

КОНСТРУКТИВНОСТЬ ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ РУКОВОДСТВЕ КАК КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

CONSTRUCTIVENESS OF BUSINESS INTERACTION IN MANAGEMENT AS A CRITERION FOR THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP

ПОЛУЧЕНО 08.04.2022 ОДОБРЕНО 13.05.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.08.2022

УДК 336.6 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-53-62



КОМАРОВ В.В.

Канд. пед. наук, ведущий научный сотрудник Самарского филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Самара

KOMAROV V.V.

Candidate of Pedagogical Sciences, Leading Researcher, Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Samara

e-mail: komarov-vv@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассмотрен один из аспектов комплексного подхода при оценке эффективности организационного (формального) лидерства — конструктивность делового взаимодействия при руководстве. Автором рассмотрены основные типы влияния при руководстве на основе классификации К. Левина и распространенные конструктивные и деструктивные модели делового поведения (в типологии С. Кови). Предполагается, что следование конструктивным типам влияния и моделям взаимодействия будет способствовать повышению эффективности воздействия лидера на последователей.

В статье описана интерпретация методов проведения оценки конструктивности моделей поведения руководителя, их включение в единую комплексную методологию, использование которой может быть направлено на совершенствование коммуникаций на всех уровнях взаимодействия в организации. Приведены данные исследований показателей конструктивности почти 500 руководителей разных уровней управления и потенциальных управленцев из числа кадрового резерва. Полученные данные позволяют сделать выводы об основных тенденциях лидерского поведения управленцев в современных российских организациях и значении конструктивности делового взаимодействия при формировании индивидуального стиля лидерства.

Новизна исследования в применении комплексного подхода при оценке эффективности организационного лидерства; в более широкой трактовке понятия «стиль лидерства», разведении понятий «стиль лидерства» и «тип влияния при руководстве», выделении особого фактора (характеристики) лидерства, влияющего на качество управленческого воздействия — «конструктивность делового взаимодействия».

Ключевые слова: организационное (формальное) лидерство, конструктивность делового взаимодействия, тип влияния при руководстве, стиль лидерства (руководства), модели делового поведения, комплексная методика оценки персонала.

Abstract

The article considers one of the aspects of an integrated approach to assessing the effectiveness of organizational (formal) leadership — the constructiveness of business interaction in management. The author considers the main types of influence in leadership based on the classification of K. Levin and common constructive and destructive models of business behavior (in the typology of S. Covey). The author suggests that following constructive types of influence and models of interaction will help to increase the effectiveness of the leader's influence on followers.

The article describes the author's interpretation of the methods of evaluating the constructiveness of the models of behavior of the head, their generalization into a single comprehensive methodology, the use of which will contribute to the improvement of communications at all levels of interaction in the organization. The author cites data from studies of constructiveness indicators of almost 500 managers of different levels of management and potential managers from among the personnel reserve. The data obtained allow us to draw conclusions about the main trends of leadership behavior of managers in modern Russian organizations and the importance of constructive business interaction in the formation of an individual leadership style.

The novelty of the research lies in the application of an integrated approach to assessing the effectiveness of organizational leadership; in a broader interpretation of the concept of «leadership style», the dilution of the concepts of «leadership style» and «type of influence in leadership», the allocation of a special factor (characteristic) of leadership that affects the quality of managerial influence — «constructiveness of business interaction».

Keyword: organizational (formal) leadership, constructiveness of business interaction, type of influence in leadership, leadership style, business behavior models, complex methodology of personnel evaluation.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в практике современных российских компаний применяются различные методики, направленные на оценку отдельных компетенций руководителей, их лидерских навыков. В этом ключе традиционно принято оценивать приверженность руководителя какому-либо стилю лидерства или типу руководства. Подход, который предлагаем мы, подразумевает комплексность, заключающуюся в многостороннем взгляде на деятельность руководителя, при анализе его лидерских особенностей; системном применении нескольких методов оценки, их интеграции

и взаимообогащению. Мы полагаем, что стиль лидерства руководителя включает приверженность разным базовым стилям (ролям) в том или ином соотношении, и формируется в двух основных аспектах — организационном и поведенческом.

Организационный аспект отражает те методы и приемы, которые использует руководитель, реализуя управленческие функции. Поведенческий аспект отражает то, как он это делает, воздействуя на группу (команду), с учетом особенностей его характера, коммуникационных навыков, ценностей. Поведенческий аспект играет большую роль в определении качественных характеристик лидерского поведения руко-

водителя и в целом его можно отождествлять с понятием «конструктивность делового взаимодействия». Следование руководителем определенным моделям делового поведения является важным аспектом, влияющим на успех дела, и во многом характеризующий неповторимый облик лидера, его уникальный стиль руководства.

Понять структуру управленческой деятельности конкретного менеджера, его стиль руководства и лидерские особенности — значит увидеть пути совершенствования его управленческих компетенций, развитие которых будет способствовать повышению эффективности всех процессов, протекающих в организации. В целом наш подход при оценке эффективности организационного (формального) лидерства подразумевает комплексность включенных в единую методику следующих отдельных методов оценки:

- оценка выраженности стилей лидерства (на основе типологии стилей) — построение профиля лидерства;
- сопоставление профиля лидерства с «идеальным» профилем в определенной области управления;
- оценка приверженности типам влияния при руководстве (на основе классификации К. Левина);
- оценка склонности к конструктивным и деструктивным моделям поведения при деловом взаимодействии (на основе решения практических задач — кейсов);
- обобщение полученных результатов и расчет итоговых показателей диагностики: показателя конструктивности делового взаимодействия и показателя общего уровня эффективности лидерства.

В данной работе мы остановимся подробно на методах, определяющих конструктивность руководителя, и приведем данные исследований с их использованием.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ КЛЮЧЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ЛИДЕРСТВА

В современной понимании лидерство воспринимается как особое качество руководителя, необходимое для достижения стратегических целей. Если *менеджмент* (управление) определяется как решение управленческих задач, направленных на организацию функционирования бизнес-процессов, сохранение стабильной результативности и постепенного развития организации, то *лидерство* направлено на создание прорывных технологий, следование в русле кардинальных изменений к новому уровню развития организации. Вот почему ключевыми понятиями лидерства являются видение, мировоззрение руководителя; стратегия развития; эффективное влияние — способность вдохновлять; энергия и поток. Как отметил Джеймс Клоу-сон, «суть лидерства заключается в управлении *энергией*» [1, с. 14]. Собственная энергия и проактивная позиция позволяет лидеру формировать новые энергетические потоки, т.е. лидер способен посылать импульсы развития потенциала своим последователям, объединять усилия других людей для достижения цели, создавать поток увлеченности, «зараженности» общим делом, грандиозной идеей.

В среде ученых и практиков менеджмента отмечается разнообразие мнений по поводу отличительных лидерских черт. Мы полагаем, что лидера отличает не набор конкретных качеств, а умение оказывать особое воздействие на окружающих, учитывая меняющиеся факторы и соответствующую ситуацию. Вот почему *виртуозным лидерством* считается способность быть разным, уметь применять подходящий тип влияния и стиль лидерства.

Итак, **лидерство** — это процесс, при котором человек оказывает воздействие на других людей, ради достижения определенных целей. Для формального лидерства существует

еще одно название — **организационное**. Мы рассматриваем организационное лидерство как тип управленческого взаимодействия между лидером и последователями для решения задач и достижения целей деятельности, направленный на оптимизацию внутригруппового взаимодействия.

Стоит заметить, что в современной отечественной психологии делают несколько иной акцент на разнице формальных и неформальных структур отношений в социальных группах: формальная — руководство, а неформальная — лидерство [2, с. 10]. Эта позиция, на наш взгляд, отражает особые отношения лидера и группы, обусловленные не статусом лидера (есть он или нет), а степенью его влияния на последователей — на группу, в которой он лидирует. В нашей работе мы именно так и рассматриваем **организационное лидерство** — как ведущую роль в группе руководителя (наделенного официальным статусом), воспринимаемую окружающими как лидерскую, благодаря чему лидер имеет особое влияние на группу, не связанное с его должностными полномочиями, а основанное на доверии, уважении, признании.

Рассматривая различные аспекты лидерства, подходы к пониманию лидерских черт и проявлений, мы можем констатировать, что в основе организационного лидерства лежит неповторимый стиль каждого руководителя. Как именно руководитель реализует свой лидерский потенциал, зависит от многих факторов. Управляя коллективом, любой руководитель со временем формирует личный стиль, непосредственно связанный с его характером, способностями, компетенциями и квалификацией. Примем за основу, что **стиль лидерства** — это совокупность методов, способов и приемов организации деятельности, а также влияния и взаимодействия, типичных для конкретного руководителя. Стиль лидерства складывается из проявлений склонности руководителя к следованию различным базовым стилям.

В целях комплексной диагностики эффективности лидерства мы выделяем семь базовых стилей лидерства на основе реализации следующих типовых ролей:

1. Достигатор (стиль лидерства — Целенаправленный / Достигаторский);
2. Вдохновитель (стиль лидерства — Вдохновляющий);
3. Стратег или Командный (проектный) лидер (стиль лидерства — Командный);
4. Эксперт (стиль лидерства — Экспертный);
5. Организатор (стиль лидерства — Организаторский);
6. Бюрократ или контролер (стиль лидерства — Бюрократический);
7. Слабый менеджер («Как бы лидер» со стилем — Неопределенный).

Анализируя классические и современные модели, описывающие стили и роли лидеров в организациях, мы пришли к выводу, что, следуя к определенной цели, применяя при этом различные подходы к осуществлению влияния на последователей, менеджеры в организациях способны реализовать одновременно несколько базовых стилей лидерства. От трансформационных способностей лидера — гибко реагировать на ситуацию, учитывать при руководстве одновременно несколько факторов-переменных, уместно менять и/или подстраивать свой стиль взаимодействия — будет зависеть эффективность его управленческих воздействий.

КОНСТРУКТИВНОСТЬ ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ РУКОВОДСТВЕ

Очевидно, что руководство в организации обеспечивается коммуникацией между участниками процессов. Это

означает, что умение быть эффективным коммуникатором, оказывая сильное воздействие на других, делает коммуникативные навыки обязательным условием для эффективного лидерства — для ведения диалога со своими подчиненными и переговоров, для обозначения идей и целей [3, с. 115]. Направленность и характер воздействия, которое оказывает руководитель на подчиненных, в научной литературе принято называть стилем общения руководителя [3; 4; 5] или стилем руководства [6; 7; 8; 9; 10]. Чтобы не путаться в понятиях и упорядочить терминологию, определяющую различные проявления лидерства, мы предлагаем методы воздействия руководителя на подчиненных и особенности его поведения при исполнении этих методов, а также отношение к подчиненным называть **типом руководства или типом влияния при руководстве**.

Самые ранние подходы к определению типов влияния при руководстве относятся к первой половине XX в. В 1939 г. группа ученых под началом Курта Левина проводит эксперименты по анализу типов руководства. Несмотря на то, что исследование проводилось с группами подростков, деятельность которых управлялась студентами, имеющими установки на определенный стиль воздействия при руководстве группой, результаты этих исследований до сих пор актуальны, так как типы влияния, выявленные и описанные в них, активно используются и в современной терминологии менеджмента.

Анализируя результаты названных экспериментов, Левин вводит понятие *атмосфера* — то, что способен создать лидер (руководитель) как инструмент влияния на поведение подчиненных [11, с. 202–203]. Рассмотрим основные отличия демократической и авторитарной атмосфер, выявленные группой Левина в ходе первой части исследования.

- Деятельность группы в демократической атмосфере является результатом группового решения, предложенного руководителем, а при авторитарном руководстве все решения принимает лидер группы.
- Демократический руководитель обсуждает с группой перспективы деятельности, этапы работы, предлагает альтернативные варианты решений и предоставляет участникам право выбора лучшего решения. Авторитарный руководитель не обсуждает с группой перспективы деятельности, этапы работы и решения он определяет самостоятельно.
- В группе демократической атмосферы каждый участник может самостоятельно выбирать себе партнера по работе и регулировать процесс выполнения работы, в авторитарной атмосфере руководитель сам определял, кто, с кем и как будет работать.
- Обоснованность критики и похвалы демократического и авторитарного стиля принципиально отличаются. При демократическом руководстве отмечается объективность оценок, при авторитарном — их субъективность. При этом демократический руководитель проявляет участие, поддерживает определенный настрой в группе; авторитарный руководитель, напротив, отличается низкой эмоциональной включенностью, равнодушием.

Различается и активность руководителя по отношению к участникам группы в зависимости от стиля влияния. В целом, отмечает Левин, авторитарный руководитель оказывает на группу значительно более сильное воздействие, его влияние более властное и имеет меньше отношения к реальному ходу событий [11, с. 205]. Отсюда напрашивается вывод о том, что в определенных ситуациях, которые требуют быстрых решений и действий, повышенного напряжения сил участников процессов, т.е. когда необходимо активное

вмешательство в ход событий, авторитарный стиль воздействия на подчиненных будет полезен для дела.

Интерпретируя результаты социальных экспериментов под руководством Левина, можно сделать еще один важный вывод — стиль руководителя, создающий атмосферу в группе, оказывает влияние на то, как ее участники взаимодействуют между собой. При авторитарном стиле руководства количество проявлений враждебного, доминантного поведения увеличивалось в 30 раз, как и количество недоброжелательной критики. Для демократической атмосферы были гораздо более характерны отношения сотрудничества и одобрения, там выдвигалось больше конструктивных предложений, чаще отмечались объективные взаимодействия между участниками и взаимные уступки [11, с. 207].

Таким образом можно констатировать, что в целом демократический стиль руководства является более продуктивным, так как в такой атмосфере участники совместной деятельности более в нее вовлечены, готовы к проявлению креативности и инициативы, мотивированы на результат, понимают общие цели, стремятся к их достижению. Главное, что в демократической атмосфере активнее проявляется индивидуальность участников деятельности, поощряется и стимулируется их развитие, преобладает доброжелательный и уважительный настрой. И если организация хочет добиться высоких результатов, научиться решать амбициозные задачи не сиюминутно, а в долгосрочной перспективе, то надо создавать команду единомышленников, в которой правит демократическая атмосфера. Если же стратегия компании — постоянные блицкриги (быстрые решения и высокое напряжение деятельности), то здесь лучше подойдет авторитарный стиль руководства. Однако такая атмосфера недолговечна — она изматывает ее участников, вымывает коллективы, не допускает инициативы, креативности, увлеченности делом. Как отметил Питер Друкер: «Людьми не надо управлять. Задача — направлять людей. Цель — сделать максимально эффективными специфические навыки и знания каждого отдельного работника» [12, с. 109]. Такой подход к пониманию управления возможен только в демократической атмосфере.

Продолжая социальные эксперименты, ученые под руководством Левина предлагают новую переменную — они создают атмосферу попустительства в одной из экспериментальных групп. Их вывод — явное преимущество демократического стиля влияния и перед попустительским (либеральным) стилем [11, с. 210].

Соглашаясь с таким выводом, нужно также отметить, что либеральный тип влияния менее продуктивный и по отношению к авторитарному стилю. При либеральном руководстве есть проблема с ответственностью, так как роли и задачи исполнителям зачастую не ясны, что порождает путаницу и дублирование функций. Однако, если участники деятельности — эксперты в своем деле, то либеральный стиль руководства может принести пользу. Работники, которые ценят автономию, но при этом знают свое дело и достаточно интернализированы, будут наиболее мотивированы к продуктивному труду именно в либеральной атмосфере. Элементы либерального стиля руководства подойдут компаниям с высоким уровнем креативности исполнителей, как основной их компетенции при реализации трудовых функций.

Проводя комплексную оценку эффективности лидерства конкретного руководителя, помимо выраженности базовых стилей лидерства, важно определить, к какому типу влияния он предрасположен. На этой основе можно делать выводы о том, насколько эффективны и полезны для организации его действия по управлению, в независимости от того, ка-

кие стили лидерства он проявляет. Так, достигатор может стремиться к цели, выстраивая жесткую авторитарную атмосферу или же создавая доверительную демократическую атмосферу, также приводящую его команду к плановому результату. В первом случае полезность использования типа влияния будет обосновываться только исключительными (разовыми) причинами, а во втором — стремлением получить долгосрочный результат, стабильную высокую продуктивность участников деятельности.

В целом, лидерство — это умение создавать среду (атмосферу), в которой участники деятельности смогут проявить себя наилучшим образом. Как выразился Стивен Кови, лидерство — это способность настолько ясно донести до людей мысль об их достоинствах и потенциале, что они смогут увидеть эти качества в себе [13, с. 110]. Реализовать эту простую задачу лидеру помогают особые компетенции и личные качества: высокий уровень коммуникативных навыков, эмпатия, эмоциональный интеллект, конструктивность.

Конструктивность в этом перечне — особое качество. Именно конструктивность лидера помогает ему быть сдержанным, контролировать свои эмоции, выбирать модели поведения, подходящие конкретной ситуации, проявлять эмпатию.

Конструктивность делового взаимодействия — недостаточно проработанный термин и в менеджменте, и в социальной психологии. Чаще всего его применяют, когда описывают особенности деловых конфликтов, которые могут быть конструктивными или деструктивными. Иногда конструктивностью называют умение выделить важное и опустить несущественное, а также эффективность и логичность действий и высказываний, даже уважение к своему времени и времени партнера. В целом конструктивность считают основой рационального и целесообразного поведения, плодотворности. Конструктивность — это важная характеристика общения, взаимодействия, диалога; то, что позволяет путем взаимных усилий и компромиссных уступок достигать взаимопонимания, находить решения, удовлетворяющие обе стороны, помогающие дальнейшей совместной деятельности, способствующие эффективному общественному развитию [14, с. 187].

Учитывая весь спектр различных подходов к пониманию конструктивности в деловом взаимодействии и свое представление об этом понятии, мы предлагаем следующее его определение: **конструктивность делового взаимодействия** — способность человека управлять собственной поведенческой и эмоциональной направленностью с целью построения или развития диалога с другим человеком или группой для достижения запланированных результатов, устранения проблемы или конфликта.

Проявлять конструктивность для руководителя означает использовать конструктивные модели поведения: совет, поддержка, сострадание; наставничество, обучение, помощь, интерес; поиск компромиссных решений; партнерство — взаимодействие на основе предварительных договоренностей; доверие, сотрудничество — поиск наилучшего решения.

Как видно из данного перечня, большая часть из названных моделей поведения соотносится с демократической атмосферой влияния. В авторитарной атмосфере превалируют иные модели, которые можно назвать неконструктивными, деструктивными или, по выражению С. Кови, злокачественными [13, с. 149]. Так, к деструктивным (злокачественным) моделям поведения стоит отнести критику, угрозы, жалобы, сравнение, конкуренцию, подавление, сопротивление.

Одной из отличительных сторон деструктивных моделей взаимодействия является агрессия — скрытая или открытая. Деструктивное общение в психологии обычно определяется через агрессию в коммуникации и представляет собой тип межличностного взаимодействия, направленный на сознательное преднамеренное причинение собеседнику морального и физического вреда, и характеризуемого чувством удовлетворения от страданий жертвы и осознанием собственного превосходства [15, с. 208]. Судя по данному определению, перечень проявлений деструктивности в общении может быть достаточно широк, однако, в целях нашего исследования мы предлагаем ограничить его типичными моделями делового взаимодействия, проявляющимися в деловой среде, прежде всего, в рамках управленческих воздействий.

Помимо уже названных неконструктивных (деструктивных) моделей поведения к ним можно отнести и склонность к манипулированию (макиавеллизм). Не секрет, что жесткое (авторитарное) управление и манипулирование подчиненными — излюбленные методы некоторых руководителей, позволяющие им добиваться краткосрочных результатов, но именно эти модели поведения руководителя повышают тревожность в коллективе, снижают мотивацию и вовлеченность, приводят к текучести персонала. Конструктивные модели поведения, эмпатия, искренний интерес к нуждам и тревогам работников, напротив, повышают их лояльность и доверие. Некоторые исследователи отмечают, что теплые чувства и позитивные отношения на работе влияют на преданность персонала больше, чем размер оплаты труда [16, с. 79].

Важность выделения конструктивности как характеристики делового взаимодействия, отличающего эффективного лидера, обусловлена значением убеждения как особого метода воздействия лидера на последователей. Убеждение, в отличие от манипулирования, направлено на взаимопонимание, устранение недоверия, формирование единых смысловых конструкций участников общения. Кроме того, конструктивность делового взаимодействия во многом зависит от умения его участников вовремя пресечь излишнюю эмоциональность и направить общение в продуктивное русло для достижения общей цели — результата, приемлемого для всех.

Таким образом, рассматривая проблемы конструктивности лидерского взаимодействия, мы сталкиваемся с более широкой социально-психологической проблемой — особенностями этического и психологического лидерского мышления и поведения. Энергия влияния лидера на последователей должна быть сгенерирована его «этической программой» на основе духовности. *Духовное лидерство* Аксеновская Л.Н. определяет как способ прохождения жизненного пути субъектом управления во взаимодействии с другими людьми: «Умение сплотить последователей на базе внятной системы этических представлений о том, что есть «правильно/хорошо» и что есть «не правильно/плохо» является важным условием эффективного лидерства» [17].

Конструктивность делового взаимодействия в данном контексте — это опора в общении на этические и духовные ценности, диалогичность, направленность внимания на поиск лучших решений для достижения высоких целей.

Итак, конструктивность руководителя помогает ему с большей эффективностью реализовать свой личный лидерский стиль влияния и взаимодействия, поэтому при проведении оценки выраженности лидерских качеств важно дать оценку и степени конструктивности руководителя, его склонности к определенным моделям поведения. Это существенно дополнит информацию о типах влияния, к которым предрасположен участник оценки.

НЕКОТОРЫЕ ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЙ КОНСТРУКТИВНОСТИ ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ РУКОВОДСТВЕ

Методы оценки конструктивности при руководстве включены в комплексную методику оценки эффективности лидерства, цель которой заключается в том, чтобы, используя дополняющие друг друга методы, определить индивидуальный профиль стилей лидерства респондента и его общий уровень эффективности лидерства. Основные методы оценки конструктивности делового взаимодействия реализуются путем заполнения респондентами опросника для определения предпочтительного для респондента типа влияния при руководстве и решения им ряда практических заданий (кейсов), связанных с деловым взаимодействием. Опросник и задания кейсов группируются в единый диагностический инструмент, в состав которого включен также и основной опросник методики, выявляющий выраженность базовых стилей лидерства респондента.

С момента создания комплексной методики оценки стилей лидерства в 2019 г. участниками исследований стали почти 500 человек (497 респондентов в 2019–2021 гг.). Исследования проводились в основном по заказам различных организаций с целью оценки лидерских качеств действующих руководителей и потенциальных — из состава кадрового резерва. Участники оценки представлены во всех областях управления. Наибольшее количество респондентов реализуют себя или планируют реализовать (для кадрового резерва) в управлении производством — их численность составляет 29% от общего количества участников оценки. Данные о количестве участников исследования по областям управления представлены на рис. 1. Характеристики опрошенных респондентов по выделенным параметрам: уровень управления (высший, средний, линейный), область управления (оперативное управление, управление производством и т.д.), отраслевая принадлежность предприятий, компаний,

размер предприятий (крупные, малые), а также гендерная представленность позволяют говорить о репрезентативности полученных данных. В этом случае анализ результатов методики оценки позволяет сделать ряд выводов о некоторых тенденциях при руководстве современными российскими организациями — в частности об особенностях лидерских стилей управления.

Основной задачей исследования было определение индивидуальных профилей лидерства респондентов и определение качественных характеристик этого профиля. Одной из важных таких характеристик является конструктивность делового взаимодействия. Особым элементом, составляющим конструктивность лидера, является его **тип влияния** (руководства). Средние результаты выраженности типов влияния при руководстве по базе исследований (по 10-балльной шкале) следующие:

- Авторитарный тип — 4,7 балла;
- Демократический тип — 8,4 балла;
- Либеральный тип — 3,5 балла.

У подавляющего большинства руководителей (86%) преобладающим типом руководства является *демократический* тип. У 102 опрошенных (23%) выраженности склонности к демократическому типу влияния значительно выше остальных типов. Можно сделать заключение, что примерно каждый четвертый руководитель придерживается в основном демократического стиля руководства.

Стоит отметить, что многие респонденты показали склонность к смешанным типам влияния, т.е. способны к проявлению разных подходов при руководстве подчиненными в зависимости от ситуации. Таких респондентов чуть больше половины (57%) — у них выраженности всех трех типов колеблется в пределах достаточной значимости (средняя и высокая степени выраженности). 48 респондентов показали одинаково высокую выраженность *демократического* и *авторитарного* стилей, т.е. примерно у 11% руководителей «гибкий» стиль руководства — он может быть и авторитар-



Рис. 1. Количество участников исследований эффективности лидерства в 2019–2021 гг., сгруппированных по областям управления

ным, и демократическим. Преобладающий *авторитарный* тип влияния отмечен только у 17 респондентов (4%). Достаточно высокий *либеральный* тип показали 22 респондента — это примерно 5% опрошенных. При этом у всех этих респондентов преобладающим является демократический тип, а авторитарный выражен незначительно. Мы можем предположить, что примерно у 5% руководителей в целом выражен особый смешанный тип руководства — «*демократически-либеральный*».

На рис. 2 показана представленность различных типов влияния при руководстве, выявленная при проведении анализа результатов исследований стилей лидерства.

Учитывая задачи нашего исследования, мы дополнительно определили склонность к определенным типам влияния передовой группы оценки (лидеров на 7–9 ступенях лидерства по И. Адизесу), а также аутсайдеров — слабых руководителей (1–3 ступени лидерства). Как и следовало ожидать, «портрет» лидера выглядит так — это руководитель с явно выраженным демократическим типом влияния (9,2 балла), но иногда использующий (ситуативно) либеральный и авторитарный стили руководства (около 3,5 балла).

«Среднестатистический» слабый руководитель также по большей части использует демократический стиль влияния (но его выраженность значительно меньше, чем у лидеров, — 7,3 балла), при этом он зачастую применяет и авторитарный стиль (5,9 балла), и иногда — либеральный (3,9 балла). На рис. 3 наглядно показаны оба профиля.

Мы также решили провести анализ соответствия типа влияния при руководстве и ведущего стиля лидерства. На основе выборки респондентов с наибольшими показателями выраженности определенных базовых стилей мы определили их средний профиль типа влияния — данные представлены в табл. 1 и на рис. 4.

Таблица 1

Средние значения выраженности типов влияния при руководстве респондентов с ведущими стилями лидерства

Ведущий стиль лидерства	Выраженность типа влияния при руководстве (среднее значение по группе респондентов по 10-балльной шкале)		
	авторитарный	демократический	либеральный
Командный	4,2	8,6	3,2
Целенаправленный (Достигаторский)	4,9	8,3	3,0
Вдохновляющий	3,7	8,7	3,8
Экспертный	4,0	8,5	4,1
Организаторский	4,5	8,3	3,1
Бюрократический	6,3	7,6	2,4

В целом полученные данные соответствуют общим представлениям о соответствии типа влияния и стиля лидерства: наиболее «демократичные» стили — Вдохновляющий, Командный, самые «авторитарные» стили — Бюрократический и Целенаправленный (Достигаторский), самый «либеральный» — Экспертный. С другой стороны, самые низкие

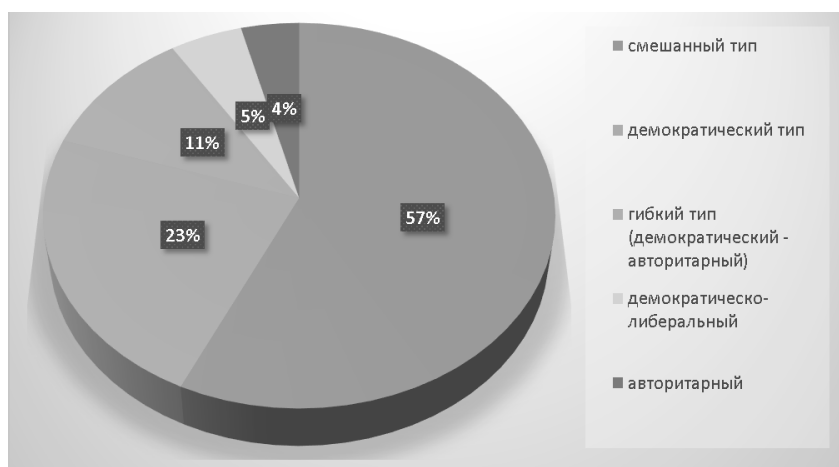


Рис. 2. Количество респондентов (в %), предрасположенных к разным типам влияния при руководстве

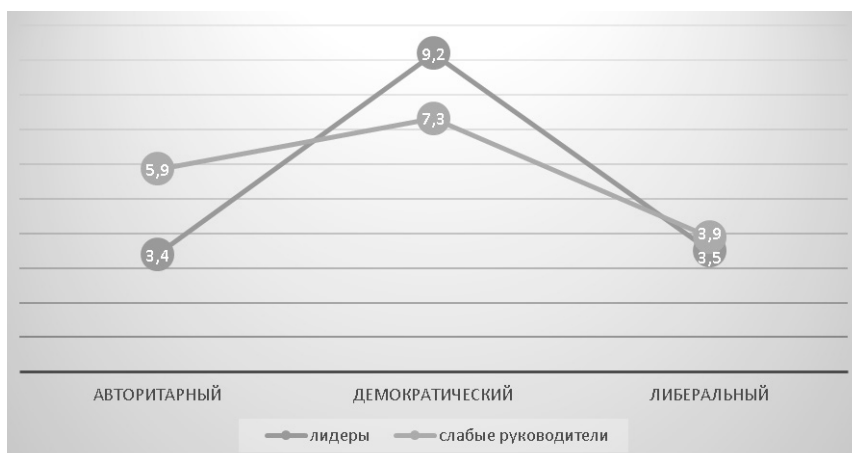


Рис. 3. Средние значения выраженности типов влияния респондентов групп «лидеры» и «слабые руководители» — по 10-балльной шкале

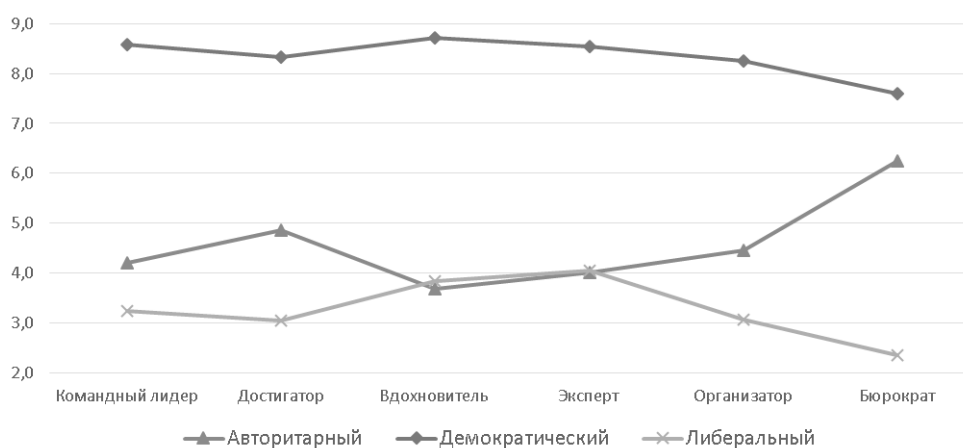


Рис. 4. Средние значения выраженности типов влияния при руководстве респондентов с ведущими стилями лидерства — по 10-балльной шкале

показатели выраженности демократического типа у респондентов с преобладающим стилем лидерства Бюрократический; самые низкие показатели «авторитарности» — у Вдохновителей, Командных лидеров и Экспертов; самые низкие показатели «либеральности» — у Бюрократов, Достигаторов и Организаторов. При этом нужно отметить общую тенденцию — высокий уровень склонности к демократическому типу влияния при руководстве у всех респондентов с ведущими стилями лидерства (диапазон средних значений выраженности демократического типа влияния — от 7,6 до 8,7).

Следующим элементом анализа конструктивности руководителей в нашей методике является **склонность к определенным моделям поведения**. Для оценки мы выделили четыре модели конструктивного поведения и пять деструктивных моделей. Средние оценки склонности респон-

тов к указанным моделям поведения приведены в табл. 2 и на рис. 5 и 6).

Таблица 2

Средние значения выраженности склонности респондентов к конструктивным и деструктивным моделям поведения (по 10-балльной шкале)

Конструктивные модели		Деструктивные модели	
совет, поддержка	7,2	критика, угрозы	3,9
наставничество, развитие, помощь	7,2	сравнение людей	3,7
сотрудничество	8,2	жалобы	1,5
компромисс	7,0	конкуренция	1,9
		подавление (противоборство)	3,9

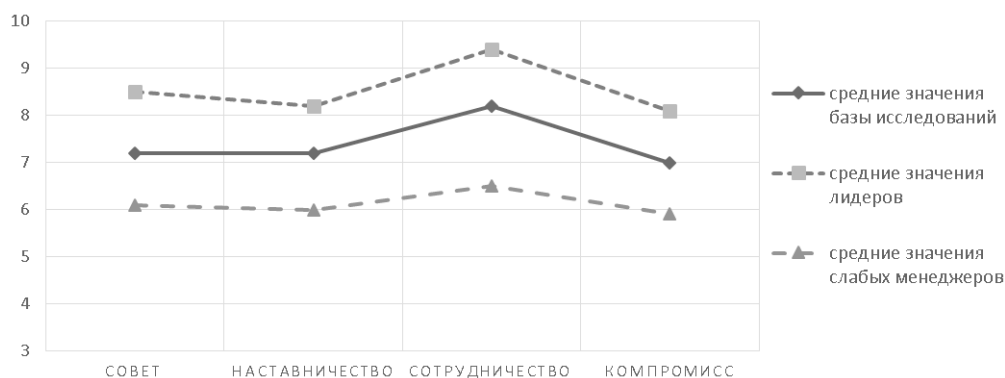


Рис. 5. Средние значения выраженности склонности респондентов к конструктивным моделям поведения — по 10-балльной шкале

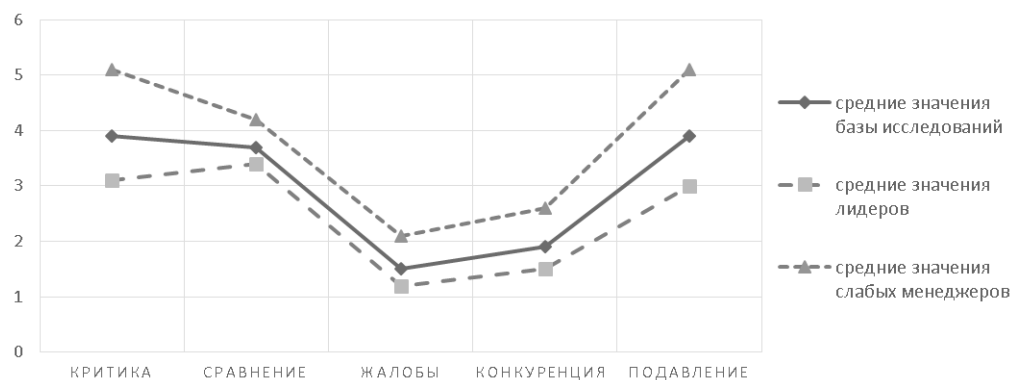


Рис. 6. Средние значения выраженности склонности респондентов к деструктивным моделям поведения — по 10-балльной шкале

**Результаты оценки выраженности типов влияния и при руководстве
и конструктивности участников исследований стилей лидерства**

№ п/п	Область управления	Выборка (чел.)	Средняя выраженность типов руководства (по 10-балльной шкале)			Средняя оценка склонности к моделям поведения (по 10-балльной шкале)	
			А	Д	Л	К	Д
1	Управление изменениями	33	4,2	8,6	3,5	8,0	2,8
2	Управление производством	131	5,2	8,1	3,4	7,2	3,2
3	Стратегическое управление	22	4,2	8,8	2,9	7,9	3,0
4	Оперативное управление	51	4,4	8,4	3,6	7,3	2,9
5	Управление безопасностью	10	6,9	8,3	3,4	6,8	3,1
6	Управление аналитикой и исследованиями	21	4,4	9,0	4,0	8,2	2,7
7	Управление человеческими ресурсами	34	4,3	8,5	3,7	8,0	2,7
8	Управление экономикой и финансами	13	4,8	8,1	3,6	7,8	3,5
9	Управление учетом и контролем	6	3,7	8,9	3,7	8,2	1,8
10	Управление обеспечением процессов и инфраструктурой	32	5,3	7,9	2,9	7,2	3,2
11	Управление качеством и стандартизацией процессов	20	4,8	8,4	3,9	7,6	2,8
12	Управление логистикой и сбытом	6	5,4	8,2	2,6	7,9	4,1
13	Управление информацией	32	4,6	8,5	4,3	8,0	2,6
14	Управление продвижением и продажами	30	4,0	8,8	3,2	7,6	2,8
15	Управление творческим процессом	10	3,1	8,3	4,4	7,4	2,5
Итоговые / средние значения		451	4,7	8,4	3,5	7,7	2,9

Сокращения в таблице:

А — авторитарный тип руководства; Д — демократический; Л — либеральный.

К — конструктивные модели делового поведения; Д — деструктивные модели.

Как и при анализе результатов выраженности типов влияния, мы сравнили показатели лидеров и слабых менеджеров. Полученные результаты, приведенные на диаграммах (рис. 5 и 6), наглядно показывают, что лидеры значительно чаще, чем другие руководители, используют конструктивные модели поведения при деловом взаимодействии и реже — деструктивные. Слабые менеджеры — наоборот. Данные результаты подтверждают наш основной посыл — эффективные менеджеры, какому бы лидерскому стилю не следовали, придерживаются прежде всего конструктивных моделей делового взаимодействия и демократического типа руководства.

В табл. 3 приведены результаты выраженности типов руководства и конструктивности по группам респондентов из разных областей управления. Мы видим, что наибольшую авторитарность проявляют руководители, отвечающие за вопросы безопасности, что вполне оправданно. Самые демократичные менеджеры — руководители аналитики и исследований, самые либеральные — руководители творческих команд. И тот, и другой вариант вполне вписываются в наше представление о стилях руководства в этих областях управления.

Также в табл. 3 приведены средние значения выраженности склонности к моделям поведения — суммарно по конструктивным и деструктивным моделям. Показатель средней конструктивности почти по всем областям управления больше 7 баллов. Исключение составляет конструктивность руководителей в области управления безопасностью (6,8), но данное отклонение не критично и объясняется, вероятно, спецификой деятельности. Показатели средней деструктивности в основном меньше 4 баллов. Некритичное исключение — область «управление логистикой и сбытом» (4,1 балла).

Конструктивность руководителя (конструктивность делового взаимодействия) — один из обобщающих показателей комплексной методики оценки эффективности лидерства. Он определяется на основе показателей склонности рес-

пондентов к определенным типам влияния при руководстве и моделям поведения, а также их позиции по отношению к проявлениям лидерства. Показатель рассчитывается в процентах к максимально возможному положительному результату. Средняя конструктивность респондентов (по всей базе исследований) — **73,6%**. Посмотрим, как распределяются средние значения выраженности конструктивности по группам респондентов в выделенных нами областях управления, где достаточная для анализа выборка (табл. 4).

Таблица 4

Средние значения выраженности конструктивности делового взаимодействия различных групп руководителей

№ п/п	Область управления	Средние значения выраженности конструктивности		
		в целом по группе	лидеры	кадровый резерв
1	Управление изменениями	76,5%	79,9%	—
2	Управление производством	71,3%	78,4%	73,0%
3	Оперативное управление	74,8%	84,0%	69,2%
4	Управление аналитикой и исследованиями	77,6%	83,2%	—
5	Управление персоналом	77,2%	83,1%	75,0%
6	Управление обеспечением процессов и инфраструктурой	69,7%	78,8%	—
7	Управление информацией	78,0%	83,6%	79,3%
8	Управление продвижением и продажами	76,4%	81,4%	—

По всем рассматриваемым областям управления средние значения выраженности конструктивности лидеров значительно выше средних значений в целом по группе. С показателями кадрового резерва не так все однозначно. По двум группам из четырех среднее значение показателей резервистов выше средних значений в целом по области управления — это области «управление информацией» и «управление производством». Высокие показатели конструктивности делового взаимодействия потенциальных ру-

ководителей свидетельствуют об объективном понимании «резервистами» особенностей управленческой деятельности и о правильности включения таких сотрудников в состав кадрового резерва.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данные проведенных исследований конструктивности делового взаимодействия руководителей подтверждают наши предположения, что эффективных руководителей отличает высокий уровень склонности к демократическому типу влияния и конструктивным моделям общения. В целом конструктивность делового взаимодействия может считаться важной составляющей качественных характеристик лидерских проявлений руководителя, позволяющей добиваться ему высокой эффективности лидерского влияния и высоких показателей результативности деятельности, которой он руководит.

Итоговые показатели, полученные по результатам участия в оценке стилей организационного лидерства, призваны помочь участникам исследований и их руководителям провести обстоятельный анализ методов и управленческих инструментов, которые предпочитает использовать респондент. Насколько они эффективны с точки зрения возможности получения наилучших результатов, в том числе в долгосрочной перспективе? Что можно изменить? Как? Что в поведении оцениваемого сотрудника является опорой конструктивности делового взаимодействия? Какие модели поведения следует исключить / скорректировать? Насколько стиль лидерства (профиль) руководителя соответствует задачам его управленческой деятельности? Какие базовые стили лидерства нужно развивать?

Эти и другие вопросы, подробно рассмотренные по итогам оценки, помогут разработать обоснованную программу мер по личностному росту руководителя или резервиста, принимавших участие в исследовании. Реализация мер, отраженных в такой программе, поможет каждому участнику оценки сформировать свой индивидуальный стиль лидерства (профиль лидерства), в наибольшей степени соответствующий области управления, в которой он себя реализует, и подкрепленный высокой конструктивностью делового взаимодействия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Клоусон Дж.* Лидерство третьего уровня: взгляд в глубину. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 519 с.
2. *Корытов В.В.* Лидерство и руководство: основные тенденции становления и развития проблематики // Психологическая наука и образование: электронный журнал. — 2010. — № 3. — URL: http://psyedu.ru/files/articles/psyedu_ru_2010_3_Koritov.pdf (дата обращения: 14.01.2022).
3. *Анистратенко Т.Г.* Специфика и деловые стандарты общения в бизнес-коммуникации [Электронный ресурс] // Гуманитарий Юга России. — 2019. — Т. 8. — № 6. — С. 114–125. — URL: <https://doi.org/10.23683/2227-8656.2019.6.7> (дата обращения 22.01.2022).
4. *Воронина Н.Д., Зангиева И.К.* Установки работников на внутрифирменное взаимодействие в сфере социально-трудовых отношений // Экономическая социология. — 2011. — Т. 12. — № 5. — С. 72–90.
5. *Цветков В.Л., Танов А.М.* Руководитель и подчиненный: проблемы взаимоотношений в контексте стиля общения // Психопедагогика в правоохранительных органах. — 2013. — № 2 (53). — С. 3–6.
6. *Комаров В.Ф., Алоян Г.Н.* Исследование стилей руководства Курта Левина методом деловых игр // Мир экономики и управления. — 2017. — Т. 17. — № 2. — С. 110–120.

7. *Кончакова А.А.* Социально-психологический климат в коллективе: особенности влияния стиля руководства // Ученые записки Тамбовского отделения РoSMU. — 2018. — № 11. — С. 209–214.
8. *Манушина А.Ю., Чаусов Н.Ю.* Стиль руководства и его влияние на эффективность управленческой деятельности [Электронный ресурс] // Гуманитарные научные исследования. — 2018. — № 1. — URL: <https://human.snauka.ru/2018/01/24777> (дата обращения: 26.01.2022).
9. *Севастьянова О.В., Бахталиев А.С.* Проблема выбора оптимального стиля руководства // Проблемы современной науки и образования. — 2017. — №4 (86). — С. 38–40. — URL: <https://ipi1.ru/images/PDF/2017/86/PMSE-4-86.pdf> (дата обращения 26.01.2021).
10. *Ширяева Д.К., Чиркунова Е.К.* Выбор наиболее эффективного стиля руководства при управлении на предприятиях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2018. — № 1 (27). — С. 187–190.
11. *Левин К.* Разрешение социальных конфликтов. — СПб.: Речь, 2000. — 408 с.
12. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 432 с.
13. *Кови Ст.Р.* Восьмой навык: От эффективности к величию. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 408 с.
14. *Павлова Л.Г., Кашаева Е.Ю.* Культура конструктивного диалога: факторы и технологии формирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2018. — № 4. — С. 186–190.
15. *Волкова Я.А.* Деструктивное общение: к определению понятия // Вестник Волгоградского государственного университета. — 2012. — № 2 (16). — С. 205–208.
16. Как оставаться человеком на работе. Все грани эмоционального интеллекта / Д. Глоулман и др. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 400 с.
17. *Аксеновская Л.Н.* Риски лидерства // Современное общество: человек, власть, экономика: Материалы III Международной конференции. Разделы 10–15: Сб. науч. статей. — Саратов: ИЦ «Наука», 2014. — С. 3–9.

REFERENCES

1. Clawson J. Level three leadership: getting below the surface. М.: Alpina Publisher, 2017. 519 p.
2. Korytov V.V. Leadership and leadership: the main trends in the formation and development of problems // Psychological science and education: electronic journal, 2010. No. 3. URL: http://psyedu.ru/files/articles/psyedu_ru_2010_3_Koritov.pdf (accessed: 14.01.2022).
3. Anistratenko T.G. Specifics and business standards of communication in business communication // Humanities South of Russia, 2019. Volume 8 (40) No. 6. pp. 114–125 [Electronic resource]. URL: <https://doi.org/10.23683/2227-8656.2019.6.7> (accessed 22.01.2022).
4. Voronina N.D., Zangieva I.K. Attitudes of employees to intracompany interaction in the field of social and labor relations // Economic Sociology, 2011. Vol. 12, No. 5. pp. 72–90.
5. Tsvetkov V.L., Tanov A.M. Supervisor and subordinate: problems of relationships in the context of communication style // Psychopedagogy in law enforcement agencies, 2013. No. 2(53). pp. 3–6.
6. Komarov V. F., G. N. Aloyan. Kurt Levin's study of leadership styles by the method of business games // World of Economics and Management, 2017. Volume 17, No. 2. pp.110–120.
7. Konchakova A.A. Socio-psychological climate in the team: features of the influence of leadership style // Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU, 2018. No. 11. pp.209–214.

8. Manushina A.Yu., Chausov N.Yu. Leadership style and its impact on the effectiveness of managerial activity // Humanitarian scientific research, 2018. No. 1 [Electronic resource]. URL: <https://human.snauka.ru/2018/01/24777> (accessed: 26.01.2022).
9. Sevastyanova O.V., Bakhtaliev A.S. The problem of choosing the optimal leadership style // Problems of modern science and education, 2017. No. 4 (86). pp. 38–40. URL: <https://ipi1.ru/images/PDF/2017/86/PMSE-4-86.pdf> (accessed 26.01.2021).
10. Shiryayeva D.K., Chirkunova E.K. Choosing the most effective management style in management at enterprises // Innovative economy: prospects for development and improvement, 2018. No. 1 (27). pp.187–190.
11. Levin K. Resolution of social conflicts. St. Petersburg: Publishing House «Speech», 2000. 408 p.
12. Drucker P. Encyclopedia of management. Moscow: Publishing house «Williams», 2004. 432 p.
13. Covey St.R. The eighth skill: From efficiency to greatness. Moscow: Alpina Publisher, 2018. 408 p.
14. Pavlova L.G., Kashaeva E.Yu. Culture of constructive dialogue: factors and technologies of formation // State and municipal administration. Scientific Notes, 2018. No. 4. pp.186–190.
15. Volkova Ya.A. Destructive communication: to the definition of the concept // Bulletin of the Volgograd State University. Series 2: Linguistics. 2012. No. 2(16). pp. 205–208.
16. How to stay a person at work. All facets of emotional intelligence / Gloulman D. et al. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2020. 400 p.
17. Aksenovskaya L. N. Leadership risks // Modern Society: Man, Power, Economy: Materials of the III International Conference. Sections 10–15: Sat. sci. articles. Saratov: IC «Science», 2014. pp. 3–9.

Божко М., Галанцев Д.

СЕМЬ УРОКОВ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ

М.: Проспект, 2021, 96 с.

Корпоративные конфликты — это споры, возникающие между обществом, его участниками (акционерами), менеджментом. Постепенно, волею судебной практики, активными участниками конфликтов становятся и бенефициары компаний.

В основе корпоративных конфликтов, как правило, лежат противоречия между интересами крупных и мелких участников, акционеров и управленцев, а также бенефициаров и менеджмента компании. Кроме того, значимой причиной возникновения корпоративных конфликтов является борьба заинтересованных лиц за контроль над обществом.

В практической жизни корпоративные конфликты принимают разнообразные формы, нередко нанося серьезный ущерб и самим их участникам, и обществу в целом.

Законодательство приведено по состоянию на март 2017 г.

В данной книге авторы выделяют значимые тенденции развития судебной арбитражной практики в области разрешения корпоративных споров, а также дают рекомендации по их эффективному разрешению.



Озенч К., Хейген М.

РИТУАЛЫ ДЛЯ РАБОТЫ. 50 СПОСОБОВ НАЛАДИТЬ ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ И ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

М.: Лаборатория знаний, 2021, 312 с.

Данная книга выходит за рамки простого анализа и содержит 50 реальных ритуалов, являющихся мощными инструментами в управлении организацией и направленных на развитие хороших привычек, мотивацию личных и профессиональных достижений, налаживание отношений между сотрудниками и создание общих ценностей. Ритуалы могут также трансформировать культуру организации и обеспечить основу для достижения общих целей. В книге на конкретных примерах показывается использование ритуалов и их положительное влияние на реальные организации, при этом каждый ритуал может быть адаптирован к определенным потребностям именно вашей организации или команды. Благодаря многочисленным иллюстрациям читатели еще больше смогут погрузиться в мир ритуалов и прочувствовать их силу и возможности, которые они открывают перед нами. Для руководителей организаций всех размеров и отраслей, а также для менеджеров, руководителей групп и сотрудников всех уровней.

