

## ЭМПИРИЧЕСКИЕ И ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 159.9.072.423

### Социально-психологическое исследование ценностных предпочтений лидеров российского бизнеса

*Ю. А. Бровкина, Т. Ю. Базаров*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
Российская Федерация, 101000, Москва, Мясницкая ул., 20

**Для цитирования:** Бровкина Ю. А., Базаров Т. Ю. Социально-психологическое исследование ценностных предпочтений лидеров российского бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2020. Т. 10. Вып. 1. С. 73–91. <https://doi.org/10.21638/spbu16.2020.106>

В статье представлены результаты исследования ценностных ориентаций лидеров российского бизнеса, представляющего собой первый этап научного исследования, ставящего своей целью оценить лидерский потенциал российского предпринимательства и сделать вывод о готовности российского бизнеса к процессу перехода к цифровому сообществу. В основе механизма оценки лидерского потенциала лежит ситуационно-ролевая модель лидерства, основанная на теории поля Курта Левина. В ходе интервьюирования предпринимателей и топ-менеджеров крупных компаний, были сформулированы гипотезы относительно базового набора ценностных ориентаций лидеров и их влияния на стили лидерства. Эмпирическое исследование ценностных предпочтений представителей российского бизнеса было проведено в 2018 г., в нем приняли участие 117 респондентов. Опрос проводился онлайн с помощью сервиса Google Forms. Собранные данные были подвергнуты корреляционному анализу (методом Пирсона) и иерархическому кластерному анализу (методом Уорда). Интервьюирование респондентов, у которых были выявлены устойчивые коррелирующие группы ценностных ориентаций, позволило выявить типовые ситуации в бизнес-среде, разработать ситуационно-ролевую модель лидерства и сформулировать описание четырех базовых стилей лидерства. В целом результаты исследования подтвердили гипотезы о существовании устойчивых корреляций базовых ценностных ориентаций, определяющих профили выделенных стилей лидерства. Численность некоторых выявленных групп параметров невелика (в частности численность группы, обладающей общими признаками профиля инновационного стиля лидерства, составляет 5 человек, т. е. 4% от численности респондентов), что может свидетельствовать как о недостаточно точном определении совокупности ценностных ориентаций, описывающих данный стиль ли-

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2020

дерства, и несбалансированности самого опросника, так и об отсутствии респондентов, обладающих данным стилем лидерства. В дальнейшем планируется расширение выборки исследования за счет проведения опросов лидеров в сегменте некоммерческих организаций (НКО) и социального бизнеса, а также проведение второго этапа, предусматривающего полноценное тестирование на определение стиля лидерства и выборочные глубинные интервью с респондентами в целях верификации корреляции между выявленным стилем и средой, в которой лидеры осуществляют свою деятельность.

*Ключевые слова:* российская элита, ценностные ориентации, лидерство, цифровая экономика, ситуационно-ролевая модель, стили лидерства.

## Введение

Тема лидерства в настоящее время является одной из самых обсуждаемых в научном и прикладном контексте. Основные тренды, оказывающие существенное влияние на процесс формирования новых социокультурных феноменов, включают в себя демографический рост численности населения, технологическое развитие на фоне четвертой научно-технологической революции, рост плотности информационного потока и объема накопленных человечеством знаний, рост интенсивности коммуникативного потока. За первые два десятилетия XXI в. социокультурная среда существенно изменилась, приобретая такие черты, как комплексность (сложность), нестабильность и когнитивная сверхнагрузка. Понимание социального феномена лидерства, соответственно, также подверглось трансформации.

Известно несколько различных подходов к определению феномена лидерства, но на данный момент ни одна из традиционных моделей не отвечает в полной мере требованиям цифрового общества. Во второй половине XX в. наиболее значимыми были три подхода — поведенческий, ситуационный и ролевой. В середине XX в. появились различные поведенческие теории стилей управления [1–3]. Поведенческая модель затрагивает прежде всего интерперсональное взаимодействие между лидером и членами команды в той части, которая связана с делегированием полномочий, источником власти и фокусированием лидера на решении задачи или на человеческих отношениях внутри команды. Позже стали активно развиваться теории, основанные на ситуационном подходе [4; 5]. Отличительной особенностью ситуационного подхода является смещение фокуса внимания в сторону объекта воздействия и среды и учет двух факторов: состояния и степени сложности организационной среды и состояния объекта воздействия (подчиненного или команды). Ролевая модель появилась в конце XX в. [6–8]. Ее отличительная особенность в отличие от поведенческой и ситуационной — применение функционального подхода, при этом фокус внимания при описании ролевых моделей находится на субъекте воздействия в большей степени, чем на объекте и окружающей среде.

В настоящее время ни один из традиционных подходов к определению феномена лидерства не позволяет учесть всех аспектов взаимодействия лидера и внешней среды в условиях цифрового общества. При переходе от постиндустриального общества к цифровому наибольшей трансформации подверглись организационная среда, объект воздействия (нестабильность и динамический характер социальных систем, являющихся объектами социального воздействия) и возможные формы

воздействия (ролевые модели лидера), поэтому для описания феномена лидерства в цифровую эпоху наиболее релевантным представляется ситуационно-ролевой подход. В. С. Мерлин предложил ввести понятие стиля лидерства, представляющего собой связующее звено между персональным и социальным, объединяющего ролевой и ситуационный подходы и позволяющего сохранять фокус внимания при исследовании феномена лидерства как на субъекте, так и на объекте и на организационной среде [9]. Именно этого концептуального подхода мы и будем придерживаться в дальнейшем.

При формировании концептуальной модели феномена лидерства и разработки классификации стилей лидерства необходимо учесть современные тренды в научно-исследовательской деятельности в области социальной психологии. На фоне усложнения окружающей среды и ускорения социальных процессов мы наблюдаем смещение фокуса внимания с субъекта на объект воздействия и окружающую среду и усиление внимания к распределенному адаптивному лидерству. Еще Фредерик Лалу писал о том, что если при низком уровне сложности среды и решаемых задач компания нуждается в иерархии, то при высоком уровне — в распределенном управлении [10]. Концепции развивающейся организации П. Сенжа выделяет как одну из ключевых характеристик лидерства в условиях цифрового общества адаптивность к изменениям внешней среды [11].

Ричард Дафт в основу своей классификации стилей лидерства положил ситуационный подход и предложил использовать два ключевых критерия для классификации — размерность групп (сообществ) и стабильность среды [12]. Он выделял микро- (малые группы) и макро- (коллективы, массы) уровни социального воздействия, а также предложил разделять стабильную и изменчивую среды. Целое направление в изучении феномена лидерства, учитывающее фактор комплексности среды и основанное на ситуативной концепции и теории диссипативных систем (Complex Adaptive Leadership), появилось в начале XXI в. [13–17].

Значительный вклад в развитие понимания феномена лидерства в современной среде внесли авторы теории перемен. Институт психических исследований Пало Альто известен своим системным подходом в психологии. Пол Вацлавик делал акцент на том, что один из двух типов изменений проявляется внутри системы, оставляя неизменной саму систему, а другой тип, когда он проявляется, находится вовне и изменяет саму систему [18; 19]. Вацлавик также писал, что люди воздействуют не непосредственно на встречаемую ими реальность, а на перцептивные преобразования, формирующие их опыт в окружающем мире [18; 19]. Брабандер утверждал, что социальное воздействие направлено на восприятие, связанное с когнитивной активностью, поэтому влияние на социальный объект не может быть измерено [20]. Акт изменения социальной системы совпадает с понятием ситуационной единицы (психологического события) по Курту Левину [2].

Мы предлагаем рассматривать лидерство как социальную функцию, форму социального воздействия, цель которого — изменение когнитивно-эмоционального состояния социальной системы, являющейся объектом воздействия, чтобы достичь управленческих целей. При анализе ситуационно-ролевой модели лидерства используются четыре критерия: комплексность среды, разновидность социального объекта воздействия, разновидность социального субъекта воздействия и выполняемая лидером функция в системе, состоящей из субъекта и объекта воз-

действия, внешней среды и лидера. На основании данных критериев формируется представление о новых функциональных ролях современного лидера. Описывая модель лидерства, мы вынуждены, рассматривая субъектность, отделять субъект воздействия (индивидуальный или групповой) от фигуры лидера, а также разделять объект воздействия и объект управления, поле и окружающую среду, социальное и управленческое воздействие.

Выбранная нами методология формирования концептуальной модели социального феномена лидерства основана на теории поля Курта Левина [2]. Этот методологический подход был применен для проектирования элементарных конструкций и описания их взаимосвязей. Мы рассматриваем лидерство как функцию субъекта воздействия, объекта воздействия, поля и личности лидера:  $L = F(S, O, E, P)$  (где  $S$  — субъект социального воздействия,  $O$  — объект воздействия,  $E$  — окружающая социально-психологическая среда (поле),  $P$  — совокупность психологических характеристик лидера (индивидуального или коллективного), включая ценностные ориентации, мотивы, цели, установки, модели поведения, лежащие в основе перцептивного восприятия. Лидер в этой модели является агентом социального воздействия.

Анализируя элементарные конструкции концептуальной модели лидерства, мы опирались на исследования российских ученых, внесших свой вклад в развитие концепции лидерства в контексте теории управления. Л. Н. Аксеновская сформулировала определение управления как вида деятельности, который обеспечивает системную трансформацию от существующего к желаемому [21]. Т. Ю. Базаров сделал акцент на том, что в условиях неопределенности, характерной для цифровой эпохи, происходит изменение в структуре управленческой системы, и предложил рассматривать эту систему как состоящую из шести элементов: целей, субъектов и объектов управления, ресурсов, технологий и систем управления, причем субъектность может носить как индивидуальный (индивид), так и коллективный (социальная группа) характер [21]. Более того, он отметил, что в условиях усложнения объекта управления происходит трансфер фокуса внимания с человеческого фактора (индивидуальных характеристик) на интеллектуальный ресурс группы (групповые характеристики), подчеркнув растущую роль распределенного лидерства.

Н. В. Гришина предложила при исследовании управленческой системы использовать ситуационный подход, основывающийся на теории поля Курта Левина, в рамках которого система представляет собой совокупность элементов, взаимосвязанных таким образом, что изменение одного из них ведет к изменению других, и благодаря изменению тех или иных базисных черт возникает возможность целостного изменения ситуации [22].

Г. М. Андреева отмечала, что нестабильность социальной системы в условиях цифровой среды связана с подвижностью социальной идентификации, значимого элемента человеческой психики, создающего динамическое напряжение в социально-психологической среде, в которой действует лидер [23]. Способы реализации этого динамического напряжения, лежащие в основе различных стилей лидерства, во многом зависят от ценностных ориентаций лидера.

Еще Ричард Дафт предложил описывать парадигму, лежащую в основе концепции лидерства, с помощью ценностных ориентаций лидеров [12]. Говоря о смене парадигм, он относил к старой парадигме такие характеристики, как ста-

бильность, отсутствие делегирования полномочий, конкуренция, единообразие, героизм, экономия, а к новой — изменения, делегирование, сотрудничество, разнообразие, скромность, высокие цели. Основатели теории парадоксов в лидерстве Дэйв Ульрих Барри Джонсон и Ким Камерон утверждали, что для современного лидерства характерны комплексность поведения, динамичность, адаптивность, дуалистичность и напряженность между конкурирующими ценностями [24–26]. Мы можем выявить целый ряд глубинных ценностных ориентаций лидерства, представляющих собой конфликтующие ценностные дихотомии и триады, например:

- соотношение эгоцентризма и альтруизма в человеке;
- противоречие между целями функционирования (сохранения существующего порядка) и развития (поиска и внедрения нового);
- соотношение между коллективными и индивидуальными целями;
- противостояние децентрализации управления (либерального самоуправления) и централизации (авторитарного лидерства).

Целью прикладного исследования, результаты которого представлены ниже, было изучение базовых конкурирующих ценностных ориентаций, которыми обладают представители современной российской бизнес-элиты, и выявление системных критериальных параметров.

## Метод

Прикладное исследование включало в себя три этапа:

- предварительный этап (разработка опросника), на котором мы использовали интервьюирование и фокус-группы;
- основной этап (проведение онлайн-опроса);
- финальный этап (выявление ситуационных единиц, характерных для различных этапов жизненного цикла компаний), на котором мы использовали глубинное интервью.

Приступая к реализации предварительного этапа исследования, мы провели глубинное интервью для двенадцати представителей российского бизнеса, на основании которого сформулировали гипотезы о базовых дихотомиях ценностных ориентаций лидеров. Затем провели фокус-группу в целях исследования устойчивых смысловых ассоциаций с терминами, использованными при формировании списка дихотомий, и устойчивых сочетаний синонимов и антонимов. В фокус-группе приняли участие 8 человек. Всего участники фокус-группы получили 66 карточек с терминами, описывающими качества личности, выявленные на этапе проведения глубинных интервью. Участникам фокус-групп было предложено индивидуально выполнить задание: найти синонимы и антонимы, а затем обсудить значение этих терминов с модератором. Исследование позволило выявить устойчивые комбинации ценностных дихотомий, в отношении которых у участников фокус-группы не было разногласий относительно трактовки смыслового наполнения терминов и их антагонистичности. Это такие дихотомии, как «доверие — недоверие», «эмпатия — равнодушие», «комплексность — фрагментарность», «инновационность — тради-

ционность», и др. Предварительный этап исследования позволил выявить следующие устойчивые дихотомии ценностных ориентаций:

- 1) доверие — недоверие;
- 2) эмпатия — равнодушие;
- 3) инновационность — традиционность;
- 4) адаптивность — косность;
- 5) креативность — стереотипность;
- 6) комплексность — фрагментарность;
- 7) альтруизм — эгоизм;
- 8) кооперация — разобщенность;
- 9) миролюбие — агрессия;
- 10) коллективизм — индивидуализм;
- 11) нелинейное мышление — линейное мышление;
- 12) осознанность — инстинктивность;
- 13) мягкость — холодность;
- 14) эмоциональность — сдержанность;
- 15) настойчивость — податливость;
- 16) влияние — беспомощность;
- 17) самодостаточность — зависимость;
- 18) развитие — деградация;
- 19) пластичность — ригидность;
- 20) последовательность — непоследовательность.

Именно эти дихотомии легли в основу разработанного опросника. Для целей исследования в него были включены только позитивные составляющие дихотомий, при этом необходимо понимать, что недостаточно высокая оценка значимости тех или иных параметров свидетельствует не только о дефиците ценности соответствующего качества, но и об избытке качества, являющегося его противоположностью.

На втором этапе мы привлекли представителей современной российской бизнес-элиты. Исследование было реализовано в России в 2018 г. В нем приняли участие собственники бизнеса, предприниматели и наемные топ-менеджеры ведущих российских и иностранных компаний, работающих в России. Респондентов просили оценить степень значимости определенных ценностных ориентаций для современного лидера. Опросник включал в себя, помимо запрашиваемых данных для персонификации анкеты, три независимых параметра (возраст, пол и вид деятельности) и 20 зависимых (ценностные ориентации лидера) со шкалой оценки значимости параметра от 0 до 10 баллов. Опрос проводился онлайн с помощью сервиса Google Forms.

Результаты исследования ценностных ориентаций мы планировали использовать в качестве критериальных при формировании типовых профилей, используемых для описания стилей лидерства. Выявление устойчивых корреляций между ценностными ориентациями, отнесенными нами к тому или иному стилю лидерства, позволило бы нам доказать, что данные характеристики могут быть



использованы для определения с достаточной степенью правдоподобия стиля лидерства с помощью теста, составной частью которого является предложенный опросник.

Завершая исследование, мы провели глубинное интервью 18 респондентов, у которых при проведении опроса были выявлены устойчивые коррелирующие группы ценностных ориентаций, чтобы определить, в какой степени оценка значимости ценностных ориентаций совпадала с реальным поведением лидера и какова среда, в которой они управляли бизнесом, и сам объект управления (в частности, мы уточняли размер компании, фазу жизненного цикла бизнеса, степень сложности выпускаемого или разрабатываемого продукта, имеющиеся проблемы и задачи, видение и стратегию, характер внутренних и внешних коммуникаций, степень вовлеченности сотрудников и клиентов в деятельность компании, степень самостоятельности сотрудников при принятии решений, особенности корпоративной культуры и т. п.).

## Результаты исследования и их обсуждение

Всего в исследовании приняли участие 117 респондентов. Состав участников гендерно сбалансирован: 52 % женщин и 48 % мужчин. Среди участников опроса было 38,5 % наемных менеджеров, 46,2 % предпринимателей и 15,4 % собственников бизнеса. Средний возраст опрошенных составил 39 лет (самому молодому участнику на момент исследования было 24 года, самому возрастному — 58 лет). В возрастном диапазоне до 30 лет находились 11 респондентов, от 30 до 35 — 24, от 35 до 40 — 27, от 40 до 45 — 30, старше 45 — 25.

На основании анализа распределения частот значений параметров можно отчетливо видеть три проявленные группы ценностных ориентаций лидера, имеющих сходный профиль оценки:

- Первая группа: максимальная оценка (10 баллов), характерная для значительной части респондентов (частота значения более 45). Эти показатели имеют стандартное отклонение ниже 1,7. Сюда относятся развитие, осознанность, доверие, адаптивность и нелинейное мышление.
- Вторая группа: оценка значимости колеблется преимущественно в диапазоне от 8 до 10, частота значения в этом диапазоне от 20 до 30. К этой группе относятся кооперация, комплексность, настойчивость, последовательность, самодостаточность, инновационность, креативность, эмпатия, влияние, пластичность.
- Третья группа: минимальная оценка (менее 6 баллов), неоднозначность оценки (частота значения менее 20). Сюда относятся мягкость, эмоциональность, миролюбие, альтруизм и коллективизм.

В табл. 1 представлены результаты корреляционного анализа по методу расчета коэффициента Пирсона, примененного на первом этапе. Особо интересными представляются ярко выраженные устойчивые, значимые дихотомические и триадные корреляции: креативность и инновационность с миролюбием, настойчивость с последовательностью, развитие с осознанностью, миролюбие с альтруизмом и мягкостью.

Таблица 1. Результаты

Коррелянт/ коррелирующая	Развитие	Инновационность	Креативность	Нелинейное мышление	Осознанность	Адаптивность	Комплексность	Настойчивость	Последовательность
Развитие	1	0,354	0,314	0,367	0,569	0,338		0,235	0,321
Инновационность	0,354	1	0,379	0,403	0,284	0,325	0,349		
Креативность	0,314	0,379	1	0,251		0,291	0,352		
Нелинейное мышление	0,367	0,403	0,251	1	0,539	0,266	0,285		0,229
Осознанность	0,569	0,284		0,539	1		0,213		0,239
Адаптивность	0,338	0,325	0,291	0,266		1	0,319		
Комплексность		0,349	0,352	0,285	0,213	0,319	1	0,356	0,229
Настойчивость	0,235						0,356	1	0,404
Последовательность	0,321			0,229	0,239		0,229	0,404	1
Миролюбие	0,331	0,405	0,413	0,352	0,314	0,230			
Мягкость		0,264	0,250						
Альтруизм	0,185	0,277	0,328	0,237	0,255		0,351		
Коллективизм		0,273	0,338	0,457	0,185	0,249	0,302		0,208
Кооперация	0,254		0,216	0,245			0,284		
Пластичность	0,328			0,295	0,350				
Эмпатия	0,237			0,278	0,224				
Эмоциональность			0,225						
Влиятельность		0,183						0,210	0,253
Самодостаточность		0,275		0,229			0,248	0,280	0,276
Доверие		0,275							

\* значимые значения при двусторонней значимости 0,05.



корреляционного анализа\*

Миролюбие	Мягкость	Альтруизм	Коллективизм	Кооперация	Пластичность	Эмпатия	Эмоциональность	Влиятельность	Самодостаточность	Доверие
0,331	0,347	0,185		0,254	0,328	0,237				
0,405		0,277							0,275	0,275
0,413	0,250		0,338	0,216			0,225			
0,352		0,237	0,457	0,245	0,295	0,278			0,229	
0,314		0,255			0,350	0,224				
0,238		0,328	0,249	0,284						
		0,351	0,302				0,190		0,248	
								0,210	0,280	
			0,208					0,253	0,276	
1	0,507	0,527	0,337	0,344	0,369	0,260	0,285		0,284	
0,507	1	0,501	0,314	0,306	0,347	0,316	0,267		0,247	0,229
0,527	0,501	1	0,380	0,192	0,311	0,376	0,330		0,228	0,204
0,337	0,314	0,380	1	0,223	0,202					
0,344	0,306		0,223	1	0,338	0,293				
0,369		0,311	0,202	0,338	1	0,353			0,205	
0,260	0,316	0,376		0,293	0,353	1	0,186			0,199
0,285	0,267	0,330	0,234			0,186	1	0,235		0,205
0,198							0,235	1		
0,284	0,247	0,228			0,205				1	0,188
	0,229	0,204				0,199	0,205		0,188	1

Целесообразно выделить следующие самостоятельные группы коррелянтов:

- Первая группа: осознанность, развитие, нелинейное мышление — высокий уровень взаимной корреляции при высоком среднем значении (первая группа по результатам частотного анализа). Это группа параметров, которая может быть использована в качестве профиля ярко выраженной модели лидерского поведения.
- Вторая группа: комплексность, настойчивость, последовательность, адаптивность. Средний уровень значения коэффициента Пирсона при относительно высокой оценке значимости параметров (вторая группа за исключением адаптивности по результатам частотного анализа). Эта группа примыкает к первой благодаря наличию выраженных корреляций с отдельными параметрами, входящими в первую группу.
- Третья группа: инновационность и креативность. Средний уровень корреляции, оценка значимости параметров выше среднего (вторая группа по результатам частотного анализа), как и вторая группа, примыкает к первой. Эта группа параметров может быть применена для идентификации самостоятельной модели лидерского поведения.
- Четвертая группа: мягкость, миролюбие и альтруизм. Высокий уровень взаимной корреляции, низкий уровень среднего значения (третья группа по результатам частотного анализа). Это группа параметров, которая может быть использована в качестве профиля ярко выраженной модели лидерского поведения, являющейся противоположностью первой модели.
- Пятая группа: коллективизм, кооперация, пластичность, эмпатия. Средний уровень значения коэффициента Пирсона. Средний уровень оценки значимости параметров. Вторая группа по результатам частотного анализа. Эта группа примыкает к третьей благодаря наличию выраженных корреляций с отдельными параметрами, входящими в третью группу.
- Шестая группа: влияние, самостоятельность, доверие, эмоциональность. Для этой группы характерен низкий уровень корреляции как между собой, так и с другими показателями. Эти результаты говорят о том, что данные параметры не могут быть использованы в качестве критериальных при формировании групповых наборов ценностных ориентаций, на основании которых могут быть смоделированы типовые лидерские профили для оценки личности (слишком большой диапазон значений при низкой корреляции), но как вторичные, аддитивные, показатели (особенно показатели, для которых характерны ярко выраженные максимальные и минимальные оценки значимости), характеризующие личностную ориентацию в отношении социума, необходимы.

Можно сказать, что это наиболее устойчивые группы коррелянтов (в сравнении с другими характеристиками), позволяющие формировать дихотомические шкалы оценки выраженности определенных лидерских ролевых моделей поведения.

С целью подтверждения выявленных устойчивых взаимосвязанных ответов на втором этапе анализа полученных данных был применен иерархический кластерный анализ в пакете SPSS с помощью метода Уорда. В качестве меры выбран квадрат Евклидова расстояния. В результате агломерации были выделены 5 кластеров.

Первый кластер включает в себя 35 респондентов в возрасте от 30 до 40 лет. Для него характерен большой разброс значений (от 1 до 10 баллов) по «вторичным» (не имеющим корреляционной взаимозависимости с другими метриками) параметрам. Представители этой групп высоко оценили осознанность, развитие, доверие, кооперацию, адаптивность, нелинейное мышление, последовательность, настойчивость, влияние и самодостаточность. В меньшей степени эта группа оказалась ориентированной на инновационность, креативность, комплексность, эмпатию. Очень низко представители этой групп оценили альтруизм, коллективизм, мягкость, миролюбие, пластичность, эмоциональность.

Второй кластер включает в себя 14 респондентов в возрасте от 24 до 33 лет. Следует отметить, что в этой группе значительно меньше разброс данных, она имеет более выраженный профиль оценки. Представители этой группы респондентов высоко оценили эмпатию, кооперацию, нелинейное мышление, осознанность, развитие, настойчивость и самодостаточность. Менее высоко оценены доверие, инновационность, адаптивность, комплексность, креативность, миролюбие, пластичность, влияние и последовательность. Относительно низко (на среднем уровне) оценены альтруизм, эмоциональность, мягкость, коллективизм.

Третий кластер включает в себя 13 респондентов в возрасте от 36 до 40 лет. Для этой группы характерен небольшой разброс оценок (7–10 баллов). Представители этой группы высоко оценили доверие, адаптивность, комплексность, эмпатию, кооперацию (хотя она менее значима, чем для второго кластера), нелинейное мышление, осознанность, развитие, пластичность, настойчивость и самодостаточность. Менее значимыми оказались инновационность, креативность, последовательность, влияние. Минимально значимыми (при том что средняя оценка выше, чем у других кластеров) были признаны альтруизм, миролюбие, коллективизм, мягкость и эмоциональность.

Четвертый кластер включает в себя 30 респондентов в возрасте от 41 до 54 лет, включая предпринимателей, собственников и наемных менеджеров. Для этого кластера, так же как и для первого, характерен большой разброс значений (от 1 до 10 баллов) по «вторичным» (не имеющим корреляционной взаимозависимости с другими метриками) параметрам. На первое место представители этой группы ставят доверие и эмпатию, адаптивность, кооперацию, нелинейное мышление, осознанность и развитие, влияние и настойчивость. Средне оценены инновационность, креативность, комплексность, самодостаточность, последовательность. Низко респонденты оценили альтруизм, миролюбие, коллективизм, мягкость, пластичность и эмоциональность. В целом можно сказать, что в сравнении с другими кластерами, для этой группы характерны очень умеренные оценки значимости качеств личности для лидера, а также минимальная значимость в сравнении с другими кластерами (хотя и профилеопределяющая) таких показателей, как доверие, эмпатия и кооперация, с одной стороны, и осознанность, развитие и нелинейное мышление — с другой. При этом для данной группы характерна максимальная в сравнении с другими группами (не включая пятый кластер) оценка значимости влияния.

Пятый кластер включает в себя 5 респондентов в возрасте от 41 до 53 лет, включая предпринимателей, собственников и наемных менеджеров. Для этого кластера характерен небольшой разброс значений показателей. В отличие от предыдущей

группы, представители этого кластера высоко оценивают инновационность, креативность, комплексность, эмпатию, доверие, кооперацию, осознанность, развитие, нелинейное мышление, настойчивость и самодостаточность, однако ниже, чем представители третьего кластера. С другой стороны, представители этой группы максимально высоко оценивают в сравнении с другими группами альтруизм, мягкость, миролюбие, коллективизм, эмоциональность, влияние и последовательность.

С учетом результатов корреляционного и кластерного анализа мы выявили устойчивый базовый набор ценностных ориентаций лидера (табл. 2), а также обнаружили ряд специфических ценностных ориентаций, влияющих на выделение самостоятельных кластеров, которые могут быть использованы в качестве критериальных параметров (табл. 3).

*Таблица 2. Базовый набор ценностных ориентаций лидера*

Высоко оцениваемые ценностные ориентации	Низко оцениваемые ценностные ориентации
<ul style="list-style-type: none"> <li>• осознанность;</li> <li>• развитие;</li> <li>• нелинейное мышление;</li> <li>• настойчивость;</li> <li>• адаптивность;</li> <li>• самодостаточность;</li> <li>• доверие;</li> <li>• кооперация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• альтруизм;</li> <li>• мягкость;</li> <li>• коллективизм;</li> <li>• эмоциональность;</li> <li>• миролюбие;</li> <li>• пластичность</li> </ul>

*Таблица 3. Ценностные ориентации, являющиеся критериальными параметрами при выделении групп*

Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Влиятельность: высоко</li> <li>• Комплексность: низко</li> <li>• Самодостаточность: низко</li> <li>• низко</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Последовательность: высоко</li> <li>• Эмпатия: низко</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Миролюбие: выше среднего</li> <li>• Пластичность: выше среднего</li> <li>• Доверие: низко</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновационность: высоко</li> <li>• Креативность: высоко</li> <li>• Комплексность: высоко</li> <li>• Альтруизм: выше среднего</li> <li>• Мягкость: выше среднего</li> <li>• Коллективизм: выше среднего</li> </ul>

Проведя глубинные выборочные интервью респондентов, у которых при проведении опроса были выявлены устойчивые коррелирующие группы ценностных ориентаций, мы обнаружили, что в описаниях ситуаций, в которых лидеры, относящиеся к одной из четырех групп, управляют бизнесом, есть много общего, что позволило нам сделать вывод о наличии соответствия определенного стиля лидерства, который может быть описан в том числе с помощью выявленных устойчивых



Рис. Ситуационно-ролевая модель лидерства (рисунок автора)

сочетаний ценностных ориентаций, типовой ситуации в бизнесе, возникающей на определенном этапе жизненного цикла развития бизнеса (далее ситуационной единицы). На основании собранных в ходе интервью данных мы разработали ситуационно-ролевую модель лидерства (рис.), в соответствии с которой далее сформулировали описание стилей лидерства для каждой из выявленных ситуационных единиц.

Предварительно мы выделили 4 ситуационных единицы и соответственно 4 базовых стиля лидерства. Предлагаемая классификация является интегральной (каждый следующий уровень лидерства включает в себя все предыдущие) и основана на объединении трех подходов: эволюционного (рассматриваются различные этапы жизненного цикла объекта управления), социального (рассматриваются различные социальные образования, являющиеся объектом воздействия, — малые группы, в том числе различные типы команд, коллективы, сообщества, толпы) и системного (рассматривается уровень изменчивости внешней среды, объема информационного и коммуникативного потока и степени сложности решаемых задач). Ниже приведено описание базовых стилей лидерства.

Лидерство 1.0. Стабилизирующий стиль. Кризисная ситуация. Внешняя среда может быть крайне неблагоприятной, но стабильной и предсказуемой. Задачи предсказуемы и алгоритмизируемы. Лидер часто харизматичен, обладает директивным стилем управления. Объект социального воздействия — индивиды и микрогруппы. Команды на этом уровне еще не возникают. У организации есть иерархия, нисходящая коммуникация. Решения принимаются быстро, делегирование полномочий минимально или отсутствует совсем. Высокий уровень контроля. Информационная непрозрачность, множество коммуникационных барьеров.

Лидерство 2.0. Функциональный стиль. Период интенсивной работы в стабильной среде. Цель очевидна, план действий и цели определены. По сравнению с предыдущим случаем объем работы и сложность задач возрастают, требования к скорости реагирования на внешние вызовы изменяющейся среды, которые пока имеют довольно низкий уровень неопределенности, возрастают. Лидер харизматичен, обладает демократическим стилем управления, распределяет полномочия и обязанности, поощряет личную инициативу и конкуренцию среди сотрудников. Объектом социального воздействия является команда (в том числе функциональная, проектная, распределенная, межкультурная) и ее социальная среда, но сообщества по-прежнему отсутствуют. Вертикальная иерархическая структура с элементами матричной структуры на отдельных участках, нисходящая и горизонтальная коммуникации, коллегиальное принятие решений, делегирование полномочий. Высокая конкурентная среда, поощрение конкуренции и здоровая агрессивность. Информационная непрозрачность, конформизм, часто моноцентричная модель общения.

Лидерство 3.0. Реформирующий стиль. Бизнес-ситуации: кратное масштабирование, выход на новые традиционные рынки, запуск новых продуктов. Компания стремится к стабильности, но должна быстро адаптироваться к изменениям внешней среды (которые имеют высокий уровень неопределенности), чтобы выжить. Внутренние процессы структурированы, уровень сложности задач средний. Лидер — гибкий, хороший коммуникатор с либеральным стилем управления. Он уполномочивает, поощряет независимость и лидерство, развивает людей. Лидер имеет видение, определяет стратегию компании. На этом уровне возникает восприимчивость к категориям ценностей и миссии компании. Объектом социального воздействия является внутреннее сообщество, которое имеет динамическую, но не хаотическую структуру, а также социальная среда внутри компании. Матричная структура, с элементами распределенной структуры на отдельных участках, коллегиальным принятием решений, коммуникационными потоками «сверху вниз» и «снизу вверх», а также «горизонтальными» и «диагональными». Высокий уровень делегирования. Высокий уровень доверия команде, высокий уровень вовлеченности, каждый знает, за что он отвечает, и берет на себя ответственность за качество и результаты.

Лидерство 4.0. Инновационный стиль. Выход на нетрадиционные, непредсказуемые рынки (например, рынки интеллектуальных услуг или высокотехнологичных продуктов); начало разработки и производства принципиально новых продуктов; создание нового направления/подразделения/бизнеса. По сравнению с предыдущим наблюдается очень высокий уровень сложности задач. Высокий уровень сложности и неопределенности внешней среды, большой объем обрабатываемой информации, высокая коммуникативная плотность. Лидер с либеральным стилем управления, открытый, поддерживающий культуру доверия и сотрудничества, создающий основу для коллективного (сетевое) лидерства, координирует деятельность многих лидеров. Объектом социального воздействия являются динамические нестабильные сообщества, связывающие внутреннюю и внешнюю среду организации и включающие как сотрудников компании, так и внешних участников (партнеров, клиентов, экспертов, последователей и случайные заинтересованные стороны). Тело компании, сформированное совокупностью таких динамических со-

обществ, становится намного шире, чем внутреннее сообщество сотрудников компании. Для компании характерна распределенная организационная среда. Все члены команды участвуют в работе, каждый может взять на себя роль «ситуационного лидера», индивидуального или коллективного, если его возможности лучше всего соответствуют задачам команды в конкретной ситуации. Информационная открытость, ориентация на решение проблем, цели постоянно меняются. Оценивается эффект совершенных действий, а не результат. Видение сохраняется, миссия разделяется всеми сотрудниками компании. Члены команды взаимно усиливают друг друга, их взаимодействие основано на сотрудничестве.

Таким образом, из 117 опрошенных 30 человек были отнесены к стабилизирующему стилю лидерства, 48 — к функциональному, 14 — к реформирующему, 5 — к инновационному. Двадцать человек не продемонстрировали устойчивых взаимосвязанных ответов, позволяющих отнести их к той или иной группе.

## Выводы

В целом результаты исследования подтвердили гипотезы о существовании устойчивых корреляций базовых ценностных ориентаций, определяющих профили выделенных стилей лидерства. Численность некоторых выявленных групп параметров невелика (в частности, численность группы, обладающей общими признаками профиля инновационного стиля лидерства, составляет 5 человек, т. е. 4% от численности респондентов), что может свидетельствовать как о недостаточно точном определении совокупности ценностных ориентаций, описывающих данный стиль лидерства, и несбалансированности самого опросника, так и отсутствии среди опрошенной бизнес-элиты респондентов, обладающих этим стилем лидерства.

Представляют самостоятельный интерес базовые ценностные ориентации, представленные в табл. 2. Результаты исследования показали, что практически все, за редким исключением, респонденты низко оценивают такие качества, как мягкость, эмоциональность, миролюбие, альтруизм и коллективизм. Этот факт косвенно свидетельствует о высоком уровне холодности, сдержанности, эгоизма, агрессивности и индивидуализма, характерных для российской бизнес-элиты. Однако высокий уровень корреляции между инновационностью, креативностью и миролюбием и высокая частота максимальных оценок значимости доверия (за исключением представителей реформирующего стиля лидерства) свидетельствуют о позитивном сигнале, связанном с осознанием невозможности раскрытия творческого потенциала личности в рамках инновационной культуры, в условиях взаимного недоверия и агрессии. При этом во всех выделенных группах наблюдается высокий уровень оценки степени значимости развития и осознанности, коррелирующих с нелинейным мышлением. Пока сложно утверждать, является ли это элементом самопрезентации или реальной установкой российских лидеров, этот факт требует дополнительного исследования.

Таким образом, в целом представляется, что культура элитарного сообщества (руководители компаний, собственники бизнеса и предприниматели) в России прозападная, отрицающая ценности коллективистской восточной культуры, индивидуалистическая, эгоистичная и сфокусированная на индивидуальном результате в большей степени, чем на результате сообщества. Для этой культуры пре-



имущественно характерны обесценивание «мягких навыков» на фоне традиционных агрессивности и дистанцированности, а также недостаточно высокий уровень ориентации на инновационность и креативность (за исключением представителей инновационного стиля лидерства).

В дальнейшем мы планируем расширение выборки исследования за счет опросов лидеров в сегменте НКО и социального бизнеса, проведение дополнительного социально-психологического исследования лидеров российского бизнеса с использованием теста на определение стиля лидерства, разработанного на основании полученных результатов исследования, проведенного в 2018 г. В ходе предстоящего научного прикладного исследования мы ставим своей целью идентифицировать структуру лидерского потенциала российского предпринимательства с точки зрения представленных стилей и сделать выводы о кадровой готовности российского бизнеса к процессу перехода к цифровому обществу.

## Литература

1. *McGregor D.* The human side of enterprise. US: McGraw-Hill Education, 2006. P.243–259.
2. *Левин К.* Теория поля в социальных науках. СПб.: Сенсор, 2000.
3. *Blake R., Mouton J., Rejoinder A.* Comments on “The Productivity Battle: A Behavioral Science Analysis of Japan and the United States // The journal of Applied Behavioral Science. 1986. No. 20 (1). P.49–56.
4. *Mishel W.* From Personality and Assesment (1968) to Personality Science, 2009 // Journal of Research on Personality. 2009. Vol. 43 (2). P.282–290. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0092656609000178> (дата обращения: 09.10.2018).
5. *Fiedler F.* A Theory of Leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. P.149–212.
6. *Белбин М.Р.* Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу. М.: МИФ, 2009. С.83–136.
7. *Миниберг Г., Куинн Д., Гошал С.* Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 41–66.
8. *Адизес И.* Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует? М.: Stins Coman, 2008. С. 44–59.
9. *Мерлин В. С.* Собрание сочинений. Т. 2. Своеобразие условных реакций в структуре волевого акта. Пермь: ПСИ, 2006. С. 124.
10. *Лалу Ф., Анпер Э.* Открывая организации будущего. Иллюстрированное путешествие в мир организаций нового типа. М.: МИФ, 2017. С. 43–81.
11. *Senge P.* The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization. US. : Currency, 1990. P. 139–232.
12. *Дафт Р.* Уроки лидерства. М.: ЭКСМО, 2007. С. 429–432.
13. *Hannah S. T., Eggers J. T., Jennings P. L.* Complex adaptive leadership — defining what constitutes effective leadership for complex organisational contexts // Knowledge-driven Corporation: Complex Creative Destruction / Eds G. B. Graen, J. A. Graen. North Carolina, LMX Leadership Publ., 2008. P.79–124.
14. *Avolio B. J., Hannah S. T.* Developmental readiness: Accelerating leader development // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2008. No. 4. P.331–347.
15. *Ford R.* Complex leadership competency in health care: Towards framing a theory of practice // Health Services Management Research. 2009. No. 22 (3). P.101–114.
16. *Chadwick M.* Creating Order out of Chaos: A Leadership Approach // AORN Journal. 2010. No. 91 (1). P.154–170.
17. *Obolensky N.* Complex Adaptive Leadership — Embracing Paradox and Uncertainty. USA: Gower Publishing Company. 2010. P.69–123.
18. *Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д.* Прагматика человеческих коммуникаций. М.: Апрель-пресс; Эксмо-Пресс, 2000. С. 119–130.
19. *Нардоне Дж., Вацлавик П.* Искусство быстрых изменений: краткосрочная быстрая терапия. М.: Изд-во Института психотерапии, 2006. С. 11–66.

20. Бранднер Л. Забытая сторона перемен. Искусство создания инноваций. М.: Претекст, 2008. С. 17–36.

21. Аксеновская Л., Базаров Т. Управление организационной культурой // Российский психологический журнал. 2008. Т. 5, № 2. С. 9–13 URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy-1> (дата обращения: 03.07.2019).

22. Гришина Н. В. Психология социальных ситуаций. СПб.: Питер, 2001. С. 8–26.

23. Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1988. С. 303–308.

24. Ulrich D., Kryscynsky D., Ulrich M. Wayne Brockbank. Leaders as paradox navigators // Wiley online library, 2017. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ltl.20322> (дата обращения: 21.02.2019).

25. Джонсон Б. Управление полярностями: как решать нерешаемые проблемы. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 37–48.

26. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. С. 110–232.

Статья поступила в редакцию 22 октября 2019 г.;  
рекомендована в печать 12 декабря 2019 г.

Контактная информация:

Бровкина Юлия Андреевна — аспирант; [mawaranyo@me.com](mailto:mawaranyo@me.com)

Базаров Тахир Юсупович — д-р психол. наук, проф.; [tbazarov@mail.ru](mailto:tbazarov@mail.ru)

## Socio-psychological research of Russian business leaders' value preferences

*Ju. A. Brovkina, T. Yu. Bazarov*

National Research University Higher School of Economics,  
20, Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation

**For citation:** *Brovkina Ju. A., Bazarov T. Yu. Socio-psychological research of Russian business leaders' value preferences. Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology, 2020, vol. 10, issue 1, pp. 73–91. <https://doi.org/10.21638/spbu16.2020.106>*

The article presents the results of a study of leaders' value orientations. This study is the first stage of scientific research, which aims to assess the leadership potential of Russian entrepreneurship and draw conclusions about the personnel readiness of Russian business for the transition to a digital society. The mechanism for assessing leadership potential is established on a situational-role leadership model based on Kurt Levin's field theory. During interviews with entrepreneurs and top managers of large companies, four basic situations in the business environment were identified, which correspond to four fundamental leadership styles. For each leadership style, hypotheses were formulated regarding the set of value orientations characteristic of a given leadership style. An empirical study of the value preferences of representatives of Russian business was carried out in 2018. A total of 117 respondents took part in the study. The survey was conducted online using the Google Forms service. The data collected was subjected to correlation analysis (Pearson method) and hierarchical cluster analysis (Ward method). In general, the results of the study confirmed hypotheses about the existence of stable correlations of basic value orientations that determine the profiles of distinguished leadership styles. The number of some identified parameter groups is small (in particular, the number of the group that has common characteristics of the innovative leadership style profile is 5 people, comprising 4% of the number of respondents), which may indicate an insufficiently accurate determination of the set of value orientations that describe this particular leadership style and the imbalance of the questionnaire itself, as well as the absence among respondents of the business elite of respondents who adhere to this leadership style. In the fu-

ture, we plan to expand the research sample by conducting surveys of leaders in the NGO and social business segments, as well as conducting the second stage of the study, which includes comprehensive testing to determine the leadership style and selective in-depth interviews with respondents in order to verify the correlation between the identified leadership style and environment in which they carry out their activities.

*Keywords:* Russian elite, values, leadership, digital economics.

## References

1. McGregor D. *The human side of enterprise*. USA, McGraw-Hill Education Publ., 2006, pp. 243–259.
2. Levin K. *Field theory in the social science*. St. Petersburg, Sensor Publ., 2000. (In Russian)
3. Blake R., Mouton J., Rejoinder A. Comments on The Productivity Battle: A Behavioral Science Analysis of Japan and the United States. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1986, no. 20 (1), pp. 49–56.
4. Mishel W. From Personality and Assessment (1968) to Personality Science, 2009. *Journal of Research on Personality*, 2009, vol. 43 (2), pp. 282–290. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0092656609000178> (accessed: 09.10.2018).
5. Fiedler F. *A Theory of Leadership*. New York, McGraw-Hill Publ., 1967, pp. 149–212.
6. Belbin M.R. *Management teams. How to explain their success*. Moscow, MIF Publ., 2009, pp. 83–136. (In Russian)
7. Minzberg G., Quinn D., Goshal C. *Strategicheskii protsess*. St. Petersburg, Piter Publ., 2001, pp. 41–66. (In Russian)
8. Adizes I. The ideal manager. Why is it impossible to become him and what is arising from that. Moscow, Stins Coman Publ., 2008, pp. 44–59. (In Russian)
9. Merlin V.C. *Collected works. Volume 2. The peculiarity of conditioned reactions in the structure of volitional act*. Perm, PSI Publ., 2006. (In Russian)
10. Lalu F., Apper E. *Opening future organizations. Illustrated trip to the organizations of new type*. Moscow, MIF Publ., 2017, pp. 43–81. (In Russian)
11. Senge P. *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. USA, Currency Publ., 1990, pp. 139–232.
12. Daft R. *The leadership lesson*. Moscow, ECSMO Publ., 2007, pp. 429–432. (In Russian)
13. Hannah S. T., Eggers J. T., Jennings P. L. Complex adaptive leadership — defining what constitutes effective leadership for complex organizational contexts. *Knowledge-driven Corporation: Complex Creative Destruction*. Eds G. B. Graen, J. A. Graen. North Carolina, LMX Leadership Publ., 2008, pp. 79–124.
14. Avolio B. J., Hannah, S. T. Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2008, no. 4, pp. 331–347.
15. Ford R. Complex leadership competency in health care: Towards framing a theory of practice. *Health Services Management Research*, 2009, no. 22 (3), pp. 101–114.
16. Chadwick, M. Creating Order out of Chaos: A Leadership Approach. *AORN Journal*, 2010, no. 91 (1), pp. 154–170.
17. Obolensky N. *Complex Adaptive Leadership — Embracing Paradox and Uncertainty*. USA, Gower Publishing Company Publ., 2010, pp. 69–123.
18. Vazlavic P., Bivin D., Jackson D. *The pragmatics of human communications*. Moscow, Aprel-Press Publ., Ecsmo-Press Publ., 2000, pp. 119–130. (In Russian)
19. Nardone G. *Art of quick changes: short-term quick therapy*. Moscow, Institute Psichoterapii Publ., 2006, pp. 11–66. (In Russian)
20. Brabander L. *The Forgotten Half of Change: Achieving Greater Creativity through Changes*. Moscow, Pretext Publ., 2008, pp. 17–36. (In Russian)
21. Aksenovskaja L., Bazarov T. Organizational culture management. *Rossiiskii psikhologicheskii zhurnal*, 2008, vol. 5, no. 2, pp. 9–13. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy-1> (accessed: 03.07.2019). (In Russian)
22. Grishina N. V. *Psychology of social situations*. St. Petersburg, Piter Publ., 2001, pp. 8–26. (In Russian)
23. Andreeva G. M. *Social Psychology*. Moscow, Moscow State University Publ., 1988, pp. 303–308. (In Russian)

24. Ulrich D., Kryscynsky D., Ulrich M. Wayne Brockbank. *Leaders as paradox navigators*. Wiley online library, 2017. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ltl.20322> (accessed: 21.02.19).
25. Johnson B. *Polarity management: how to solve unsolving problems*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2018, pp. 37–48.
26. Cameron K., Quinn R. *Diagnostics and changing organizational culture*. St. Petersburg, Piter Publ., 2001, pp. 110–232.

Received: October 22, 2019  
Accepted: December 12, 2019

Authors' information:

*Julia A. Brovkina* — PhD student; mawaranyo@me.com

*Tachir Yu. Bazarov* — Dr. Sci. in Psychology, Professor; tbazarov@mail.ru