

РАЗДЕЛ IV. ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 159.9

Занковский А.Н.

Институт психологии РАН (г. Москва)

МОДЕЛЬ ЦЕННОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОГО ЛИДЕРСТВА

A. Zankovsky

Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences

THE MODEL OF VALUE-ORIENTED LEADERSHIP

Аннотация. В статье доказываем, что традиционные подходы к исследованию лидерства перестают работать в современных условиях. Предлагается и теоретически обосновывается новая 3-факторная модель организационного лидерства, в которой, помимо традиционно выделяемых для группового лидерства поведенческих измерений (ориентации на задачу и ориентации на людей), представлено культурно-ценностное измерение, определяющее этическую направленность поведения лидера и выбираемых им общих целей организации. На основе модели разработана 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.

Abstract. The paper proves that traditional approaches to leadership research do not fit modern organizational environment. A new 3-factor model of organizational leadership is suggested, theoretically grounded and empirically verified. Along with two well-known dimensions: orientation to results and care for people, the model presents a new value-cultural dimension that determines the ethical aspects of a leader's behaviour and common objectives of the organization. On the basis of the model a new typology of leadership styles has been developed which allows of differentiating implicit, motivational and value parameters of a leader's behaviour.

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

Постановка проблемы. 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]. Однако в последние десятилетия организационно-психологическая среда лидерства изменилась кардинальным образом. Глобализация, непрерывные технологические изменения, высокая динамика и труднопрогнозируемость политических и экономических процессов, ориентация

на изменчивый потребительский спрос и т. д. существенно изменили 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, 36]. Всё 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 не в контексте абстрактных общечеловеческих ценностей, а 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.

Основными гипотезами исследования были:

1. Двухфакторная модель лидерского поведения сводит лидерство к поведенческой технологии, во многом игнорирует личностное и ценностное содержание лидерства и не обладает достаточной диагностической валидностью в современных организационных условиях.

2. Поведение лидера может быть описано 3-факторной моделью лидерства, которая обладает большей диагностической валидностью, учитывает изменившийся в послед-

ние десятилетия организационный контекст и предлагает более валидную типологию лидерского поведения.

3. Наиболее эффективным стилем лидерства в современной организации является стиль, при котором лидер демонстрирует не только яркую выраженность ориентаций на задачу и людей, но и обладает системой ценностных ориентаций, совпадающих или близких к ценностям идеальной корпоративной культуры.

Методы исследования. Для проверки гипотез были использованы следующие методы: РМ-опросник лидерских стилей Дж. Мисуми [2; 3]; 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 их разнообразие, большинство из них во многом перекликаются с общепринятыми стандартами стиля управления и этическими нормами, прежде всего нормами трудовой этики. Вы-

бренные 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 глобальный 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 семь 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) признание прав собственности (уважение к принципу собственности во всех его проявлениях); 3) надежность (приверженность компаний однажды провозглашенным пра-

вилам и безусловное соблюдение взятых на себя обязательств); 4) прозрачность организационных целей, процессов и отношений (соблюдение правил полного и своевременного предоставления информации); 5) справедливость; 6) социальная ответственность (соблюдение существующих государственных правовых и административных актов); 7) обратная связь (совместная работа компании со всеми заинтересованными в результатах ее труда сторонами).

Эти семь 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 реализуется. 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 из них была 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.

Выборка исследования

В исследовании приняли участие 467 менеджеров из 18 российских и иностранных компаний — 305 мужчин и 162 женщины. Средний возраст участвовавших в исследовании составил 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 и их обсуждение

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) варьировалась 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 и, наконец, в Факторе III было представлено культурно-ценностное измерение. Выявленные факторы объясняли 77,8 % дисперсии.

Корреляционный анализ, проведенный между выявленными факторами, проде-

монстрировал 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. Результаты корреляционного анализа между факторами лидерского поведения представлены в табл. 1.

Корреляционный анализ между выявленными факторами и интегральными показателями 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 (низовой 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 рис. 1.

Таблица 1

Корреляция между факторами лидерского поведения

Факторы лидерского поведения	Ориентация на людей	Ориентация на результат	Культурно-цен. ориентация
Ориентация на людей	–	.25	.47
Ориентация на результат	.25	–	.39
Культурно-цен. ориентация	.47	.39	–

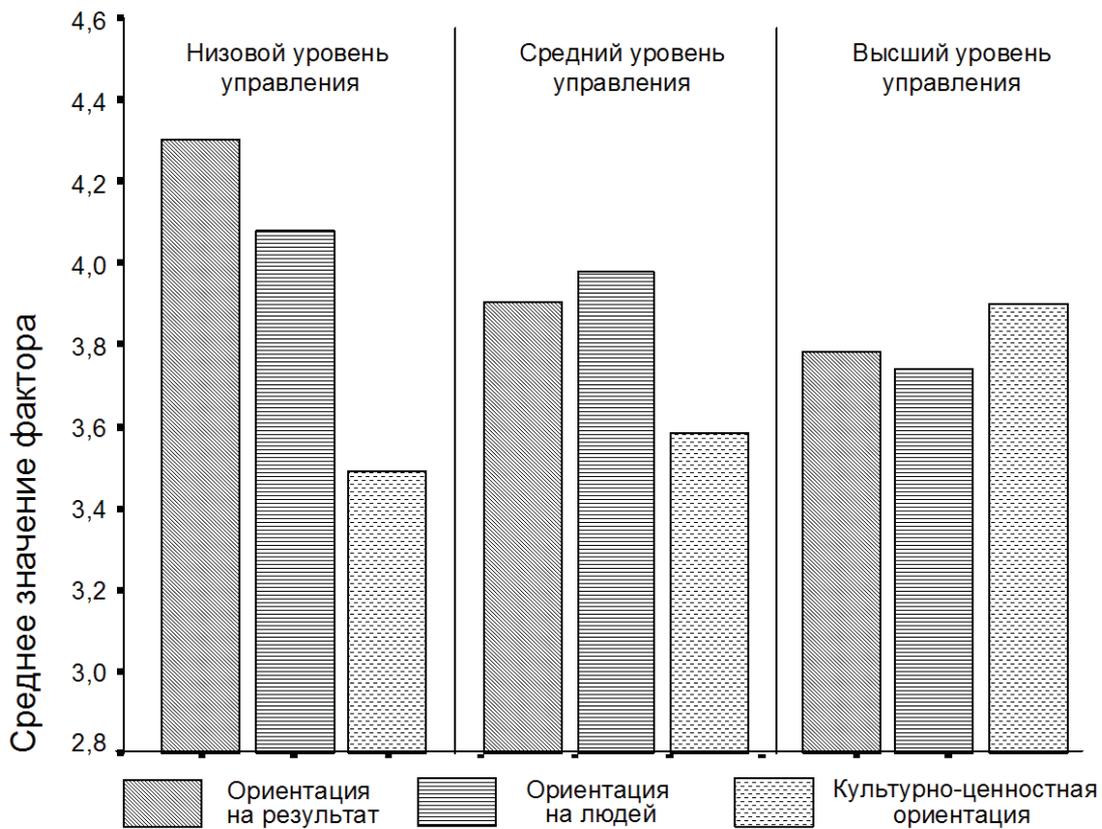


Рис. 1. Выраженность факторов лидерского поведения на трех уровнях организационной иерархии

Таблица 2

Сравнение средних разностей выраженности факторов лидерского поведения на разных уровнях организационной иерархии (тест Scheffe)

Зависимая переменная	Уровни организационной иерархии		Средняя разность	Станд. ошибка измерения	Стат. значимость
Фактор 01	1,00	2,00	,3902	,1834	,108
		3,00	,4623	,2829	,266
	2,00	1,00	-,3902	,1834	,108

		3,00	,0423	,2954	,971
	3,00	1,00	-,4623	,2829	,266
		2,00	-,0423	,2954	,971
Фактор 02	1,00	2,00	,0913	,1968	,948
		3,00	,3719	,3034	,474
	2,00	1,00	-,0913	,1968	,948
		3,00	,3075	,3169	,626
	3,00	1,00	-,3719	,3034	,474
		2,00	-,3075	,3169	,626
Фактор 03	1,00	2,00	-,1236	,2283	,968
		3,00	-,6202	,3521	,216
	2,00	1,00	,1236	,2283	,968
		3,00	-,5619	,3677	,314
	3,00	1,00	,6202	,3521	,216
		2,00	,5619	,3677	,314

Сравнение средних разностей выраженности факторов лидерского поведения на разных уровнях организационной иерархии с помощью теста Scheffe не выявило статистически значимых различий (табл. 2), что, по-видимому, обусловлено различиями в размерах выборок на каждом из уровней. Тем не менее полученные данные в достаточной мере убедительно обнаруживают доминирующую тенденцию: возрастание 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 её среднее значение (+); 2) менеджеры, чьи результаты по шкале находились в диапазоне 1 SD выше или ниже её среднего значения (+-); 3) менеджеры, чьи результаты по шкале были на 1 SD ниже её 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 менеджера, т. е. 65 % всей выборки. Результаты кластеризации на группы представлены в табл. 3. Принцип формирования групп, исходя из степени выраженности исследуемых функций, позволяет нам рассматривать выделенные группы как отдельные стили лидерства.

Таблица 3

Разделение выборки на группы в соответствии с разной выраженностью каждого из исследуемых факторов

№ группы	Количество менеджеров	Фактор I	Фактор II	Фактор III
1	11	—	—	—
2	17	—	—	+

3	16	—	+	—
4	19	—	+	+
5	28	+	—	—
6	43	+	—	+
7	32	+–	+–	—
8	60	+–	+–	+
9	35	+	+	—
10	41	+	+	+

Таким образом, мы можем представить полученные с помощью опросника результаты в виде трехмерной модели лидерства, которая представлена на рис. 2.

В связи с тем, что в опроснике была использована 5-балльная шкала, стили лидерства могут быть выражены в числовом виде, обозначающем полярные степени выраженности факторов «ориентации на результат» и «ориентации на людей», т. е. от 1 (минималь-

ная выраженность) до 5 (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, числовые обозначения и краткие содержательные характеристики которых приведены ниже.

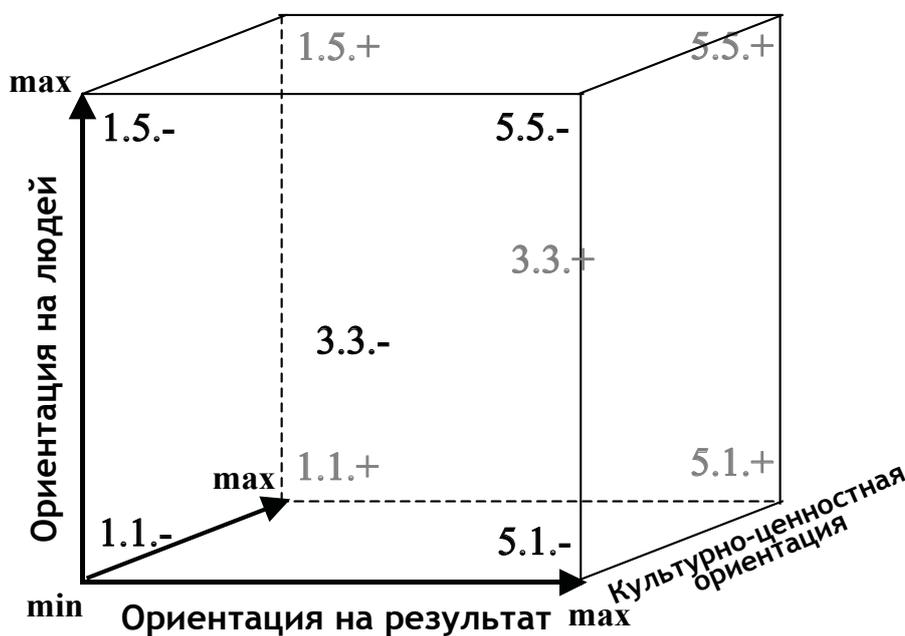


Рис. 2. Трехмерная модель лидерства

Характеристика стилей лидерства

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, заблокированный, 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) 1.5. «-» *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) 1.5. «+» *Мягкосердечный энтузиаст*. Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушно-отсутствие 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) 5.1. «-» *Диктатор, авторитарный*. Высокая направленность на результат, низкая направленность на людей, равнодушно 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) 5.1. «+» *Патерналист*. Высокая направленность на результат, низкая направлен-

ность на людей, равнодушно-отсутствие отношение к работе и организации, равноправное отношение к людям, которые воспринимаются как не совсем зрелые и нуждающиеся в опеке. Неприятие возражений, менторство, покровительственная позиция.

7) 3.3. «-» *Консерватор, формалист*. Средняя направленность на результат, средняя направленность на людей, равнодушно-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) 3.3. «+» *Патриот организации, чтящий традиции; «становой хребет»*. Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушно-отсутствие отношение к работе и организации, желание создать атмосферу стабильности и надежности. Уважение и отстаивание организационных традиций и ценностей, преданность и лояльность организации.

9) 5.5. «-» *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) 5.5. «+» *Идеальный, визионерный*. Высокая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушно-отсутствие 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 5.5.«+» — «Идеальный, визионерный» и 5.1.«+» — «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

Традиционные подходы к лидерству, которые сформировались к настоящему времени, рассматривают лидерство 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 ведёт 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.

Изучение лидерства в контексте корпоративной культуры связывает между собой две во многом самостоятельно развивающиеся отрасли организационной психологии и является чрезвычайно перспективным как

с точки зрения решения прикладных задач, так и в плане развития научных представлений о групповом и организационном взаимодействии.

Разработана, теоретически обоснована и эмпирически верифицирована новая 3-факторная модель организационного лидерства, в которой, помимо традиционно выделяемых для группового лидерства поведенческих измерений — ориентации на задачу и ориентации на людей, представлено культурно-ценностное измерение, определяющее этическую направленность поведения лидера и выбираемых им общих целей организации. 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 позволяет 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., 2009. — 648 с.
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., 1999. — С. 233-252.
3. Мисуми Дзюдзи. Ридасиппу кодо-но кагаку / Поведенческая наука лидерства (на японском языке). Токио, 1984. — 326 с.

4. Сидоренко Е.В. Матрица лидерства // Национальный психологический журнал. Сборник статей за 2006–2010 гг. М., 2010. — С. 118-123.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М., 2000. — 296 с.
6. Blake R., & Mouton J. The managerial grid III: The key to leadership excellence. Houston, TX, Gulf Publ. 1985. — 314 p.
7. Hersey P., & Blanchard K.H. Leadership style: Attitudes and behaviors. Training & Development Journal, 1982. — 52 p.
8. Kilmann R., Saxton M.J. & Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review, Winter, 1986. — P. 56-67.