985.
8. *Fiedler F.E.* A Theory of Leadership Effectiveness. Columbus: McGraw-Hill, 1967.
9. *Hersey P., Blanchard K.N.* Leadership style: attitudes and behaviors // Training & Development Journal. 1982. Vol. 36. P. 50-52.
10. *Hofstede G.* Cultures Consequences. Beverly Hills: Sage, 1980.
11. *Kilmann R., Saxton M.J. & Serpa R.* Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review. 1986 / Vol. 28 / Winter. P. 87–94.
12. *Likert R.* The Human Organization. Columbus: McGraw-Hill, 1967.
13. *McClelland D.* The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.
14. *Mirels H & Garrett J.* The Protestant ethic as a personality variable // Journal of Consulting and Clinical Psychology. 1971. Vol. 36. P. 40–44.

15. *Rokeach M.* The Measurement of Values and Value Systems. Columbus: McGraw-Hill, 1971.

16. *Stogdill R.M.* Handbook of Leadership: A survey of the literature. NY: Free Press, 1974.

17. *Stoner J.* A comparison of individual and group decisions involving risk: unpublished Master thesis. Cambridge: MIT, 1961.

18. *Zankovskiy A.N.* Organizational Cultures and Work Ethics: comparative analysis of japa-nese: German and Russian samples: book of Abstracts // XIII Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Montreal, Canada, 12-16 August 1996. P. 168–170.

19. *Bogardus E.S.* Measurement of Personal-Group Relations // Sociometry. 1947. Vol. 10. Iss. 4. P. 306–311.

Typology of organizational leadership styles

Zankovskiy Anatoly
Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences
Moscow, Russia, azankovskiy@gmail.com

The paper argues that traditional approaches to research of leadership styles based on behavior models lack psychological, personality oriented contents to significant extent. New typology of leadership behavior allowing differentiation of internal parameters of leadership behavior has been proposed and empirically verified.

Keywords: organizational leadership, corporate culture, 3-factor model of leadership, leadership styles, value orientations.

References

1. *Zankovskiy A.N.* Organizatsionnaya psikhologiya. 3-e izd. M.: Forum, 2009.

2. *Zankovskiy A.N.* Adaptatsiya RM-metoda i ego ispol'zovanie dlya izucheniya strate-giy preodoleniya problemnykh situatsiy v upravlench-eskoy deyatel'nosti // Problemnost' v professional'noy deyatel'nosti: teoriya i metody psikhologicheskogo analiza. M.: IPRAN, 1999. S. 233–252.

3. *Zankovskiy A.N.* Psikhologiya liderstva: ot povedencheskoy modeli k kul'turno-tsennostnoy paradigme. M.: IPRAN, 2011.

4. *Misumi D.* Povedencheskaya nauka liderstva. Tokio: Yuhikaku, 1984.

5. *Sidorenko E.V.* Matritsa liderstva // Natsional'nyy psikhologicheskii zhurnal: Sbornik statey za 2006–2010 gg. M.: MGU. S. 118–123.

6. *Sheyn E.* Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo. M.: Delo, 2000.

7. *Blake R., & Mouton J.* The managerial grid III: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publ. 1985.

8. *Fiedler F.E.* A Theory of Leadership Effectiveness. Columbus: McGraw-Hill, 1967.
9. *Hersey P., Blanchard K.N.* Leadership style: attitudes and behaviors // Training & Development Journal. 1982. Vol. 36. P. 50–52.
10. *Hofstede G.* Cultures Consequences. Beverly Hills: Sage, 1980.
11. *Kilmann R., Saxton M.J. & Serpa R.* Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review. 1986 / Vol. 28 / Winter. P. 87–94.
12. *Likert R.* The Human Organization. Columbus: McGraw-Hill, 1967.
13. *McClelland D.* The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.
14. *Mirels H & Garrett J.* The Protestant ethic as a personality variable // Journal of Consulting and Clinical Psychology. 1971. Vol. 36. P. 40–44.
15. *Rokeach M.* The Measurement of Values and Value Systems. Columbus: McGraw-Hill, 1971.
16. *Stogdill R.M.* Handbook of Leadership: A survey of the literature. NY: Free Press, 1974.
17. *Stoner J.* A comparison of individual and group decisions involving risk: unpublished Master thesis. Cambridge: MIT, 1961.
18. *Zankovsky A.N.* Organizational Cultures and Work Ethics: comparative analysis of Japanese, German and Russian samples: book of Abstracts // XIII Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Montreal, Canada, 12–16 August 1996. P. 168–170.
19. *Bogardus E.S.* Measurement of Personal-Group Relations // Sociometry. 1947. Vol. 10. Iss. 4. P. 306–311.