

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

УДК 159.9

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ЛИДЕРСТВА

А.Н. Занковский

Институт психологии РАН, г. Москва

Исследованы особенности структуры лидерства на групповом и организационном уровнях. Продемонстрировано, что традиционно выделяемые функции лидерского поведения (ориентация на результат и ориентация на персонал) определяют успех только на низовом (групповом) уровне управления. На более высоких уровнях иерархии (т. е. на уровне организационного лидерства) успешность лидерства обусловлена профилем используемых и доступных властных ресурсов, а также ценностно-нравственными качествами лидера. Полученные результаты дают основание для утверждения, что двухфакторные модели лидерства, доминирующие сегодня в науке и практике, обладают серьезными ограничениями при использовании на организационном уровне.

Ключевые слова: групповое лидерство, функции лидерства, ориентация на результат, ориентация на персонал, ресурсы власти, ценностные ориентации.

В любой организации наиболее благоприятные возможности для проявления лидерских качеств имеют менеджеры, осуществляющие управленческие функции. Однако когда мы говорим о низовом уровне управления, где осуществляется руководство конкретной рабочей группой, лидерство и руководство выступают неразрывно связанными групповыми процессами. Чтобы эффективно направлять деятельность группы на выполнение общей задачи, руководитель должен регулярно и непосредственно взаимодействовать со всеми членами группы, разделять или, по крайней мере, учитывать принятые в ней нормы и ценности, жить интересами группы, т. к. ее интересы напрямую связаны с удовлетворением его собственных потребностей. Именно эта включенность низового уровня руководства в групповую динамику делает его неразрывно связанным со всеми аспектами жизнедеятельности группы и лидерством как важнейшим элементом этой динамики [3; 4; 14].

Сегодня феномен лидерства перешагнул групповые рамки, и мы все чаще говорим о лидерстве *на всех уровнях социальной и организационной иерархии*, включая самые высокие [5]. В то же время

проведенный нами анализ доказывает, что при всем своем многообразии и ссылок на широкий организационный контекст все теории лидерства рассматривают его исключительно на групповом уровне. Поэтому приходится признать, что наши обширные знания о лидерстве сформированы и применимы преимущественно для решения групповых проблем и лишь со значительными оговорками и во многом условно могут быть использованы для решения задач более высокого уровня.

Множество психологических явлений, происходящих в организации, не свойственны группе, и очевидно, что группа и организация – это совершенно разные психологические миры. К сожалению, в отличие от групповых процессов организационный мир изучен значительно меньше и во многом то, что мы знаем об организации, преимущественно заслуга менеджмента, а не психологии.

Как пишет крупнейший американский теоретик организационной психологии Э. Шайн, «мы практически всегда испытываем определенные концептуальные и семантические затруднения, поскольку понятие группы и организации ... с трудом поддается однозначному определению» [8, с. 28]. Однако сам Шайн, как и многие другие исследователи, затрудняется ответить на этот важнейший вопрос, заявляя: «Я буду понимать под группой социальную единицу любого размера, включая организации и их подразделения» [8, с. 28].

В социальной психологии традиционно выделяются большие и малые группы. К первым относят социальные группы, включающие значительное число, как правило, распределенных на большой территории людей [1]. К таким группам относятся государства, нации, этнические общности, классы, профессиональные и возрастные объединения, партии, общественные движения, аудитории средств массовой информации, коллективы больших организаций, предприятий и учреждений. К малым группам относят немногочисленные по составу общности людей, члены которой объединены единой деятельностью и находятся друг с другом в непосредственном личном общении.

Такая классификация на первый взгляд может выступать основанием для различения организаций и групп. Однако если малые группы имеют четкие границы, проходят определенные стадии развития, обладают определенной структурой, характеризуются специфическими групповыми процессами, то большие группы слишком аморфны и неопределенны. Вряд ли можно найти какие-либо общие принципы функционирования и регуляторы поведения для столь непохожих образований, как нация, возрастное объединение, аудитория средств массовой информации и крупная корпорация.

Именно условность и размытость так называемых больших групп приводят к тому, что для их исследования используются феноменология и закономерности, обнаруженные в малых группах. Это явление Б.Д. Парыгин называет *гипертрофией феномена малой группы*. По его мнению, закономерности, выявленные в малых группах, занимают неоправданно большое место в общей картине анализа социально-психологических (и добавим – организационных) явлений, что объясняется не только удобством микроявлений и микропроцессов для экспериментального исследования, но и «недооценкой роли теории в данной отрасли психологии» [1, с. 260]. Занятая на протяжении последних двух или даже трех десятков лет изучением микроявлений и малых групп, преимущественно трудовых коллективов, психология, по мнению Б.Д. Парыгина, оказалась не готовой к ответу на масштабные проблемы, поставленные сегодня ходом радикальных перемен [2].

Таким образом, анализ современного состояния исследований лидерства показал, что лидерство фактически выступает не как важный организационный процесс, связанный с целями и ресурсами организации, а как одна из многих независимых переменных, таких, как личность, мотивация, ценности, способности и т. д. Поэтому требуются теоретические и экспериментальные усилия, чтобы привести в соответствие научные знания о лидерстве, его роли и важных функциях, которые оно выполняет в современной организации.

Исследуя феномен лидерства, многие исследователи пришли к необходимости выделения двух базовых факторов, обеспечивающих эффективность поведения лидера: направленность на достижение целей группы/организации (планирование, структуризация и организация деятельности, контроль, координация, прессинг и т. д.) и ориентация на поддержку и удовлетворение личных потребностей членов группы/организации, на её сохранение как целостного организма” [6; 7; 9; 10; 11]. Различная степень актуализации указанных факторов позволяет сформировать типологию различных стилей поведения лидера.

В течение двух десятков лет на основании указанной двухфакторной модели нами были проведены исследования лидерства во многих российских и зарубежных компаниях, подтвердившие её валидность. Однако, когда были накоплены обширные данные, появилась возможность обобщить и переосмыслить некоторые закономерности, которые первоначально воспринимались как артефакты. На основании статистической обработки большой выборки данных мы выявили две закономерности, которые явно не вписывались в рамки двухфакторной модели.

Во-первых, мы обратили внимание, что степень выраженности обоих факторов лидерского поведения неодинакова для успешных

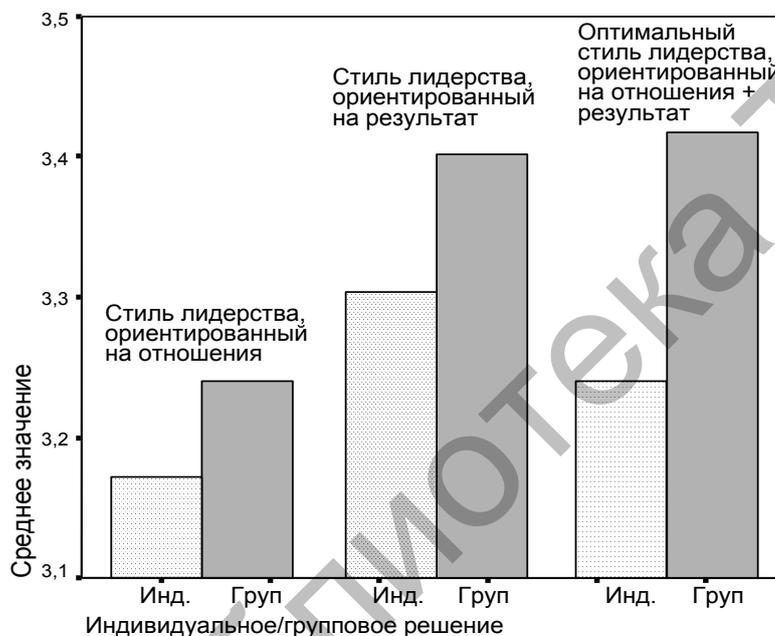
лидеров на различных уровнях управления организацией. Было обнаружено, что эти нормы выраженности двух факторов заметно отличаются. Более того, разница между уровнями выраженности факторов в эффективных подразделениях на низовом, среднем и высшем уровнях управления была статистически значимой.

Иными словами, для того чтобы быть лидером на среднем или высшем уровнях управления, требуется проявлять указанные функции в значительно меньшей степени, чем на низовом, т. е. на групповом, уровне. По сути дела, мы приходим к выводу о том, что, по-видимому, существует некое качественное различие в осуществлении базовых функций на разных организационных уровнях и сами функции способны в полной мере описать лидерское поведение только на низовом, т. е. на групповом, уровне.

Для проверки гипотезы о том, что модели группового лидерства, доминирующие сегодня в науке и практике, являются поведенческими технологиями, не позволяющими раскрыть психическое и, в частности, ценностное содержание лидерского поведения, было проведено следующее эмпирическое исследование. Была смоделирована ситуация, в которой испытуемые должны были продемонстрировать свою этническую и социальную толерантность, отвечая на вопросы «Шкалы социальной дистанции» Э. Богардуса сначала индивидуально, а затем в группах обсудить каждый пункт шкалы и прийти к согласованному решению. Предполагалось, что в ходе выработки группового решения в группах должны выявиться лидеры, которые возглавят этот процесс, проявляя при этом один из трех стилей лидерства: ориентацию на отношения, ориентацию на результат и оптимальный стиль, интегрирующий в себе обе ориентации. Стиль лидерства по завершении работы определялся с помощью модифицированной социометрической методики. Кроме того, для выявления различий в ценностных системах лидеров с различными стилями испытуемым предлагалось ответить на опросник «Ценностные ориентации» М. Рокича [15]. Были сформулированы следующие исследовательские вопросы: Какое влияние (позитивное или негативное) стиль лидерства окажет на уровень этнической и социальной толерантности членов группы по сравнению с их индивидуальными оценками? Если значимые различия в ценностных системах лидеров, демонстрирующих различные стили лидерства?

В качестве испытуемых в исследовании приняли студенты московских университетов, общей численностью 467 человек (в возрасте от 17 до 27 лет, 242 девушки и 225 юношей), из которых в рамках исследования была сформирована 91 группа численностью от 5 до 7 человек. Исследование в каждой учебной группе занимало около 40 минут. Полученные результаты показаны на рис. 1.

По результатам статистической обработки полученных данных можно сделать следующие выводы: во всех группах при переходе от индивидуальной оценки к групповой наблюдалось снижение уровня толерантности; выраженность снижения толерантности зависела от стиля лидерства и во всех случаях была статистически значимой: она была минимальной при стиле, ориентированном на отношения и максимальной при оптимальном стиле (см. табл. 1). Анализ ценностных



систем не выявил значимых различий между выделенными группами.

Рис. 1. Изменение средних показателей этнической и социальной толерантности в группах, руководимых лидерами с разными стилями по сравнению со средними индивидуальными показателями

Таблица 1

Оценка величины сдвига признака с помощью критерия

Группы лидеров	Коэффициент Уилкоксона Z	Уровень стат. значимости
Стиль, ориентированный на отношения	- 1,965	0,049
Стиль, ориентированный на результат	- 2,637	0,008
Оптимальный стиль (ориентированный на отношения + результат)	- 2,844	0,004

Полученные результаты можно рассматривать как иллюстрацию

феномена «группового сдвига» (group shift) – повышения степени риска решений, принятых в группе по сравнению с индивидуальными решениями. Однако сходство ценностных систем и наличие различий, обусловленных стилем лидерства, свидетельствуют именно о мощном влиянии лидерства. При этом наибольшим эффектом, как отмечается многими исследователями [6; 7; 10], обладает стиль, одновременно ориентированный и на результат, и на отношения. Наибольший интерес представляет направленность указанного влияния: индивидуальное поведение во всех группах стало менее толерантным. Иными словами, двухфакторная модель группового лидерства объясняет и позволяет приобрести практические навыки лидерства, способного изменять поведение последователей, независимо от характера тех целей, которые ставит лидер, что указывает на правильность нашего утверждения о том, что традиционные модели группового лидерства являются поведенческими технологиями, не позволяющими раскрыть психическое и, в частности, ценностное содержание лидерского поведения.

Деятельность лидера в организации во многом определяется теми ресурсами влияния или видами власти, которые имеются в его распоряжении. Впервые классификация видов власти была предложена Дж. Френчем и Б. Равеном [12; 13], которые выделили следующие виды власти: 1) власть силы (насилие); 2) власть поощрения (вознаграждение); 3) должностная (легитимная) власть; 4) информационная власть; 5) экспертная власть (власть знаний); 6) референтная (харизматическая) власть. Из указанных ресурсов власти первые четыре предоставляются лидеру организацией, а последние два носят личностный характер.

Развивая идеи Френча и Равена, мы предложили подход, согласно которому именно власть выступает базовым процессом, обеспечивающим существование и функционирование организации как устойчивого, целенаправленного социального образования [14]. В контексте этого подхода лидерство выступает одной из форм обеспечения устойчивой целенаправленности организации преимущественно личностными ресурсами власти.

Наша гипотеза состояла в том, что на групповом уровне РМ-факторы, с помощью которых реализуются прежде всего личностные (экспертные и референтные) ресурсы власти менеджера, являются определяющими, чем ярче они выражены, тем эффективней лидер и тем больше группа воспринимает его/её своим действительным лидером, а не просто руководителем.

Для экспериментального обоснования нашей концепции был создан опросник, позволяющий оценивать структуру властных ресурсов, используемых руководителем. Созданная диссертантом

методика относится к классу тестов-опросников, которые в психологии традиционно применяются для диагностики личностных черт, установок, ценностных ориентаций, а также самооценки. Исследуя структуру организационной власти, мы дали операциональное определение каждому из рассмотренных видов власти, а затем на основании анализа литературы и интервью с менеджерами было сформулировано избыточное количество утверждений по каждому виду власти. После этого на основании экспертных оценок менеджеров из этих утверждений (пунктов) были отобраны 72 (по 12 утверждений на каждую из 6 субшкал, оценивающих специфический вид власти). Сформированный таким образом опросник «Оценки властных ресурсов менеджера» был предложен выборке менеджеров, состоявшей из 52 человек. Полученные результаты позволили определить «слабые» пункты опросника, т.е. те пункты, которые имели отрицательную/слабую корреляцию с другими пунктами субшкалы или имели обладали недостаточной дисперсией. После соответствующей корректировки пунктов опросник был сокращен до 54 пунктов (по 9 пунктов на каждую субшкалу), а общая надежность опросника составила $\alpha = 0,91$.

Разработанный опросник был предъявлен 140 менеджерам, из которых 52 были линейными менеджерами, 56 руководителями подразделений и 32 директорами/заместителями директоров. 99 менеджеров были мужчинами, 41 – женщинами. Кроме того, менеджерам предлагался РМ-опросник на определение стиля лидерства, методика «Мотив власти» для определения выраженности соответствующего мотива, а также на основании экспертных оценок определялась эффективность каждого подразделения, которыми руководили менеджеры.

Деятельность каждого конкретного подразделения и организации в целом оценивалась на основе стандартизированной процедуры экспертной оценки внутриорганизационными экспертами. Корреляционный анализ между данными, полученными с помощью опросника «Оценки властных ресурсов менеджера», и интегральными показателями деятельности подразделений, которыми руководили менеджеры, подтвердил теоретически обоснованную тесную взаимосвязь между общим объемом властных ресурсов менеджера и эффективностью его подразделения ($r = 0,517$; $p < 0,001$). Была выявлена также значимая корреляционная связь между эффективными показателями и отдельными видами властных ресурсов. Эти взаимосвязи выглядели следующим образом: для власти поощрения $r = 0,472$, $p < 0,001$; для насильственной власти $r = 0,239$, $p < 0,004$; для должностной власти $r = 0,382$, $p < 0,001$; для информационной власти поощрения $r = 0,179$, $p < 0,034$; для

экспертной власти $r = 0,244$, $p < 0,004$; для референтной власти $r = 0,361$, $p < 0,001$. Всё это позволило утверждать, что разработанный опросник обладает достаточно высокой внешней валидностью.

Анализ одновременной валидности показал, что экспертная и референтная власть положительно коррелируют с РМ-стилем лидерства; власть насилия положительно коррелировала с выраженным мотивом власти и отрицательно с информационной властью. Кроме того, были обнаружены значимые положительные взаимосвязи между властью поощрения и должностной властью, между референтной и экспертной властью.

Содержательная валидность методики определялась процедурой разработки пунктов опросника: их формулировки уточнялись и обсуждались с менеджерами-практиками, выступавшими в роли экспертов.

Полученные результаты позволили определить различные профили организационной власти, используемые менеджерами, которые занимают различные должностные уровни, обладают различной эффективностью и характеризуются различным лидерским потенциалом.

Выделив на основании данных РМ-опросника и эффективностного критерия группу эффективных лидеров, мы определили те профили властных ресурсов, которые они использовали. Выяснилось, что эффективных лидеров на разных уровнях организационной иерархии характеризуют как общие закономерности использования властных ресурсов, так и специфические особенности.

Эффективных лидеров всех уровней отличает значительный акцент на использовании личностных ресурсов власти, а также информационной власти в сравнении с другими видами власти. Фактически мы видим, что лидеры используют две четко очерченные группы властных ресурсов: информационно-личностные и организационные с явно преимущественным использованием первой. При этом высшее руководство в большей степени, чем другие управленческие уровни, использует информационный ресурс, менеджмент средней линии в большей мере, чем другие менеджеры, опирается на экспертную власть, а низовой менеджмент для завоевания лидерских позиций задействует свои харизматические качества.

При этом эффективных лидеров отличает стремление как можно реже использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы наказания. В особенности это свойственно низовому и среднему менеджменту. Повидимому, достаточно высокие показатели использования насильственных ресурсов высшим руководством обусловлены тем, что именно оно определяет самую сильную форму организационного насилия – увольнения сотрудников.

При этом значимые различия были выявлены только в трех случаях: топ-менеджмент в большей мере, чем менеджеры средней линии и низового уровня, использовал ресурсы наказания ($MD = .402, p < .029$ и $MD = .424, p < .014$, соответственно). Кроме того, высшее руководство в значительно меньшей степени опирается на харизматическую власть, чем низовой менеджмент: $MD = -.245, p < .020$.

Анализ корреляций между ресурсами власти, используемыми эффективными лидерами на разных уровнях управленческой иерархии, также подтвердил, что «узловыми» (т. е. обладающими наибольшим количеством значимых корреляционных связей) факторами эффективного лидерства прежде всего является использование менеджерами референтных и информационных ресурсов своей власти. В целях выявления групп переменных, имеющих общие характеристики, матрицы интеркорреляций были подвергнуты факторному анализу методом главных компонент с поворотом факторных структур Varimax-методом. Для группы топ-менеджеров было выявлено три фактора: «экспертный», «информационный» и «насиловый». Так как в каждый из них вошли по два вида власти, их можно обозначить как «экспертно-референтный», «информационно-поощрительный» и «насиловый-должностной». На этом основании можно говорить о том, что лидеры на высших должностях в организации прежде всего опираются на экспертную и информационную власть, каждая из которых подкрепляется референтной и поощрительной соответственно. При этом в качестве резерва в критических ситуациях остается насильственная власть, обусловленная широкими должностными полномочиями.

В двух остальных группах факторный анализ выявил по два доминирующих фактора. Для менеджеров средней линии такими факторами были «референтный» и «информационный», при этом каждый объединил по три вида власти. Первый фактор подкреплялся насильственно-должностными ресурсами, второй – поощрительно-экспертными. Таким образом при значительном внешнем сходстве доминирующих факторов на высшем и среднем уровнях организационной иерархии их содержание имело серьезные различия. Для менеджеров низового уровня доминирующими факторами оказались «экспертный» и «насиловый-должностной». При этом первый фактор, основываясь на экспертной власти, объединил в себе также ресурсы поощрения, информационные и референтные ресурсы, что, по-видимому, несет в себе очень мощный лидерский потенциал. Второй фактор, вероятно, отражает тот факт, что именно на низовом, исполнительском уровне менеджеру необходимо добиваться того, чтобы повседневные дела и задачи выполнялись качественно и в срок. И

достичь этого без насильственно-должностного давления, как правило, очень сложно. Различия в структуре использования властных ресурсов менеджерами различных уровней управления наглядно видны при графическом представлении результатов факторного анализа. Для этого используемые менеджерами властные ресурсы размещаются в пространстве ведущих факторов.

На более высоких организационных уровнях лидерство реализуется с помощью более широкого спектра организационных ресурсов, и личные ресурсы желательны, но не являются определяющими. Таким образом, мы сформулировали гипотезу о том, что групповой и организационный лидер отличаются тем, что используют различные профили власти.

Другим важным наблюдением стало то, что, имея возможность в течение длительного времени наблюдать карьерный рост менеджеров низового уровня, мы обнаружили, что часть эффективных групповых лидеров сохраняла свои лидерские способности и на более высоких должностях. Другая же часть, оказавшись на более высокой должности, сталкивалась с серьезными трудностями в управленческой деятельности и была неспособной сохранять свой лидерский потенциал. Возникло предположение, что здесь, помимо вышеупомянутых функций, важными детерминантами выступают какие-то личные переменные.

Было решено изучить ценностные ориентации менеджеров, участвовавших в исследованиях лидерства. В качестве метода была использована методика ценностных ориентаций М. Рокича, дополненная упомянутой шкалой ценностей труда Х. Мирела и Дж. Гаррета, которая была переведена нами с английского языка и адаптирована для применения на российских выборках [15; 16].

При этом нас прежде всего интересовали менеджеры низового уровня, осуществлявшие эффективное групповое лидерство, которое определялось с помощью опросника стилей лидерства [9]. На низовом уровне в группе менеджеров с ярко выраженными лидерскими качествами оказались 32 человека (средний возраст 27 лет, 14 мужчин и 18 женщин). В течение трех последующих лет 23 из них (72 %) получили повышение на одну и выше ступень в организационной иерархии. Полученные данные позволили увидеть некоторую динамику прежде всего инструментальных ценностей, которая, однако, не имела корреляции с динамикой базовых функций, и поэтому мы не будем говорить о ней подробно. В то же время была обнаружена довольно высокая корреляция ценностей труда с высокими РМ-показателями ($r = 0,581$, $p < 0,004$). Через 3 года корреляция хотя и снизилась, но по-прежнему была высокой ($r = 0,488$, $p < 0,019$).

Наиболее интересным было то, что у 10 менеджеров, прежде руководивших на низовом уровне, на новой должности показатели РМ-функций, оцененные членами новой группы (т. е. менеджерами низового уровня), значительно снизились. Результаты остальных 13 менеджеров, напротив, показывали, что и на новой должности их новые подчиненные высоко оценивали выраженность лидерских функций в их поведении. Важно отметить, что на первом срезе – в группах I уровня (т. е. когда исследуемые менеджеры были на низовых позициях) показатели этики труда разбили группу успешных лидеров на две части: с высокими ценностными показателями и умеренно-низкими. Последующий анализ выявил, что именно менеджеры с высокими показателями этики труда сохраняли свои лидерские позиции на более высоких должностях, в то время как остальные в значительной степени утрачивали свой лидерский потенциал.

Таким образом, результаты наших исследований лидерства подвели нас к гипотезе о существовании структурных и содержательных различий в групповом и организационном лидерстве. Для того чтобы сохранять свои лидерские позиции по мере роста в организационной иерархии, менеджеру нужно использовать другие средства влияния, а также всё более необходимы не только технические, человеческие и концептуальные компетенции, но и определенная ценностная ориентация. Лидер должен развиваться не только поведенчески, но ценностно.

Структурные различия состоят в том средства влияния лидера на группу отличаются от средств влияния на организацию, т. е. групповой и организационный лидеры используют различные профили организационной власти. На групповом уровне определяющими являются личностные (экспертные и харизматические) ресурсы власти менеджера. На более высоких уровнях иерархии организационное лидерство обеспечивается использованием более широкого спектра организационных ресурсов (т. е. с помощью организационной власти в полном смысле), в котором определяющей выступает информационная власть.

Содержательные различия группового и организационного лидерства обусловлены тем, что по мере карьерного роста деятельность менеджера всё в большей степени включает в себя ценностные аспекты, которые становятся решающими, определяя общую направленность организационной деятельности. В этом контексте мы можем сказать, что организационное лидерство – это ценностно-ориентированное лидерство, для реализации которого менеджеру нужны не только технические, человеческие и концептуальные компетенции, но и определенная ценностная ориентация. Иными словами, лидерство детерминировано не столько определенными поведенческими моделями

(именно этот подход до сих пор доминирует в зарубежной психологии), сколько определенными ценностными ориентациями, которых придерживаются менеджеры.

Особую важность ценностные ориентации и нравственные установки лидера приобретают в условиях информационно-технологической глобализации, когда организации действуют в условиях жесткой конкуренции и высокой неопределенности, часто не имея устоявшихся ориентиров для своей деятельности. В этих условиях нравственные устои и личность лидера оказываются решающими для постановки перед организацией целей, которые направлены не только на достижение высоких результатов, но и наполнены общественным и нравственным смыслом.

Таким образом, мы можем говорить о том, что в современном мире организационное лидерство становится решающим фактором, определяющим не только эффективность, но и миссию организации. При этом в структуре важнейших компетенций основная нагрузка приходится на ценностно-мировоззренческую сферу, которая становится ключевой. Долгосрочная эффективность менеджера определяется не столько традиционным набором компетенций, сколько особенностями направленности его личности. Значительно более эффективными были менеджеры с организационной ориентацией и высокой связанностью с социумом, что нельзя сказать о менеджерах с высоким эгоцентризмом и преимущественной ориентацией на власть в организации. При этом роль ценностной ориентации менеджера, часто скрытой за социально одобряемыми лозунгами и плохо идентифицируемой по внешнему поведению, играет всё большую роль по мере того, как индивид приближается к позиции организационного лидера.

Список литературы

1. Парыгин Б. Д. Руководство и лидерство // Руководство и лидерство. Л., 1973. С. 5–12.
2. Парыгин Б. Д. Лидерство как инструмент интеграции общности // Социальная психология в трудах отечественных психологов / под ред. А. Л. Свенцицкого. СПб.: Питер, 2000. 512 с.
3. Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 1996. 375 с.
4. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. N.Y.: McGraw-Hill, 1997. P. 8.
5. Bennis, W. G. and Nanus, B. Leaders: the Strategies for Taking Charge, N.Y.: Harper & Row, 2005.
6. Blake R.R. & Mouton J. S. The Managerial Grid. Houston: Gulf, 1964.

7. Мисуми Дзюдзи. Ридасиппу кодо-но кагаку / Поведенческая наука лидерства (на японском языке). Токио: Юхикаку, 1984.
8. Шайн Э. Организационная культура и лидерство. М: Дело, 2000. 336 с.
9. Занковский А.Н. Адаптация РМ-метода и его использование для изучения стратегий преодоления проблемных ситуаций в управленческой деятельности // Проблемность в профессиональной деятельности: теория и методы психологического анализа. М.: Изд-во ИПРАН. 1999. С. 233–252.
10. Hersey P. & Blanchard K.H. So You Want to Know Your Leadership Style? Training and Development Journal. 1974. February. P.1–15.
11. Hersey P. & Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th ed. // Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall. 1982. P. 150–161.
12. Raven B. A. Power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later// Journal of Social Behavior and Personality. 1992. V. 7, №2. P. 217–244.
13. French J.R.P. Jr., Raven B. The Bases of Social Power / D. Cartwright (ed.). Studies in Social Power. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959.
14. Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Форум, 2000. 648 с.
15. Rokeach I.M. The Nature of Human Values. Free Press. N.Y., 1973.
16. Mirels H., & Garrett J. The Protestant Ethic as a personality variable // Journal of Consulting and Clinical Psychology. 1971. № 36. P. 40–44.

THE PSYCHOLOGICAL STUDY OF THE STRUCTURE OF THE
LEADERSHIP

A.N. Zankovsky

Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow

The paper presents the study of the structure of leadership at group and organizational levels. It has been demonstrated that traditionally identifies functions of leadership (task orientation and care for personnel) determine the success of leadership only at the low (group) level of management. At higher levels (i.e. at the level of organizational leadership) the success of managers is based on the profile of used and available power resources and his/her values. The data obtained give grounds to state that two factor models that dominate in today research and practice have serious restriction while being used at organizational level.

Keywords: *group leadership, leader functions, task orientation, care for personnel, power resources, value orientations.*

Об авторах:

ЗАНКОВСКИЙ Анатолий Николаевич - кандидат философских наук, старший научный сотрудник ФГБУН Института психологии Российской академии наук (129366, Москва, ул. Ярославская, д.13), grid-leader@mail.ru