

Социальная психология

УДК 159.923.2: 316.46+005.322:316.46+316.46
ББК Ю954.42

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЛИДЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В.А. Горячкина

Санкт-Петербургский университет управления и экономики (г. Санкт-Петербурга)

Представлены результаты исследования социально-психологических (стиль лидерства, ролевые предпочтения руководителя) и индивидуально-психологических особенностей (эмоционально-волевые, мотивационные и коммуникативные сферы личности) управленческих лидеров в организации. Рассмотрены два типа руководства организацией: формальное руководство (при котором отношение между членами организации носит характер «начальник-подчиненный») и управленческое лидерство (при котором доминирует отношение «лидер – последователи» при сохраняющихся отношениях «начальник – подчиненный»). Показано, что стратегические цели организации определяют необходимость определенного типа руководства: для стабилизации организации необходим формальный руководитель, в случае необходимости развития – управленческий лидер.

Ключевые слова: менеджмент, лидерство в организации, управленческое лидерство, психологические особенности управленческого лидерства, формальное руководство, тип руководства.

Введение

В настоящее время в отечественной и зарубежной психологической науке существует неоднозначность соотношения понятий «лидерство», «руководство» и «менеджмент». Вместе с тем, эффективность функционирования организации зависит, прежде всего, от того, кто осуществляет руководство персоналом – формальный руководитель либо статусный руководитель, являющийся к тому же бесспорным лидером организации (управленческий лидер).

Обобщение результатов изучения соотношения понятий «лидерство», «руководство» и «менеджмент», проведенное в рамках положений концепций Р.Л. Кричевского и В.В. Белова показало, что в любой организации существует особый феномен «руководство», который рассматривается как часть управления, характеризуемого взаимодействием между руководителем и членами организации. При этом выделяются два типа руководства: формальное руководство (отношение между руководителем и членами организации носит характер «начальник – подчиненный») и управленческое лидерство (при котором в организации доминирует отношение «лидер – последователи» на фоне, как

правило, сохраняющихся отношений «начальник – подчиненный»).

Взгляды на формальное руководство отражаются в ряде принципов, сформулированных еще основателями классических школ научного и административного менеджмента Анри Файолем, Максом Вебером, Фредериком Тейлором и Линделом Урвиком. При формальном руководстве разделение работников организации на руководителей и подчиненных абсолютизируется, степень автономии и незапрограммированной активности подчиненных сводится к минимуму, контроль за их деятельностью носит исключительно внешний и тотальный характер, руководители выполняют все программирующие, контрольные и интеллектуальные функции. В качестве главных средств контроля и регуляции поведения работников, находящихся в подчинении руководителей, преобладают формальные средства регуляции и формы прямого контроля над процессом (см. Вебер, 1990; Тейлор, 1991; Файоль, 1992).

При этом в зарубежной литературе по этой проблеме лидерство и менеджмент, как правило, рассматриваются дизъюнктивно («Leadership versus Management»), также, как противопоставляются и руководители, ис-

пользующие такие стили руководства («Leader or a Manager»). Считается, что различия в целях организации требуют и различий в типах руководства: для стабилизации организации необходим формальный руководитель, тогда как для ее развития требуется руководитель–лидер. Вместе с тем, очевидно, что перспективным представляется рациональное сочетание положительных компонентов таких теорий руководства как «управленческое лидерство». Такое понятие было введено Е.С. Яхонтовой в 2002 г., по аналогии с введенным Дж. Юклом в 1989 г. термином «managerial leadership» (Yukl, 1989), под управленческим лидерством можно понимать гармоничное сочетание лидерских и менеджерских качеств. Как менеджер, руководитель реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер – использует силу личностного влияния на подчиненных. Таким образом, управленческий лидер имеет больше возможности эффективно управлять организацией, чем просто менеджер и неформальный лидер, не имеющий статусной власти. При этом представляется важным и очевидным определение индивидуально-психологических особенностей лидера, так как благодаря способности соединять свою индивидуальную энергию с энергией подчиненных управленческий лидер использует такой потенциал человеческих ресурсов, который недоступен руководителю, не обладающему лидерскими качествами.

В научной литературе по рассматриваемой проблеме описываются определенные признаки феномена лидерства, отличающие его от формального руководства (Евтихов, 2007; Blank, 1995; Stogdill, 1974). Разнообразие точек зрения на феномен «лидерство» проявляется существенными различиями в подходах к его изучению. В частности, в рамках вероятностного подхода Ф. Фидлера считается, что каждый лидер использует ситуационные особенности в управленческой деятельности для того, чтобы найти правильные подходы во взаимоотношениях с подчиненными и достичь таким путем наилучших результатов их деятельности (Fiedler, 1967). В описании опирающейся на такой подход модели эффективность лидера зависит прежде всего от двух переменных: стиль лидерства и ситуативный контроль (отношения между руководителем и членами коллектива, структура задачи, должностные полномочия, которые

отражают уровень формальной власти руководителя над подчиненными).

Анализ литературных источников позволяет сделать вывод, что эффективность управленческого лидерства во многом определяется социально-психологическими и индивидуально-психологическими особенностями лидера.

Однако в настоящее время данные об исследовании как самого феномена управленческого лидерства, так и собственно психологических особенностей управленческих лидеров в доступной научной литературе отсутствуют. Вместе с тем, такого рода данные могут быть востребованы при формировании управленческого резерва в организации, подбора и оценки управленческих кадров, коррекции стиля управления руководителей.

В силу вышеизложенного, нами было выполнено исследование, имевшее своей целью определение социально-психологических особенностей управленческих лидеров (стиль лидерства, ролевые предпочтения руководителя) и их индивидуально-психологических особенностей (характеристик эмоционально-волевой, мотивационной и коммуникативной сфер личности).

Выборка и методы исследования

Выборку исследования составили 150 руководителей среднего звена, работающих в разных сферах хозяйственной деятельности (производство, продажи, сфера услуг, информационные технологии, банковская сфера, учебные заведения, государственная служба, энергетика, здравоохранение), в том числе 70 мужчин и 80 женщин. Кроме того, в исследовании приняли участие 150 руководителей высшего звена и 300 их подчиненных. При этом подчиненные руководителям работники выступали в роли экспертов и проводили экспертную оценку руководителей по специально разработанным экспертным анкетам. Результаты экспертной оценки позволяли определить принадлежность проходящего экспертную оценку руководителя к одному из двух типов руководства (формальный руководитель либо управленческий лидер) и оценить уровень его эффективности (высокий либо низкий).

Выбор методик исследования психологических особенностей руководителей определялся:

1. Целью и задачами исследования, предполагавшими выявить и сравнить психологи-

ческие характеристики руководителей с различным стилем руководства, установить связь между стилем и типом руководства.

2. Литературными данными о влиянии принимаемых на себя руководителем набора управленческих ролей на эффективность лидерства.

3. Литературными данными о влиянии индивидуально-психологических особенностей лидера на эффективность управленческого лидерства.

Для изучения социально-психологических особенностей управленческих лидеров были использованы методики:

– методика А. Кэнн и Д Зигфрида для изучения лидерского и гендерного стилей поведения менеджера в модификации Т.В. Бендас, позволяющая оценить выраженность доброжелательного/структурирующего и маскулинного/фемининного стилей (Бендас, 2006);

– методика «Самооценка стиля управления» Е.П. Ильина для изучения проявления руководителями авторитарного, демократического или либерального стилей управления (Ильин, 2011);

– методика С. Уэллса «Портрет руководителя» для диагностики ситуационной роли руководителя, позволяющая установить предпочтение выбора руководителем определенной роли («Мудрец», «Пророк», «Волшебник», «Глобалист», «Наставник», «Союзник», «Властитель», «Проводник», «Художник»), а также определить сильные стороны руководителя (Уэллс, 2002).

Для изучения индивидуально-психологических особенностей управленческих лидеров были использованы методики:

– пятифакторный личностный опросник МакКрае – Коста, предназначенный для экспресс-диагностики выраженности личностных черт «Большой Пятерки» (Хромов, 2000);

– методики «Мотивация к успеху» и «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элерса (Розанова, 1999);

– созданная на основе теории мотивации Д. Мак-Клелланда методика диагностики мотиваторов социально-психологической активности личности (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002).

Для статистической обработки результатов исследования были использованы следующие методы:

– дискриминантный анализ – для иссле-

дования влияния и установления особо значимого фактора в разделении руководителей по типам руководства;

– непараметрический критерий Манна–Уитни – для оценки степени достоверности различия результатов по методикам в сравниваемых группах руководителей;

– метод ранговой корреляции Спирмена – для выявления взаимосвязи показателей методик в группах.

Результаты исследования

Формат настоящей публикации не позволяет привести полностью статистические данные по всем изучаемым переменным во всех группах испытуемых, поэтому приводятся описательные данные, достоверность которых обеспечена первичными материалами, а также другими предполагаемыми публикациями автора.

По результатам экспертной оценки по критериям «тип руководства» и «степень эффективности» все испытуемые из числа руководителей были разбиты на две группы: «формальные руководители – менее эффективные» (71 человек) и «управленческие лидеры – более эффективные» (79 человек).

Обобщение результатов эмпирических исследований в виде развернутой описательно-сравнительной характеристики социально-психологических и индивидуально-психологических особенностей управленческих лидеров и формальных руководителей имеет следующий вид.

Социально-психологические особенности управленческих лидеров:

1. Управленческий лидер не имеет склонности к какому-то определенному стилю лидерства, сочетает в себе их многообразие и применяет их в зависимости от ситуации. При этом отмечается отрицательная связь ($p < 0,01$) только между авторитарным стилем лидерства и типом руководства (чем больше склонность к управленческому лидерству, тем меньше склонность к авторитарному стилю управления). Действительно, при авторитарном стиле управления руководство осуществляется с помощью требующих неуклонного выполнения распоряжений, инструкций. Придерживающийся такого стиля руководитель определяет всю деятельность группы, прописывает все технические приемы и действия. В целом используемые при таком стиле формы

и методы идентичны с методами управления при формальном типе руководстве, когда руководитель при управлении людьми использует только свои властные полномочия, применяя формальные способы влияния на подчиненных. Руководитель с доминированием управленческого лидерства стремится использовать социально-психологические методы и механизмы управления с опорой на личный авторитет, используя формальные и неформальные способы влияния.

2. Управленческие лидеры имеют большую, чем формальные руководители, степень выраженности ролей, что объясняется наличием у них более гибкого стиля управления. Его лидерство и эффективность определяются умением использовать в разных ситуациях разные роли, более подходящие и эффективные в этих ситуациях. В отличие от этого, формальный руководитель сводит все ситуации в основном к взаимодействию по типу «начальник-подчиненный», соблюдая строгую иерархию отношений и принцип единоначалия и власти.

Анализ материалов дисперсионного анализа свидетельствует о том, что наиболее значительный вклад в разделение руководителей на две группы ($p < 0,05$) вносят исполнение ими ролей «Мудреца» и «Художника», и значительно меньший, но достоверный вклад – роли «Волшебника» и «Наставника».

Преобладание у управленческих лидеров ролевой функции «Мудреца», предполагающей способность разрабатывать стратегии организации, опирающиеся на систему и установление порядка, объясняется их стремлением более широко смотреть на ситуацию и готовностью использовать различные методы и механизмы для управления. Роль «Художника», предполагающая стремление к совершенству в производительности труда, поиск пути для создания и радикальной переделки работы в целях улучшения результатов, хорошо дополняет роль «Мудреца», поскольку также направлена на изменения и улучшения.

Преобладание у управленческих лидеров исполнения ролей «Волшебника» (направленной на гармонизацию перемен как в системе, так и в повышении производительности) и «Наставника» (предполагающей реализацию мотивации развития подчиненных) объясняется наличием у лидера необходимости иметь последователей (что может рассматриваться в

качестве критерия, отличает его от формального руководителя). Эти две роли также направлены на изменения, используя их, руководитель гармонизирует перемены среди подчиненных, вдохновляя и направляя их на развитие организации.

Индивидуально-психологические особенности управленческих лидеров:

1. Управленческие лидеры достоверно отличаются от формальных руководителей ($p < 0,01$) по трем личностным факторам:

– большей экстраверсией, что характеризует их как общительных, любящих развлечения и коллективные мероприятия, имеющих большой круг друзей и знакомых. При этом в работе они, как правило, ориентированы на скорость выполнения задания, предпочитают работать с людьми;

– большими значениями баллов по фактору привязанности, что определяет их позитивное отношение к людям, потребность быть рядом с другими. Как правило, такие люди пользуются уважением, отличаются добротой, отзывчивостью, хорошо понимают других и терпимо относятся к их недостаткам, чувствуют личную ответственность за их благополучие и за общее дело в целом, умеют сопереживать, поддерживают коллективные мероприятия, добросовестно и ответственно выполняют взятые на себя поручения;

– большим самоконтролем, определяющим волевою регуляцию их поведения. Как следствие, такие люди характеризуются добросовестностью, ответственностью, обязательностью, точностью и аккуратностью в делах, любят порядок и комфорт, настойчивы в деятельности и обычно достигают в ней высоких результатов. Высокая добросовестность и сознательность обычно сочетаются с хорошим самоконтролем, со стремлением к утверждению общечеловеческих ценностей, иногда в ущерб личным.

Полученные результаты получают свое объяснение на основании оценки характеристик управленческого лидерства и формального руководства. Формальные руководители больше ориентированы исключительно на результат работы, тогда как управленческие лидеры – на создание и контроль социально-психологического климата, на заботу о подчиненных, на их развитие и продвижение, поэтому лидеры используют также неформальные способы влияния на подчиненных. От-

сутствие доверия к подчиненным со стороны формальных руководителей приводит к формированию у них постоянного контроля за деятельностью подчиненных, требований к высокой дисциплине труда, неукоснительного подчинению принципу единоначалия и исполнению запрограммированным руководителем функций и обязанностей. В свою очередь, управленческий лидер имеет доверительные отношения с подчиненными, поощряет их самостоятельность, выдвигает групповые цели. Таким образом, для формального руководителя более важными качествами будут являться сдержанность, большая замкнутость, чем у лидеров, строгий контроль своих чувств, независимость и самостоятельность, с предпочтением соблюдения дистанции и сохранения своей обособленной позиции при взаимодействии с другими. При этом не исключается вероятность совершения формальными руководителями асоциальных поступков ради извлечения собственной выгоды.

2. По мотивационным характеристикам личности определяется только достоверная ($p < 0,05$) отрицательная связь их с мотивом стремления к власти (чем больше склонность к управленческому лидерству, тем меньше показатели мотива стремления к власти). В целом отмечается стремление руководителей к достижению успеха и признанию, вне зависимости от используемого ими типа руководства. Однако формальных руководителей, по сравнению с управленческими лидерами, отличает большее стремление к власти, к более авторитарным методам управления, они всегда больше ориентированы на тотальный контроль за подчиненными, используя свою официальную власть руководителя как главный метод воздействия на подчиненных. Управленческий лидер, наоборот, использует социально-психологические методы и механизмы воздействия на подчиненных, опираясь на личный авторитет.

Выводы

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что тип руководства «управленческий лидер» более подходит для организаций, в которых требуется развитие, внедрение новых технологий и улучшение производительности. В тоже время тип руководства «формальный руководитель» более необхо-

дим для организации, находящейся в стабильном периоде своего существования.

Знание и использование особенностей и характеристик обоих типов руководства позволяют, во-первых, определить необходимость той или иной организации в руководителях определенного типа, исходя из стратегических целей самой организации, и, во-вторых, использовать определенные психодиагностические методики в качестве инструментов при определении склонности руководителя к тому или иному типу руководства, в том числе, и в ситуации повышения квалификации руководителей.

Литература

1. Белов, В.В. *Организационная одаренность: моногр.* / В.В. Белов. – СПб.: Астерион, 2008. – 402 с.
2. Белов, В.В. *Проблема управленческого лидерства: психологический подход* / В.В. Белов, Е.В. Белова // *Управленческое консультирование*. – 2014. – № 7. – С. 116–125.
3. Бендас, Т.В. *Гендерная психология: учебное пособие* / Т.В. Бендас. – СПб.: Питер, 2006. – 431 с.
4. Вебер, М. *Избранные произведения: пер. с нем.* / М. Вебер; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; предисл. П.П. Гайденко. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
5. Евтихов, О.В. *Стратегии и приемы лидерства: теория и практика* / О.В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
6. Ильин, Е.П. *Психология индивидуальных различий* / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 701 с.
7. Кричевский, Р.Л. *Психология лидерства* / Р.Л. Кричевский. – М.: Статут, 2007. – 542 с.
8. Розанова, В.А. *Психология управления* / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – С. 105–106.
9. Тейлор, Ф.У. *Принципы научного менеджмента* / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
10. Уэллс, С. *Босс многоликий: найди стиль своего руководства* / Стюарт Уэллс; пер. с англ. О. Чумичева. – СПб.: Питер, 2002. – 254 с.
11. Файоль, А. *Управление – это наука и искусство* / А. Файоль, Г. Эмерсон и др. – М.: Республика, 1992. – 352 с.
12. Фетискин, Н.П. *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп* / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – С. 94–95.
13. Хромов, А.Б. *Пятифакторный опросник личности: учебно-методическое пособие* / А.Б. Хромов. – Курган: Изд-во Курганского гос. университета, 2000. – 23 с.

14. Яхонтова, Е.С. *Эффективность управленческого лидерства* / Е.С. Яхонтова. – М: ТЕИС, 2002. – 501 с.

15. Blank, W. *The Nine Natural Laws of Leadership* / W. Blank. – N.Y.: AMACOM, 1995. – 288 p.

16. Fiedler, F. *A theory of leadership of effective-*

ness / F. Fiedler. – N.Y.: McGraw-Hill, 1967. – 308 p.

17. Stogdill, R.M. *Handbook of leadership* / R.M. Stogdill. – N.Y., L.: Free Press, 1974. – 613 p.

18. Yukl, G. *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research* / G. Yukl // *Journal of Management*. – 1989. – № 6.

Горячкина Валерия Александровна, аспирант, Санкт-Петербургский университет управления и экономики (Санкт-Петербург), goryachkina.valeriya@gmail.com

Поступила в редакцию 17 февраля 2015 г.

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF MANAGERIAL LEADERSHIP IN THE ORGANIZATION

V.A. Goryachkina, Saint Petersburg University of Management and Economics, St. Petersburg, Russian Federation, goryachkina.valeriya@gmail.com

The results of research on the socio-psychological (leadership style, role preferences manager) and individual psychological characteristics (emotional and volitional, motivational and communication sphere of the person) managerial leaders in the organization. Identifies two types of leadership: administrative leadership (relationships between the members of the organization has the character of "superior-subordinate") and managerial leadership (the dominant relationships of "leader-followers" in continuing the relationship "superior-subordinate"). Research shows that the organization's strategic goals necessitate a certain type of leadership: to stabilize the organization needs administrative leader, in the case of the need to develop – managerial leader.

Keywords: management, leadership in the organization, managerial leadership, the psychological features of managerial leadership, administrative leadership, the type of leadership.

References

1. Belov V.V. *Organizacionnaya odarennost: Monografiya* [Organizational Giftedness: Monograph]. St. Petersburg, Asterion Publ., 2008. 402 p.
2. Belov V.V., Belova E.V. [Managerial Leadership Problem: a Psychological Approach]. *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Management consulting], 2014, no. 7, pp. 116–125. (in Russ.)
3. Bendas T.V. *Gendernaya psihologiya: Uchebnoe posobie* [Gender Psychology: Textbook]. St. Petersburg, Piter Publ., 2006. 431 p.
4. Veber M., Davydova Y.N., Gaydenko P.P. *Izbrannye proizvedeniya: Per. s nem* [Selected Works: Translated from the German]. Moscow, Progress, 1990. 808 p.
5. Evtikhov O.V. *Strategii i priemy liderstva: teoriya i praktika* [Strategies and Techniques of Leadership: Theory and Practice]. St. Petersburg, Rech, 2007. 238 p.
6. Il'in E.P. *Psihologiya individualnyh razlichiy* [Psychology of Individual Differences]. St. Petersburg, Piter Publ., 2011. 701 p.
7. Krichevskiy R.L. *Psihologiya liderstva* [Psychology of Leadership]. Moscow, Statut Publ., 2007. 542 p.
8. Rozanova V.A. *Psihologiya upravleniya* [Psychology of Management]. Moscow, ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez» Publ., 1999. pp. 105–106.
9. Teylor F.U. *Principy nauchnogo menedzhmenta* [The Principles of Scientific Management]. Moscow, Kontrolling Publ., 1991. 104 p.
10. Uells S. *Boss mnogolikiy: naydi stil svoego rukovodstva* [Many Faces of Boss: Find Your Style of Leadership]. St. Petersburg, Piter Publ., 2002, 254 p.
11. Fayol H., Emerson G. *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo* [Management – the Science and Art]. Moscow, Respublika Publ., 1992. 352 p.

12. Fetiskin N.P., Kozlov V.V., Manuylov G.M. *Socialno-psihologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malyh grupp* [Socio-Psychological Diagnosis of Personality Development and Small Groups]. Moscow, Institut Psikhoterapii Publ., 2002. p. 94-95.
13. Khromov A.B. *Pyatifaktornyy oprosnik lichnosti: Uchebno-metodicheskoe posobie* [Five-Factor Personality Questionnaire: Study Guide]. Kurgan, Kurgan State University Publ., 2000. 23 p.
14. Yakhontova E.S. *Effektivnost upravlencheskogo liderstva* [The Effectiveness of Managerial Leadership]. Moscow, TEIS Publ., 2002. 501 p.
15. Blank W. The nine natural laws of leadership]. N.Y., AMACOM Publ., 1995. 288 p.
16. Fiedler F. A theory of leadership of effectiveness. N. Y., McGraw-Hill Publ., 1967. 308 p.
17. Stogdill R.M. Handbook of leadership. N.Y., L., Free Press, 1974. 613 p.
18. Yukl G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management, 1989, no. 6.

Received 17 February 2015

БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Горячкина, В.А. Психологические особенности управленческих лидеров в организации / В.А. Горячкина // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2015. – Т. 8, № 2. – С. 71–77.

REFERENCE TO ARTICLE

Goryachkina V.A. Psychological Features of Managerial Leadership in the Organization. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Psychology*. 2015, vol. 8, no. 2, pp. 71–77. (in Russ.)
