

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОРИЕНТАЦИИ И СТИЛИ ЛИДЕРСТВА МЕНЕДЖЕРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ С РАЗНОЙ СТЕПЕНЬЮ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

П.С. Глухов

Представлены результаты исследования стилей лидерства и управленческих ориентаций менеджеров двух производственных предприятий с разным уровнем инновационного развития в период кризиса. В результате эмпирического исследования выявлен комплекс взаимосвязанных особенностей личности менеджеров, обеспечивающий высокую степень инновационного развития предприятия, включающий в себя трансформационный стиль лидерства и управленческие ориентации, представляющие культуру достоинства.

*Ключевые слова: стили лидерства, управленческие ориентации, инновации.*

Руководством страны обозначена стратегическая задача становления в России инновационной экономики [9, 10]. Инновации определяются как результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий и внедрения новых организационных форм [12]. Инновацией можно назвать только те нововведения, которые в высокой степени повышают эффективность [1]. Успешность перехода от сырьевой экономики (экономики, основанной на природных ресурсах) к экономике знаний (экономике, основанной на высокотехнологичном производстве) зависит не только от выделения материальных и административных ресурсов, но и от понимания культуры и психологии людей, способных осуществлять инновационные преобразования. Особенно это важно в условиях кризиса, выход из которого во многом зависит от менеджеров организаций, которые напрямую влияют на направленность, темпы и эффективность осуществляемых изменений. В конечном счете, именно управленческие ориентации и стили лидерства, которыми руководствуются менеджеры, определяют уровень инновационного развития организации.

Целью проведенного исследования стало выявление специфики стилей лидерства и управленческих ориентаций менеджеров как ресурсов инновационного развития организации в период кризиса. Исследование проводилось в рамках предложенной В.Г. Грязевой-Добшинской психологической программы для менеджеров «Инновационное лидерство» [4].

Организационное развитие предполагает трансформацию убеждений, установок, ценностей, стратегии, структур и практики, направленную на адаптацию компании к конкурентной борьбе, технологическим усовершенствованиям и другим, все ускоряющимся изменениям окружающей среды [6]. Эффективное следование стратегии организационного развития возможно только при согласовании менеджмента организации и организационной культуры. Организационная культура и лидерство менеджеров являются двумя сторонами одной медали: культуры создаются лидерами, формирующими группы или организации. Если же культура уже существует, она определяет критерии лидерства и соответственно выявляет возможных лидеров [11, 14]. В связи с этим можно предположить, что в психологический комплекс, обеспечивающий инновационное развитие организации должны входить социокультурные ориентации, поддерживающие новаторство, совокупность стилей менеджмента, позволяющие успешно управлять людьми и коллективами, создающими творческий продукт.

Исследователями предложен анализ стилей лидерства, значимых для введения инноваций (Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски и Т.Н. Ушакова). Так концепции Б. Басса выделяют трансформационное лидерство, направленное на изменения, и транзакционное лидерство, направленное на стабилизацию. Лидеры наиболее успешных современных организаций осознают, что внутренние изменения должны соответствовать динамике внешней среды. Внешняя среда за счет постоянно увеличи-

вающейся взаимосвязанности и скорости изменений становится все более непредсказуемой, а компаниям для лучшей адаптации приходится увеличивать скорость изменений. В этих условиях наиболее востребованы менеджеры, обладающие трансформационным стилем лидерства [6].

Организационная культура также должна соответствовать скорости внешних изменений. Для анализа организационной культуры Ю.Д. Красовский разработал модель управленческих ориентаций менеджеров и предлагает использовать для этого соответствующую методику «КРАБ». Он предлагает разделение управленческих ориентаций на формализованные и персонализированные.

Формализованные управленческие ориентации являются односторонними способами воздействия «сверху вниз». Среди них: а) автократические способы, присутствующие в случае жесткого подчинения работников воле руководителя; б) технократические способы, при которых работники подчиняются производственному процессу; в) бюрократические способы, при которых работники подчиняются организационному порядку, иногда даже в ущерб делу. Персонализированные управленческие ориентации представляют способы двустороннего взаимодействия. Среди них: а) демократические ориентации, при которых руководитель учитывает мнение работников по корректировке рабочего процесса; б) гуманизаторские ориентации, в рамках которых руководитель относится к работникам уважая их человеческое достоинство; в) инноваторские ориентации, при которых руководитель, предоставляя свободу творчества работникам, организует внедрение инициативных предложений [7]. Управленческие ориентации являются главным показателем управленческой культуры.

В теоретическом анализе нами были соотнесены концепция социокультурной среды организации Ю.Д. Красовского и положения культурно-исторической психологии А.Г. Асмолова.

В рамках культурно-исторического подхода А.Г. Асмолов анализирует изменение культур в ходе исторического развития и вводит два полюса описания культур – полюс полезности и полюс достоинства. Полюс полезности характеризуется обезличиванием человека, оценкой человека по его функциональным качествам. Культура, ориентированная на полезность, всегда стремится к самосохранению, для нее характерно принятие каких-либо изме-

нений, основной ее целью становится выживание. В культуре, ориентированной на отношения достоинства, ведущей ценностью является личность человека. Эта культура открыта к изменениям [2, 3].

Соотнесение положений анализа культурных позиций историко-эволюционного подхода А.Г. Асмолова с концепцией социокультурной среды организации Ю.Д. Красовского позволяет прийти к определенным выводам. Так, сущностной характеристикой инноваторской, гуманизаторской, демократической и мобилизаторской управленческих ориентаций менеджеров является их принадлежность к культуре достоинства, а сущностной характеристикой технократической, бюрократической, автократической и конфликтной управленческих ориентаций менеджеров является их принадлежность к культуре полезности. В проведенном нами эмпирическом исследовании было использовано именно это обобщение теоретических позиций.

Для эмпирического исследования были выбраны два предприятия с различающимися уровнями инновационного развития в период кризиса. Выборку составили 102 менеджера двух производственных предприятий Челябинска и Челябинской области, занимающихся управленческой деятельностью.

До кризиса оба предприятия работали стабильно и успешно, однако кризисный вариант развития социально-экономической ситуации сказался на эффективности их деятельности по-разному. Предприятие с низким уровнем инновационного развития практически не занималось выпуском новых продуктов, сокращало продолжительность рабочей недели, осуществляло увольнение части персонала. При этом в структуре предприятия имелись подразделения, занимающиеся внедрением инноваций, однако их доля в общем объеме выпускаемой продукции была незначительна. Выборка менеджеров этого предприятия формировалась рандомизированно из числа сотрудников подразделений как занимающихся, так и не занимающихся внедрением инноваций.

Предприятие с высоким уровнем инновационного развития, напротив, увеличивало практику введения и выпуска новых продуктов и за счет качественного усовершенствования традиционных для предприятия производств, и благодаря введению новых направлений, вследствие изменения работы некоторых подразделений. Другими словами, пред-

приятие смогло осуществить диверсификацию производства за счет внедрения новых инновационных продуктов. Следует отметить, что в структуре данного предприятия существует технопарк – ресурс, предназначенный для взаимодействия специалистов, занимающихся инновационной деятельностью. На предприятии с высоким уровнем инновационного развития не проводилось увольнений, продолжительность рабочей недели не сокращалась.

## Методики исследования

Для эмпирического исследования были выбраны методика «Многофакторный опросник лидерства» (Б. Басса) и методика «КРАБ» (Ю.Д. Красовский).

Методика «Многофакторный опросник лидерства» используется для оценки стилей лидерства, значимых для введения инноваций. Опросник диагностирует два варианта стиля лидерства (трансформационное лидерство и транзакционное лидерство) и общий уровень эффективности лидерства. Диагностируемые стили лидерства являются значимыми для введения инновационных изменений в организации. Трансформационное лидерство основано на нахождении и продвижении новых идей и направлено на удовлетворение возникающих у работников потребностей самоактуализации и одновременно на расширение интересов подчиненных за пределы самореализации, побуждение к достижению коллективных целей. Транзакционное лидерство основано на взаимодействии. Для лидера, которому присущ этот стиль, характерно поощрять усилия, контролировать качество и выполнение правил, давать обещания и предоставлять ресурсы в обмен на поддержку [5, 6, 13].

Методика «КРАБ» используется для определения управленческих ориентаций менеджеров в отношении персонала организации и для моделирования динамики управленческих ориентаций менеджеров. Управленческие ориентации рассматриваются как социокультурные позиции. Управленческие ориентации оппозижны: бюрократическая и инноваторская; технократическая и гуманизаторская; автократическая и демократическая; конфликтная и мобилизаторская управленческие ориентации [7, 8].

## Результаты исследования

Основными результатами исследования позволили охарактеризовать изучаемые переменные следующим образом.

1. *Стили лидерства менеджеров в организациях с разной степенью инновационного развития.*

Исследование стилей лидерства в организациях с разной степенью инновационного развития представлено в табл. 1.

Высокий уровень трансформационного лидерства существенно чаще наблюдается у менеджеров на предприятии с высоким уровнем инновационного развития в кризисе ( $\varphi^* = 4,34$ ,  $\rho \leq 0,01$ ). Низкий уровень трансформационного лидерства существенно чаще наблюдается у менеджеров в организации с низким уровнем инновационного развития в кризисе ( $\varphi^* = 4,57$ ,  $\rho \leq 0,01$ ). Анализ результатов транзакционного стиля лидерства закономерностей в его распределении у менеджеров на предприятиях с разной степенью инновационного развития в кризисе не выявил.

2. *Управленческие ориентации менеджеров в организациях с разной степенью инновационного развития.*

Таблица 1  
Стили лидерства менеджеров на предприятиях с разной степенью инновационного развития

Степень инновационного развития	Численность обследованных с определенными стилями лидерства					
	Трансформационный стиль лидерства			Транзакционный стиль лидерства		
	Высокие значения	Средние значения	Низкие значения	Высокие значения	Средние значения	Низкие значения
Менеджеры предприятие с высоким уровнем инновационного развития (38 ч.)	11	27	0	5	26	7
Менеджеры предприятие с низким уровнем инновационного развития (64 ч.)	1	50	13	10	48	6
Значения статистического критерия	$\varphi^* = 4,34$ , $\rho \leq 0,01$	$\varphi^* = 0,8$ , $\rho$ н.з.	$\varphi^* = 4,57$ , $\rho \leq 0,01$	$\varphi^* = 0,28$ , $\rho$ н.з.	$\varphi^* = 0,7$ , $\rho$ н.з.	$\varphi^* = 1,30$ , $\rho$ н.з.

Высокий уровень демократической ( $\chi^2 = 5,24$ ,  $\rho \leq 0,05$ ) и мобилизаторской ( $\chi^2 = 8,06$ , при  $\rho \leq 0,01$ ) управленческих ориентаций, то есть ориентаций, относящихся к культуре достоинства, существенно чаще наблюдается у менеджеров организации с высокой степенью инновационного развития в период кризиса. Низкий уровень инноваторской ( $\chi^2 = 6,7$ ,  $\rho \leq 0,01$ ) и гуманизаторской ( $\chi^2 = 4,44$ ,  $\rho \leq 0,05$ ) управленческих ориентаций существенно чаще наблюдается у менеджеров в организации с низкой степенью инновационного развития. Другими словами, менеджеры этой организации не являются носителями культуры достоинства.

Высокий уровень авторитарической ( $\varphi^* = 1,78$ ,  $\rho \leq 0,05$ ) и конфликтной ( $\chi^2 = 8,61$ ,  $\rho \leq 0,01$ ) управленческих ориентаций существенно чаще наблюдается у менеджеров в организации с низкой степенью инновационного развития. То есть те менеджеры этой организации являются носителями культуры полезности.

### 3. Взаимосвязь управленческих ориентаций и стилей лидерства менеджеров.

Исследование взаимосвязи стилей лидерства и управленческих ориентаций менеджеров представлено в табл. 2.

Обнаружена прямая взаимосвязь трансформационного лидерства с инноваторской ( $r_s = 0,247$ ,  $\rho < 0,05$ ), гуманизаторской ( $r_s = 0,310$ ,  $\rho < 0,01$ ), демократической ( $r_s = 0,501$ ,  $\rho < 0,001$ ) и мобилизаторской ( $r_s = 0,367$ ,  $\rho < 0,01$ ) управленческими ориентациями. Также обнаружена отрицательная взаимосвязь трансформационного стиля лидерства и конфликтной управленческой ориентации ( $r_s = -0,266$ ,  $\rho < 0,01$ ). Другими словами, чем больше выражена культура достоинства и чем меньше выражена культура полезности, тем выше уровень трансформационного лидерства.

Взаимосвязи транзакционного стиля лидерства с управленческими ориентациями, представляющими культуру достоинства и культуру полезности, не обнаруживаются. Развитие транзакционного лидерства не связано с культурой организации.

### Выводы

Трансформационный стиль лидерства и управленческие ориентации, относящиеся к культуре достоинства, присущи менеджерам в организации с высоким уровнем инновационного развития в период кризиса.

Менеджеры с транзакционным стилем лидерства равно представлены в организациях, как с высоким, так и с низким уровнем инновационного развития в период кризиса. Менеджеры с управленческими ориентациями, представляющие культуру полезности, существенно больше представлены в организации с низким уровнем инновационного развития в период кризиса.

Обнаружена взаимосвязь управленческих ориентаций, представляющих культуру достоинства и культуру полезности, с трансформационным лидерством. Противопоставление в психологии культуры достоинства и культуры полезности оказалось эвристичным в исследовании менеджмента в условиях кризиса.

Эмпирическое исследование показало, что высокая степень инновационного развития организации в условиях кризиса, обеспечивается комплексом взаимосвязанных особенностей личности менеджеров, включающим в себя трансформационный стиль лидерства и управленческие ориентации, представляющие культуру достоинства. Таким образом, возможность предприятия реализовать высокий уровень инновационного развития в период кризиса обеспечивается менеджерами являющимися носителями культуры достоинства и

Таблица 2

Взаимосвязь стилей лидерства и управленческих ориентаций менеджеров

Управленческие ориентации	Стили лидерства, значимые для введения инноваций			
	Трансформационный стиль лидерства		Транзакционный стиль лидерства	
Бюрократическая	$r_s = 0,158$	$\rho$ н.з.	$r_s = 0,158$	$\rho$ н.з.
Технократическая	$r_s = -0,003$	$\rho$ н.з.	$r_s = 0,057$	$\rho$ н.з.
Авторитарическая	$r_s = -0,138$	$\rho$ н.з.	$r_s = -0,034$	$\rho$ н.з.
Конфликтная	$r_s = -0,266$	$\rho < 0,01$	$r_s = 0,099$	$\rho$ н.з.
Инноваторская	$r_s = 0,247$	$\rho < 0,05$	$r_s = 0,006$	$\rho$ н.з.
Гуманизаторская	$r_s = 0,310$	$\rho < 0,01$	$r_s = 0,032$	$\rho$ н.з.
Демократическая	$r_s = 0,501$	$\rho < 0,001$	$r_s = 0,136$	$\rho$ н.з.
Мобилизаторская	$r_s = 0,367$	$\rho < 0,01$	$r_s = 0,006$	$\rho$ н.з.

действующими с позиций трансформационного лидерства.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости осуществлять дальнейшую разработку и уточнение комплекса социально-психологических и социокультурных особенностей личности менеджеров, влияющих на уровень инновационного развития организаций.

### Литература

1. Азгальдов, Г.Г. Интеллектуальная ответственность, инновации и квалиметрия / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин // М.: Экономические стратегии, 2008. – № 2(60). – С. 162–164.

2. Асмолов, А.Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров / А.Г. Асмолов. – М.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. – 768 с.

3. Асмолов, А.Г. По ту сторону сознания: методологические проблемы неклассической психологии / А.Г. Асмолов. – М.: Смысл, 2002. – 480 с.

4. Грязева-Добшинская, В.Г. Инновационное лидерство: социально-психологическая программа для менеджеров / В.Г. Грязева-Добшинская // Социальная психология творчества – 2007: сб. науч. тр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – С. 200–207.

5. Дилтс, Р. НЛП: навыки эффективного лидерства / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003. – 224 с.

6. Канджеми, Дж.П. Трансформирующее

действительность лидерство / под ред. Дж.П. Канджеми, К.Дж. Ковальски, Т.Н. Ушаковой // Психология современного лидерства: американские исследования: пер. с англ. – М.: Когито-Центр, 2007. – С. 9–23.

7. Красовский, Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учебное пособие для студентов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.

8. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадигмы: практическое пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 368 с.

9. Медведев, Д.А. Послание Федеральному Собранию Российской Федерации 2009. – <http://www.kremlin.ru/transcripts/5979>.

10. Медведев, Д.А. Россия, вперед! 2009. – <http://news.kremlin.ru/transcripts/5413>.

11. Ньютром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньютром, К. Дэвис – СПб.: Питер, 2000. – 447 с.

12. Переходов, В.Н. Основы правления инновационной деятельностью / В.Н. Переходов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 222 с.

13. Тихомиров, А.А. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства / А.А. Тихомиров, У.Д. Спэнглер // Российский журнал менеджмента. – Т. 3. – 2005 – № 2. – С. 71 – 98.

14. Шейн, Е. Организационная культура и лидерство / Е. Шейн. – 3-е издание – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

Поступила в редакцию 2 апреля 2010 г.

**Глухов Пётр Сергеевич.** Студент магистратуры кафедры общей психологии Южно-Уральского государственного университета: [gluhovpetr@mail.ru](mailto:gluhovpetr@mail.ru).

**Petr S. Glukhov.** Student of a magistracy of General psychology of South Ural State University: [gluhovpetr@mail.ru](mailto:gluhovpetr@mail.ru).