

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УРОВНЕЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

О.В. ЕВТИХОВ

---

### Резюме

*В статье рассматривается проблема организационного лидерства, анализируются опубликованные в научной литературе модели лидерских качеств Р. Стогдилла, А. Лоутона и Э. Роуз, У. Бенниса, А.А. Урбановича и приведены результаты эмпирического исследования лидерских качеств (компетенций) руководителей различных управленческих уровней промышленного предприятия.*

**Ключевые слова:** организационное лидерство, лидерские качества, руководитель, профессиональная успешность

---

В настоящее время сохраняется стойкий интерес к исследованию организационного лидерства и формированию лидерского потенциала руководителей. Это связано с проблемой повышения эффективности деятельности руководителей за счет дополнения формальных властных полномочий неформальными — лидерскими. Практика показывает, что руководители, являющиеся лидерами для своих подчиненных, более успешны в осуществлении управленческих функций, так как их должностные полномочия дополняются неформальным авторитетом в

группе. В этом случае они получают возможность влияния на процессы самоорганизации коллектива, сближают личные и групповые интересы членов группы, а также более полно отражают интересы и потребности коллектива во внешнем взаимодействии. В этой связи значителен интерес к исследованию лидерских качеств организационного лидера, определяющих возможности руководителя занять лидерское положение в служебном коллективе и эффективно выполнить лидерские функции. Создание модели лидерских качеств руководителя промышленного

предприятия позволит повысить эффективность профессионального психологического отбора кандидатов на руководящие должности, а также развить соответствующие лидерские компетенции руководителей.

Несмотря на различие в толковании таких понятий, как лидерские «качества», «компетенции» и «черты», в данной работе эти понятия не дифференцируются и употребляются под общим термином «лидерские качества».

Проблеме исследования лидерских качеств организационного лидера было посвящено множество работ, осуществленных в XX в. в рамках персоналистического подхода к исследованию лидерства. Ведущей гипотезой исследователей, придерживающихся данного подхода, выступало предположение, что лидеры становятся таковыми благодаря тому, что от рождения наделены чертами, отличающими их от других индивидов. Однако развернутые в первой половине XX в. широкомасштабные исследования приводили к выделению различными исследователями разных лидерских качеств. В результате уже в 1940 г. американский психолог К. Берд, проанализировав имеющиеся исследования лидерства, составил единый список качеств (черт), упоминаемых различными исследователями как «лидерские», который состоял из 79 наименований. Анализ упоминания этих черт у разных авторов показал, что ни одна из них не занимала прочного места в их перечнях. Так, 65% черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16–20% дважды, 4–5% трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза (Bird, 1940).

Таким образом, было доказано, что нет универсальных лидерских качеств организационного лидера и в разных условиях, в число которых входят особенности коллектива, специфика профессиональной деятельности и др., востребованы различные лидерские качества руководителя, которые и определяют, будет ли он признан подчиненными сотрудниками в качестве лидера или нет. Несомненно, что лидерские качества директора промышленного предприятия, руководителя театра и начальника воинского гарнизона могут различаться. Кроме того, не вызывает сомнения то, что их перечень может быть различным и для руководителей различных управленческих уровней (например, начальника отделения и генерального директора). Это создает необходимость исследования лидерских качеств применительно к конкретным условиям профессиональной деятельности, в том числе на разных управленческих уровнях.

Значимым фактором в процессе становления лидерства является восприятие лидера последователями. Рассмотрение особенностей взаимного восприятия лидера и последователей, а также взаимосвязи между поступками и интерпретациями причин этих поступков положено в основу атрибутивных теорий лидерства. Так, еще в 1953 г. Т. Парсонс отметил, что в общении лидер и последователи являются объектами оценки друг друга, причем сам процесс оценки когнитивен и несет в себе определенную эмоциональную нагрузку. Лидерство содержит в себе оценочные взаимоотношения, состоящие из восприятия деловых качеств лидера

и его привлекательности для последователей (Parsons, 1953).

Атрибутивная концепция подчеркивает важность и необходимость знания лидером того, как его воспринимают и чего ожидают от него последователи. Это оказывает влияние на свободу действий лидера, так как от того, как его воспринимают последователи, во многом зависит то, каким образом они отреагируют на его действия: поддержат ли его решения и поступки или не пойдут за ним. Таким образом, согласно атрибутивной теории лидерства, с одной стороны, лидер доминирует, притягивая последователей, с другой — последователи до некоторой степени определяют поведение лидера, подталкивая его к определенным действиям.

Интересная линия приложения атрибутивного подхода к сфере лидерства отражена в работах Дж. Пфелфера и Б. Калдера. По мнению Дж. Пфелфера, лидерство является обыденным конструктом, который широко распространен и часто употребляется в процессе взаимодействия двух и более людей. Поэтому для исследования представляет интерес, когда и при каких обстоятельствах люди приписывают этот конструкт поведению других. Схожее понимание лидерства выдвинуто Б. Калдером, согласно которому лидерство — это «ярлык», который «наклеивается» на поведение людей (см.: Кудряшова, 1996).

Как отмечает У. Бланк, понятие «лидерство» не является наблюдаемым качеством, а когнитивно «конструируется» по мере того, как определенные поступки ассоциируются с представлением о лидерском поведении (Blank, 1995). Иными словами,

у каждого человека имеется (формируется в течение жизни) свое субъективное представление о том, что лидер — это индивид, который обладает определенными качествами и ведет себя определенным образом. И при встрече с другим человеком, соответствующим представлению о лидере, на него навешивается «ярлык лидерства». При этом ожидается, что наличие подтвержденных «лидерских качеств» будет в дальнейшем проявляться и в соответствующем лидерском поведении.

Для изучения лидерских качеств руководителей промышленного предприятия разных управленческих уровней нами было проведено исследование, включающее анализ научной литературы и эмпирическую часть. Первоначально были рассмотрены и обобщены различные модели лидерских качеств организационного лидера. В том числе модель Р. Стогдилла, который в 1974 г. проанализировал результаты сотен характерологических исследований, накопленных за последние 70 лет, и предложил следующие личностные характеристики успешного лидера:

- уверенность в себе и целостность личности;
- активность и готовность (стремление) к выполнению задач;
- решимость и упорство в достижении целей;
- смелость и оригинальность при разрешении проблем;
- стремление проявить инициативу в социальных ситуациях;
- готовность отвечать за последствия своих решений и поступков;
- умение снимать межличностное напряжение, терпимость и устойчивость по отношению к трудностям;

– способность влиять на поведение других людей и умение организовывать их взаимодействие в совместной деятельности, подчиняя их выполнению заданной задачи (Stogdill, 1974).

Также была рассмотрена модель А. Лоутона и Э. Роуз, которые в 1987 г. по итогам семинара руководителей, состоявшегося в Лондоне, предложили следующие десять качеств, повышающих эффективность организационного лидера:

- дальновидность – умение видеть перспективные цели, формировать облик и задачи организации;
- умение определять приоритеты, различать, что необходимо, а что просто важно;
- умение мотивировать последователей;
- владение искусством межличностных отношений;
- политическое чутье – способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- стойкость и непоколебимость перед лицом оппонента;
- харизма;
- способность идти на риск, а также делегировать полномочия последователям;
- гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;
- решительность и твердость, когда этого требуют обстоятельства (Лоутон, Роуз, 1993).

Перечисление различных моделей лидерских качеств организационного лидера можно продолжать и дальше, однако чем длиннее становится этот список, тем меньше в нем смысла. Для конкретизации перечня лидерских качеств руководителей промышленного предприятия при-

менительно к разным управленческим уровням нами было проведено эмпирическое исследование, которое осуществлялось на базе крупного промышленного предприятия ОАО Красноярский завод холодильников «Бирюса» (г. Красноярск).

Набор оцениваемых качеств был составлен на основе обобщения различных перечней лидерских качеств, в том числе описанных выше Р. Стогдилла, А. Лоутона и Э. Роуз, а также У. Бенниса (Bennis, 1994), А.А. Урбановича (Урбанович, 2005) и др. Всего в анкете для оценивания предлагалось 21 качество (компетенция):

- 1) дальновидность, умение видеть перспективы;
- 2) жизненная активность, стремление к достижению успеха;
- 3) стрессоустойчивость;
- 4) умение решать проблемы;
- 5) твердость, требовательность, решительность;
- 6) харизма или обаяние;
- 7) гибкость (способность отзываться на новые идеи и опыт);
- 8) эмпатия (способность понять другого человека);
- 9) коммуникативные способности (общительность, умение взаимодействовать);
- 10) способность заслужить доверие других;
- 11) доброжелательность;
- 12) способность быть справедливым и честным по отношению к другим;
- 13) последовательность в решениях и поступках;
- 14) надежность в отношениях;
- 15) умение мотивировать последователей;
- 16) стойкость и непоколебимость перед лицом оппонента;

17) способность брать на себя ответственность;

18) способность организовать подчиненных на решение поставленной задачи;

19) способность отстаивать интересы коллектива;

20) способность планировать свои действия и действия подчиненных;

21) умение определять приоритеты.

Респондентам предлагалось оценить предлагаемые лидерские качества по степени их важности для руководителя каждого из 3 уровней управления в отдельности (т. е. отдельно для руководителей высшего, среднего и низового управленческих звеньев). Критерием оценивания было то, насколько предлагаемое качество помогает руководителю стать лидером для подчиненных, лучше побуждать сотрудников к решению поставленных задач и оптимизировать внутригрупповое взаимодействие.

В опросе приняли участие 120 респондентов, в том числе 60 руководителей, являющихся представителями каждого из трех уровней управления, и 60 работников, не занимающих руководящие должности.

Оценивание проводилось по следующим критериям: 0 баллов — «качество не значимо»; 1 балл — «качество малозначимо»; 2 балла — «качество важно»; 3 балла — «качество очень важно».

По результатам анкетирования все качества были проранжированы с присвоением наивысшего ранга (т. е. ранга 21) качеству, набравшему наибольшее количество баллов по результатам опроса. Ранжирование качеств проводилось независимо для руководителей каждого из 3 уровней управления.

В приведенной ниже таблице 1 представлены по семь лидерских качеств, получивших наиболее высокие ранги (от 15 до 21) применительно к разным управленческим уровням. Примечательно то, что в «семерки» наиболее значимых качеств для руководителей разных управленческих уровней попали только 10 качеств из общего оцениваемого перечня.

В ходе исследования был выявлен ряд «универсальных» лидерских качеств, т. е. необходимых руководителям любого управленческого уровня. В этот перечень вошли такие качества, как: «способность планировать свои действия и действия подчиненных»; «способность организовать подчиненных на решение поставленной задачи»; «умение разрешать проблемы»; «способность отстаивать интересы коллектива».

В то же время были выявлены черты, наиболее востребованные только на определенных уровнях управления. Например, по мнению респондентов, обладать такими чертами, как «дальновидность» и «умение определять приоритеты», обязательно должен руководитель I уровня управления. При этом данные качества вообще не попали в число значимых для руководителей II и III управленческих уровней. А такие качества, как «коммуникативные способности» и «умение отстаивать интересы коллектива», были признаны как значимые для руководителей III уровня управления и менее значимые для руководителей более высоких управленческих уровней.

В таблице 2 представлено описание поведенческих индикаторов 10 наиболее

Таблица 1

## Лидерские качества руководителей разных управленческих уровней

№ п/п	ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА	УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ		
		I уровень управления (ранг)	II уровень управления (ранг)	III уровень управления (ранг)
1	Дальновидность	21	-	-
2	Стрессоустойчивость	-	16	18
3	Умение решать проблемы	20	20	15
4	Коммуникативные способности	-	15	19
5	Способность быть справедливым и честным по отношению к другим	-	-	17
6	Способность брать на себя ответственность	19	17	-
7	Способность организовать подчиненных на решение поставленной задачи	18	21	20
8	Способность отстаивать интересы коллектива	17	19	21
9	Способность планировать свои действия и действия подчиненных	15	18	16
10	Умение определять приоритеты	16	-	-

значимых для руководителей лидерских качеств. Под поведенческими индикаторами нами понимаются образцы поведения, которые наблюдаются в действиях руководителя, обладающего конкретным качеством.

Таким образом, результаты исследования показали что, по мнению респондентов, для успешного осуществления профессиональных лидерских функций руководителям разных уровней управления необходимо обладать различными лидерскими качествами (компетенциями). Это отчасти может объяснять, почему руководитель, эффективный на одном управленческом уровне, нередко утрачивает свою профессиональ-

но-управленческую эффективность при его перемещении на другой, более высокий уровень.

Полученные результаты полезно учитывать в процессе профессионального психологического отбора и профессиональной подготовки руководителей как при их перемещении на вышестоящую должность, так и при назначении на руководящую должность работника, ранее не занимавшего руководящих должностей. Однако в связи с небольшой выборкой исследования полученные данные необходимо уточнять в соответствии со спецификой производственной и профессиональной деятельности различных организаций.

Таблица 2

**Описание поведенческих индикаторов лидерских качеств  
руководителя промышленного предприятия**

Наименование качества	Поведенческий индикатор
Дальновидность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– видит перспективные цели;</li> <li>– предсказывает динамику развития внешней и/или внутренней среды организации;</li> <li>– переоценивает усвоенный опыт в контексте поступления новой информации и изменяющихся обстоятельств</li> </ul>
Стрессоустойчивость	<ul style="list-style-type: none"> <li>– хорошо переносит критику в свой адрес;</li> <li>– имеет низкий уровень тревожности;</li> <li>– сохраняет параметры эффективности управления при нарастании степени неопределенности условий</li> </ul>
Умение решать проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вычленяет в проблеме главное и второстепенное;</li> <li>– собирает и анализирует информацию, предлагая альтернативные решения;</li> <li>– оценивает варианты решения проблемы;</li> <li>– прогнозирует последствия после принятия решения, определяя необходимые для решения проблемы ресурсы;</li> <li>– своевременно принимает решение в критических ситуациях</li> </ul>
Коммуникативные способности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– понимает других людей, понимает их мотивы, особенности поведения, используемые психологические защиты;</li> <li>– адекватно воспринимает ситуацию общения, осознает собственное влияние на процесс общения, понимает причины возникающих трудностей;</li> <li>– обеспечивает обратную связь в процессе коммуникации, абстрагируясь от своих мыслей и мнений, концентрируется на словах собеседника; находит общий язык с разными людьми и т. п.</li> </ul>
Способность быть справедливым и честным по отношению к другим	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в рабочих ситуациях к подчиненным относится непредвзято; делает то, что признает важным на словах, т. е. слово совпадает с делом; открыто и без посредников говорит о своих намерениях, идеях и чувствах.</li> </ul>
Способность брать на себя ответственность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отвечает за последствия решений или действий, как своих, так и управляемого коллектива;</li> <li>– не перекладывая вину за неудачи на другого;</li> <li>– анализирует негативный опыт и учитывает его в дальнейшей работе</li> </ul>
Способность планировать свои действия и действия других	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ставит адекватные цели и в случае необходимости умеет их корректировать; эффективно планирует работу и распределяет задачи</li> </ul>
Способность организовывать подчиненных на решение поставленной задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выбирает наиболее эффективные действия с целью организовывать подчиненных на выполнение поставленных задач; умеет создать профессиональную команду и управлять ее деятельностью</li> </ul>

Таблица 2 (продолжение)

Наименование качества	Поведенческий индикатор
Умение определять приоритеты	– умеет различать важные и срочные дела; – значимость деятельности измеряет через потенциальные последствия ее выполнения или невыполнения; – разумно устанавливает очередность при выполнении различных дел, распределяя имеющиеся ресурсы, в том числе и рабочее время
Способность отстаивать интересы коллектива	– понимает интересы подчиненных; вступается за человека, если с ним обходятся несправедливо; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива

## Литература

*Кудряшова Е.В.* Лидер и лидерство: Исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. Архангельск, 1996.

*Лоутон А., Роуз Э.* Организация и управление в государственных учреждениях. М., 1993.

*Урбанович А.А.* Психология управления. Мн.: Харвест, 2005.

*Bennis W.* On Becoming a Leader. New York: Addison Wesley, 1994.

*Bird C.* Social Psychology. N.Y.: Appleton-Centure, 1940.

*Blank W.* The Nine Natural Laws of Leadership. N.Y.: AMACOM, 1995.

*Parsons T.* The Superego and the Theory of Social System // Working Papers in the Theory of Action. N.Y.: The Free Press, 1953. P. 13–29.

*Stogdill R.M.* Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974.

**Евтихов Олег Владимирович, Сибирский федеральный университет (г. Красноярск), доцент, кандидат психологических наук**  
Контакты: evtihov2003@mail.ru