

Белов В. В., Белова Е. В.

## Конкурентный подход в психологии управленческого лидерства

### Белов Василий Васильевич

Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС (Санкт-Петербург)  
Профессор кафедры управления персоналом и психологии  
Доктор психологических наук, доцент  
vasvasbelov@yandex.ru

### Белова Елизавета Васильевна

Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича  
Доцент кафедры социально-политических наук  
Кандидат психологических наук  
limax3@yandex.ru

#### РЕФЕРАТ

Статья посвящена одной из актуальных проблем психологии управленческого лидерства — способностям к деятельности управленческого лидера. Дана критическая оценка конкурентного подхода к лидерству в организации, согласно которому способность к лидерству представлена одним максимально развитым особым качеством личности. Определены эмпирические закономерности, которые могут быть использованы для разработки психологической концепции одаренности к управленческому лидерству.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управленческое лидерство, конкурентный подход, особое качество, деятельность управленческого лидера, одаренность, способности

Belov V. V., Belova E. V.

## Competitive Approach in Managerial Leadership Psychology

### Belov Vasily Vasilievich

North-West Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint-Petersburg, Russian Federation)  
Professor of the Chair of Personnel Management and Psychology  
Doctor of Science (Psychological Science), Associate Professor  
vasvasbelov@yandex.ru

### Belova Elizaveta Vasilievna

The Bonch-Bruевич Saint-Petersburg State University of Telecommunications (Saint-Petersburg, Russian Federation)  
Associate Professor of the Chair of Social and Political Sciences  
PhD in Psychology  
limax3@yandex.ru

#### ABSTRACT

This article is devoted to the one of the managerial leadership psychology's problem: managerial leadership abilities. There is a competitive approach's critical review about managerial leadership in organization. According this point of view leadership's ability is the only one special personality quality. There are empirical frameworks of managerial leadership giftedness psychological concept.

#### KEYWORDS

managerial leadership, competitive approach, special quality, managerial leader's activity, giftedness, abilities

В последние годы в нашей стране происходит активное становление психологии управленческого лидерства — нового научно-практического направления, в рамках которого управленческое лидерство рассматривается как отличная от менеджмен-

та особая разновидность руководства. Перед психологией управленческого лидерства на современном этапе ее развития стоит ряд принципиальных для ее оформления в самостоятельное направление исследовательских задач.

Во-первых, необходимо определиться со спецификой феномена управленческого лидерства, а значит дать определения кругу смежных понятий: руководство, организация, управление, менеджмент, лидерство. Дискуссионность соотношения данных понятий широко представлена в научной литературе [3; 4]. На наш взгляд, базовым понятием является понятие «руководство», тогда как управленческое лидерство — это особый вид руководства, присущий высокоэффективным организациям.

Во-вторых, необходимо определить подход к изучению способностей к управленческому лидерству. Наиболее полный перечень подходов к исследованию взаимосвязи успешности деятельности руководителя и его особенностей личности представлен в работе В. С. Агапова [1]. Для разработки концепции одаренности к управленческому лидерству интерес в данной статье представляют не все подходы, которые были выделены В. С. Агаповым, в частности, конкурентный подход.

Конкурентный подход в науке исследований лидерства имеет длительную историю. Последователи данного подхода исходили из того, что у руководителя существует особое личностное свойство, которое отсутствует у подчиненных. Чаще всего данная точка зрения сводилась к тому, что определенное свойство руководителя максимально выражено по сравнению с уровнем развития этого же свойства у его последователей.

Первоначально «особым качеством» руководителя организации считались такие физические характеристики, как сила, рост, тип телосложения, принадлежность к определенному генотипу. В дальнейшем «особое качество» руководителя организации связывали с психологическими свойствами личности, чаще всего интеллектуальными.

Отметим, что для выявления общих личностных свойств используют сравнительный метод, предполагающий сопоставление степени выраженности свойств личности либо в группах руководителей и специалистов, не относящихся к руководящим работникам, либо в группах успешных и неуспешных руководителей. При этом в литературных источниках критический анализ конкурентного подхода сводится к выявлению недостатков и признанию его несостоятельности для изучения личности успешного руководителя.

Среди данных недостатков есть методические: в частности, вызывает сомнение сама процедура сравнения руководителей и подчиненных. Результатом данного сравнения может быть выявление такого отличающего руководителя от подчиненных свойства, которое не определяет успешность деятельности данного лидера, а характеризует его профессиональную деформацию, личностные особенности, связанные с социальным окружением, или другие параметры, нерелевантные по отношению к успеху деятельности управленческого лидера.

Не следует забывать, что лидеры организаций являются субъектами не только организационной деятельности, но и жизнедеятельности со своими ролевыми особенностями, спецификой социального окружения, жизненного пути, влияющих на их личность. Следовательно, организация исследований в рамках конкурентного подхода требует учета при формировании сравнительных групп не только итогового параметра успешности деятельности лидеров, но и условий становления личности руководителей, определяющих гомогенность групп.

Кроме методических недостатков существуют и теоретические ограничения конкурентного подхода, в частности, в рамках данного подхода не учитываются изменчивость внешней и внутренней среды организации и возможность развития личности руководителя в процессе совместной деятельности. Считается, что конкурентный подход ориентирован на разработку идеальной, эталонной модели лич-

ности руководителя, которая предполагает наличие выдающегося качества и не учитывают компенсаторные возможности [1].

Отметим, что для разработки системной концепции управленческого лидерства необходимо не только констатировать несостоятельность конкурентного подхода и выявить его недостатки, важным является выяснение причин данной несостоятельности.

Первые попытки объяснить несостоятельность конкурентного подхода были связаны с изучением интеллекта руководителей. Первоначально считалось, что прямая зависимость между успешностью деятельности лидера и его интеллектом является очевидной, так как руководитель относится к представителям не физического, а умственного труда. Способствовало развитию интеллектуальной концепции и то, что первыми психодиагностическими методиками были тесты на интеллект. Результаты исследования, выполненные на представительных выборках испытуемых, показали, что коэффициент корреляции степени развития интеллекта и успешности деятельности лидера варьирует в диапазоне 0,15–0,25, что соответствует слабой положительной связи. Первым причину данной слабой положительной корреляции определил Е. Гизелли. В его исследованиях было выявлено, что связь между интеллектом и успешностью деятельности руководителя носит нелинейный характер. Оптимальный уровень развития интеллекта лежит в области вышесредних значений [6].

Интерпретируя незначительную положительную связь между успешностью деятельности руководителя и уровнем развития интеллекта, исследователи предлагают ряд содержательных психологических гипотез о причинах нелинейного характера данной связи. Первая гипотеза основывается на концепции «промежуточных факторов» Ф. Фидлера, А. Лейстера [Там же]. Согласно данной концепции связь интеллекта с эффективностью деятельности руководителя является не прямой, а множественно опосредованной.

Вторая гипотеза, производная от первой, основывается на установленных данных о связи между уровнем развития интеллекта и стажем управленческой деятельности. Было выявлено, что степень выраженности интеллекта обратно связана со стажем руководителя. Существует две основные причины снижения уровня выраженности интеллекта при увеличении стажа: во-первых, возрастная причина, которая предполагает, что с возрастом происходит естественная инволюция интеллектуальной активности; во-вторых, по мере увеличения стажа и повышения значимости профессионального опыта руководителя может происходить забывание академических знаний и умений. Опыт руководителя при этом может выполнять компенсаторную функцию по отношению к интеллекту [Там же].

По мнению С. А. Маничева, существует несколько объяснений феномена недостаточной высокой прогностичности данных диагностики интеллекта у менеджеров [8]. Во-первых, деятельность руководителя достаточно сложна и не охватывается современными психометрическими моделями интеллекта. Во-вторых, успешность деятельности руководителя в большей мере связана с креативностью: так согласно гипотезе Е. Торранса существует сложная связь между креативностью и интеллектом. При IQ ниже 115–120 баллов креативность и интеллект сливаются в один фактор, при IQ выше 120 баллов креативность и интеллект становятся независимыми факторами. Высокий уровень интеллекта не гарантирует успешности деятельности руководителя, так как при этом часто наблюдается снижение креативности. В-третьих, в соответствии с концепцией когнитивных ресурсов Ф. Фидлера интеллект и знания руководителя являются когнитивными ресурсами, успешность использования которых зависит от характера управленческой ситуации. С точки зрения Ф. Фидлера, прямая связь между интеллектом и успешностью может быть выявлена только в управленческих ситуациях, характеризующихся неопределенностью, в которых руководитель, как правило, проявляет директивный стиль руководства.

Следует подчеркнуть, что успешность деятельности руководителя обеспечивается разнообразием интеллектуальных качеств: социальным интеллектом (Р. Риггио, Н. Кантор и Дж. Килстром), эмоциональным интеллектом (Д. Гоулман, Н. Холл), практическим интеллектом (Р. Стернберг), а также креативностью или текущим интеллектом (fluid intelligence, по Р. Кеттеллу).

Объясняя связь успешности деятельности руководителя с интеллектом, ряд исследователей полагает, что успех в деятельности руководителя обусловлен в большей степени таким когнитивным стилем, как когнитивная «простота — сложность» [7]. В дальнейшем интеллектуальная характеристика когнитивная «простота — сложность» была включена в один из пяти наиболее общих факторов личности.

Необходимо отметить, что в литературе уделяется мало внимания эмпирическим закономерностям, установленным в рамках конкурентного подхода. В связи с этим уточним перечень эмпирических закономерностей, которые не могут быть объяснены с позиций данного подхода, но являются значимыми для построения системной концепции управленческого лидерства. Рассмотрим сначала некоторые методические аспекты исследования управленческого лидерства в рамках конкурентного подхода.

Во-первых, необходимо вернуться к определению предмета исследования в рамках конкурентного подхода, т. е. к составу качеств, которые так же как и интеллект связаны с успешностью. Для этого обратимся к функциям психики. Исходя из функций психики, можно определить наиболее полный перечень свойств личности и разделить их на качества, относящиеся к следующим ее сферам: интеллектуальной, мотивационной, коммуникативной, эмоционально-волевой. Во-вторых, необходимо определиться с методиками исследования личностных качеств руководителей, относящихся к данным сферам. Выбор, обоснование и краткое описание соответствующих методик представлены в работе В. В. Белова [2]. В-третьих, следует определиться с дизайном исследования, в частности способом подбора групп испытуемых. Опираясь на описанные ранее особенности применения сравнительного метода в рамках конкурентного подхода, можно уточнить характеристику уровней способностей к деятельности руководителя, предложенную В. В. Беловым [Там же]. Результаты уточненной трехуровневой модели представлены в табл. 1.

Показатель успешности определялся по результатам экспериментальных исследований, в которых все руководители-испытуемые участвовали в работе функциональных групп, исполняя различные командные роли. Успешность деятельности руководителя оценивали опытные преподаватели-эксперты по количеству решенных управленческих задач. Было установлено, что для эффективного уровня успешности деятельности руководителей больше 75% правильно решенных задач, для нормативного уровня — от 50 до 75%, а для уровня бездарного руководства — менее 50%. В исследовании приняло участие 100 руководителей в возрасте 28–32 лет, имеющих опыт руководства и проходящих обучение в центре подготовки руководителей организации. Группа эффективных лидеров (ЭЛ), относящихся к эффективному уровню, составила 36 человек. К группе способных руководителей (СП) относится 52 человека, а группе бездарных или непригодных руководителей (БР) — 12 человек.

Процессуальные характеристики определялись на основе ролевой модели деятельности управленческого лидера, описанной в работе Е. В. Беловой [5]. Краткая характеристика ролей представлена в табл. 2.

Для проверки литературных данных были проведены исследования, в которых определялась степень выраженности характеристик внимания, мышления, восприятия, памяти и интеллекта в трех группах руководителей (эффективных, способных и непригодных). Для оценки достоверности различий использовался непараметрический Н-критерий Краскала — Уоллеса. Полученные данные подтвердили резуль-

## Характеристика уровней развития способностей к деятельности руководителя

Уровни развития способностей к деятельности	Форма руководства организацией	Результат деятельности	Процессуальная характеристика деятельности
Уровень бездарного руководства (БР)	Деструктивное руководство	Организация не создается, существующие организации приходят к упадку и, в конце концов, разрушаются	Руководитель организации, являясь деструктивным руководителем, не способен объединить членов группы для достижения целей совместной деятельности. Деятельность характеризуется социальной напряженностью, возникают конфликты, и, как следствие, группа людей распадается
Нормативный уровень (СР)	Формальное руководство	Организация создается по образцу и представляет собой социальную систему управления	Руководитель организации объединяет членов группы на основе регламентации их индивидуальной деятельности. Руководитель воспринимается членами группы как «чужой», как начальник, а не как лидер. Деятельность руководителя организации представляет собой типичную управленческую деятельность
Эффективный уровень (ЭЛ)	Управленческое лидерство	Создаются высокоэффективные, самообучающиеся организации	Руководитель организации объединяет членов группы, которые его воспринимают как лидера, признают его авторитет. Руководитель объединяет членов группы в единое целое, превращает подчиненных в последователей, наделяя их существование в организации смыслом

таты исследования о связи успешности деятельности руководителя с отдельными когнитивными способностями.

В связи с тем что наиболее информативным оказался показатель методики Равена ( $p \leq 0,01$ ), для проверки положения конкурентного подхода об определяющей роли интеллекта в успешности деятельности руководителя была рассчитана диагностическая точность данного показателя. Данные представлены в табл. 3.

Анализ полученных данных позволяет заключить, что наиболее информативный интеллектуальный тест обладает все же низкой диагностической точностью (50%).

Для проверки нелинейной связи между успешностью деятельности руководителя и уровнем развития интеллекта первоначально было определено распределение в трех группах испытуемых значений показателя теста Равена. Для определения степени выраженности показателя теста Равена использовалась 5-балльная шкала. Балльные значения определялись на основе среднего значения и среднеквадратичного отклонения, полученного на репрезентативной выборке руководителей в количестве 901 человека. Результаты исследования представлены в табл. 4.

## Описание ролей управленческого лидера

Название роли	Краткая характеристика ролей
«Стратег»	«Мудрец» по С. Уэллсу: разрабатывает адекватную стратегию, собирает воедино разрозненную информацию, прогнозирует будущее организации и различные силы, людей, внешнее окружение
«Новатор»	«Пророк» по С. Уэллсу: конкретизирует свое видение перспектив, вдохновляет сотрудников на действия, формулирует перспективные новые идеи
«Реалист»	«Волшебник» по С. Уэллсу: занимается организацией процессов, поиском путей модернизации организации, изысканием ресурсов для реализации мечты и замысла лидера организации
«Критик»	«Художник» по С. Уэллсу: анализирует слабые стороны идей, проектов, процессов, оценивает риски и повышает требования к технологиям и стратегиям развития
«Координатор»	«Союзник» по С. Уэллсу: формирует высокоэффективную и результативную команду, выстраивает партнерские отношения между ее участниками, организует группу на принятие решений
«Наставник»	Объединяет роли «Наставник» и «Глобалист» по С. Уэллсу: ориентирован на человеческие ресурсы организации, занимается мотивацией и самореализацией сотрудников, созданием единой миссии организации, разрешает конфликты, повышает лояльность сотрудников, улаживает ценностные противоречия, вкладывает ресурсы организации в развитие сотрудников, помогает сотрудникам самосовершенствоваться
«Организатор»	Объединяет роли «Властитель» и «Проводник» по С. Уэллсу: принимает решения, несет ответственность за принятие решений, умеет делегировать, занимается контролем, обеспечивает достижение целей и устойчивое развитие организации в соответствии с ее миссией

Таблица 3

## Диагностическая точность теста Равена

Группа успешности	Процент отнесения к группе ЭЛ	Процент отнесения к группе СР	Процент отнесения к группе БР	Суммарная точность оценки
ЭЛ	50	26	24	50
СР	20	43	37	
БР	25	0	75	

Для оценки достоверности различий эмпирических распределений использовался  $\chi^2$ -Пирсона. При сравнении трех эмпирических выборок было получено следующее значение  $\chi^2 = 22,244$ . Данный результат свидетельствует о том, что эмпирические распределения достоверно ( $p < 0,01$ ) различаются между собой. Следовательно, анализ данных, приведенных в табл. 4, подтверждает нелинейный характер связи успешности деятельности руководителя и уровня интеллекта.

**Частота встречаемости испытуемых, %, в зависимости от степени выраженности показателя теста Равена в трех группах руководителей**

Группа руководителей	Степень выраженности показателя теста Равена				
	1	2	3	4	5
ЭЛ	0	3	36	43	18
СР	6	35	20	37	2
БР	17	42	33	8	0

Мода эмпирического распределения в группе эффективных лидеров приходится на значения интеллекта выше среднего. Причем испытуемых в данной группе с высокими значениями больше, чем в группе способных руководителей. Интересный характер распределения выявлен в группе способных руководителей, которые примерно одинаково распределяются по степени выраженности интеллекта на две группы: ниже среднего (2 балла) и выше среднего значений (4 балла). Следовательно, речь идет о бимодальном распределении, что свидетельствует о том, что группа способных руководителей по уровню развития интеллекта неоднородна. По крайней мере, у определенной части испытуемых в данной группе интеллект является доминирующим качеством. Однако высокое значение интеллекта не гарантирует высоких результатов деятельности руководителя. У достаточно большой части способных руководителей интеллект развит ниже среднего, однако это не ограничивает их возможность заниматься руководящей деятельностью.

Характер эмпирических распределений в трех группах испытуемых свидетельствует о том, что руководители, относящиеся к полярным группам, скорее всего, будут достоверно различаться по уровню развития интеллекта, так как в группе эффективных лидеров кривая эмпирического распределения смещена вправо. А кривая распределения испытуемых по степени выраженности интеллекта в группе непригодных руководителей смещена влево.

Итак, результаты эмпирического исследования интеллекта руководителей свидетельствуют о том, что связь между этим интегральным качеством когнитивной сферы личности и успешностью деятельности лидера организации является нелинейной с оптимумом развития в области не высоких, а выше средних значений. Данный результат хорошо согласуется с литературными данными, в частности с результатами исследования Е. Гизелли.

Результаты исследования мотивационных особенностей показали, что по степени выраженности мотивации достижения успеха, мотивации избегания неудач и склонности к риску при сравнении трех групп испытуемых достоверных различий не выявлено. Это можно объяснить, во-первых, тем, что наши исследования носят пилотажный характер, особенно по отношению к малочисленной группе непригодных руководителей. Следовательно, для окончательных выводов необходимо увеличить выборку испытуемых.

Во-вторых, совпадение степени выраженности мотивации достижения успеха, мотивации избегания неудач и склонности к риску можно объяснить тем, что данные мотивационные характеристики являются профессионально значимыми не только для эффективных лидеров организации, но и в целом для всех руководителей. Это обусловлено тем, что психологической особенностью деятельности руководителя являются четкое определение и стремление к достижению установленных целей организации. В связи с этим в мотивационной структуре личности и эффективных лидеров и способных руководителей мотив достижения успеха преобладает над мотивацией избегания неудач. В то же время ввиду неопределен-

ности информации эффективные лидеры организации и способные руководители вынуждены принимать решение в условиях риска, но это решение должно быть разумным, взвешенным. Это обуславливает то, что и для лидеров, и управленцев характерна умеренно повышенная степень выраженности склонности к риску.

Отсутствие достоверных различий в степени выраженности мотивации достижения успеха и склонности к риску между сравниваемыми группами свидетельствует о том, что данные мотивационные характеристики являются общими профессионально важными качествами и не могут быть отнесены к специфическим характеристикам мотивационной сферы личности эффективных лидеров организации.

Оценка уровня развития макиавеллизма в группах эффективных лидеров, способных и непригодных руководителей представлена в табл. 5.

Уровень развития макиавеллизма у эффективных лидеров организации достоверно ( $p < 0,05$ ) отличается от уровня развития этого качества и у способных, и у непригодных руководителей. При этом у эффективных лидеров организации уровень развития макиавеллизма ниже, чем в двух других группах руководителей. Исходя из нормативных значений «Мак-шкалы», можно заключить, что если для эффективных лидеров организаций характерны низкие значения этого показателя, то руководители по степени выраженности макиавеллизма попадают в область средних значений. Причем у непригодных руководителей этот показатель выше, чем в группе формальных руководителей, и приближается к значениям выше среднего.

Следовательно, стремление к манипулированию не характерно для эффективных лидеров организации. Этот факт можно объяснить, исходя из выявленных особенностей управленческого лидерства, в частности из его предназначения. Лидер высокоэффективных организаций, создавая систему ценностей, организует и принципы взаимодействия с людьми, поэтому должен рассматривать их не как объекты управления, а как субъекты деятельности [3]. Из этого следует, что организационный лидер должен ориентироваться при построении субъект-субъектных отношений на высший уровень регуляции деятельности — ценностно-смысловую сферу личности своих последователей. При этом макиавеллизм — это характеристика личности манипулятора, который, исходя из неверия в возможность существования доверительных отношений между людьми, стремится воздействовать на мотивационную сферу других людей для достижения своих скрытых целей. В силу того что влияние на ценностно-смысловую сферу личности предполагает взаимодействие и принятие человека, макиавеллизм выступает как личностный мотивационный фактор, препятствующий эффективной организационной деятельности лидера организации.

На наш взгляд, для того чтобы понять особенности мотивационной сферы личности лидера, организации целесообразно сопоставить данные, полученные с помощью «Мак-шкалы», с результатами исследования по методике для диагностики аффилиации. При этом при интерпретации этих данных целесообразно опираться на концепцию Э. Шострома, который выделяет два противоположных типа людей: манипуляторов и самоактуализаторов. Исходя из результатов исследования степени выраженности макиавеллизма и уровня развития потребности в аффилиации у эффективных лидеров организации, можно заключить, что они относятся скорее к самоактуализаторам, чем манипуляторам.

Отметим, что из всех проверяемых методик изучения мотивационных особенностей наиболее информативный опросник «Мак-шкала» обладает низкой диагностической точностью. Из этого следует, что независимо от того, относятся ли качества к когнитивной или мотивационной сфере личности, по одной характеристике невозможно прогнозировать принадлежность руководителя к группе эффективных лидеров организации.

Для проверки взаимосвязи коммуникативных качеств личности с успешностью организационной деятельности нами также были проведены исследования уровня



Таблица 5

**Сравнительный анализ степени выраженности макиавеллизма  
в сравниваемых группах испытуемых**

Показатель	Среднее значение в группах испытуемых		
	Эффективные лидеры	Способные руководители	Непригодные руководители
Макиавеллизм	69,1	76,6	79,8

выраженности данных свойств в трех группах: эффективных лидеров, способных и непригодных руководителей. Как следует из полученных достоверных различий ( $p < 0,05$ ), для эффективных лидеров организации по сравнению с двумя другими группами руководителей характерны более высокий уровень коллективизма, доминирования, общительности, доброжелательности, социальной смелости, стремления к лидерству и низкий уровень зависимости от других. Кроме того, лидеры ориентируются на авторитет, а не власть во взаимоотношении с подчиненными. При этом у способных руководителей по сравнению с непригодными руководителями более выражены независимость и лидерство.

Из всех коммуникативных качеств наиболее значимой для деятельности лидера организации является независимость ( $p < 0,001$ ). Для проверки нелинейной связи между успешностью деятельности руководителя и уровнем развития независимости первоначально было определено распределение в трех группах испытуемых значений шкалы зависимости ( $D_y$ ) методики СМЛ. Результаты данного распределения приведены в табл. 6.

При сравнении трех эмпирических выборок было получено следующее значение:  $\chi^2 = 23,511$ , что в целом свидетельствует о том, что эмпирические распределения достоверно ( $p < 0,01$ ) различаются между собой. Анализ данных, приведенных в табл. 6, подтверждает нелинейный характер связи продуктивности организационной деятельности и уровня выраженности независимости. Мода эмпирического распределения в группе эффективных лидеров приходится на область ниже средних значений. При этом значение показателя  $D_y$  для большинства остальных испытуемых в этой группе соответствует средним значениям. Следовательно, для лидеров организаций не характерны как очень низкие, так и очень высокие значения показателя зависимости. Распределение показателя  $D_y$  в группе способных руководителей приближается к нормальному распределению с модой в области средних значений. Пик эмпирического распределения в группе непригодных руководителей приходится на область значений выше среднего. Кроме того, наибольшей процент испытуемых с высокими показателями зависимости выявлен именно для группы непригодных руководителей.

Характер эмпирических распределений в трех группах испытуемых свидетельствует о том, что руководители, относящиеся к полярным группам, как и в случае

Таблица 6

**Частота встречаемости испытуемых, %, в зависимости от степени выраженности  
шкалы  $D_y$  в трех группах руководителей**

Группа руководителей	Степень выраженности показателя $D_y$ методики СМЛ				
	1	2	3	4	5
ЭЛ	11	47	33	9	0
СР	8	21	56	10	5
БР	0	0	33	50	17

интеллекта, скорее всего, будут достоверно различаться по уровню развития независимости. Данный вывод можно доказать тем, что в группе эффективных лидеров организации кривая эмпирического распределения показателя  $D_y$  смещена влево, а кривая распределения этого же показателя в группе непригодных руководителей смещена вправо. Для оценки возможности прогноза успешности деятельности руководителей с помощью показателя  $D_y$  была рассчитана диагностическая точность данного показателя. Данные представлены в табл. 7.

Анализ данных, приведенных в табл. 7, позволяет заключить, что из всех наиболее информативных показателей, используемых для оценки коммуникативных качеств руководителей, показатель  $D_y$  также обладает низкой диагностической точностью, которая составляет 59%. При этом большое значение для психологической оценки способности к руководству организации имеют значения в области ниже средних и высоких значений данного показателя. Следовательно, значительно высокие показатели  $D_y$  с достаточной точностью могут свидетельствовать о непригодности к деятельности руководителя. В то же время значения показателя  $D_y$  в области ниже средних, но не низких значений более характерны для лидеров организаций. При этом, как и в случае с интеллектуальными качествами, коммуникативные свойства личности руководителя нелинейно связаны с успешностью его деятельности.

Итак, исходя из результатов исследования, можно заключить, что нелинейный характер связи между успешностью деятельности руководителя может быть распространен не только на интеллектуальные, но и на коммуникативные качества его личности. При этом более высокую диагностическую точность коммуникативного показателя «независимость» по сравнению с интеллектуальным показателем теста Равена можно объяснить несколькими следующими причинами. Во-первых, тест Равена предназначен для оценки абстрактного, а не практического интеллекта, который, как следует из результатов исследований Р. Стернберга, является более значимым для руководителей. Во-вторых, из всех коммуникативных качеств независимость является более значимым для успеха лидерства, так как занимает ведущее место в структуре такого синтетического свойства личности, как харизма. В-третьих, независимость как свойство личности непосредственно связана с определяющим для организационной деятельности мотивом свободы.

Для проверки взаимосвязи эмоционально-волевых качеств личности с успешностью организационной деятельности нами были проведены исследования степени выраженности данных свойств в группах эффективных лидеров, способных и непригодных руководителей. Для эффективных лидеров организации характерен ( $p \leq 0,05$ ) более высокий уровень ответственности, силы «Я», самодостаточности или принятия себя, самоконтроля, толерантности к стрессу, эмоциональной стабильности, ориентации на работу, на успех, низкий уровень — импульсивности, эмоциональной незрелости, тревожности, чувствительности, осторожности, напряженности, нейротизма и нервно-психической неустойчивости. У способных ру-

Таблица 7

#### Диагностическая точность показателя независимости

Группа успешности	Процент отнесения к группе ЭЛ	Процент отнесения к группе СР	Процент отнесения к группе НР	Суммарная точность оценки
ЭЛ	62	38	0	59
СР	32	59	9	
НР	0	44	56	

ководителей по сравнению с непригодными руководителями ( $p \leq 0,05$ ) менее выражены эмоциональная незрелость, подозрительность, осторожность, нейротизм и нервно-психическая неустойчивость, а более выражены сила «Я» и эмоциональная стабильность.

Из всех эмоционально-волевых качеств наиболее значима нервно-психическая устойчивость ( $p \leq 0,01$ ), поэтому для проверки нелинейности связи между успешностью деятельности руководителя и уровнем развития нервно-психической устойчивости первоначально было определено распределение в трех группах испытуемых значений показателя нервно-психической неустойчивости. Результаты исследования приведены в табл. 8.

При сравнении трех эмпирических выборок было получено следующее значение  $\chi^2 = 21,436$ , что свидетельствует о том, что эмпирические распределения достоверно ( $p < 0,01$ ) различаются между собой. Анализ данных подтверждает нелинейный характер связи продуктивности организационной деятельности с уровнем выраженности нервно-психической неустойчивости. Мода эмпирического распределения в группе эффективных лидеров приходится на область ниже средних значений: для лидеров организаций не характерны высокие значения показателя нервно-психической неустойчивости. Распределение показателя нервно-психической неустойчивости в группе способных руководителей приближается к нормальному распределению с модой в области средних значений. При этом пик эмпирического распределения в группе непригодных руководителей приходится на область значений выше среднего. Итак, характер эмпирических распределений свидетельствует о том, что руководители, относящиеся к полярным группам, как и в случае интеллекта и коммуникативных качеств, скорее всего, будут достоверно различаться по уровню развития нервно-психической устойчивости. Этот результат можно объяснить тем, что в группе эффективных лидеров организации кривая эмпирического распределения показателя нервно-психической неустойчивости смещена влево, а кривая распределения этого же показателя в группе непригодных руководителей смещена вправо.

Для оценки возможности прогноза успешности деятельности руководителей с помощью показателя нервно-психической неустойчивости была рассчитана диагностическая точность данного показателя. Результаты представлены в табл. 9.

Анализ полученных данных позволяет заключить, что из всех наиболее информативных показателей, используемых для оценки эмоционально-волевых качеств руководителей, показатель нервно-психической неустойчивости все-таки также обладает низкой диагностической точностью, которая составляет 54%. Следовательно, как и в случае с интеллектуальными и коммуникативными качествами, эмоционально-волевые свойства личности руководителя нелинейно связаны с успешностью его деятельности.

Обобщая результаты анализа собственных эмпирических исследований, выполненных в рамках критического обзора конкурентного подхода, можно выявить следующие эм-

Таблица 8

**Частота встречаемости испытуемых, %, в зависимости от степени показателя нервно-психической неустойчивости в четырех группах руководителей**

Группа руководителей	Степень выраженности показателя $D_y$ методики СМЛЛ				
	1	2	3	4	5
ЭЛ	16	42	33	9	0
СР	8	21	56	10	5
БР	0	0	27	58	15

пирические закономерности связи успешности деятельности руководителя и степени выраженности отдельных свойств, относящихся к различным сферам личности.

1. Ни по одному показателю, характеризующему свойство, относящееся к различным сферам личности руководителей (интеллектуальной, мотивационной, коммуникативной или эмоционально-волевой), нельзя с высокой прогностической точностью относить испытуемых к группам, различающимся по успешности организационной деятельности. Из этого следует основной аргумент в доказательство несостоятельности конкурентного подхода для определения значимых для одаренности к управленческому лидерству свойств личности.
2. Установлено, что ни мотивация к успеху, ни мотивация избегания неудач, ни склонность к риску не являются специфическими мотивационными качествами, характерными для успешной деятельности лидера организации. Данные мотивационные характеристики являются общими мотивами, определяющими успешность как организационной деятельности, так и деятельности эффективных лидеров. При этом успешность деятельности управленческого лидера связана с сочетанием развитой мотивации достижения успеха, стремления к разумному риску и низкой степени выраженности мотивации избегания неудач и стремления к манипулированию.
3. Связь между отдельными коммуникативными, интеллектуальными и эмоционально-волевыми свойствами личности руководителей и продуктивностью организационной деятельности носит криволинейный характер. Независимо от принадлежности свойств к различным сферам личности, пик распределения показателей, характеризующих данные свойства личности у эффективных лидеров организации, лежит в области выше средних значений.
4. Способные руководители по степени выраженности отдельных свойств личности характеризуются неоднородностью. К этой группе специалистов могут относиться и руководители с высокими, и с низкими значениями отдельных коммуникативных, интеллектуальных и эмоционально-волевых свойств. Из этого следует, что в рамках репродуктивной деятельности руководителей возможна компенсация недостаточно развитых свойств личности.
5. Существует диаметрально противоположное смещение пиков распределения показателей, характеризующих свойства всех сфер личности руководителей, относящихся к группам, полярным по продуктивности организационной деятельности. Достоверные различия в степени выраженности этих свойств свидетельствуют о значимости отдельных качеств для деятельности лидера организации, но не могут являться обоснованием для разработки одномерных критериев пригодности к организационной деятельности.

Таким образом, проведенные исследования позволили сформировать один из неотъемлемых элементов концепции одаренности к деятельности управленческого лидера — ее эмпирический базис, представленный описанными эмпирическими закономерностями. В то же время выявленные эмпирические закономерности не могут быть объяснены исключительно с точки зрения конкурентного подхода. В этой связи возникает необходимость в новом подходе, который позволял бы преодолеть методические и теоретические ограничения конкурентного подхода, уточнить методики исследования личностных качеств руководителей и дизайн исследований. Данным подходом, на наш взгляд, должен стать системный подход к концепции одаренности к деятельности управленческого лидера.

## Литература

1. Агапов В. С. Я-концепция как интегративная основа личности и деятельности руководителя. М.: МОСУ, 2000. 415 с.

2. Белов В. В. Организационная одаренность. СПб.: Астерион, 2008. 400 с.
3. Белов В. В., Белова Е. В. Проблема управленческого лидерства: психологический подход. // Управленческое консультирование. 2014. № 7 (67). С. 116–125.
4. Белов В. В., Белова Е. В. Концептуальные основы исследования управленческого лидерства в психологии // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. 2014. № 3 (7). С. 109–118.
5. Белова Е. В. Личностные особенности успешных предпринимателей малого и среднего бизнеса: дисс. канд. психол. наук. СПб., 2012.
6. Карпов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 1999. 584 с.
7. Кричевский Р. Л. Психология лидерства. М.: Статут, 2007. 542 с.
8. Психология менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Питер, 2006. 639 с.

## References

1. Agapov V. S. *Self-concept as an integrative framework of the personality and activity of the leader* [Ya-kontseptsiya kak integrativnaya osnova lichnosti i deyatel'nosti rukovoditelya]. M.: MOSU, 2000. 415 p. (rus)
2. Belov V. V. *Organizational giftedness* [Organizatsionnaya odarennost'], SPb.: Asterion, 2008. 400 p. (rus)
3. Belov V. V., Belova E. V. *Managerial leadership problem: a psychological approach* [Problema upravlencheskogo liderstva: psikhologicheskii podkhod] // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie], 2014. № 7 (67), pp. 116–125. (rus)
4. Belov V. V., Belova E. V. *Conceptual bases of managerial leadership research in psychology* [Kontseptual'nye osnovy issledovaniya upravlencheskogo liderstva v psikhologii] // Problems of Economics and Management in trade and industry [Problemy ekonomiki i upravleniya v tor-govle i promyshlennosti], 2014. № 3 (7), pp. 109–118. (rus)
5. Belova E. V. *Personality traits of successful entrepreneurs of small and medium-sized businesses* [Lichnostnye osobennosti uspekhnykh predprinimatelei malogo i srednego biznesa]. Dis. cand. psychol. science. St. Petersburg, 2012. 207 p. (rus)
6. Karpov A. V. *Psychology of Management* [Psikhologiya menedzhmenta]. M.: Gardariki, 1999. 584 p. (rus)
7. Krichevsky R. L. *Psychology of leadership* [Psikhologiya liderstva]. M.: Statut, 2007. 542 p. (rus)
8. *Psychology of Management* [Psikhologiya menedzhmenta] / G. S. Nikiforoph (ed.). SPb.: Piter, 2006. 639 p. (rus)