

Иванова Наталья Львовна

профессор, глава департамента

Ланская Ирина Андреевна

студентка

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский

университет «Высшая школа экономики»

г. Москва

DOI 10.21661/r-462365

ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Аннотация: данная статья посвящена изучению и описанию различий в типологии лидерства среди руководителей государственных и коммерческих организаций. Работа состоит из двух частей: теоретического описания подходов к определению лидерства и стилей лидерства. Вторая часть работы представляет собой эмпирическое исследование, проведенное среди 37 руководителей из государственного и частного сектора. Актуальность данного исследования определена малой степенью изученности стилей лидерства в государственных организациях и малой представленностью сравнительных исследований государственных и частных организаций с позиций стилей лидерства. Предлагаемая в исследовании методология рассматривает стиль лидерства в совокупности с качеством отношений лидера с подчиненными и последствиями лидерства. Этот подход обусловлен тем, что, несмотря на отсутствие единого подхода к определению «лидерства», большинство описаний лидерства строятся как раз на способности лидера взаимодействовать с другими людьми и решать стоящие перед ним задачи. Полученные в данной работе результаты подтверждают наличие статистически значимых различий в стилях лидерства между руководителями из государственного и частного сектора. Более того, выдвигается предположение о том, что эти различия могут быть вызваны, как структурными различиями в характере работы в государственных и частных организациях, так и в методах отбора персонала.

Ключевые слова: лидерство, организации, стили, последствия, взаимоотношения, лидер, подчиненный.

Введение

Мы часто слышим разговоры и дискуссии о важности лидера в организации. Лидерство стало притчей в языцах в бизнес литературе, обучающих тренингах и семинарах. Большое количество информации о лидерстве и различные интерпретации лидерства далеко не всегда помогают разобраться в этом феномене, а зачастую даже создают информационный шум, среди которого важные аспекты лидерства могут затеряться. Как, например, произошло с исследованиями темы лидерства в государственном управлении.

К сожалению, лишь малая часть из научных работ посвящена лидерству в государственном администрировании, в то время как основной массив статей уделяет внимание лидерству в коммерческих организациях. Отличной иллюстрацией этому факту может служить работа Монтгомери Ван Варта 2003 года [1] указано, что в базе научных работ Public Administration Review только 110 научных статей за 61 год напрямую или косвенно относятся к теме лидерства в государственном секторе. Работа Ван Варта стала значимой в научном дискурсе и дала новый виток развитию исследований в области лидерства в государственном секторе. Тем не менее, сегодня эта тема также требует пристального внимания, поскольку отсутствие понимания в различии типов лидерства необходимых в государственном и коммерческом секторе может привести к искаженному пониманию ролей лидера в каждом из типов организаций.

Актуальность темы определяется несколькими факторами. Во-первых, это малая изученность самой темы лидерства в сфере государственного управления и, тем более роли лидера в жизни государственных органов. Во-вторых, развитие рыночных механизмов и постиндустриальной экономики требует от современных коммерческих и государственных организаций быстрой адаптации к изменчивой и турбулентной внешней среде. Одним из необходимых элементов успеха в эффективной деятельности организаций является наличие и воспитание лиде-

ров, которые будут способны не только увидеть необходимость изменений в существующей организационной системе управления персоналом, но и создать условия для их реализации. Таким образом, понимание того, какую роль лидеры играют в стратегическом управлении персоналом в условиях современной России, поможет как коммерческим и государственным организациям, так и самим руководителям в определении ключевых направлений развития управления персоналом внутри организации.

Цель работы: выявить и описать различия в стилях и последствиях лидерства среди руководителей государственных и коммерческих организаций.

Для достижения поставленной в работе цели были выделены следующие ключевые и второстепенные задачи:

1. Определить различия в стилях лидерства в государственных и коммерческих организациях:

1) провести анализ ключевых исследований в области лидерства;

2) изучить подходы к определению лидерства;

3) изучить подходы к определению лидерства в различных типах организаций и существующие исследования, посвященные сравнению аспектов лидерства в государственных и коммерческих организациях.

2. Провести эмпирическое исследование типов лидерства в государственных и коммерческих организациях:

1) определить и описать методологию проведения опроса, опираясь на методы, типологию лидерства Heidrick & Struggles, SLMX-MDM, оценку последствий лидерства по методологии The Hill Consulting Group;

2) провести опрос среди руководителей государственных и коммерческих организаций с использованием передовых методик анкетирования;

3) проанализировать собранные данные с использованием методов описательной статистики.

3. Сделать выводы о различиях в стилях лидерства в государственных и коммерческих организациях, а также обсудить возможные причины возникновения этих различий.

Объектом изучения настоящей работы является лидерство. В качестве предмета исследования выступают стили и типы лидерства, а именно различия в стилях лидерства в государственных и коммерческих организациях.

Настоящая работа состоит из двух глав: теоретической части и эмпирического исследования. В первой главе описываются подходы к определению лидерства, различия лидеров в государственных и коммерческих и сравнение лидерских подходов в государственных и частных организациях. В эмпирической части работы описаны результаты опроса руководителей из государственных и частных организаций, их качественный и статистический анализ. Эмпирическая часть оценивает широкий спектр, как самих стилей лидерства, так и последствий лидерства, по каждому из рассмотренных стилей.

Глава 1. Проблемы лидерства в государственных и муниципальных органах

§1.1. Подходы к определению лидерства

В первой части теоритической главы будут подробно описаны подходы к определению и изучению лидерства, как самостоятельного феномена. Стоит обратить внимание на то, что в настоящей работе понятия «лидерства» и «руководства» не употребляются, как синонимичные. Различия понятий «руководство» и «лидерство» были подробно описаны еще 18 лет назад в 1999 году в работах Б.Д. Парыгина [2]. Разделение руководителя и лидера по Парыгину основано на принципах социальной психологии.

Руководитель – более широкое понятие, чем «лидер». Руководитель занят регулированием институциональных отношений группы в рамках социальной организации на уровне организационной «макросреды». При принятии решений лидер руководствуется правилами и иерархией принятой в организации и учитывает реакции всех возможных групп интересов (стейкхолдеров) [2].

Стоит отдельно отметить, что такой подход к пониманию руководства во многом является продолжением классической школы административного управления Файоля. Файоль считал руководство универсальным феноменом, в рамках которого руководитель исполняет формальные, предписанные ему роли. Эти

роли ограничены формальными правилами и нормативными документами организации [3].

Лидер, с другой стороны, участвует в регулировании внутригрупповых деловых и межличностных отношений на уровне организационной микросреды. В отличие от руководства, которое несет формальные признаки, лидерство возникает стихийно и зачастую независимо от организационной среды. Кроме того, процесс принятия решений лидером носит непосредственный и неформальный характер, и в меньшей степени подвержен влиянию системы организационных сдержек и противовесов (санкций) [2].

Таким образом, руководство можно описать, как процесс управления, порожденный системой формальных отношений, в то время как лидерство – продукт неформальных отношений [4].

Описывая различия руководства и лидерства, стоит особенно подчеркнуть, что лидер занят работой с подчиненными на неформальном уровне. Это особенность лидерства подробно описана в работах Дейва Ульриха, который рассматривал лидерство, как способность лидера принимать решения и достигать целей, опираясь на понимание внутренних ресурсов персонала и тех требований, которые предъявляются подчиненным [5].

Ульрих придерживался мнения, что главное качества лидера – способность вызывать уважение и доверие со стороны подчиненных, умение проявлять эмпатию и быть открытым для общения с сотрудниками. При этом Ульрих предписывал лидеру некоторые черты руководителя, например – иметь четкий план действий и быть дисциплинированным [5].

Акцент на неформальные отношения между лидером и подчинённым делал и другой классик менеджмента – Александр Хаслам. Хаслам рассматривал лидерство, как процесс самоопределения индивида и как партнерские отношения между лидером и последователем [6]. Лидерство в понимании Хаслама контекстуально, а лидером может стать тот человек, кто лучше соответствует характеристикам отличающим ингруппу (социальная группа, с которой индивид психологически отождествляет себя, считает себя ее членом) от аутгруппы [6].

Несмотря на интуитивно понятное значение термина «лидерство», четкого широко распространенного определения в литературе так и не существует. Тем не менее, существует множество теорий лидерства, которые объясняют этот феномен с различных ракурсов.

Рассматриваемые ниже девять теорий лидерства наглядно демонстрируют собой эволюцию понимания роли лидера: от просто выдающейся личности до ценностного обмена между лидером и подчиненным и наиболее современных концепций «супер-лидерства», когда лидер постоянно обучает подчиненных быть лидерами (lead-self) через правильные модели поведения.

1. *Теории лидерских черт* – одна из самых ранних теорий лидерства, согласно которой личностные качества, в том числе лидерские, определяются ничем иным, как наследственностью [7]. Теория впервые появилась в Англии и активно развивалась в работах антрополога и психолога Ф. Гамильтона. В настоящее время существует множество классификации лидерских черт, которые рассматриваются совместно с демографическими характеристиками: полом, возрастом, социально-экономическим статусом. С течением времени эта теория потеряла сторонников и рассматривается скорее, как один из этапов развития теории лидерства.

2. *Ситуативные теории лидерства* – рассматривают проявление лидерских качеств, как относительный феномен. То есть, конкретные обстоятельства формируют среду, в которой лидерские качества имеют наибольшую вероятность проявить себя [7].

3. *Личностно-ситуативные теории* – уже, исходя из названия, этот подход к определению лидерства является синтезом двух полярных теорий – теории черт и ситуативной теории. Подход к лидерству, как к постоянному и динамическому взаимодействию лидера, его подчиненных (последователей), целей лидера и целей последователей был впервые предложен Р. Кеттелом и развит американскими психологами Холландером и Джулианом. Эта теория до сих пор широко используется в работах, посвященных политическому лидерству [8].

4. *Теория ожидания-взаимодействия* – необычный подход к изучению лидерства, в рамках которого Ф. Фидлером была предложена операционная модель лидерства и «вероятностная модель эффективности лидерства», которые рассматривают влияние лидера при разном сочетании ситуативных переменных. Фидлер выделяет два возможных стиля лидерства – ориентацию на цель и ориентацию на отношения. Если первый стиль считается максимально успешным в полюсах «благоприятный – не благоприятный», то «серая зона» или не крайние ситуации, когда лидеру следует ориентироваться не на конкретные цели, а на интересы членов коллектива [7]. То есть, управление по целям необходимо в критические моменты жизни организации, в то время как большую часть времени задача лидера – поддерживать взаимоотношения внутри коллектива.

5. *Теории гуманистического направления* – одна из первых теорий, положившая начало «мотивационным» теориям лидерства. В рамках этой концепции понимание лидерства исходит из предположения о том, что лидер должен обеспечить максимально комфортные условия труда для своих работников. То есть, член коллектива рассматривается, как элемент организации, который в рамках работы преследует свои цели и потребности, поэтому лидер должен организовать работу организации таким образом, чтобы, удовлетворив потребности работника, максимизировать достижение целей организации [8].

6. *Мотивационные теории лидерства* – эта теория рассматривает лидерство, как структуру, которую можно описать несколькими типами лидерского поведения: поддерживающее лидерство, директивное лидерство, целеориентированное лидерство. Разница между типом лидерского поведения и мотивацией работников с поправкой на ситуативные факторы и дает оценку уровня мотивации работников. Представители мотивационной теории лидерства, такие как С. Митчел и С. Эванс считают, что эта теория позволяет заранее предположить, какой эффект будет наиболее желаем при заданных типах лидерства [7].

7. *Теории обмена и транзакционного анализа* – эта категория теоретических подходов к лидерству, представителями которой являются Дж. Хоманс,

Дж. Марч, Дж. Тибо и Г. Келли фокусируется на эмоциональном взаимодействии между лидером и подчиненными. То есть, рассматривается тот аспект лидерства, когда лидер ориентирован не на решение конкретных задач, а на организацию ежедневных и рутинных взаимоотношений с подчинёнными [8].

8. *Атрибутивные теории* – одна из теорий лидерства, получившая особую поддержку в области политического лидерства. В ее основе лежит идея о том, что источником власти лидера являются его подчиненные, так как при принятии решений лидер должен учитывать интересы последователей и групп интересов, а значит, область возможных к принятию решений ограничена, иначе лидер потеряет власть [8].

9. *Теория «супер-лидерства»* – подход, предложенный в конце XX века, который строится вокруг идеи о том, что супер-лидер – это такой лидер, который развивает лидерские качества в подчиненных, позволяя им быть автономными, брать на себя ответственность, приоритезировать задачи и принимать решения (lead-self). То есть в ответственных сотрудников, которые способны самостоятельно решать возложенные на них задачи и отвечать за последствия принимаемых ими решений, иначе говоря, обходится без лидера [8].

Видно, что рассматриваемые в хронологическом порядке теории лидерства можно свести к нескольким основным этапам развития: ситуативное лидерство, мотивационное лидерство и лидерство построенное на активном взаимодействии лидера и подчиненного.

Ситуативное лидерство является одним из самых академически проработанных стилей лидерства, которое берет истоки в 40х годах XX века со времен Мичиганских исследований. Мичиганские исследования впервые продемонстрировали, что удовлетворённость работников никак не связана с производительностью их труда [9]. Это открытие поставило перед исследователями множество вопросов о природе удовлетворённости сотрудников, в том числе, о роли лидера в работе коллектива.

Первой попыткой описать лидерство с позиций ситуативного подхода была работа Ф. Фидлера. Фидлер выделил три ситуационных фактора, которые в

связке со стилем лидерства определяют эффективность работы лидера. К этим трем факторам относят: степень структурированности задачи, позиционная власть лидера и, не в последнюю очередь, взаимоотношения между лидером и подчиненными [9].

Развивая теорию Фидлера, другой исследователь лидерства – А. Этциони сформулировал идею о том, что именно потребности организации определяют стиль лидерства и его эффективность [9]. Так, например, в организации, где преобладают нормативные процессы и взаимоотношения между сотрудниками, наибольших результатов добьётся лидер, ориентированный на межличностные отношения. В случае если речь идет о «продуктивной» организации, то успеха вероятнее добьётся тот лидер, который ориентирован на достижение определенных целей.

Этциони был одним из первых, кто стал обращать внимание на лидерство, как на самостоятельный феномен, но фрагментировал его до уровня стилей лидерства. Именно работы Этциони оказали влияние и во многом определили развитие моделей Блейка-Моутона и Ицхака Адизеса, речь о которых пойдет ниже.

§1.2. Стили и типы лидерства, их влияние на взаимодействие лидера и подчиненных

Заметим, что в большинстве описанных в первом параграфе подходов к определению лидерства стили и типология лидерства фигурирует в большинстве определений и может считаться неотъемлемой частью лидерства. Именно типология лидерства позволяет наилучшим образом понять роль лидера в организации и тех качеств лидерства, которые способствуют успехам организации или могут препятствовать ее развитию.

При обзоре подходов к пониманию и трактовки лидерства требуют 2 классические модели лидерства: модель Адизеса и модель Блейка-Моутона. Эти модели построены именно вокруг навыков и характеристик лидера, их можно считать положившими начало типологизации лидерства.

Модель лидерства Ицхака Адизеса строится на допущении о том, что существует 4 функции менеджмента [10]:

- производство результатов;
- администрирование;
- генерация идей;
- предпринимательство;
- интеграция.

Эти функции менеджмента соответственно определяют и стили лидерства менеджера. Ицхак Адизес предполагает, что лидера от инструментального сотрудника отличает то, что лидер обладает комбинацией характеристик, которые помогают ему осуществлять более 2 функций менеджмента [10]. В то время как, обычные хорошие сотрудники часто обладают только одной чертой, отражающей одну из функций менеджмента. Таким образом, по Адизесу типология лидерства определяется комбинацией качеств лидера.

Отдельно стоит обсудить теории взаимоотношений лидер-последователь в контексте стиля лидерства. Классиками этого подхода являются Басс и Аволио, которые к концу XX века сформулировали 3 базовых стиля лидерства, но и инструментарий для применения в реальных условиях – многофакторный опросник.

Многофакторный опросник лидерства был впервые предложен в 1995 году Бассом и Аволио [12] и представляет собой модифицированный и упрощенный опросник Басса 1985 года. Суть опросника MLQ состоит в том, чтобы оценить с какой частотой лидер вовлекается в различные виды взаимодействия со своими подчиненными. В опросе принимают участие руководители, их подчиненные и внешние эксперты, работающие с лидером.

В результате опроса по методологии MLQ можно определить один из 3-х типов лидерства, а также оценить, так называемые, последствия лидерства. К трем типам лидерства, определяемым по методологии MLQ, относятся: Трансформационное лидерство; Транзакционное лидерство; Не-транзакционное лидерство [13].

Трансформационное лидерство – представляет собой сочетание 4 лидерских качеств [14]:

1. *Идейное влияние* – способность лидера вызывать у собственных подчиненных желание ему подражать через инструменты уважения и доверия, способность управлять при помощи собственного примера.

2. *Вдохновляющее мотивирование* – способность лидера мотивировать и вдохновлять подчиненных через приздание рабочим процессам новых смыслов, энтузиазма, а также рассмотрение текущих рабочих процессов в контексте их последствий для организации в целом и работника в частности.

3. *Интеллектуальная стимуляция* – умение лидера поощрять подчиненных за умение структурировать проблемы и критически относится к гипотезам, положенным в основу принимаемых решений.

4. *Индивидуальный подход* – умение лидера развивать потенциал собственных подчиненных через создание новых возможностей для развития, обучения и наставничества.

Транзакционное лидерство – этот тип лидерства также часто называют управлением методом «кнута и пряника» [13], поскольку в основе транзакционного лидерства лежат действия, которые подкрепляют надлежащие и правильные действия подчиненного и корректируют нежелательные действия. Такие лидеры часто просто наблюдают за ходом рабочих процессов и вмешиваются только тогда, когда необходимо устраниТЬ ошибку или вознаградить подчинённого по результатам проделанной работы.

Не-транзакционное лидерство (*Laissez-Faire*) [15] – также известно, как «политика невмешательства», при таком типе лидерства руководитель воздерживается от взаимодействия с подчиненными. Такие руководители не дают обратную связь подчинённым, не выстраивают инструментов мотивирования подчинённых.

Последствия лидерства – каждый из описанных выше стилей лидерства по-своему влияет на результаты работы организации. Поэтому опросник Басса и Аволио включает в себя дополнительные шкалы, которые измеряют насколько

часто лидеры воспринимаются, как эффективные, вдохновляющие и мотивирующие, вызывающие удовлетворённость у своих подчиненных. Три шкалы, используемые для оценки последствий лидерства – эффективность лидера, дополнительные усилия подчинённых под влиянием лидера, удовлетворённость подчиненных [14].

Каждый из типов лидерства и последствия лидерства определяются на основании оценки высказываний по шкале Лайкерта в диапазоне от 0 до 4, где 0 = «никогда», 4 = «часто». Всего таким образом оценивается 12 различных подшкал. Оценки по вопросам относящейся к каждой из подшкал усредняются и средняя оценка используется для определения того или иного типа лидерства. Кроме того, в опросные листы включена информация о том, какому отделу принадлежат опрашиваемые сотрудники, их должности, информация о руководителе, которого они оценивают, базовая социально-демографическая информация.

Очевидно, весомый вклад в исследования типологии лидерства внесли кадровые, рекрутинговые и консалтинговые агентства. В рамках настоящей работы будут рассмотрены подходы трех агентств: Hay Group; Heidrick & Struggles; the Hill Consulting Group.

Консалтинговое агентство по подбору и развитию персонала Hay Group уже более 40 лет работает на рынке подбора и развития персонала. За это время фирмой было разработано множество инструментов по оценке стилей лидерства, самым известных из которых является опросник «Список стилей лидерства» (Inventory of leadership styles – ILS) [16]. Несмотря на то, что в связи с конфиденциальностью вопросы анкеты и методология проведения опроса не раскрываются, Hay Group предоставляет свою классификацию стилей лидерства, состоящую из 6 типов [16]:

1. Принуждающий (Coercive) – лидер, требующий от подчиненных работы в полном соответствии с существующими процедурами и субъективными профессиональными стандартами лидерства. Существует риск, что такие лидеры могут отпугнуть талантливых молодых сотрудников от организации. Hay Group

отмечает, что люди с таким типом лидерства должны с осторожностью продвигаться в организации, но могут быть полезны в условиях кризиса и организационных трансформации.

2. Авторитетный (Authoritative) – лидер, способный вдохновить и объяснить подчиненным, как их работа и усилия помогают фирме достичь долгосрочных целей. Главными инструментами такого лидера являются открытость и постоянная обратная связь с подчиненными.

3. Партнерский (Affiliative) – лидер, способный гармонические отношения с и между подчиненными, умеющий быстро и оперативно разрешать групповые конфликты и служить мотиватором в кризисные для команды моменты.

4. Демократичный (Democratic) – лидер, способный обеспечить лояльность подчиненных через достижение компромисса. Главными ценностями такого лидера являются новые идеи и вклад сотрудников в общее дело.

5. Задающий темп (Pacesetting) – лидер, ориентированный на решение задач, обладающий высокими персональными стандартами и личной инициативой. Может проявлять отсутствие терпения по отношению к скорости работы своих подчиненных, а также заниматься микро менеджментом и напрямую вмешиваться в рабочие процессы.

6. Наставляющий (Coaching) – лидер, чуткий к нуждам подчиненных, помогающий сотрудникам определить их сильные стороны. Лидер, поощряющий проявление инициативы подчиненным, готовый делегировать задачи и инвестирующий в долгосрочное развитие сотрудников.

Hay Group предлагает проведение этой оценки методом «180 градусов», когда в оценке участвуют, как сотрудники одного уровня с оцениваемым, руководитель и сам сотрудник. При этом в отличие от метода «360» используемого в Бассом и Аволио, в оценке не участвуют подчиненные оцениваемого лидера.

Другое консалтинговое агентство Heidrick & Struggles подошло к выявлению типов лидерства не с позиции традиций и опыта, как Hay Group, но с позиции анализа данных и статистики. В 2015 году H&S провела большой опрос руководителей – 1006 человек из организаций с более чем 250 сотрудниками. В

процессе исследования агентству удалось определить 8 уникальных типов лидерства [17]:

1. Компаньон (Collaborator) – лидер, ориентированный на развитие командных отношений внутри коллектива. Такой лидер способен разглядеть таланты внутри коллектива и активно занятый развитием подчиненных;
2. Вдохновитель (Energizer) – лидер, способный вдохновить подчиненных, показать важность и смысловую нагрузку выполняемой работы. Такие лидеры крайне харизматичны;
3. Пилот (Pilot) – лидер, обладающий четким видением, не боящийся сложных управленческих задач, открытый для обратной связи подчиненных;
4. Спонсор (Provider) – лидер, ориентированный на конкретные действия, уверенный в выбранном подходе и не склонный его менять, верный своим подчиненным и готовый оказать им поддержку, инвестировать в их развитие;
5. Балансировщик (Harmonizer) – лидер, сосредоточенный на развитии отношений между подчиненными и различными группами интересов внутри фирмы, его цель – создание стабильной атмосферы в организации, которая позволит эффективно достичь качественного результата;
6. Эксперт (Forecaster) – лидер, ориентированный на обучение и развитие, обладающий глубокими знаниями в рамках выбранной отрасли. Однако большой опыт и широкий кругозор такого типа лидера приводят к повышенной осторожности в принятии решений;
7. Производитель (Producer) – лидер, склонный придерживаться традиционных подходов и используемых в организации инструментов, ориентированный на достижение результата, прямолинейный в логике принятия решений и общении с подчиненными;
8. Композитор (Composer) – лидер, выше всего ценящий независимость, творческий подход к решению задач. Такой тип лидеров готов быстро принимать решения и брать на себя ответственность.

В настоящее время H&S совместно с Harvard Business Review (HBR) проводит исследование, где предлагает читателям самостоятельно выбрать один из 8

типов лидерства [18]. Особенностью этого исследования является его простота и возможность выбрать не один, а три типа лидерства, которые респондент применяет. При этом, типология лидерства в данном случае рассматривается, скорее как инструмент, а не как характеристика лидерства. Исследователи предлагают выделять не один тип лидерства, но утверждают, что есть доминирующий и два второстепенных стиля лидерства, которые лидер может использовать в зависимости от той или иной ситуации.

В 1998 году Лайден и Мазлин разработали шкалу «обмена между лидером и подчиненным» (Leader-member exchange – Multidimensional scale) для измерения и оценки качества социального обмена между руководителем и подчиненным в коллективе [19]. Шкала Лайдена и Мазлина строится на основании анкеты из 12 вопросов, разделенных на 4 группы симпатия (affect); лояльность (loyalty); содействие (contribution) и признание (respect). Сотруднику предлагается оценить свое согласие относительно представленных в анкете утверждений по 7-балльной шкале Лайкерта.

Развитием работ Лайдена и Мазлина можно считать подход Грегарса и Форда, которые в 2006 году предложили оценивать социальный обмен внутри организации не с позиции подчиненных и внешних экспертов, но с точки зрения руководителя, то есть 180 и 360-градусов [20]. Методология «Шкала обмена между лидером и членом» (Supervisor Leader-member exchange – Multidimensional scale; SLMX-MDM), наиболее предпочтительна для руководящего звена, так как состоит только из 12 вопросов общего формата – оценки высказываний по шкале Лайкерта в диапазоне от 1 до 7. Где 1 – «совершенно не согласен», а 7 – «совершенно согласен». Главным отличием этого подхода от методов Лайдена и Мазлина является то, что в каждом из 12 вопросов именно слово «руководитель» заменено на слово «сотрудник», и групповая динамика отношений руководитель-подчиненный рассматривается исключительно с позиции руководителя.

Опросник SLMX-MDM оценивает социальный обмен внутри организации с позиции 4x основных аспектов организационного взаимодействия: симпатия (affect); лояльность (loyalty); содействие (contribution) и признание (respect).

Еще одним важным методологическим аспектом для определения стиля управления является типология Майерс-Бриггс (MBTI). В описанных выше типах лидерства, предложенных Бассом и Аволио, агентствами Hay Group и Heidric & Struggles особое внимание уделяется таким качествам лидера, как «эмпатия», «эмоциональная связь» с подчиненными, умение убеждать. Все это может также интерпретироваться, как личностные качества индивида, влияющие на стиль лидерства. Поэтому личностные качества человека в контексте типологий лидерства не менее важны, чем профессиональные навыки руководителя.

Подход Майерс-Бриггс, более известный как MBTI, описывает 16 различных типов личностей на основании 4 шкал [21]:

Шкала Introversion – Extraversion (I-E). Экстраверты наилучшим образом воспринимают информацию через общение с другими людьми, в то время как интроверты предпочитают приватность и рефлексию.

Шкала Sensing – Intuition (S-N). Здравомыслие (sensing) отражает такую черту индивида, как опора на факты и конкретные механизмы. Интуиция (Intuition) с другой стороны свойственна людям, предпочитающим теоретизировать, обобщать информацию до уровня концепции и представлять себе «большую картину»

Шкала Thinking – Feeling (T-F). Эта шкала описывает механизм принятия решений индивидом. Чувствующие люди (feeling) при принятии решений опираются на то, как это решение может повлиять на других людей, как это решение будет воспринято другими. Логики (thinkers) при принятии решений и аргументации предпочитают использовать выверенные логические цепочки и аргументацию не принимая во внимание эмоциональный аспект.

Шкала Judging – Perception (J-P). Индивиды, которые предпочитают заранее планировать процесс (judging) и укладываться в четко обозначенные дедлайны

лучше всего работают в хорошо организованной и структурированной организационной среде. С другой стороны, Perceiving тип лучшим образом проявляет себя в гибкой и адаптивной корпоративной среде.

Опросники MBTI представляют собой инструменты для самооценки индивида и состоят из большого числа вопросов. Так, к примеру, MBTI Step I – 93 вопроса, MBTI Step II – 144 вопроса.

В 1997 году Джон Флинор опубликовал работу, где охарактеризовал MBTI, как метод крайне полезный при изучении лидерства и командной динамики в организации [22]. Флинор в своей работе при помощи мета-анализа исследований сопоставления типа личности по методологии MBTI и различных оценок эффективности лидерства и последствий лидерства приходит к выводу, что между этими показателями существует значимая статистическая связь. В интерпретации Флинора, MBTI должен восприниматься как сопутствующий инструмент при исследовании лидерства и для развития лидерства внутри организации [22].

Последнее, о чем стоит упомянуть в контексте типологии лидерства – это последствия лидерства. Последствия лидерства, как результаты работы руководителя с подчиненными упоминается в первых работах Басса и Аволио [12]. Последствия лидерства – это палка о двух концах. С одной стороны, при помощи оценки последствий лидерства можно понять результаты работы лидера, с другой – понять слабые места, навыки требующие развития и использовать инструменты оценки последствий лидерства для развития лидеров [23]. Именно с позиций инструмента развития лидерства в организации к последствиям лидерства подходит агентство The Hill Consulting Group, которое разработало анкету для самооценки последствий лидерства, состоящую из 40 вопросов [23]. Анкета позволяет руководителю самостоятельно оценить результаты своей работы по восьми параметрам:

1. Определение приоритетов (Providing direction) – способность лидера дать подчиненным четкое понимание и направление деятельности организации, определить роли и зоны ответственности, определить долгосрочные приоритеты.

2. Ответственное управление (Leading courageously) – способность лидера к ответственному управлению, понимание собственных полномочий и ответственности перед подчиненными, умение оперативно и эффективно разрешать конфликтные ситуации.

3. Стимулирование командной работы (Fostering Teamwork) – способность лидера делегировать полномочия, поддерживать высокий командный дух, замечать достижения членов команды и стимулировать командную работу.

4. Борьба за изменения (Championing change) – способность лидера понять важность организационных трансформаций, вовлечь подчиненных в организационные изменения, умение объяснить подчиненным важность изменений и снизить уровень организационного сопротивления реформам.

5. Обучение и развитие подчиненных (Coaching and developing people) – умение лидера определять и развивать таланты сотрудников, желание и способность лидера инвестировать в развитие подчиненных.

6. Мотивация персонала (Motivating others) – умение лидера вдохновлять подчиненных на достижение результата, способность лидера установить понятные и выполнимые стандарты работы и умение вдохновлять сотрудников собственным примером.

7. Развитие социальных связей (Building Relationships) – умение лидера идти на контакт с людьми, заводить и поддерживать новые знакомства, а также решать задачи при помощи привлечения собственных сетей контактов.

8. Честное руководство (Acting with Integrity) – способность лидера выполнять свои обещания, быть честным в общении с подчиненными и не бояться получать обратную связь от сотрудников.

Каждая из этих 8 секций содержит по 5 вопросов в каждом из которых руководитель должен поставить себе оценку от 1 до 3, чем выше средняя оценка по каждой секции, тем лучше последствия лидерства, конкретного руководителя. Задача этого метода – дать руководителю понимание его сильных сторон и определить приоритеты собственного развития на ближайший период.

§1.3. Лидерство в коммерческих и государственных организациях

Заметим, что все рассмотренные выше подходы к определению лидерства и стилям лидерства преимущественно описывают лидерство в коммерческих организациях, и могут напрямую или косвенно использоваться в рамках подходов нового публичного управления (new public management) в государственном управлении. Отдельно стоит повторить, описанный в введении факт, что феномен лидерства в государственных организациях остается малоизученным [1].

Для того, чтобы лучше разобраться в чем могут состоять различия лидеров в государственных и частных организациях стоит ответить на более фундаментальные вопросы:

- В чем различия между государственными и частными организациями?
- Какие существуют ожидания от лидеров в каждом из типов организации?

Считается, что ключевые интересы государственного сектора состоят в улучшении показателей развития страны и социального благополучия населения [24]. С другой стороны, главная цель частных предприятий – получение прибыли через реализацию товаров и услуг.

Подобного упрощенного понимания вполне хватает для описания фундаментальных отличий государственных и частных организаций. Куда интереснее посмотреть на примеры, когда государственные и частные организации могут оказывать один и тот же вид услуг, например медицинские или информационные. Этот сравнительный анализ особенно интересен именно сейчас, когда наблюдается конвергенция между государственными и частными практиками управления: через практики нового государственного управления (NPM) и развитие практик ГЧП.

В таком общественно значимом секторе, как медицина, частные учреждения в России демонстрируют более внимательное отношение к пациенту, высокое качество сервиса и внимание врача [25]. Более того, опросы сотрудников государственных и частных медицинских учреждений показывают, что сотрудники частных медицинских учреждений удовлетворены своей работой и испытывают

меньше потребностей в улучшении материально-технической базы и снижению рабочей нагрузки [26].

Обратим внимание, что приведенный выше пример, а именно медицинские услуги не в полной мере иллюстрируют ситуацию, так как в случае здравоохранения государство должно балансировать в трех измерениях: качество, доступность и экономическая эффективность.

Частный пример частной и государственной медицины поднимает некоторые вопросы об организации деятельности в государственных и коммерческих организациях, в том числе с позиции различных подходов к лидерству.

В Российской академической практике понятие лидерства в государственном управлении не отделено от политического лидерства, что, безусловно, вызывает большую путаницу.

Тем не менее, ведущие принципы лидерства в российском государственном управлении довольно хорошо описаны. Например, в исследованиях, посвященных муниципальному управлению, утверждается, что «современное местное самоуправление по своей природе является составной частью единой власти, децентрализованным и организационно обособленным институтом государственного механизма» [27]. Несмотря на обособленность и децентрализованность, государственное управление в России часто характеризуется такими принципами, как: императивность, диспозитивность, информативность и дисциплинарность [28].

Административное управление в Российской практике рассматривается без отрыва от контекста государственно-публичной сферы и вышестоящих государственных институтов, общественный контекст и социальная ответственность не являются приоритетными и рассматриваются только, как «перспективные» [28].

Для сравнения, в зарубежной практике, именно социальная ответственность органов и руководителей органов административного управления является приоритетом их деятельности [29]. Так обзор кейсов административных реформ в Канаде, Австралии и Великобритании, подготовленный исследователями из

Нортхэмтоновского университета, показывает, что ключевыми чертами руководителей государственных организаций являются: открытость и честность, уважение к личности, чувство достоинства, желание и умение говорить и слушать собеседника, четкое осознание последствий принимаемых решений [29]. Авторы исследования подчеркивают, что эти качества являются своего рода идеалом, который можно достичь при достаточно высоком уровне развития общества, готовности государственных организаций ставить стратегические задачи на долгосрочную перспективу, а не ограничиваться тактическими решениями на перспективу ближайшего избирательного цикла [30].

Идеальным примером роли этических и моральных качеств лидера, ориентированных на социальную ответственность лидеров в государственных организациях может служить пример Дании.

В 2010 году Хансен и Вилладсен в своей работе, посвященной стилям управления менеджеров в государственных и частных компаниях по результатам опроса около 950 Датских управляющих, пришли к выводу, что теория лидерства в государственном управлении так и не получила должного внимания в исследованиях теории управления [31]. Один из важных выводов, к которым приходят Хансен и Вилладсен состоит в том, что в связи с разным контекстом управления и моделями управления в государственных и частных организациях: уровень иерархичности, горизонтальные и вертикальные связи и т. д. – стили лидерства отличаются. Так в государственных организациях Дании лидеры чаще вовлекаются в принятие решений и разделяют ответственность с коллегами (participative leadership), а в частном секторе предпочитают директивный стиль лидерства, часто просто спуская принятые решения сверху [31].

Кейсы Дании, Канады, Австралии и Великобритании наглядно демонстрируют еще одно значимое отличие между управлением в государственном и коммерческом секторе, а именно социальную ответственность перед гражданами страны и ответственность за последствия принятых решений перед ними. Подобная практика свойственна развитым демократическим системам, где один из

главных факторов успешности государственного администрирования является уровень доверия населения к власти [32].

Стоит понимать, что пример административного управления в Дании является скорее исключением, нежели правилом. Подробное исследование, проведенное среди федеральных служащих США, с использованием опросника Басса и Авлио показало, что управленцам в государственных организациях свойственны скорее черты транзакционного лидерства, в то время как лидерские качества, ассоциируемые с трансформационным лидерством встречаются куда реже [33]. Тем не менее, именно трансформационные лидерские качества оказывают наибольшее влияние на подчиненных и позволяют достичь наибольших результатов в процессе работы [33].

Можно предположить, что подобные различия в стилях лидерства в государственных и коммерческих организациях вызваны ситуационными факторами и объясняются разницей в задачах, которые стоят перед руководителями в государственных и частных организациях

В России сложилась уникальная система государственного управления, это во многом связано с описанными выше качествами административного управления, такими как: дисциплинарность и императивность [28].

Проведенный в 2009 году сравнительный анализ лидерских качеств государственных и бизнес элит республики Татарстан приходит к неожиданному выводу: не существует явного различия в методах и средствах управления между этими двумя категориями руководителей [34]. Отсутствие различий объясняется авторами тем, что республиканский бизнес возглавляется бывшими государственными служащими. Авторы отмечают, что с течением времени заметна тенденция сокращения сходства между руководителями государственных и коммерческих организаций в России [34].

Резюме первой главы

1. Несмотря на отсутствие общепринятого в научной литературе определения понятия «лидерство», обзор различных подходов позволяет понять, что

определяющими частями лидерства являются три параметра: личностные качества лидера, стиль лидерства, взаимоотношения между лидером и подчиненным;

2. Стиль лидерства представляет собой набор лидерских качеств, которые по-разному позволяют руководителю реализовывать функции лидерства. Разнообразие личностных и лидерских качеств создает почву для развития подходов к типологизации лидерства. В основе большинства типологизаций стилей лидерства лежат: готовность принимать решения, строить отношения с подчиненными, проявлять эмпатию, развивать подчиненных, иметь стратегическое видение развития организации, умение вдохновлять собственным примером. И это не исчерпывающий перечень лидерских и личностных качеств, которые могут лежать в основе стиля лидерства;

3. Отдельного упоминания заслуживает и такой аспект оценки стиля лидерства, как «последствия лидерства». Последствия лидерства позволяют оценить с одной стороны эффективность стиля управления конкретного руководителя, так и служить инструментом развития персонала;

4. Стили лидерства различаются в государственных и коммерческих организациях. Различия в стилях лидерства вызваны, с одной стороны, базовыми различиями в целях государственных и коммерческих организаций. С другой стороны, те задачи, с которыми сталкивается лидер в рамках государственной службы, зачастую могут отличаться от задач руководителя в коммерческих организациях. Различный опыт решения проблем в государственных и частных организациях является ситуативным фактором формирования типа личности;

5. Одновременно с фундаментальной разницей государственных и частных организаций и, как следствие, различий в стилях управления, в России сложилась уникальная институциональная среда, которая может размыть различия в стилях лидерства между руководителями в государственных и коммерческих организациях. Это вызвано срастанием государственных и бизнес элит, что показал сравнительный анализ руководителей коммерческих и государственных организаций [27].

Глава 2. Эмпирическое исследование различий в типах и последствиях лидерства среди руководителей государственных и коммерческих организаций

§2.1. Методология и гипотезы

Исходя из результатов первой главы, а именно обнаруженной в научной литературе связи между личностными качествами руководителя и его стилем лидерства, а также невозможностью оценки стиля лидерства без учета взаимодействия между лидером и подчиненным, а также последствиями лидерства был разработан следующий концептуальный подход, рисунок 2.

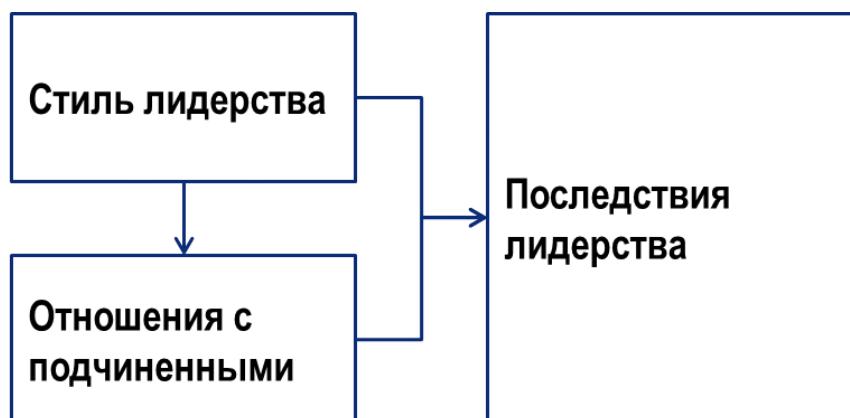


Рис. 2. Концептуальная иллюстрация методологии работы

Стоит отметить, что данная концепция одинаково применима как для государственных, так и для частных организаций. На основании представленной концепции составлены гипотезы исследования.

Гипотеза 1. Существуют значимые различия в стилях лидерства среди руководителей государственных и коммерческих организаций.

Гипотеза 2. Из-за различий в стилях лидерства существуют значимые различия в отношениях с подчиненными у лидеров из государственных и частных организаций.

Гипотеза 3. Последствия лидерства у руководителей из государственных и частных организаций будут иметь значимые различия.

Несмотря на то, что каждая из описанных выше гипотез предполагает различие между руководителями из государственных и коммерческих организаций по каждому из рассматриваемых блоков, очень тяжело на основании доступных материалов сформулировать гипотезы о качественных различиях.

Для оценки руководителей государственных и частных организаций по каждому из концептуальных блоков применялись различные методики анкетирования. Объединяющей чертой использованных методик анкетирования является их самооценочный (self-assessment) характер. Безусловно, у self-assessment методов есть свои недостатки, они могут быть более субъективно искаженными со стороны респондента в сравнении с оценками по методам 180, 360, 540 градусов. С другой стороны, self-assessment методы широко используются в научной литературе более 40 лет и даже имея несколько меньший уровень валидности по сравнению с более комплексными методами оценки, они все же могут показывать общие тенденции и использоваться скорее, в качестве основы для качественной оценки, нежели как напрямую количественный метод [35].

Для оценки стиля лидерства использовалась классификация 8 стилей лидерства, разработанная агентством Heidrick & Struggles [17] и подробно описанная в 1 главе. В рамках анкетирования был использован подход журнала Harvard Business Review и агентства Heidrick & Struggles [18], который предполагает самостоятельный выбор респондентом того типа лидерства, который наилучшим образом описывает его. Этот вопрос задавался респонденту дважды, чтобы увеличить представленность различных типов лидерства в выборке.

Для описания взаимоотношений между лидером и подчиненным использовался подход, предложенный Грегарасом и Фордом, а именно «Шкала обмена между лидером и подчиненным» [20] (SLMX-MDM). В анкету, использованную для эмпирической части настоящей работы были включены все 12 вопросов классического опросника. Более подробно, этот метод описан в первой главе настоящей работы.

Для определения последствий лидерства использовался опросник The Hill consulting group [23]. В анкету включены все 40 вопросов из анкеты The Hill Group, по каждому из вопросов респонденту предлагается дать оценку от 1 до 3-х. Подробнее эта методология описана в 1 главе.

Детальный вариант использованного опросника можно найти в приложении 1 настоящей работы.

На собранных, на основании описанных выше методов анкетирования данных, будут проверены 3 предложенные гипотезы. Для проверки гипотез использованы базовые методы описательной статистики. В частности, для проверки гипотез о различиях между руководителями в государственных и частных организациях используется Т-тест Стьюдента для сравнения средних в двух выборках [36].

§2.2. Результаты исследования

Описание выборки

Опрос руководителей государственных и коммерческих организаций проводился в апреле-мае 2017 года. В опросе приняло участие 37 человек, а именно 19 руководителей из государственных организаций и 18 руководителей из коммерческих организаций. Выборка формировалась случайно, ответы собирались при помощи рассылки анкет через сервис Survey Monkey.

Гендерная структура респондентов представлена 35% женщин (n = 13) и 65% мужчин (n = 24). Данные о возрасте респондентов не собирались.

Респонденты из государственных организаций главным образом представлены руководителями аппаратов комитетов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.

Респонденты из частных организаций охарактеризовали свои должности и места работы как: частный предприниматель; менеджер проектов; глава отдела (продаж; логистики; маркетинга; исследований).

Результаты сравнительного анализа типов лидерства среди руководителей государственных и коммерческих организаций

В ходе исследования были проанализированы ответы руководители государственных и коммерческих организаций на определение стиля лидерства по методологии Heidrick & Struggles. В ходе опроса у респондентов были выявлены все 8, описанных в подходе H&S. Их представленность среди руководителей государственного и частного сектора представлена ниже, рисунок 3.

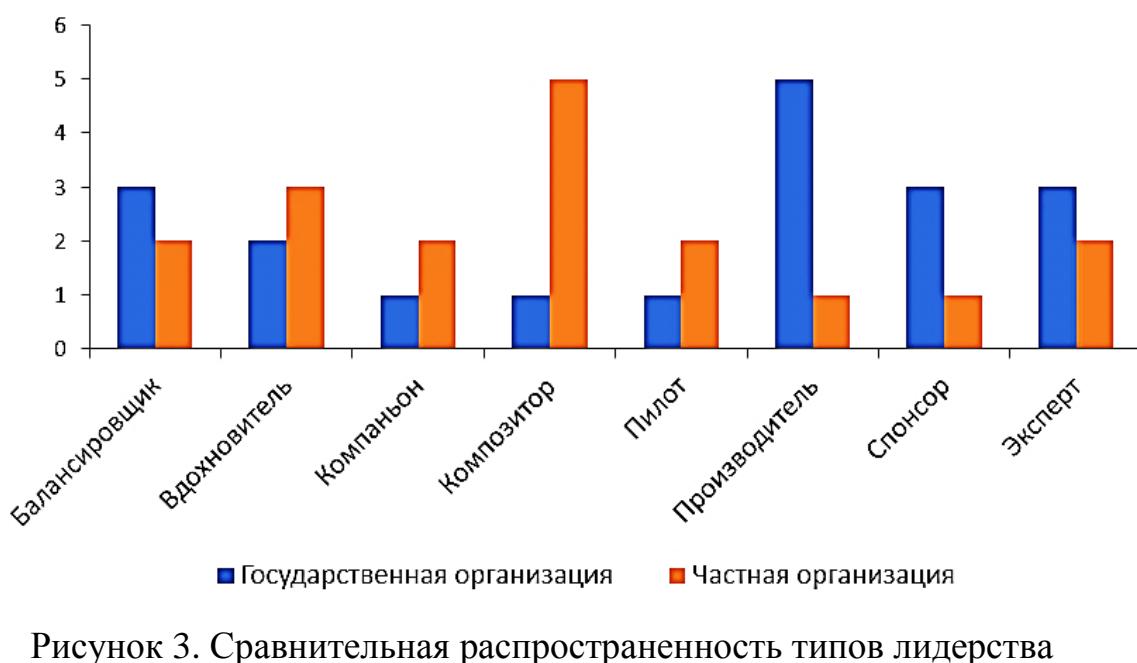


Рисунок 3. Сравнительная распространенность типов лидерства по методологии Heidrick & Struggles среди руководителей государственных и частных организаций

Сравнивая распространенность стилей лидерства среди руководителей государственных и частных организаций, рисунок 3, можно заметить, что стили «Балансировщик», «Вдохновитель», «Эксперт» примерно одинаково часто встречаются и в государственных, и в частных организациях. Тем не менее, стили «Компаньон», «Композитор», «Пилот», чаще встречаются среди представителей частных организаций. На них приходится 50% стилей лидерства в частных организациях. Эти стили лидерства сопоставимы с личностными качествами руководителя. Все три типа лидерства нацелены на тесное взаимодействие с подчиненными, их развитие и вдохновение.

В государственных организациях, с другой стороны более распространены такие стили лидерства как «Производитель», «Спонсор», «Балансировщик» и «Эксперт». Эти стили лидерства встречаются у 74% государственных руководителей. Эти стили лидерства ориентированы на достижение результата и следование установленным порядкам.

Структура стилей лидерства среди руководителей государственных и частных организаций, а также Т-статистика для сравнения каждого типа лидерства показана в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная представленность стилей лидерства по методологии Heidrick & Struggles в государственном и коммерческом секторах

	Государственная организация	Частная организация	Т-статистика
Балансировщик	16%	11%	0,69
Вдохновитель	11%	17%	0,6
Компаньон	5%	11%	0,53
Композитор*	5%	28%	0,07
Пилот	5%	11%	0,53
Производитель*	26%	6%	0,09
Спонсор	16%	6%	0,33
Эксперт	16%	11%	0,68

Примечание: * – значимость на уровне 10%; ** – значимость на уровне 5%, *** – значимость на уровне 1%.

Из таблицы 1 видно, что по представленности двух стилей лидерства, а именно «Композитор» и «Производитель» существуют статистически значимые различия (на уровне 10%) между руководителями государственного и частного сектора.

В частности, стиль лидерства «Композитор» значимо чаще встречается среди руководителей из коммерческих организаций, в то время как стиль лидерства «Производитель» – среди руководителей из государственного сектора.

Подобный результат можно считать статистическим подтверждением Гипотезы 1, то есть можно заключить, что существуют значимые различия в стилях лидерства руководителей из государственного и частного сектора.

Более того, видно, что в государственном секторе, чаще встречаются те стили лидерства, которые согласно Heidrick & Struggles характеризуются как «ориентированные на результат» и создающие / ценящие «стабильную атмосферу» (производитель, балансировщик). В то же время, доминирующие в коммерческом секторе стили «Композитор» и «Вдохновитель» отличаются другими качествами, а именно: готовностью к изменениям и ориентацией на развитие межличностных отношений.

В целом, преобладание подобных типов лидерства в частных организациях можно охарактеризовать, как проявления трансформационного лидерства, в то время, как в государственном секторе, доминирующими чертами являются черты транзакционного лидерства. Это утверждение не является абсолютным, поскольку в описываемых результатах все 8 типов лидерства присутствуют как среди респондентов из государственных, так и из частных организаций.

Тем не менее, полученные результаты можно считать сопоставимыми с работами других авторов. Например, исследование федеральных служащих США, проведенное Вартом в 2008 году выявило распространенность у государственных руководителей таких черт, которые более свойственны транзакционному стилю лидерства [33]. Обнаруженные в настоящей работе результаты также позволяют утверждать, что как личностные качества, так и стили лидерства используемые руководителями государственных учреждений можно охарактеризовать, как транзакционные, а именно заточенные на достижение результата при четком следовании установленным нормам.

Сравнительный анализ отношений с подчиненными у руководителей государственных и частных организаций

Следующим шагом настоящей работы стала оценка качества взаимодействия между руководителем и подчиненным в государственных и частных организациях.

Качество взаимодействия между руководителем и подчиненным оценивается по 4 параметрам используемых в подходе Грегараса и Форда, а именно: симпатия (affect); лояльность (loyalty); содействие (contribution) и признание (respect). Каждый из 4 параметров оценивался респондентом по шкале от 1 до 7. Сравнение отношений руководителя с подчиненными в государственных и частных организациях представлено в таблице 2.

Таблица 2

*Оценка взаимодействия лидер-подчиненный в государственных
и частных организациях*

	Государственная организация	Частная организация	Т-статистика
Симпатия	5,9	6,3	0,31
Лояльность	5,4	4,8	0,42
Содействие	5,4	5,1	0,5
Признание	6,1	5,9	0,54

Из таблицы 2 видно, что не существует статистически значимых различий в отношениях руководитель-подчиненный между лидерами в государственных и частных организациях.

Однако такие различия можно обнаружить, сравнивая отдельно типы лидерства. Так, из таблицы 3, можно увидеть, что те стили лидерства, которые строятся на качественном взаимоотношении с подчиненными, а именно: «Вдохновитель», «Балансировщик», «Спонсор» имеют более высокие средние оценки по сравнению со стилями лидерства, ориентированными на результат: «Пилот» и «Производитель».

В частности, у руководителей со стилем лидерства «Вдохновитель» – максимальные средние баллы по всем шкалам, из чего можно заключить, что этот стиль наиболее эффективен для построения отношений с подчиненными. Напротив, самые низкие средние оценки – у руководителей со стилем «Производитель». Преобладающей в исследуемой выборке у руководителей коммерческого сектора стиль «Вдохновитель» не отличается особенно высокими результатами ни по одной из шкал.

Таблица 3

*Средние оценки по параметрам отношений лидер-подчиненный
для различных стилей лидерства*

	Симпатия	Лояльность	Содействие	Признание
Балансировщик	6,3	5,7	5,6	6,2
Вдохновитель	6,7	5,9	5,9	6,3
Компаньон	6,1	5,0	5,4	6,0

Композитор	6,4	5,1	5,0	5,9
Пилот	5,7	4,6	4,7	5,8
Производитель	5,4	4,4	4,7	5,7
Спонсор	6,2	5,2	5,5	6,0
Эксперт	5,9	4,7	4,9	6,1

Из полученных результатов, можно заключить, что качество взаимодействия лидера с подчиненным не имеет статистически значимых отличий среди руководителей государственного и частного сектора. Таким образом, гипотеза 2 не получила подтверждения. Не менее важной находкой является тот факт, что именно стиль лидерства, а не принадлежность руководителя к тому или иному виду организации определяют качество взаимодействия лидера с подчиненным.

Сравнительный анализ последствий лидерства для руководителей из государственных и частных организаций

Для оценки последствий лидерства руководителей из государственных и частных организаций использовалась анкета The Hill Consulting Group. Из 8 рассматриваемых в подходе The Hill Group последствий лидерства, статистически значимые различия обнаружены по 4 из них, таблица 4.

Таблица 4

Сравнительный анализ последствий лидерства в государственных и частных организациях

	Государственная организация	Частная организация	Т-статистика
Определение приоритетов**	2,4	2,8	0,02
Ответственное управление	2,5	2,7	0,3
Стимулирование командной работы ***	2,2	3	0,005
Борьба за изменения **	2,2	2,8	0,023
Обучение и развитие подчиненных	2,4	2,6	0,27
Мотивация персонала	2,5	2,8	0,113
Развитие социальных связей **	2,4	2,8	0,011

*Примечание: * – значимость на уровне 10%; ** – значимость на уровне 5%, *** – значимость на уровне 1%.*

Из таблицы 4 видно, что средние оценки руководителей государственных организаций статистически значимо ниже по двум группам параметров. К первой группе параметров можно отнести «определение приоритетов» и «борьба за изменения», то есть такие параметры, которые связаны с долгосрочным теоретическим планированием и готовностью к изменениям. Это еще раз подтверждает полученные ранее результаты, описывающие лидерство в государственных организациях, как наиболее эффективное в устойчивой среде, не склонной к частым изменениям.

Вторая группа параметров состоит из таких последствий как «стимулирование командной работы» и «развитие социальных связей». Эта группа последствий иллюстрирует, что в коммерческих организациях социальные связи и внутригрупповые взаимоотношения могут играть более значительную роль, чем отлаженные процессы.

Таким образом, полученные результаты позволяют подтвердить третью гипотезу, а именно проиллюстрировать наличие различий в последствиях лидерства в государственном и частном секторе.

Несмотря на ограничения в проведении статистического анализа, качественная сравнительная оценка различий средних показателей последствий лидерства по стилям лидерства показывает, что такие стили лидерства, как «Композитор», «Пилот» и «Компаньон» имеют, в среднем более высокие оценки по всем шкалам последствия лидерства, рисунок 4.

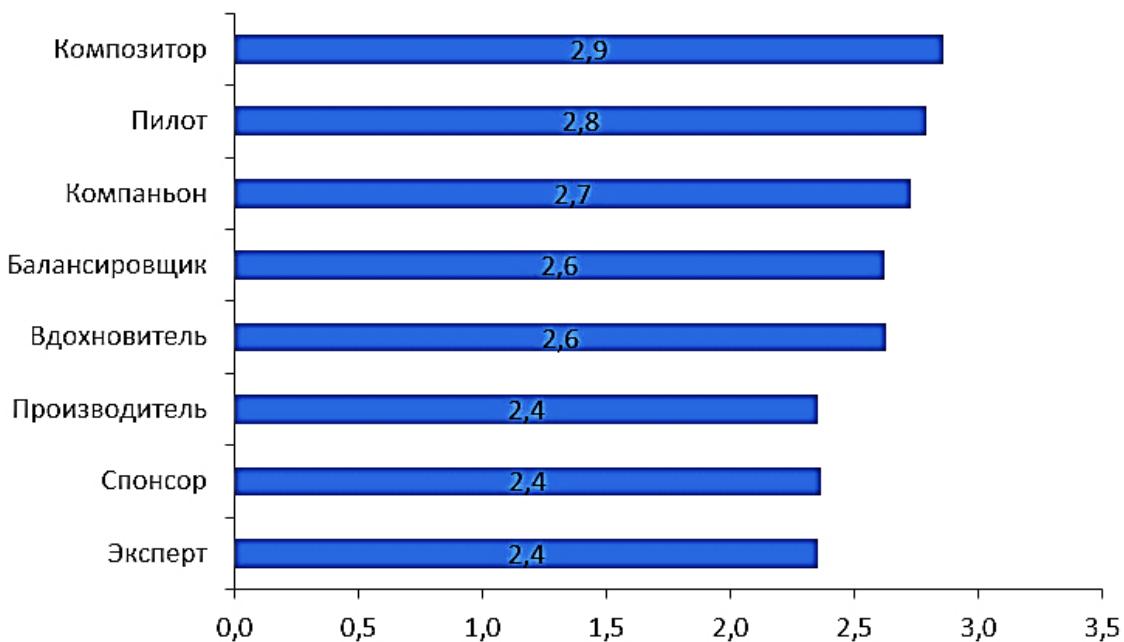


Рис. 4. Усреденные оценки последствий лидерства в разрезе стилей лидерства по методологии Heidrick & Struggles и The Hill Consulting Group

Из рисунка 4 видно, что стиль лидерства «Композитор», который, как показано ранее в работе, более распространен среди руководителей частного сектора, имеет более высокие средние оценки всех последствий лидерства. Напротив, стиль «Производитель», который наблюдается в государственном секторе, лежит ближе к нижнему диапазону средний значений. Это можно считать дополнительным подтверждением того, что в государственном секторе чаще встречаются транзакционные лидеры, в то время как в коммерческой сфере выше вероятность присутствия трансформационных лидеров. При этом, не-транзакционных лидеров (*Laissez-Faire*), то есть таких руководителей, которые отстранились от принятия решений и построения взаимоотношений с подчиненными, не обнаружено ни среди руководителей государственного, ни частного сектора.

Таким образом, лидеры в коммерческих организациях наилучшим образом работают в изменчивой среде и ориентируются на межличностные отношения с подчиненными. С другой стороны, руководители в государственных организациях лучшим образом работают в стабильной среде. Такие результаты могут быть вызваны структурными различиями в структуре работы государственного

и коммерческого сектора. Как упоминалось в первой главе настоящей работы, целью государственных организаций является постоянное обеспечение и поддержание общественного блага и социального благосостояния. Такая среда работы приводит к формированию тех стилей лидерства, которые наилучшим образом подходят такому типу организаций. В коммерческом секторе, напротив, динамика рыночных отношений создает более турбулентную среду, в которой лидеры вынуждены чаще адаптироваться. Отдельным фактором, влияющим на эти различия, может быть система отбора сотрудников в государственном и частном секторе, которая также заточена под те различные задачи, который решают специалисты в каждом из секторов. Проверка двух этих гипотез представляет собой отдельное исследование и может составить определенный интерес для будущих исследований.

Резюме 2 главы

Во второй главе настоящей работы проведено комплексное эмпирическое исследование стилей лидерства и последствий лидерства на основании опроса 37 руководителей из государственного и частного сектора. В ходе проведенных анализов удалось подтвердить некоторые поставленные в ходе работы гипотезы.

Во-первых, получено статистически значимое описание различий в представленности стилей лидерства по методологии Heidrick & Struggles в государственных и частных организациях. Стили лидерства в государственных и коммерческих организациях различаются: в государственных организациях наиболее распространены те стили лидерства, которые позволяют достичь результата в инертной организационной среде. В коммерческом секторе чаще всего встречаются те стили лидерства, которые позволяют адаптироваться к изменчивой внешней среде и развить личные отношения между лидером и подчиненным;

Во-вторых, показано, что нет статистически значимых различий в качестве взаимодействия между руководителями и подчиненными в государственных и коммерческих организациях. Показано, что различия в качестве взаимодействия

между руководителями и подчиненными определяются именно стилем лидерства, а не государственным или коммерческим характером исследуемой организации.

В-третьих, выявлены значимые различия в последствиях лидерства у руководителей государственных частных организаций. Это можно частично объяснить преобладанием транзакционных лидерских черт у руководителей из государственного сектора.

Выводы

Лидерство является комплексным феноменом, который должен рассматриваться совместно с личностными качествами лидера и учитывать влияние организационной среды. Отдельного внимания заслуживает изучение последствий лидерства и взаимоотношений между лидером и подчиненным.

Типологизация лидерства и выделение стилей лидерства является мощным инструментом, который позволяет исследовать роль руководителя в самых различных организациях. Глубокое понимание стилей лидерства, сильных и слабых сторон каждого из стилей позволяет руководителю определить направления собственного развития для достижения наилучших результатов.

В рамках работы эмпирически продемонстрировано, что существуют статистически значимые различия в стилях лидерства в государственном и коммерческом секторе. Эти различия сохраняют свое влияние на всех этапах работы лидера. Это заметно при анализе различий в последствиях лидерства среди руководителей государственных и коммерческих организаций.

В результате работы можно сформулировать следующие выводы:

1. Существуют значимые различия в личностных чертах, стилях лидерства и последствиях лидерства между руководителями в государственных и частных организациях.
2. Стили лидерства в государственном секторе наилучшим образом подходят для достижения целей в условиях устойчивой организационной среды за счет отработанных механизмов.

3. В коммерческом секторе, напротив, лидеры ориентированы на быструю адаптацию и развитие межличностных отношений и профессиональных контактов.

4. Получено эмпирическое подтверждение работ Варта [33], а именно про-демонстрировано преобладание транзакционных черт среди руководителей из государственного сектора и преобладание трансформационных лидерских черт среди руководителей из частного сектора.

5. Эта тема нуждается в дальнейших работах, в том числе необходима вали-дизация полученных результатов на большей выборке и учет различий в органи-зационной культуре и динамике.

Список литературы

1. Van Wart M. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment // Public Ad-ministration Review. – 2003. – Vol. 63. – №2.
2. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории». – СПб.: ИГУП, 1999.
3. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. – М.: Инфра-М, 2000.
4. Кричевский Л.Р Если Вы – руководитель. Элементы психологии менедж-мента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.
5. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-мене-джера в организации / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
6. Haslam A.S., Reicher S.D., Platow M.J. The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power // Psychology Press. – 2011.
7. Крылова Т.А. Развитие теорий лидерства в экономической науке // Эко-номический журнал. – 2015. – №1 (37).
8. Ивановский В.В. О некоторых вопросах определения феномена лидер-ства // Научный вестник Московского государственного университета граждан-ской авиации. – 2005. – №95.

9. Лютенс Ф. Организационное поведение / Пер. с англ. – 7-ое изд. – М.: Инфра-М, 1999.
10. Адизес И.К. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
11. Дятлов А. Общий менеджмент: концепции и комментарии / А. Дятлов, М. Плотников, И. Мутовин. – М.: Альпина Паблишер, 2007.
12. Bass B.M., Avolio B.J. The multifactor leadership questionnaire leader 5x-short // Palo Alto, CA: Mind Garden. – 1995
13. Avolio B., Bass B., Jung D. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire // Journal of occupational and Organizational Psychology №72. – 1999. – P. 411–422.
14. Bass B. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications – 4th edition // New York, NY: The Free Press. – 2008. – P. 50, 623.
15. Jones D.W., Rudd R.D. Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles // Proceedings of the 2007 AAAE Research Conference. – 2007. – Volume 34.
16. Hay Group Assessment and development tools: Catalog. – 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/DownloadFiles/misc/2010_Global_Catalog_no_pricing.pdf
17. West R.K. What's your leadership signature? // Heidrick & Struggles: Knowledge Center. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Article/What-is-your-leadership-signature>

18. West R.K., Strixrud E., Reger B. Assessment: What's Your Leadership Style? // Harvard Business Review. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2015/06/assessment-whats-your-leadership-style>
19. Liden R.C., Maslyn J.M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development // Journal of Management. – 1998. – 24 (1), 43–73.
20. Greguras G.J., Ford J.M. An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – №79. – 2006. – P. 433–465.
21. Briggs M.I., Myers P.B. Gifts Differing: Understanding Personality Type // Mountain View, CA: Davies-Black Publishing. – 1995.
22. Fleenor J.W The relationship between the MBTI and measures of personality and performance in management groups // Developing leaders: Research and applications in psychological and leadership development, Palo Alto, CA: Davies-Black. – 1997. – P. 115–138.
23. The Hill Consulting Group Leadership Self Assesment» // Hill Consulting Group. – 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hillconsulting-group.org/assets/pdfs/leadership-assessment.pdf>
24. Тунаева З.А. Проблемы соотношения государственного и частного секторов экономики // Современные исследования социальных проблем. Электронный научный журнал. – 2012. – №4 (12).
25. Куницына Н.М. Сравнительная эффективность дневных стационаров в государственных и частных учреждениях / Н.М. Куницына, В.В. Люцко, Э.В. Фесенко, Е.В. Юдина, Я.С. Коновалов, Д.В. Аксенов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Медицина, Фармация. – 2011. – №22 (117).
26. Панкевич В.И. Удовлетворенность врачей своим трудом в государственных и частных медицинских организациях / В.И. Панкевич, М.А. Школьникова, М.Т. Югай // Вестник Росздравнадзора. – 2015. – №5.

27. Губайдуллина Л.Э. Региональная государственная власть местное самоуправление: Автореф. канд. ... юрид. наук: 12.00.01. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2006.
28. Горбачева Н.С. Феномен политического лидерства в городских округах (на примере города Волгограда) // Вестник Института комплексных исследований аридных территорий. – 2013. – Вып. №2 (27).
29. Kakabadse A., Kakabadse N.K. Ethics, values, and behaviors: Comparison of case studies examining the paucity of leadership in government // Public Administration. – 2003. – Vol 81. – №3 (477–508).
30. Longstaff S. Why all the fuss about ethics? // Management. – June 5–7 1995.
31. Hansen J.R., Villadsen A.R. Comparing Public and Private Managers' Leadership styles: Understanding the Role of Job Context // International Public Management Journal. – 2010.
32. Куприяшин Г.Л. Государственный менеджмент: возможности и ограничения // Государственное управление. Электронный вестник. – 2003.
33. Wart V.M., Trottier T., Wang Xiaohu Reinforcing the Need for More Sophistication in Leadership Studies in the Government // Public Administration Review. – 2008.
34. Шагиахметова А.Х. Инновационный потенциал современного руководителя (на материале организаций Республики Татарстан) / А.Х. Шагиахметова, Д.Х. Ханнанова // Ученые записки Казанского Государственного Университета. – Т. 151. – Кн. 5. – Ч. 1. – 2009.
35. Ward M. et al Measuring Self-assessment: Current State of the Art // Advances in Health Sciences Education 7: 63–80. – 2002.
36. Сигел Э.Ф. Практическая бизнес-статистика. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 1056 с.