

## АКТУАЛЬНОСТЬ, ЦЕЛЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОЗДАНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПО ОЦЕНКЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

**Аннотация.** В связи с часто меняющимися условиями и организацией труда современным руководителям необходимо постоянно подстраиваться под изменяющиеся требования, которые диктует как отдельная отрасль деятельности, так и весь рынок труда в целом. Необходимо чётко понимать, какого стиля лидерства следует придерживаться в данный момент здесь и сейчас, чтобы компания смогла остаться на плаву, пережить кризис, серьёзные финансовые потери и прочие трудности, которые периодически затрагивают как российскую, так и мировую экономику. Для того, чтобы удостовериться, что стиль управления будущего руководителя соответствует нынешней корпоративной культуре, принятой в организации, менеджерам по управлению персоналу следует иметь про себя надёжную проверенную методику, позволяющую определить склонность лидера к тому или иному стилю руководства.

**Ключевые слова:** стиль руководства, управление, лидерство, лидер, методика, опросник, психодиагностика, инструментарий, диагностика, надёжность, валидность.

V.A. Zareskaya

## RELEVANCE, AIM AND PROSPECTS OF CREATING TOOLS FOR ASSESSING THE LEADERSHIP STYLE

**Abstract.** In connection with changing conditions and organization of work, modern leaders need to adapt to the changing requirements of labor market. It is necessary to understand what leadership style should be followed at the moment, here and now. In order to make sure that the management style of the future leader is consistent with the current corporate culture, HR managers should have in themselves a proven methodology to determine the tendency of a leader to specific leadership style.

**Key words:** leadership style, management, leadership, leader, methodology, questionnaire, psychodiagnostics, tools, diagnostics, reliability, validity.

### Введение

Первостепенное значение в последнее время для установления коммуникаций в компании приобретает стиль управления руководителя. Компетентно сформированный и популяризируемый стиль руководства является катализатором установления проактивного и здорового социально-психологического климата в компании, роста успешности производственной и проектной деятельности сотрудников. Это даёт возможность максимизировать конкурентные преимущества данного экономического участника на современном рынке. Но, к удивлению, на данный момент нет чётко определённого и зафиксированного инструментария для определения стиля управления руководителя, чтобы можно было использовать заранее разработанную методику. И, зачастую, нередко ситуация, когда нанятый компанией новый менеджер, не обладая информацией и пониманием о стиле лидерства, который в компании выбран приоритетным, становится источником противоречий и конфликтных ситуаций как по вертикали, так и по горизонтали властной структуры. Таким образом, на текущий момент тему разработки унифицированной методики опроса можно отнести к актуальной.

### Гипотеза

Целью данного исследования является разработка собственной методики оценки стиля управления руководителей. Гипотеза в данной статье заключается в том, что применение опросника позволит службам управления персоналом определять сотрудников с необходимым для компании стилем управления, что поможет наладить в коллективах социально-психологический климат и повысить уровень производительности труда.

### Методы

В ходе проведения исследования в первую очередь применялись эмпирические методы исследования. Проводился опрос группы студентов Санкт-Петербургского государственного экономического университета (далее – СПбГЭУ), в процессе которого выяснились все существующие недостатки ныне представленных методик тестирований на определение стиля управления, а также были представлены рекомендации по дальнейшей работе с новой методикой опроса.

Также в работе применялись и теоретические методы исследования, такие как анализ и систематизация трудов К. Левина по стилям руководства [9], а также научные выводы других отечественных и зарубежных учёных, таких как Р. Блейк, Дж. Мутон, А.Л. Журавлёв, А.П. Егоршин и др.

### Результаты и обсуждение

В качестве фундамента для разработки аналогичного инструмента можно использовать классическую типологию стилей руководства Курта Левина, так как именно её наиболее часто упоминают в своих работах отечественные авторы (Г.М. Андреева, А.П. Егоршин, И.А. Зимняя) и зарубежные исследователи (Д. Мак-Грегор, Р. Ликерт, Р. Хауз, Т. Митчелл, В. Врум, П. Клейнман), определяя основные стили лидерства, руководства командами или управления проектной и предпринимательской деятельностью [2, с. 640]. Упомянутая теория была опубликована и описана достаточно детально в статье «Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates» журнала «Journal of Social Psychology». В ней исследователь рассказывает об экспериментах Р. Липпитта и Р.К. Уайта в группе 10-11 летних детей, посещавших Айовский центр по исследованию благополучия детей, которых разделили на две равноценные группы. Для нивелирования влияния личностных качеств лидером обеих созданных групп был выбран один и тот же студент (для повышения надёжности эксперимента было выбрано более старшее лицо для того, поскольку дети скорее прислушаются ко взрослым людям, нежели чем к своим ровесникам), перед которым были озвучены установки по воссозданию диаметрально противоположных взаимоотношений в группах. Для достижения поставленной цели студент должен был руководствоваться четко сформулированными перед ним установками и принципами функционирования демократической и авторитарной групп. Эксперимент растянулся на 11 занятий, проведенных в каждой группе. Демократическая группа встречалась всегда на два дня раньше, чем проводились занятия в авторитарной группе. Демократическая группа обладала правом выбирать направление своих занятий, авторитарная же группа вынужденно занималась тем, что выбрала демократическая группа. Поэтому сферы занятий двух групп не отличались друг от друга, только различался стиль управления командами: авторитарный или демократический. В процессе исследования было обнаружено, что авторитарный лидер существенно чаще использовал управляющее воздействие в отношении членов команды, его роль в команде носила значительно более властный характер.

В результате эксперимента обе группы добились поставленной цели, используя при этом разные пути для её достижения. В авторитарной группе дети не стремились к сотрудничеству, преобладала менее объективная оценка происходящего, они не были готовы идти на уступки и находить компромисс с равными по статусу, но охотнее оказывались под влиянием лидера, чем в демократической группе. Этот феномен возникает вследствие того, что в авторитарной группе внутренний климат становится напряжённым и конкурентным, а также прослеживается чёткая иерархия и структурированность ступеней социальной лестницы: высокое положение было только у лидера, остальные участники группы обладали более низким статусом, однако все дети при этом находились на одной ступени социального статуса. Жёсткие ограничения и

правила, установленные лидером в группе, препятствуют движению по лестнице социальной иерархии рядовых членов команды. В демократической же группе расстояние между ступенями социального статуса не столь велико, и любой участник команды при желании и обладании необходимыми качествами мог занять позицию лидера.

Следовательно, был сделан вывод, что стиль лидерства весомо влияет на степень проявления индивидуальности и лидерских качеств в той или иной команде. В проведенном эксперименте каждый из участников в демократической группе имел равные шансы проявить свою индивидуальность во всех аспектах. В группе с авторитарным стилем руководства, наоборот, все участники обладали более низким положением по сравнению с руководителем, а это в свою очередь, не позволило детям практически хоть как-то проявить свою индивидуальность [4, с. 198–214].

Может возникнуть вопрос, а не являются ли такие различия последствием разнообразия личностных качеств детей из разных команд? Так нельзя утверждать, т.к. ряд аспектов позволяет установить ошибочность данной гипотезы, но и занижать значение личностных качеств тоже не стоит. Одним из упомянутых аспектов выступает тот, что, при перемещении одного участника из группы с авторитарным стилем лидерства в демократическую группу, существенным образом изменяется и поведение данного ребенка: «авторитарный» ребёнок становится менее ведомым, значительно более дружелюбным и объективным. Атмосфера группы, в которой оказался участник, довольно скоро отражалась на поведении ребёнка.

Позднее Липпитт и Уайт провели исследования ещё в четырех других подростковых клубах со своими лидерами. Усложнив исследования путем добавления ещё и третьего стиля, основанного на принципе невмешательства лидера в функционирование группы, они помещали детей, чередуя, в ситуации с различными стилями лидерства. Итогом этих исследований стало подтверждение результатов, полученных ранее, они показали явную дифференциацию демократического стиля и стиля невмешательства.

Теперь обратимся к отечественным исследователям. Опираясь на статью психолога кафедры психодиагностики и консультирования факультета психологии ЮУрГУ Пичуговой А.В., стоит отметить, что психодиагностика не получила достаточного развития в нашей стране, в настоящее время остается одной из самых малоизученных и проблемных областей в отечественной науке. Поскольку «прежде всего, это связано с тем, что политические события в России первой половины XX века оказали наибольшее влияние на психодиагностику и затормозили ее развитие (и, как следствие, развитие всей отечественной психологии) вплоть до 1970-х гг.» - отмечает А.В. Пичугова. Приведем тот факт, что только в 1969 году в СССР было официально разрешено проводить тесты, которые могли дать развитие психодиагностики. До этого события психодиагностика могла развиваться на минимальном уровне лишь в области психологии труда и педагогики. [5, с. 62].

По мнению автора публикации, сложившаяся ситуация не может устраивать, прогресс отечественной психодиагностики и разработка инклюзивных в российских реалиях тестов востребованы в таких сферах деятельности, как социология, конфликтология, психология, управление персоналом и в других значимых областях, которые основаны на исследовании и оценке человеческой психологии и склонности как отдельных личностей, так и целых групп к поведенческим паттернам.

Рассмотрим статью доктора психологических наук, профессора ЮУрГУ Батурина Н.А., в которой он «обнажил» одно из главных препятствий, противостоящих развитию качественной психодиагностики в нашей стране – это «почти полное отсутствие в России профессиональных разработчиков психодиагностических методик. Психологов, чьи научные и практические интересы в основном сконцентрированы на разработке новых подходов психологического исследования, создании и стандартизации новых профессиональных психодиагностических методик, а также способов проверки методик на надежность и валидность» [1, с. 4].

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Возвращаясь к теме создания инструментария для определения стиля руководства, акцентируем внимание на отечественных методиках, разработанных на данный момент и доступных к применению. Рассмотрим их поочередно.

Методика А.Л. Журавлёва «Стили руководства» относится к одному из самых распространенных опросников в области инструментария для определения стиля руководства. Она включает в себя 27 закрытых вопросов, к каждому из которых предложено по 5 вариантов ответов. Ответив на них, можно получить результаты тестирования в виде следующих стилей управления: директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный и смешанный [7, с. 98-105]. В отечественной литературе, посвящённой психологии и психодиагностике, а также в зарубежных источниках не было найдено ни одного исследования валидности и надёжности данной методики, поэтому есть все основания полагать, что результаты тестирования по этому опроснику нельзя назвать достоверными. Помимо этого, в ходе применения данного опросника на студентах СПбГЭУ, было выявлено то, что учащиеся догадываются о том, какие стили управления «скрывает» автор под каждым из вариантов ответа, и, таким образом, они выбирали такие ответы, с какими стилями руководства они себя изначально ассоциировали. Это, к сожалению, сильно снижает надёжность методики и приводит к искажённым результатам, не соответствующим действительности.

Известна ещё одна методика определения стиля лидерства, разработанная в России, основанная на зарубежном инструментарии - методике «управленческая решётка» Р. Блейка и Дж. С. Мутона. Автор этой методики остается неизвестен, она получила название «Диагностика стиля управления руководителем коллективом». Тест объединяет 40 высказываний, на каждое можно ответить 5-ю вариантами: систематически, часто, иногда, редко и никогда. Для расшифровки полученных ответов тестируемых созданы 2 интерпретации, по которым распределяются результаты опроса. Одна из интерпретаций отражает склонность лидера ставить на первый план «человеческие отношения», а другая – «достижение производственных целей» [6, с. 243-245]. По данной методике также нет данных об уровне валидности и надёжности результатов.

Помимо вышеназванных методик стоит обратить внимание на её одну российскую методику «Определение стиля управления руководителем с помощью самооценки». Автор этой методики также неизвестен. Тест состоит из 60 различных высказываний, каждое из которых соответствует одному из 3 стилей управления по К. Левину: «авторитарный», «демократический» и «либеральный» [8, с. 227-229]. Данная методика также апробировалась на студентах СПбГЭУ, где учащиеся тоже смогли угадать без помощи ключа, какие из указанных утверждений относились к тому или иному стилю. Это позволяет таким же образом, как и в предыдущем способе, «программировать» свой результат и выбирать те утверждения, которые подходят не им самим, а «нужному» в той или иной ситуации стилю управления. По этому тесту тоже не было найдено результатов исследования надёжности и валидности.

Разработанный тест В.П. Захарова «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» основан на опроснике А.Л. Журавлёва. Тест включает в себя 16 видов высказываний, объединённых по определённому критерию. Тестируемый должен выбрать те высказывания, которые он считает наиболее правильными или подходящими для себя. Полученные ответы расшифровываются по определённому алгоритму, который дает возможность сделать вывод об обладании тестируемым директивным навыком, попустительской компонентой пассивного вмешательства, или коллегиальным навыком [3, с. 93-99]. При помощи опросника В.П. Захарова возможно определить конкретный стиль лидерства, комбинированные варианты не фиксируются. Таким образом, этот опросник отличается от методики А.Л. Журавлёва У данной методики тоже не были найдены результаты исследований, подтверждающие надёжность данной методики, нигде

не указан уровень валидности опросника. Он также был применён на практике на студентах СПбГЭУ, и в ходе проведения опроса выяснилось то, что учащиеся начали «вычислять» те высказывания, которых соответствовали «деспоту», «демократу» и «попустителю» и «программировали» свой результат так, как считали нужным. Как и в предыдущем варианте, это снижает надёжность методики и приводит к искажённым результатам, не соответствующим действительности.

Для наглядности информация по всем видам опросников представлена в таблице:

Таблица – Характеристика некоторых методик определения стилей управления<sup>1</sup>

Автор	Название методики	Количество вопросов и ответов	Тип заданий	Количество стилей управления в опроснике	Данные по валидности и надёжности
А.Л. Журавлёв	«Стиль руководства» [7, с. 98-105]	27 вопросов, 5 вариантов ответа	Тестовые задания, выбор 1 или более ответов	Директивный; Коллегиальный; Либеральный; Директивно-коллегиальный; Директивно-либеральный; Коллегиально-либеральный; Смешанный	Нет
Не указан	«Диагностика стиля управления руководителем коллективом» на основе управленческой решётки Блейка-Мутона [6, с. 243-245]	40 утверждений, варианты: Систематически; Часто; Иногда; Редко; Никогда	Опросник в виде утверждений, есть 2 интерпретации, согласно которым распределяются ответы на высказывания	Личность=0, Производство=0. Руководитель не уделяет должного внимания ни достижению целей организации, ни созданию благоприятного социально-психологического климата в компании; Личность=20, Производство=20. В равной степени проявляет заботу о достижении целей компании и о социально-психологическом климате коллектива; Личность=0, Производство=20. Заботится только о выполнении целей организации; Личность=20, Производство=0. Всё внимание направлено на создание благоприятного социально-психологического климата.	Нет

<sup>1</sup> Составлено автором

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Таблица – Характеристика некоторых методик определения стилей управления<sup>1</sup>

Не указан	«Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» [8, с. 227-229]	60 утверждений, каждое из которых соответствует тому или иному стилю управления	Опросник в виде утверждений, результат опроса определяется в соответствии с тем, какие утверждения выбирались чаще всего	Авторитарный; Демократический; Либеральный	Нет
В.П. Захаров (на основе опросника А. Л. Журавлёва)	«Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» [3, с. 93-99]	16 групп утверждений, обозначенных буквами а, б, в.	Опросник в виде утверждений, сгруппированных по определённому признаку, где необходимо выбрать наиболее подходящее, интерпретация по соответствующей шкале	Директивный компонент Попустительский компонент пассивного вмешательства Коллегиальный компонент	Нет

Таким образом, можно сделать вывод о том, что по стилям руководства на данный момент нет ни одной методики с доказанной эффективностью, высокой степенью надёжности и определённым уровнем валидности. Также стоит отметить то, что данные методики ориентированы по большей части на оценку со стороны подчинённых и коллег, т.е. сам опрашиваемый не может принять участие в определении собственного стиля управления, и в случае, если становится необходимым определить стиль лидерства нового руководителя, нанятого извне организации, такая задача становится достаточно сложна и вынуждает менеджеров по персоналу применять трудоёмкие методы собеседования и деловых кейсов. Исходя из вышесказанного, составление подобной методики необходимо, потому что она может применяться в случае необходимости во многих сферах научной и практической деятельности, особенно в области управления персоналом.

### Список литературы

1. Батулин Н. А. Современная психодиагностика России //Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2008. – №. 32 (132). – С. 4-9
2. Зарецкая В.А. Психологический анализ основных стилей управления / Зарецкая В. А., Харитонов Т.С. // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XIV международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» / под ред. д-ра экон. наук, проф. Е.А. Горбашко, д-ра экон. наук, проф. И.В. Федосеева. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019 – С. 639-642
3. Карелин А.А. Психологические тесты / А. А. Карелина // В 2 т. – М.: ВЛАДОС, 2001. – Т. 2. – 248 с.
4. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин // СПб. : Речь, 2000. – 408 с.
5. Пичугова А. В. История психодиагностики в России (1969-1991 гг.) //Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2010. – №. 40 (216). – С. 62-68
6. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога. / Е.И. Рогов // Книга 2. – М., 1999. – 507 с.
7. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала. – Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2010. – 792 с.
8. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. – 339 с.
9. Lewin K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created «social climates» / K. Lewin, R. Lippitt, R. White // The Journal of Social Psychology, 1939. – Vol. 10. – P. 271–299.