

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ ЛИДЕР: РОЛЬ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК

Е. С. БАЛАБАНОВА, В. Э. ДЕМИНСКАЯ
*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Россия*

В настоящее время большое количество исследований в области лидерства посвящено тому влиянию, которое трансформационные лидеры оказывают на установки, поведение и результаты работы подчиненных. Значительно меньшее внимание уделяется тем условиям, при которых подчиненные считают своего руководителя «трансформационным лидером». Авторы пытаются восполнить этот пробел, опираясь на подход изучения лидерства с точки зрения подчиненных (follower-centric approach). В статье анализируются, какие факторы — личностные характеристики подчиненных и руководителей; связанные с работой восприятия и установки; наблюдаемые управленческие практики — оказывают наибольшее влияние на оценку подчиненными своего руководителя как трансформационного лидера. Эмпирический анализ был проведен на основе стандартизированного опроса 112 человек в двух компаниях (в сфере ИТ и производстве). Результаты демонстрируют, что в большей степени склонны считать своих руководителей трансформационными лидерами подчиненные с высокими показателями «уступчивости» (по модели «большой пятерки»). С большей вероятностью окажутся трансформационными лидерами те руководители, которые обеспечивают своим сотрудникам вознаграждение, адекватное результатам их работы, возможности профессионального обучения, прислушиваются к их инициативам и предложениям. Самым сильным предиктором трансформационного лидерства оказался фактор «эффективность и коммуникативные навыки как условие карьерных продвижений в организации».

Ключевые слова: трансформационное лидерство, изучение лидерства с точки зрения подчиненных, личностные качества, восприятия, управленческие практики.

JEL: D23, M12, M19, Z13.

Тенденции развития бизнес-процессов в последние десятилетия, усиление глобальной конкуренции, стремительный технологический прогресс обуславливают повышенный интерес к активизации, развитию, эффективному использованию человеческого потенциала — интеллектуального, креативного, инновационного, — который становится главным конкурентным преимуществом современных компаний. При этом классических, описанных до 1970-х гг. стилей лидерства оказывается уже недостаточно для понимания того, каким должен быть «лидер будущего», который обладает качествами и навыками, способными высвободить силу человеческого потенциала, инновационную энергию работников.

В последние 20–25 лет одной из приоритетных тем научных исследований по лидерству и одной из наиболее популярных, признанных концепций в управленческой практике стало *трансформационное лидерство* (transformational leadership). Изначально предложенное в работе [Burns, 1978] для описания личности и поведения политических лидеров, понятие трансформационного лидерства оказалось продуктивным для понимания процессов руководства в бизнес-организациях и было взято на вооружение исследователями в области менеджмента.

Трансформационное лидерство описывает процесс, при котором лидер преодолевает эгоистические устремления, повышает уровень сознательности и креативности своих подчиненных («последователей») через индивидуальный подход, интеллектуальную стимуляцию, вдохновляющую мотивацию и идеализированное влияние [Bass, Avolio, 1993; Bass, 1999].

Анализ почти полутора тысяч публикаций в 11 ведущих международных журналах¹ по менеджменту за 1985–2009 гг.

¹ *Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, Journal of*

показал, что на концепцию трансформационного лидерства в этот период пришелся наиболее значительный — почти десятикратный — рост интереса исследователей. Если в 1980-е гг. ей было посвящено менее 2% всех статей, то в 2005–2009 гг. такие статьи насчитывали уже 10% публикаций, вытеснив такие популярные ранее темы, как теории лидерских черт или поведенческие концепции лидерства [Hiller, 2011, p. 1164].

В значительной части исследований были обнаружены позитивные связи трансформационного стиля лидерства руководителей с желательными для организации установками, поведением работников, индивидуальной, групповой эффективностью подчиненных, а также с результатами деятельности организаций в целом. Об этом свидетельствуют многочисленные обзорные статьи (см., напр.: [Hiller, 2011; Wang et al., 2011; Takahashi, Ishikawa, Kanai, 2012; Jackson, Meyer, Wang, 2013]). Причем, как утверждается, «позитивные последствия трансформационного лидерства на работников универсальны, несмотря на культуру страны» [Engelen et al., 2014].

В последнее время к проблематике трансформационного лидерства обратились и российские авторы — [Глухов, 2013]. В работах российских исследователей и в переводной литературе исходный англоязычный термин *transformational leadership* иногда переводится как «преобразующее лидерство» (см., напр.: [Лютенс, 1999, с. 407; Кузьмин, 2004]).

Казалось бы, обилие эмпирических свидетельств закрывает вопрос о каузальной связи трансформационного лидерства с позитивными организационными результатами.

Organizational Behavior, Journal of Vocational Behavior, The Leadership Quarterly, Management Science, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Personnel Psychology, Strategic Management Journal.

Однако в последние годы усиливается критика концепции трансформационного лидерства. Обращается внимание на ее чрезмерную нормативность, идеологизированность, игнорирование возможных деструктивных проявлений руководителя, обладающего характеристиками трансформационного лидера. С этим связана и критика методики выявления данного стиля лидерства, основанной на субъективных, эмоционально нагруженных утверждениях подчиненных о своем руководителе. Возникает вопрос: не является ли субъективность, перцепционность используемых индикаторов главным объяснением «несомненного» влияния трансформационного лидерства на позитивные установки и поведение подчиненных?

Исследований, анализирующих условия, при которых руководитель воспринимается своими подчиненными как «трансформационный лидер», парадоксально мало. Эти весьма немногочисленные работы (см., напр.: [Felfe, Schyns, 2010; Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015]) представляют подход к изучению лидерства с точки зрения подчиненных (*follower-centric approach* — F-CA). Этот подход основывается на том, что управленческий процесс — двустороннее взаимодействие, и эффективность руководителя во многом определяется тем, как его воспринимают подчиненные [Uhl-Bien et al., 2014]. Эмпирические исследования в рамках этого подхода показывают, что на восприятие подчиненными своих руководителей часто влияют индивидуально-личностные характеристики самих подчиненных [Dvir, Shamir, 2003; Jin, Seo, Shapiro, 2016], а также прочие субъективные конструкты, такие как восприятия, ценности, эмоции, установки [Eyal, Roth, 2011]. Не свидетельствует ли это о том, что трансформационное лидерство — понятие-фантом, не более чем продукт восприятий самих подчиненных, за которым стоит не реальное поведение руководителя, а эмоционально позитивное восприятие лично-

сти руководителя его подчиненными, проявление симпатии к нему?

Ответ на этот вопрос может дать анализ факторов объективного, управленческого характера, проявлений реальных трудовых взаимодействий на рабочем месте, которые определяют в сознании подчиненного позитивный или негативный образ своего руководителя и отнесение его к тому или иному типу лидера. На чем основаны позитивные оценки и симпатии подчиненных к своему руководителю? На демонстрации руководителем высокого уровня своего профессионализма, высокой требовательности к себе и подчиненным, хороших результатах работы подразделения? Или на том, что подчиненным комфортно с этим руководителем, что он не перегружает их работой, связан со своими подчиненными дружескими или родственными связями, ставит хорошие отношения в коллективе выше интересов дела, не расстанется с неэффективным, но преданным работником? Заметим, что эти аспекты вплоть до настоящего времени обычно игнорировались исследователями трансформационного лидерства.

В статье предпринята попытка восполнить этот пробел. Непосредственная цель исследования — проведение сравнительного анализа влияния субъективных, индивидуально-личностных характеристик подчиненных и реальных практик трудовых взаимодействий на оценку своих руководителей как трансформационных лидеров. Мы постарались ответить на вопросы, кто такие «трансформационные лидеры» в российском бизнесе; какими личностными качествами они обладают; как подчиненные оценивают их личностные качества; как отличается поведение, реальные управленческие практики «трансформационного» руководителя от «не-трансформационного». Какие именно УЧР-практики в организации, реальные действия руководителя влияют на восприятия подчиненных?

Для ответа на указанные вопросы проведено эмпирическое исследование поискового типа, основанное на стандартизованном опросе 112 работников двух компаний в марте–апреле 2016 г. Новизна проведенного нами исследования, как представляется, заключается, во-первых, в эмпирическом анализе трансформационного лидерства среди руководителей нижнего и среднего уровня, которое пока что относительно редко является объектом внимания российских исследователей; во-вторых, мы вносим вклад в изучение лидерства с точки зрения подчиненных (F-CA) — перспективного подхода, не получившего достаточного развития ни в российских, ни в зарубежных организационных исследованиях; в-третьих, в работе подчеркивается важность преодоления «перцепционности»² в организационных исследованиях, необходимость включения в анализ данных о реальных, наблюдаемых практиках социальных взаимодействий в организациях.

Статья начинается с краткого анализа понятия, признаков и структуры трансформационного лидерства и анализа литературы, посвященной взаимосвязи трансформационного лидерства и позитивных организационных результатов. Далее мы рассмотрим основные аргументы критики концепции трансформационного лидерства, в числе которых сомнения в «реальности» существования данного феномена. Затем мы обращаемся к основным положениям подхода в изучении лидерства, сфокусированного на «последователях» лидера. Опираясь на идеи этого подхода, мы представляем методы и результаты своего эмпирического исследования.

² В данном контексте под «перцепционностью» имеется в виду тенденция всецело полагаться на субъективно-оценочные индикаторы, отражающие восприятия, впечатления, эмоции респондентов, без обращения к состоявшимся событиям, наблюдаемым фактам их жизни.

Трансформационное лидерство: концепция и эмпирические исследования результативности

Данное исследование опирается на понимание лидерства как процесса социального влияния, воздействия на поведение других людей для достижения общих целей, решения общих задач [Chemers, 2000, р. 27]. В отечественной социальной психологии феномен лидерства упоминался еще в конце 1960-х — начале 1970-х гг. как элемент микросреды, проявляющийся в условиях малой социальной группы. В качестве главной функции лидера указывалась регуляция межличностных отношений в группе, в отличие от «руководителя», представляющего малую группу в более широкой социальной системе [Парыгин, 1971, с. 310–311]. Такое понимание лидерства представляется нам наиболее обоснованным, учитывая, что наше исследование посвящено руководителям нижнего и среднего уровня, объект воздействия которых (в пределах отведенных им полномочий) — их малая группа — работники возглавляемых ими подразделений. Это отличает их от топ-менеджеров, объектом приложения сил которых является организация в целом и ее внешние контрагенты.

Анализ литературы, посвященной трансформационному лидерству, выявляет интересную особенность: даже авторы «канонических» работ в этой сфере (см., напр.: [Avolio, Bass, Jung, 1999; Bass, 1999]) не предлагают *четкого определения* трансформационного лидерства. Этот феномен описывается либо через его четыре *составляющие*, о которых речь пойдет далее, либо через его *последствия* — влияние, которое трансформационный лидер оказывает на своих подчиненных. Это влияние заключается в том, что трансформационный лидер поднимает «моральный дух» и сознательность своих подчиненных, бросает им вызовы, вдохновляет, побуждает к достижениям, «превосходящим ожидания» [Bass, 1999].

Наиболее признанной в академических кругах является концептуализация трансформационного лидерства в рамках модели полного континуума лидерских стилей (full range leadership model) [Avolio, Bass, Jung, 1999]. Напомним, что низшей ступенью в этой модели считается псевдолидерство, или пассивно-избегательный стиль поведения; далее следуют три компонента трансакционного лидерства — пассивное управление по отклонениям, активное управление по отклонениям и ситуационное вознаграждение. Четыре высших ступени занимают составляющие трансформационного лидерства: 1) индивидуальный подход к подчиненным (individual consideration); 2) интеллектуальная стимуляция (intellectual stimulation); 3) «вдохновляющая мотивация» (inspirational motivation) и 4) идеализированное влияние (idealized influence). В русскоязычной литературе графическое изображение этой модели и описание ее составляющих представлено, например, в [Тихомиров, Спэнглер, 2005, с. 79–80].

В литературе нередко можно встретить упрощенное толкование трансформационного лидерства как противостоящего трансакционному. Эта дихотомия сильно напоминает приводящееся во многих учебниках по менеджменту противопоставление лидерства и руководства. С трансакционным лидерством ассоциируется реактивное, определяемое внешними воздействиями поведение руководителя, ориентированного в своей деятельности на предотвращение или решение проблем. Трансформационный же лидер проактивен, несет в себе вызов, дух перемен, сильную энергетику. Не случайно концепции трансформационного и харизматического лидерства имеют много общего; часто харизма рассматривается как одна из составляющих трансформационного лидера [Hunt, 1999; Hunt, Conger, 1999; Judge, Bono, 2000].

Однако более корректным является понимание трансформационного лидерства

как *продолжения, развития* трансакционного стиля. Трансакционное лидерство основано на отношениях рационального обмена и апеллирует к базовым потребностям подчиненных. Оно сфокусировано на пресечении деструктивного для организации поведения и стимулировании *ролевого поведения* сотрудника — исполнения необходимого объема рабочих задач в установленные сроки, соответствия критериям качества, эффективности труда. Предполагаются акцент на материальном стимулировании, апелляция к индивидуальным интересам работников. Все это — фундамент современного менеджмента, основы систем управления персоналом, минимально необходимый элемент ролевого стандарта руководителя.

В отличие от трансакционного, трансформационное лидерство нацелено на то, чтобы сотрудники не просто исполняли свои прямые рабочие обязанности, а делали это с энтузиазмом, «вкладывая душу» в рабочий процесс и превышая первоначальные ожидания. Речь идет о стимулировании *надролевого поведения* сотрудников. Все это требует более тонких, продвинутых методов воздействия на персонал, помимо традиционных «кнута и пряника». Трансформационное лидерство бросает вызов классическим концепциям менеджмента в том смысле, что оно предполагает *изменение* людей, их мышления, *создание* «человека будущего» — ориентированного на высшие потребности, самореализацию, на сотрудничество, а не на конкуренцию с коллегами. Оно не отменяет исполнения руководителем минимального объема управленческих задач, но выходит за его пределы. Используя терминологию, представленную в [Адизес, 2007], можно сказать, что трансакционное лидерство тесно связано с производственной (Р) и административной (А) функциями менеджмента, в то время как трансформационное лидерство воплощает в себе предпринимательскую (Е) функцию, способствуя гибкости организации, ее способности

к предвидению, созданию будущего, адаптации к неопределенности и осуществлению изменений.

Поэтому, в зависимости от ситуации, оба стиля лидерства могут быть использованы одним и тем же руководителем в разной степени и интенсивности [Bass, 1985; Dixon, Meyer, Day, 2010]. И концептуально, и по своим воздействиям на подчиненных они противопоставляются псевдолидерству, что подтверждается многими эмпирическими исследованиями [Dionne et al., 2004; Simosi, Xenikou, 2010; Clarke, 2013].

Значительный рост интереса к феномену трансформационного лидерства обусловлен результатами многих исследований, доказавших его позитивное влияние на установки, поведение подчиненных и результаты их труда.

Обнаружено, что трансформационное лидерство приводит к более высокой производительности труда, снижению текучести кадров [Dvir et al., 2002; Brandt, Laiho, 2013; Wang et al., 2011; Grant, 2012]. Помимо улучшения исполнения своих основных рабочих задач, работник демонстрирует позитивные установки по отношению к работе и организации — удовлетворенность работой [Brandt, Laiho, 2013; Braun et al., 2013] и приверженность организации [Avolio et al., 2004, Simosi, Xenikou, 2010; Kara, 2012], готовность к организационным изменениям [Bommer, Rich, Rubin, 2005]. Трансформационный стиль руководителя стимулирует надролевое («гражданское» и инновационное) поведение подчиненных [Whittington, Goodwin, Murray, 2004; Boerner, Eisenbeiss, Griesse, 2007; Gumusluoglu, Ilsev, 2009; Pieterse et al., 2010; Grant, 2012; López-Domínguez, Simo, Enache, 2013]. Повышается их внутренняя, содержательная мотивация к работе [Piccolo, Colquitt, 2006], усиливается вовлеченность в работу (work engagement) [Schaufeli, Salanova, 2007]. Поведение такого лидера создает атмосферу доверия и сотрудничества, повышая «психологический капитал» ор-

ганизации [Podsakoff et al., 1990; Wang et al., 2011; Clarke, 2013]. С трансформационным лидерством связана эффективность командной работы [Judge, Bono, 2000; Dionne et al., 2004]. Трансформационное лидерство усиливает «поглощающую способность» (absorptive capacity), рыночную ориентацию и готовность к обучению, необходимые для осуществления инноваций и организационных изменений [Garcia-Morales, Llorens-Montes, Verdu-Jover, 2008; Kraft, Bausch, 2016]. Оно оказывается позитивно связанным и с социальной эффективностью бизнеса, повышая общее качество трудовой жизни работника [Arnold et al., 2007], оценку работниками своего руководителя как этичного [Bass, Steidlmeier, 1999; Brandt, Laiho, 2013].

По мере увеличения количества подтверждений прямого и опосредованного влияния трансформационного лидерства на организационные результаты фокус исследований стал смещаться на выяснение степени восприимчивости к трансформационному лидерству компаний из разных отраслей; организаций на разных этапах своего жизненного цикла; различных категорий сотрудников; разных национальных культур. Так, продемонстрировано, что трансформационное лидерство особенно востребовано в контексте коллективистских культур [Jung, Avolio, 1999] и на «переломных» этапах жизненного цикла организации, в кризисных ситуациях, на ранних стадиях организационных изменений, когда надо «взломать» существующие организационные структуры и практики, преодолеть сопротивление менеджмента и работников, приверженных старым моделям поведения [Dixon, Day, 2007; Dixon, Meyer, Day, 2010]. Значимость трансформационного лидерства особенно велика в тех секторах бизнеса, успех которых определяется эффективным использованием интеллектуального, креативного, инновационного потенциала сотрудников. Прежде всего это работники, связанные с производством интеллекту-

ального продукта (knowledge workers), работающие с информацией, занятые в высокотехнологических отраслях, например ИТ-компаниях [Замулин, 2012; Ogunsakin, 2015].

Исследования трансформационного лидерства в российских бизнес-организациях имеют относительно недавнюю историю. В начале 2000-х гг. отмечалось, что в целом российские менеджеры не склонны к этому стилю [Ardichvili, 2001; Ardichvili, Gasparishvili, 2001; Elenkov, 2002], однако в более поздних работах утверждалось о наличии у российских руководителей стремления к развитию у себя качеств трансформационных лидеров, общей тенденции к росту соответствующего поведения [Korotov, 2008; McCarthy, Puffer, Darda, 2010; McCarthy, Puffer, 2013]. Например, были получены эмпирические свидетельства того, что трансформационное лидерство способствует формированию инновационной среды в организации [Глухов, 2013], повышает способность организации к обучению [Molodchik, Jardon, 2015].

Означает ли вышеизложенное, что позитивное влияние трансформационного лидерства на желательные для организации результаты является «однозначно доказанным» и трансформационное лидерство на данный момент — универсально эффективный метод управления сотрудниками?

Критика концепции трансформационного лидерства

Как отмечалось, наряду с мощным потоком исследований, демонстрирующих «позитивность» трансформационного лидерства, нарастает и критика этой концепции. Кратко рассмотрим ее основные направления.

Трансформационное лидерство как нормативно-идеологический конструкт
Обилие подтверждений «позитивности» трансформационного лидерства привело к тому, что из научного понятия оно превра-

тилось в разновидность идеологии [O'Reilly, Reed, 2010]. Происходит сакрализация, героизация трансформационного лидерства [Alvesson, Sveningsson, 2003; Alvesson, Kärreman, 2016]. Как отмечалось, само определение трансформационного лидерства дается сквозь призму его позитивных результатов, и, таким образом, оно фактически приравнивается к эффективному лидерству. Соответственно, сама постановка вопроса о позитивных результатах трансформационного лидерства становится тавтологией [Alvesson, Kärreman, 2016]. Создаются условия для «менеджериалистской ангажированности» в данной сфере, когда исследователь вольно или невольно нацелен на получение неопровержимых доказательств эффективности трансформационного лидерства (аналогичная ситуация наблюдается и с исследованиями, например, в области управления человеческими ресурсами; их обзор см. в [Эфендиев, Балабанова, Ребров, 2013, с. 43–50]). При этом некоторые авторы обращают внимание на «темную сторону» трансформационного лидерства, его высокий потенциал авторитарности, «нравственный фундаментализм», связь с «корпоративными культурами» [Tourish, Pinnington, 2002; Tourish, Vatcha, 2005; Amernic, Craig, Tourish, 2007; Schuh, Zhang, Tian, 2013], а также высокую зависимость от трансформационного лидера, которая не повышает, а *снижает* креативность подчиненных [Kark, Shamir, Chen, 2003; Eisenbeiß, Boerner, 2013].

Субъективно-перцепционный характер индикаторов трансформационного лидерства в эмпирических исследованиях

С нормативностью концепции трансформационного лидерства тесно связана специфика методологических подходов к его изучению, в частности к эмпирической фиксации этого феномена.

В подавляющем большинстве исследований выводы о том, является ли руководитель

трансформационным лидером, делается на основе ответов его подчиненных. В рамках стандартизованного опроса предлагается либо выразить степень своего согласия с утверждениями, характеризующими личность руководителя, либо оценить частоту проявления тех или иных видов его поведения. Наиболее часто используемой методикой для выявления трансформационного лидерства выступает «Многофакторный опросник для изучения лидерства» (Multifactor Leadership Questionnaire — MLQ) [Bass, Avolio, 1995; Bass, Avolio, 1997]. Практически все индикаторы трансформационного лидерства (см. табл. 1) являются *эмоционально позитивными* утверждениями [Brown, Keeping, 2005], которые дают относительно мало информации о том, что *делает* руководитель. В большей степени они показывают, *нравится* ли руководитель своему подчиненному, *хорошие ли отношения* у подчиненного со своим руководителем. В отличие от них индикаторы транзакционного лидерства представлены эмоционально нейтральными утверждениями (напр., «*Говорит, каких именно результатов он ждет от моей работы*»), а индикаторы псевдолидерства — эмоционально негативными утверждениями (напр., «*Отсутствует, когда он нужен*»). Неудивительно, что результаты исследований показывают сильные позитивные связи «хороших» результатов с трансформационным стилем лидерства руководителей, умеренно позитивные — с транзакционным стилем и сильные негативные — с псевдолидерством [Edwards, Gill, 2012; Clarke, 2013].

В связи с тем что стиль лидерства руководителя определяется на основе субъективных оценок подчиненных, возникает вопрос: а существует ли трансформационное лидерство в действительности? Может быть, оно не проявляется в реальном поведении руководителей, а является лишь одним из видов оценочных восприятий подчиненных? Может быть, трансформа-

ционный лидер, который стимулирует, мотивирует, вдохновляет, — это всего лишь эмоционально позитивный образ руководителя в сознании конкретного сотрудника? Данные вопросы — часть более масштабной проблемы использования «восприятий» вместо «наблюдений» в социологических исследованиях и исследованиях по менеджменту. Важно понимать, насколько можно судить о *реально происходящем* в компаниях, *реально складывающихся* взаимодействиях между участниками бизнес-процессов по оценочным утверждениям, личным впечатлениям респондентов [Эфендиев, Балабанова, 2012].

Трансформационный лидер глазами подчиненных: подход, сфокусированный на последователях

Подавляющее большинство современных исследований лидерства представляют сфокусированный на лидере подход (leader-centric approach). В его рамках тот или иной стиль лидерства или дискретные виды поведения лидера рассматриваются как независимые переменные, и анализ направлен на выявление результатов, реакций на те или иные виды управленческих воздействий. В отличие от него подход, сфокусированный на «последователях» (follower-centric perspective) [Замулин, 2009; Baker, Wurgler, 2007; Carsten et al., 2010; Hsu, Chen, 2011; Marinova, Van Dyne, Moon, 2015], ставит в центр анализа подчиненных (на наш взгляд, в организационном контексте этот термин более адекватен, чем дословный перевод «последователи»). Именно этот подход, исходящий из понимания управления как двунаправленного процесса, наиболее перспективен для анализа образа руководителя в сознании его подчиненных.

Изучение лидерства с точки зрения подчиненных, по сути, представляет собой социально-конструктивистский подход, согласно которому подчиненные выступают

Таблица 1

Результаты анализа надежности индикаторов трансформационного стиля лидерства

Составляющая трансформационного лидерства	Индикатор трансформационного лидерства	α Кронбаха	Среднее значение
Индивидуализированный подход	Сам занимается наставничеством и обучением подчиненных	0,728	3,5
	Видит во мне в первую очередь личность, а не просто члена группы		
	Внимателен к моим потребностям, стремлениям и способностям		
	Помогает мне развивать мои сильные стороны		
Интеллектуальное стимулирование	Учитывает критические замечания при решении рабочих задач	0,737	3,8
	Ищет различные способы решения проблем		
	Помогает посмотреть на проблему с разных точек зрения		
	Предлагает рассмотреть новые пути выполнения рабочих заданий		
Вдохновляющая мотивация	Оптимистично говорит о будущем	0,765	3,9
	С энтузиазмом говорит о том, чего нам необходимо достигнуть		
	Формулирует убедительное видение будущего		
	Подчеркивает важность коллективного понимания целей		
	Вселяет уверенность, что цели будут достигнуты		
Идеализированное влияние	Говорит о своих наиболее значимых ценностях и представлениях	0,811	3,5
	Я горжусь, когда меня ассоциируют с ним/с ней		
	Формирует во мне целеустремленность		
	Ставит интересы группы выше собственных		
	Действует так, что мне хочется его уважать		
	Учитывает моральные и этические последствия своих решений		
	Демонстрирует власть и уверенность в себе		
Общий индекс трансформационного лидерства		0,908	3,7

«творцами лидерства» (followers as constructors of leadership) [Uhl-Bien et al., 2014]. Считают ли подчиненные своего руководителя лидером, признают ли они за ним право доминировать, вести за собой, идентифицируют ли себя с ним? Именно индивидуально-личностные характеристики подчиненных, их установки и восприятия в значительной степени определяют контекстуальную эффективность того или иного стиля лидерства. Отмечается, что в признании руководителя лиде-

ром исключительно важную роль играют, например, процессы атрибуции (приписывания руководителю мотивов его поступков), проекции (приписывания руководителю собственных желаний и мотивов), переноса (перенесения на образ лидера образа авторитетной фигуры из прежнего опыта), идеализации (формирования представления о лидере как о совершенстве) [Uhl-Bien, Pillai, 2007].

В настоящем эмпирическом исследовании, в отличие от большинства других

работ, переменная трансформационного лидерства используется не как исходная (экзогенная), а как зависимая (эндогенная). При этом предпринята попытка ответить на вопрос, является ли трансформационное лидерство в большей степени социально-психологическим феноменом, разновидностью субъективных восприятий или социальным, реально существующим, наблюдаемым феноменом.

При формулировке гипотез исследования мы опирались на результаты предшествующих работ, выявивших значимость разных групп предикторов на восприятие подчиненными своих руководителей.

Первая группа исследований показывает, что восприятие лидерства в значительной степени обусловлено *характеристиками подчиненных* [Lord, 1985; Nye, 2002; Felfe, Schyns, 2006]. Так, одни авторы утверждают, что последователи трансформационных лидеров — это покорные и зависимые люди, для которых характерны высокие значения по шкале уступчивости (agreeableness) и эмоциональной нестабильности (neuroticism), неуверенность в себе, лояльность, бесконфликтность, потребность быть ведомыми [Conger, Kanungo, 1988; ElKordy, 2013; Schyns, Sanders, 2007; Uhl-Bien et al., 2014; Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015]. Другие исследователи, напротив, выявили, что чаще склонны считать своих руководителей «трансформационными» люди с более высокими показателями самооффективности [Felfe, Schyns, 2002], экстраверсии и сознательности (conscientiousness) [Felfe, Schyns, 2006; Schyns, Sanders, 2007]; более зрелые подчиненные (с более высоким стажем и уровнем образования) [Vecchio, Boatwright, 2002]; стремящиеся к независимости, к участию в принятии решений, инициативные, склонные к критическому мышлению [Dvir, Shamir, 2003], обладающие автономной мотивацией [Bono, Judge, 2004]. Позитивные личностные качества подчиненных также нередко указываются

в качестве переменных-модераторов, усиливающих восприимчивость к трансформационному лидеру, т.е. связь между трансформационным лидерством и позитивными результатами [Felfe, Schyns, 2010; Yahaya, Ebrahim, 2016]. Отметим, что высокая значимость индивидуально-личностных характеристик подчиненных в оценках трансформационности лидера, по сути, подрывает идею трансформационного лидерства как реально существующего феномена, обнаруживая его исключительно перцепционный характер.

Исходя из противоречивых результатов существующих исследований, можно сформулировать первую гипотезу.

Гипотеза 1. Восприятие руководителя как трансформационного лидера зависит от социально-демографических и личностных характеристик подчиненных.

В ее рамках мы выдвигаем две противоположные частные гипотезы.

Гипотеза 1а. С большей вероятностью считают своих руководителей трансформационными лидерами слабые подчиненные с высокими значениями уступчивости и низкими значениями эмоциональной стабильности.

Гипотеза 1б. С большей вероятностью считают своих руководителей трансформационными лидерами сильные подчиненные с высокими значениями экстраверсии, открытости и сознательности, более старшего возраста и с большим стажем работы в организации.

Вторая группа исследований позволяет высказать предположение о значимости *социально-демографических и личностных характеристик руководителей* — объектов восприятия. Известно, что харизматичные и трансформационные лидеры обладают высоким уровнем экстраверсии и открытости [Judge, Bono, 2000; Brandt, Edinger, 2015; Jin, Seo, Shapiro, 2016]. Кроме того, необходимыми элементами руководителя, которого воспринимают как

трансформационного, были признаны доброжелательность (agreeableness), добросовестность (conscientiousness) и эмоциональная устойчивость [Bono, Judge, 2004]. Трансформационными лидерами чаще оказываются рациональные личности (“judging”), нежели иррациональные (“perceiving”) [Brandt, Edinger, 2015]. К демонстрации трансформационного лидерства склонны более молодые [Boun, 2014] и образованные [Barbuto et al., 2007] руководители, а также руководители, увлеченные своей работой, получающие от нее удовольствие [Jin, Seo, Shapiro, 2016]. Целый ряд исследований свидетельствует о том, что руководители-женщины в большей степени, чем мужчины, ведут себя как трансформационные лидеры [Bass, 1985; Eagly, Carli, 2003; Barbuto et al., 2007; Brandt, Edinger, 2015]. Этот, на первый взгляд, парадокс объясняется тем, что женщинам лучше удается применять к своим подчиненным индивидуальный подход (который, как отмечалось, является одним из четырех составляющих трансформационного лидерства) [Auman, Korabik, Morris, 2009]. Есть также данные, что эффективные лидеры чаще воспринимаются как трансформационные или харизматичные [Felfe, Schyns, 2006].

В результате мы формулируем следующую гипотезу.

Гипотеза 2. Восприятие руководителя как трансформационного лидера связано с индивидуально-личностными характеристиками руководителя: гендером, возрастом, а также с высокими значениями по шкалам доброжелательности, экстраверсии, открытости, добросовестности и эмоциональной устойчивости.

В третьей группе исследований рассматриваются *установки и восприятия относительно трудовой деятельности*. Хотя в подавляющем большинстве исследований установки и восприятия анализируются как *последствия* трансформационного ли-

дерства, можно предположить и обратную каузальность. Весьма вероятно, что сотрудники, удовлетворенные своей работой, эмоционально приверженные организации, увлеченные работой, склонны, в числе прочего, давать высокопозитивные оценки своему руководителю (а индикаторы трансформационного лидерства, как уже подчеркивалось, носят именно эмоционально позитивный характер). К этой идее нас подталкивают, например, результаты исследований, выявивших позитивные связи ролевой определенности [Nielsen et al., 2008], высокого уровня автономии в сознании сотрудников [Kovjanic et al., 2012], идентификации с рабочей группой [Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015] и с оценкой своего руководителя как трансформационного лидера.

Таким образом, мы выдвигаем очередную гипотезу.

Гипотеза 3. Восприятие трансформационности руководителя предсказывается высокими значениями позитивных установок и восприятий, связанных с работой (удовлетворенность работой, вовлеченность в работу, организационная приверженность, справедливость вознаграждений), и низкими значениями — отрицательных установок (стрессы, межличностные конфликты).

Наконец, четвертая группа предикторов в качестве трансформационного лидерства изучает *практики трудовой деятельности* подчиненных — «реальные явления, события трудовой жизни работников, которые являются результатом (воплощением) деятельности системы как целенаправленных, так и непреднамеренных воздействий» со стороны менеджмента [Эфендиев, Балабанова, Ребров, 2013, с. 18]. Такими наблюдаемыми практиками выступают, например, уровень трудовой нагрузки (продолжительность рабочей недели, количество выходных); прохождение работником обучения, повышения

квалификации; карьерные продвижения; привлечение к принятию решений; способы трудоустройства; критерии получения вознаграждений. Результаты существующих исследований показывают, что с восприятием лидерства тесно связаны такие практики, как участие в принятии решений, поддержка в карьерном продвижении и обучении [Ehrhart, Klein, 2001]. В целом же отмечается, что изучению ситуационного контекста, при котором руководители демонстрируют поведение трансформационного лидера, уделяется недостаточное внимание [Nielsen, Cleal, 2011]. Мы формулируем следующую гипотезу.

Гипотеза 4. Восприятие трансформационности руководителя предсказывается наличием позитивных наблюдаемых управленческих практик — привлечения подчиненных к принятию решений, обучения, недавних карьерных продвижений.

Рассмотрение последней группы переменных видится исключительно важным, во-первых, для преодоления перцепционности, свойственной организационным исследованиям. Связь трансформационного лидерства с реально существующими позитивными организационными практиками — лучшее доказательство реальности трансформационного лидерства, того, что оно существует не только в качестве восприятия, мыслительного конструкта, но и наблюдаемого феномена организационной жизни. Во-вторых, обращение к трудовым практикам учитывает «каскадный эффект» стилей лидерства, принятых в данной организации. Объект нашего изучения — руководители нижнего и среднего уровня, которые, непосредственно общаясь с подчиненными, выступают трансляторами управленческих практик, принятых на более высоких уровнях организационной иерархии. Следовательно, реальные трудовые практики, в том числе и трансформационный стиль лидерства, не являются

лишь продуктом индивидуальных устремлений и поведения конкретного руководителя. Они обусловлены всей системой организации трудовой деятельности в компании. Поэтому связь наблюдаемых трудовых практик с трансформационным лидерством позволяет ответить на вопрос о том, что является приоритетным в формировании трансформационного лидера — личностные особенности руководителя или организационная среда.

Таким образом, в целом настоящее исследование посвящено проверке двух противоположных гипотез:

Гипотеза 5а. Трансформационное лидерство — перцепционный конструкт, который предсказывается в большей степени субъективными показателями — личностными особенностями подчиненных, их позитивными эмоциональными суждениями, установками и восприятиями.

Гипотеза 5б. Трансформационное лидерство — объективно существующий феномен, который предсказывается в большей степени наблюдениями подчиненных за реальными управленческими практиками, действиями руководителя.

Эмпирическая основа и переменные исследования

Эмпирический анализ факторов восприятия подчиненными своих руководителей как трансформационных лидеров был проведен на результатах стандартизованного опроса работников двух компаний в феврале–апреле 2016 г. Первая компания (производственная) занимается производством и продажей нетканых материалов и синтетических волокон, расположена в Подмоскowie, общая численность занятых составляет 85 человек. Вторая компания (сфера ИТ) представляет сферу информационных технологий и специализируется на интернет-проектах (социальные сети,

сайты знакомств, онлайн-продажи, платежные системы) и приложениях для смартфонов, расположена в Москве, численность занятых — 110 человек.

Общая численность опрошенных — 112 человек, в том числе в производственной компании — 53 человека (47%), в ИТ-компании — 59 человек (53%). Мужчины составили 68%, женщины — 32% выборки. Средний возраст респондентов составил 31 год, средний стаж работы в организации — 2,5 года; 79% опрошенных — респонденты с одним высшим образованием, 11% имеют второе высшее/бизнес-образование (МВА), 6% — среднее профессиональное, 4% — общее среднее и начальное профессиональное образование.

Переменные исследования

Трансформационное лидерство. Индикаторы трансформационного лидерства были взяты из «Многофакторного опросника лидерства» (MLQ) [Bass, Avolio, 1995]. Респондентам было предложено ответить на вопрос: «Насколько часто Вам приходится наблюдать следующие виды поведения своего непосредственного руководителя?» Список состоял из 20 видов поведения, оценить частоту их наблюдения предлагалось по шкале Лайкерта от 1 (никогда) до 5 (очень часто).

«Большая пятерка» личностных характеристик (*Big Five*). Индикаторы пяти личностных характеристик были взяты из [Goldberg, 1992]. Респондентам было предложено отметить для каждой из 20 пар противоположных качеств, какая из них и в какой степени наиболее точно описывает (а) его/ее собственный характер и (б) характер своего непосредственного руководителя. Примерами индикаторов были «Неорганизованный (1) ... Организованный (5)» (сознательность); «Напряженный (1) ... Расслабленный (5)» (эмоциональная стабильность); «Необщительный (1) ... Общительный (5)» (экстраверсия); «Упрямый (1) ... Покладистый (5)» (уступчи-

вость); «Не склонный к размышлениям (1) ... Размышляющий (5)» (интеллект/открытость новому).

Установки и восприятия относительно трудовой деятельности. Респондентам было предложено выразить степень своего согласия с утверждениями либо степень своей удовлетворенности по 5-балльной шкале Лайкерта. Большинство индикаторов этой группы показало высокий уровень внутренней согласованности (значения α Кронбаха на уровне 0,7 и выше), что дало основания объединять их в индексы путем расчета средних значений исходных переменных. Удовлетворенность работой измерялась 8 исходными переменными; вовлеченность в работу — 4 переменными (пример формулировки: «Моя работа заставляет меня постоянно развиваться»); аффективная организационная приверженность — 4 переменными (пример формулировки: «Я, не колеблясь, рекомендовал(а) бы нашу компанию своему другу, который ищет работу»); ролевая определенность — 4 переменными (пример формулировки: «Я точно знаю, чего от меня ждут на моей работе»); стрессы на работе и конфликт работы и семьи — 9 переменными (пример формулировки: «У меня столько работы, что на свои личные интересы не остается времени»); автономия и возможности влияния на рабочем месте — 5 переменными (пример формулировки: «Я сам(а) решаю, в каком порядке выполнять свои рабочие задания»); эмоциональная близость с руководителем — 2 переменными (пример формулировки: «Мой непосредственный руководитель симпатичен мне как человек»).

К этой же группе переменных были внесены наблюдения респондентов за условиями, необходимыми для того, чтобы сделать успешную карьеру в их организации. 11 переменных, отражавших условия карьерного роста, были подвергнуты факторному анализу методом главных

компонент с вращением Varimax. В результате были получены две новые переменные условий карьерных продвижений — «Эффективность работы и коммуникативные навыки» («Способность работать в команде», «Хорошее владение профессией») и «Лояльность и связи» («Исполнительность, четкое выполнение задач высшего руководства» и «Связи, знакомства, поддержка влиятельных лиц»). Эти условия отражают противостояние двух типов социальной организации бизнеса — «достиженчески-меритократической» и «кланово-аскриптивной» [Эфендиев, Балабанова, 2012].

Практики трудовой деятельности. Индикаторами трудовых практик были факты, события трудовой жизни респондента, такие как история его прихода на работу, фиксация произошедших в течение последних двух лет событий (примеры формулировок: «Руководство предварительно обсуждало с Вами изменения, нововведения, касающиеся лично Вас или Вашего подразделения», «У Вас были неприятности в связи с высказанными Вами предложениями, критикой»).

Анализ собранных эмпирических данных был выполнен с использованием пакета программ IBM SPSS Statistics 21.0. В исследовании использованы методы анализа надежности, дескриптивной статистики, корреляционный анализ (коэффициенты корреляции Пирсона). Далее были протестированы четыре частные регрессионные модели, проверяющие значимость предикторов трансформационного лидерства по каждой группе переменных, соответствующих гипотезам 1–4. Проверка гипотез 5а и 5б о том, какие группы факторов — субъективные или объективные — являются более сильными предикторами оценок трансформационного лидерства, осуществлялась путем построения общей регрессионной модели, в которую были включены переменные, оказавшиеся значимыми предикторами трансформацион-

ного лидерства в частных моделях. Уравнения как частных, так и общей регрессионных моделей имели вид множественной линейной регрессии

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_m X_m + \varepsilon,$$

где $\mathbf{X} = (X_1, X_2, \dots, X_m)$ — вектор независимых переменных; $\boldsymbol{\beta}$ — вектор коэффициентов; ε — случайная ошибка; Y — зависимая переменная трансформационного лидерства руководителя.

Результаты исследования

Первым этапом стал анализ надежности четырех составляющих трансформационного лидерства (табл. 1). Приемлемые значения внутренней согласованности индикаторов (α Кронбаха от 0,728 до 0,811) позволили объединить исходные переменные в четыре индекса путем расчета средних. Поскольку нашей исследовательской задачей являлся поиск факторов, влияющих на восприятие трансформационного лидерства как единого феномена, в дальнейшем анализе используется «Общий индекс трансформационного лидерства», рассчитанный как среднее значение 20 переменных, представленных в табл. 1.

Сравнение двух организаций выявило, что более высокие оценки своим руководителям как трансформационным лидерам дают сотрудники ИТ-компании, чем производственной (средние значения индекса, соответственно, 3,9 и 3,4 по 5-балльной шкале, различия значимы на уровне $p < 0,001$). Это согласовывается с результатами исследований других авторов о большей востребованности трансформационных лидеров в интеллектуальных отраслях, связанных с инновационной деятельностью [Замулин, 2012; Ogunsakin, 2015].

Как видно из средних значений, сравнительно чаще респонденты упоминают такие проявления трансформационного

лидерства, как «Вдохновляющая мотивация» и «Интеллектуальное стимулирование». Процентные распределения по отдельным вопросам показали, что чаще всего респонденты соглашались с такими утверждениями относительно своих руководителей, как «*Формулирует убедительное видение будущего*» (80%), «*Оптимистично говорит о будущем*» (72%), «*Демонстрирует власть и уверенность в себе*» (72%), «*С энтузиазмом говорит о том, чего нам необходимо достигнуть*» (71%), «*Действует так, что мне хочется его уважать*» (71%). Реже всего респонденты соглашались с такими утверждениями о проявлении трансформационного лидерства, как «*Говорит о своих наиболее значимых ценностях и представлениях*» (40%), «*Я горжусь, когда меня ассоциируют с ним/с ней*» (47%).

Вторым этапом стал анализ парных корреляций общего индекса трансформационного лидерства с переменными, характеризующими самооценку личностных качеств респондентов; ценности, связанные с работой; наблюдаемые практики, события в трудовой деятельности респондентов; установки и восприятия, связанные с работой. Результаты представлены в табл. 2.

На уровне описательной статистики можно увидеть, что в большей степени склонны оценивать своих руководителей как трансформационных лидеров более молодые сотрудники с высокими значениями всех пяти компонентов «большой пятерки» личностных качеств. Трансформационными лидерами в глазах своих подчиненных оказываются более молодые руководители. В списке личностных качеств трансформационного лидера нет «экстраверсии» и «уступчивости». Разница в возрасте руководителей и подчиненных оказалась незначимой, при этом оценивать своих руководителей как трансформационных лидеров склонны подчиненные с более высокими показателями уступчивости, эмоциональ-

ной стабильности и экстраверсии, чем их руководители. Восприятие трансформационного лидерства позитивно коррелирует с целым рядом позитивных установок и восприятий относительно трудовой деятельности и отрицательно — с негативными. Также респонденты характеризуют своих руководителей как трансформационных лидеров, если в их трудовой жизни происходили позитивные события — карьерный рост, привлечение к принятию решений.

Результаты анализа парных корреляций подтверждают многие высказанные выше сомнения относительно природы трансформационного лидерства. Наличие большого количества значимых связей, в особенности с личностными качествами респондентов и с перцепционными индикаторами восприятий и установок, подтверждает общую тенденцию, согласно которой работники, удовлетворенные своим пребыванием в организации, склонны давать позитивные оценки всему происходящему и наблюдаемому, в том числе и личности своего руководителя. Вместе с тем значимые связи с личностными качествами руководителей и в особенности с наблюдаемыми практиками трудовой деятельности респондентов позволяют предположить, что трансформационное лидерство — реально существующий феномен, вплетенный в общий стиль управления организацией, ее организационную культуру, отношение к персоналу.

Третьим этапом анализа стало построение четырех отдельных регрессионных моделей, проверяющих значимость тех предикторов трансформационного лидерства по каждой группе переменных, которые обнаружили значимые парные связи с зависимой переменной. Ввиду небольшого размера выборки и большого количества потенциальных предикторов была выбрана процедура автоматического пошагового отбора только значимых переменных методом Stepwise.

Таблица 2

Результаты корреляционного анализа индекса трансформационного лидерства и переменных исследования

Группа переменных	Переменная	<i>r</i>
Социально-демографические и индивидуально-личностные характеристики подчиненных	Возраст респондента	-0,275**
	Эмоциональная стабильность	0,549**
	Уступчивость	0,505**
	Добросовестность	0,371**
	Интеллект (открытость)	0,367**
	Экстраверсия	0,294**
Социально-демографические и личностные характеристики руководителей	Возраст руководителя	-0,275**
	Добросовестность	0,536**
	Интеллект (открытость)	0,449**
	Эмоциональная стабильность	0,396**
Установки и восприятия относительно трудовой деятельности	Удовлетворенность работой	0,518**
	Вовлеченность в работу	0,273**
	Аффективная приверженность	0,420**
	Ролевая определенность	0,453**
	Стрессы на работе и конфликт работы и семьи	-0,468**
	Автономия и возможности влияния на рабочем месте	0,480**
	Эмоциональная близость с руководителем	0,468**
	В этой организации я чувствую себя «винтиком», который легко можно заменить	-0,312**
	Уровень моего вознаграждения на этой работе адекватен результатам моей работы	0,414**
	Эффективность и коммуникативные навыки как условие карьерных продвижений	0,625**
Практики трудовой деятельности, события в трудовой жизни в течение последнего года	Вы проходили обучение, повышение квалификации, которое было организовано/оплачено Вашим нынешним работодателем	0,422**
	Ваши предложения, инициативы, которые Вы высказывали начальству, были реализованы	0,407**
	Руководство предварительно обсуждало с Вами изменения, нововведения, касающиеся лично Вас или Вашего подразделения	0,399**
	У Вас в данной организации был карьерный рост (например, более высокая должность)	0,289**
	Вы получали поддержку со стороны своего руководителя при возникновении затруднений	0,225*

Примечание: * — значимость на уровне $p < 0,05$; ** — на уровне $p < 0,01$.

Результаты оценки четырех регрессионных моделей (табл. 3) позволяют сделать следующие выводы относительно выдвинутых гипотез. Частично подтверждена гипотеза 1а о том, что с большей вероятностью будут считать своих руководителей трансформационными лидерами «слабые»

подчиненные. В соответствии с ней значимым предиктором оказалась уступчивость, т. е. лояльность, конформность, подчиненность, но при этом эмоциональная стабильность оказалась позитивным, а не негативным предиктором трансформационного лидерства. Не подтвердилась ги-

Таблица 3

Результаты регрессионного анализа (зависимая переменная — трансформационное лидерство, 4 группы переменных)

Группа переменных	Переменная	β -коэффициент
Характеристики подчиненных	Эмоциональная стабильность	0,386*** (0,122)
	Уступчивость	0,280** (0,144)
Скорректированный R^2		0,342***
F -статистика		28,796
Характеристики руководителей	Добросовестность	0,536*** (0,175)
Скорректированный R^2		0,281***
F -статистика		44,336
Установки и восприятия относительно трудовой деятельности	Автономия и возможности влияния на рабочем месте	0,247** (0,085)
	Уровень моего вознаграждения на этой работе адекватен результатам моей работы	0,223** (0,076)
	Эффективность и коммуникативные навыки как условие карьерных продвижений	0,415*** (0,092)
Скорректированный R^2		0,453***
F -статистика		31,668
Практики трудовой деятельности, события в трудовой жизни в течение последнего года	Вы проходили обучение, повышение квалификации, которое было организовано/оплачено Вашим нынешним работодателем	0,323*** (0,062)
	Ваши предложения, инициативы, которые Вы высказывали начальству, были реализованы	0,189* (0,086)
	Руководство предварительно обсуждало с Вами изменения, нововведения, касающиеся лично Вас или Вашего подразделения	0,243** (0,078)
Скорректированный R^2		0,298***
F -статистика		16,698

Примечания: здесь и далее приводятся стандартизированные β -коэффициенты; в скобках указаны стандартные отклонения;

значимость на уровне * — $p < 0,05$; ** — на уровне $p < 0,01$; *** — на уровне $p < 0,001$.

потеза 1б о большей вероятности оценок трансформационности руководителя среди «сильных» (с высокими значениями экстраверсии, открытости и сознательности, более старшего возраста и с большим стажем работы в организации) подчиненных. Частично подтверждена гипотеза 2 о значимости индивидуально-личностных характеристик руководителя: из всей «большой пятерки» качеств оказалось значимым только высокое значение добросовестности, т. е. руководитель, которого подчиненные

считают организованным, ответственным и трудолюбивым, с наибольшей вероятностью будет считаться трансформационным лидером. В целом подтвердилась гипотеза 3 о том, что сотрудники, позитивно воспринимающие происходящее в организации, будут считать своих непосредственных руководителей трансформационными лидерами. Также подтверждена гипотеза 4 о связи «позитивных» наблюдаемых управленческих практик с трансформационным лидерством руководителя.

Таблица 4

Результаты для общей регрессионной модели (зависимая переменная — трансформационное лидерство)

Группа переменных	Значимые переменные	β -коэффициент
Социально-демографические и индивидуально-личностные характеристики подчиненных	Уступчивость	0,295*** (0,107)
Установки и восприятия относительно трудовой деятельности	Уровень моего вознаграждения на этой работе адекватен результатам моей работы	0,206** (0,071)
	Эффективность и коммуникативные навыки как условие карьерных продвижений	0,309*** (0,084)
Практики трудовой деятельности, события в трудовой жизни в течение последнего года	Вы проходили обучение, повышение квалификации, которое было организовано/оплачено Вашим нынешним работодателем	0,163* (0,053)
	Ваши предложения, инициативы, которые Вы высказывали начальству, были реализованы	0,194** (0,064)
Скорректированный R^2		0,557***
F -статистика		28,887

Примечание: * — значимость на уровне $p < 0,05$; ** — на уровне $p < 0,01$; *** — на уровне $p < 0,001$.

Проверку гипотез 5а и 5б о том, какие группы факторов — субъективные или объективные — являются более сильными предикторами оценок трансформационного лидерства, мы осуществили путем построения общей регрессионной модели. В нее были включены переменные, представленные в табл. 3, то есть оказавшиеся значимыми предикторами трансформационного лидерства в частных моделях. Результаты этого анализа представлены в табл. 4.

Как видим, при одновременном включении в регрессионную модель всех четырех групп переменных — индивидуально-личностных характеристик респондентов и руководителей, субъективных восприятий и практик трудовой деятельности — оказались незначимыми переменные группы индивидуально-личностных характеристик руководителей. При этом существенно возросший коэффициент детерминации в объединенной модели по сравнению с четырьмя отдельными моделями в табл. 3 свидетельствует о том, что восприятие подчиненными своих руководителей — феномен, на который оказывают влияние разные группы факторов.

Основной интригой исследования было выяснение того, предикторы какой группы — субъективные или объективные — сильнее всего влияют на оценку своего руководителя. Мы получили смешанный результат, выявив, что восприятие трансформационного лидерства зависит от позитивных восприятий, субъективных оценок, которые складываются у работников в результате наблюдений за происходящим в организации (меритократические, т. е. основанные на личных заслугах, критерии карьерных продвижений и справедливость вознаграждений). Эти оценки, при прочих равных условиях, будут выше у уступчивых, т. е. конформных, доброжелательных работников. Однако в пользу реальности феномена трансформационного лидерства говорит то, что эти субъективные оценки подкреплены констатацией реально произошедших событий в трудовой жизни респондентов — результативности высказанных работниками предложений и прохождения ими обучения. Таким образом, оценка своего руководителя как трансформационного лидера зависит не только и не столько от общего эмоционально пози-

тивного отношения к нему подчиненных, сколько от наблюдения за его реальными действиями, повседневными управленческими практиками.

Результаты анализа позволяют вести речь о неслучайности феномена трансформационного лидерства в организации. Критерии материального вознаграждения и карьерных продвижений, привлечение сотрудников к принятию решений и инвестиции в их обучение — это своего рода правила игры, которые определяются не столько на уровне межличностных взаимодействий линейных руководителей с рядовыми работниками, сколько на более высоком уровне управления. Компании или их подразделения, которые реализуют эти позитивные управленческие практики, формируют организационную культуру, благоприятную для прихода трансформационных лидеров на позиции руководителей нижнего и среднего уровня, которые способны мотивировать, вдохновлять, изменять ценности и установки своих подчиненных в пределах отведенных им полномочий. Это согласуется с выводами других российских авторов [Глухов, 2013].

При этом у нас нет оснований полностью отрицать результаты предшествующих исследований, которые показали значимость как индивидуальных характеристик субъекта восприятия (высокий уровень доброжелательности), так и перцепционных факторов (позитивное эмоциональное восприятие руководителя) [ElKordy, 2013; Schyns, Sanders, 2007; Kovjanic et al., 2012; Uhl-Bien et al., 2014; Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015]. Подчиненные считают, что работают под руководством трансформационного лидера, в условиях эмоционально позитивной атмосферы, которую создает их начальник и которая позволяет сглаживать стрессы и конфликты в жестко конкурентной среде, предъявляющей высокие требования к эффективности труда работников.

Заключение

Настоящее исследование посвящено анализу самого феномена трансформационного лидерства, в отличие от подавляющего большинства работ, выявляющих позитивное влияние трансформационного лидерства на желательные для организации установки и поведение подчиненных. В соответствии с принципами изучения лидерства с точки зрения подчиненных (*follower-centric approach*) предпринята попытка ответить на вопрос о том, какие факторы в большей степени определяют, будут подчиненные считать своего непосредственного руководителя трансформационным лидером или нет.

Мы выяснили, что оценки подчиненными своих руководителей как «трансформационных лидеров» определяются тремя группами факторов: личностными характеристиками подчиненных; субъективными восприятиями, связанными с трудовой деятельностью; реальными (наблюдаемыми) практиками трудовой деятельности. Проведенный анализ показал, что трансформационное лидерство — это не столько абстрактный позитивный образ своего руководителя в сознании подчиненных, сколько отражение реальных действий руководителей, существующих реальных практик управления человеческими ресурсами в компаниях. Организации, вкладывающиеся в обучение своих сотрудников, привлекающие их к принятию решений, обеспечивающие достиженческие критерии карьерного продвижения, создают условия для прихода трансформационных лидеров на должности руководителей нижнего и среднего уровня.

Ограничениями проведенного исследования является небольшой размер выборки и невозможность сопоставить оценки подчиненных с результатами работы подразделений, возглавляемых «трансформационными лидерами». Вне поля нашего зрения также остались оценки подчиненными

нравственно-этических качеств своих руководителей и характеристики организационной культуры компаний. Соответственно, перспективными направлениями дальнейших исследований данной темы нам видятся анализ условий формирования трансформационного лидера на более масштабных выборках, включающих широкий круг отраслей; использование стратегии «смешивания методов» (mixed methods), позволяющей дополнить результаты опроса наблюдениями за реальными взаимодействиями в организациях, анализом эффективности работы руководителей и учетом того, на каком этапе сво-

его жизненного цикла находится организация. Представляется важным также расширение списка личностных качеств руководителей, имеющих наибольшие шансы оказаться трансформационными лидерами, а также включение индикаторов организационной культуры как предикторов трансформационного лидерства. Отдельного глубокого изучения заслуживает наличие «каскадного эффекта» стилей лидерства в организации и ответ на вопрос о том, насколько руководитель нижнего и среднего уровня свободен в выборе своего стиля взаимодействия с подчиненными.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Адизес И. К. 2007. *Управление жизненным циклом корпорации*. Пер. с англ. СПб.: Питер.
- Глухов П. С. 2013. Стили лидерства в инновационной деятельности: феноменология и эмпирические исследования. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Психология»* 6 (4): 53–60.
- Замулин А. Л. 2009. Новый взгляд на последователей лидера: теория и управленческая практика. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»* (3): 75–97.
- Замулин А. Л. 2012. Лидерство в эпоху знаний. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»* (3): 48–77.
- Кузьмин В. А. 2004. *Социологические основания преобразующего лидерства*. Диссертация. Саратов.

- Лютенс Ф. 1999. *Организационное поведение*. Пер. с англ. 7-го изд. М.: ИНФРА-М.
- Парыгин Б. Д. 1971. *Основы социально-психологической теории*. М.: Мысль.
- Тихомиров А., Спэнглер У. 2005. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-трансакционная концепция лидерства. *Российский журнал менеджмента* 3 (2): 71–98.
- Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С. 2012. Социальная организация российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании. *Социологические исследования* (5): 58–68.
- Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С., Ребров А. В. 2013. *Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления*. М.: ИНФРА-М.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Alvesson M., Kärreman D. 2016. Intellectual failure and ideological success in organization studies: The case of transformational leadership. *Journal of Management Inquiry* 25 (2): 139–152.

- Alvesson M., Sveningsson. 2003. Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non) leadership in knowledge-intensive organization. *Organization Studies* 24 (6): 961–988.

- Amernic J., Craig R., Tourish D. 2007. The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric. *Human Relations* 60 (12): 1839–1872.
- Ardichvili A. 2001. Leadership styles and work-related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post-communist countries. *Human Resource Development Quarterly* 12 (4): 363–383.
- Ardichvili A., Gasparishvili A. 2001. Socio-cultural values, internal work culture and leadership styles in four post-communist countries Russia, Georgia, Kazakhstan and the Kyrgyz Republic. *International Journal of Cross Cultural Management* 1 (2): 227–242.
- Arnold K.A., Turner N., Barling J., Kelloway E.K., McKee M.C. 2007. Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12: 193–203.
- Avolio B.J., Bass B.M., Jung D. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72 (4): 441–462.
- Avolio B.J., Zhu W., Koh W., Bhatia P. 2004. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* 25 (8): 951–968.
- Ayman R., Korabik K., Morris S. 2009. Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology* 39 (4): 852–879.
- Baker M., Wurgler J. 2007. Investor sentiment in the stock market. *Journal of Economic Perspectives* 21 (2): 129–151.
- Barbuto Jr. J.E., Fritz S.M., Matkin G.S., Marx D.B. 2007. Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles* 56 (1–2): 71–83.
- Bass B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Collier Macmillan: N.Y.
- Bass B.M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1): 9–32.
- Bass B.M., Avolio B.J. 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly* 17 (1): 112–121.
- Bass B.M., Avolio B.J. 1995. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Mind Garden: Redwood City, CA.
- Bass B.M., Avolio B.J. 1997. *Full Range Leadership Development — Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden: Redwood City, CA.
- Bass B.M., Steidlmeier P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10 (2): 181–217.
- Boerner S., Eisenbeiss S.A., Griesse D. 2007. Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13 (3): 15–26.
- Bommer W.H., Rich G.A., Rubin R.S. 2005. Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior* 26 (7): 733–753.
- Bono J.E., Judge T.A. 2004. Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 89 (5): 901–910.
- Boun T. 2014. *Examining Transformational Leadership Traits Between Asian and Caucasian Americans In Higher Education*. PhD thesis. University of Phoenix.
- Brandt T.M., Edinger P. 2015. Transformational leadership in teams — the effects of a team leader's sex and personality. *Gender In Management* 30 (1): 44–68.
- Brandt T., Laiho M. 2013. Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and

- subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal* **34** (1): 44–66.
- Braun S., Peus C., Weisweiler S., Frey D. 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multi-level mediation model of trust. *Leadership Quarterly* **24** (1): 270–283.
- Brown D. J., Keeping L. M. 2005. Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly* **16** (2): 245–272.
- Burns J. M. 1978. *Leadership*. Harper & Row: N. Y.
- Carsten M. K., Uhl-Bien M., West B. J., Patera J. L., McGregor R. 2010. Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *Leadership Quarterly* **21** (3): 543–562.
- Chemers M. 2000. Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* **4** (1): 27–43.
- Clarke S. 2013. Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* **86** (1): 22–49
- Conger J. A., Kanungo R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review* **13** (3): 471–482.
- Dionne S. D., Yammarino F. J., Atwater L. E., Spangler W. D. 2004. Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management* **17** (2): 177–193.
- Dixon S. E. A., Day M. 2007. Leadership, administrative heritage and absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal* **28** (8): 727–748.
- Dixon S. E. A., Meyer K. E., Day M. 2010. Stages of organizational transformation in transition economies: A dynamic capabilities approach. *Journal of Management Studies* **47** (3): 416–436.
- Dvir T., Eden D., Avolio B. J., Shamir B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal* **45** (4): 735–744.
- Dvir T., Shamir B. 2003. Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *Leadership Quarterly* **14** (3): 327–344.
- Eagly A. H., Carli L. L. 2003. Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *Leadership Quarterly* **14** (6): 851–859.
- Edwards G., Gill R. 2012. Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal* **33** (1): 25–50.
- Ehrhart M. G., Klein K. J. 2001. Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly* **12** (2): 153–179.
- Eisenbeiß S. A., Boerner S. 2013. A double edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management* **24** (1): 54–68.
- Elenkov D. S. 2002. Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research* **55** (6): 467–480.
- ElKordy M. 2013. Transformational leadership and organizational culture as predictors of employees attitudinal outcomes. *Business Management Dynamics* **3** (5): 15–26.
- Engelen A., Schmidt S., Strenger L., Brettel M. 2014. Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management* **20** (2): 124–136.
- Eyal O., Roth G. 2011. Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration* **49** (3): 256–275.
- Felfe J., Schyns B. 2002. The relationship between employees' occupational self-efficacy and perceived transformational leadership — replication and extension of recent results. *Current Research in Social Psychology* **7** (9): 137–163.

- Felfe J., Schyns B. 2006. Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self efficacy. *Journal of Applied Social Psychology* **36** (3): 708–739.
- Felfe J., Schyns B. 2010. Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management* **21** (2): 393–410.
- Garcia-Morales V.J., Llorens-Montes F.J., Verdu-Jover A.J. 2008. The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management* **19** (4): 299–319.
- Goldberg L.R. 1992. The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment* **4** (1): 26–42.
- Grant A.M. 2012. Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal* **55** (2): 458–476.
- Gumusluoglu L., Ilsev A. 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* **62** (4): 461–473.
- Hiller J. 2011. Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management* **37** (4): 1137–1177.
- Hsu C.-Y., Chen W.-Y. 2011. Subordinates' perception of managers' transformational leadership style and satisfaction: A comparison of electronic manufacturing companies in Mainland China and Taiwan. *International Journal of Human Resource Management* **22** (15): 3097–3108.
- Hunt J.G. 1999. Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly* **10**: 129–144.
- Hunt J.G., Conger J.A. 1999. From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *Leadership Quarterly* **10** (3): 335–343.
- Jackson T.A., Meyer J.P., Wang X.-H. 2013. Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* **20** (1): 84–106.
- Jin S., Seo M.G., Shapiro D.L. 2016. Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *Leadership Quarterly* **27** (1): 64–84.
- Judge T.A., Bono J.E. 2000. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* **85** (5): 751–765.
- Jung D.I., Avolio B.J. 1999. Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal* **42** (2): 208–218.
- Kara D. 2012. The effects of managers transformational leadership on employees organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* **2** (1): 16–25.
- Kark R., Shamir B., Chen G. 2003. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology* **88** (2): 246–255.
- Korotov K. 2008. Challenges of accelerated development of leadership talent in the Russian context. *Organizational Dynamics* **37** (3): 277–287.
- Kovjanic S., Schuh S.C., Jonas K., Quaquebeke N., Dick R. 2012. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior* **33** (8): 1031–1052.
- Kraft P.S., Bausch A. 2016. How do transformational leaders promote exploratory and exploitative innovation? Examining the black box through MASEM. *Journal of Product Innovation Management* **33** (6): 687–707.
- López-Domínguez S.M., Simo J.M., Enache P.M. 2013. Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research* **66** (10): 2147–2152.
- Lord R.G. 1985. An information processing approach to social perceptions, leadership,

- and behavioral measurement in organizations. *Research in Organizational Behavior* 7: 87–128.
- Marinova S., Van Dyne L., Moon H. 2015. Are good citizens good transformational leaders as well? An employee-centric perspective on transformational leadership. *Group & Organization Management* 40 (1): 62–87.
- McCarthy D.J., Puffer S.M., Darda S.V. 2010. Convergence in entrepreneurial leadership style: Evidence from Russia. *California Management Review* 52 (4): 48–72.
- McCarthy D.J., Puffer S.M. 2013. Business and management in Russia: A review of the post-Soviet literature and future research directions. *European Journal of International Management* 7 (1): 74–111.
- Molodchik M., Jardon C. 2015. Facilitating organizational learning in the Russian business context. *Learning Organization* 22 (6): 306–316.
- Nielsen K., Cleal B. 2011. Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *Leadership Quarterly* 22 (2): 344–352.
- Nielsen K., Randall R., Yarker J., Brenner S. 2008. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress* 22 (1): 16–32.
- Nye J.L. 2002. The eye of the follower: Information processing effects on attribution regarding leaders of small groups. *Small Group Research* 33: 337–360.
- O'Reilly D., Reed M. 2010. Leaderism: An evolution of managerialism in UK public service reform. *Public Administration* 88 (4): 960–978.
- Ogunsakin O. 2015. *Employees' Perceptions of Managerial Transformational Leadership Behaviors and Effectiveness among Information Technology Managers*. Walden Dissertations and Doctoral Studies: Walden, MN.
- Piccolo R.F., Colquitt J.A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49: 327–340.
- Pieterse A.N., van Knippenberg D., Schippers M., Stam D. 2010. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior* 31 (4): 609–623.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., Fetter R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1: 107–142.
- Schaufeli W.B., Salanova M. 2007. Enhancing work engagement through the management of human resources. In: Naswall K., Hellgren J., Sverke M. (eds). *The Individual In the Changing Working Life*. Cambridge University Press: Cambridge; 380–402.
- Schuh S.C., Zhang X., Tian P. 2013. For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics* 116 (3): 629–640.
- Schyns B., Sanders K. 2007. In the eyes of the beholder: Personality and the perception of leadership. *Journal of Applied Social Psychology* 37 (10): 2345–2363.
- Simosi M., Xenikou A. 2010. The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization. *International Journal of Human Resource Management* 21 (10): 1598–1616.
- Stelmokienė A., Endriulaitienė A. 2015. Transformational leadership in perception of subordinates: Personality traits and social identification as predictors. *Baltic Journal of Management* 10 (3): 331–344.
- Takahashi K., Ishikawa J., Kanai T. 2012. Qualitative and quantitative studies of leadership in multinational settings: Meta-analytic and cross-cultural reviews. *Journal of World Business* 47 (4): 530–538.
- Tourish D., Pinnington A. 2002. Transformational leadership, corporate cultism and the

- spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations* 55 (2): 147–172.
- Tourish D., Vatcha N. 2005. Charismatic leadership and corporate cultism at Enron: The elimination of dissent, the promotion of conformity and organizational collapse. *Leadership* 1 (4): 455–480.
- Uhl-Bien M., Riggio R.E., Lowe K.B., Carsten M.K. 2014. Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly* 25 (1): 83–104.
- Uhl-Bien M., Pillai R. 2007. The romance of leadership and the social construction of followership. In Pillai R., Bligh M.C., Uhl-Bien M. (eds). *Follower-Centered Perspectives On Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Information Age Publishing: Charlotte, NC; 187–209.
- Vecchio R.P., Boatwright K.J. 2002. Preferences for idealized styles of supervision. *Leadership Quarterly* 13 (4): 327–342.
- Wang G., Oh I., Courtright S.H., Colbert A.E. 2011. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management* 36: 223–270.
- Whittington J.L., Goodwin V.L., Murray B. 2004. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *Leadership Quarterly* 15 (5): 593–606.
- Yahaya R., Ebrahim F. 2016. Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development* 35 (2): 190–216.
- Translation of references in Russian into English**
- Adizes I. 2007. *Managing Corporate Lifecycles*. Russian translation. St. Petersburg: Piter.
- Glukhov P.S. 2013. Styles of leadership in innovation: phenomenology and empirical research. *Bulletin of the South Ural State University. Psychology Series [Vestnik Yuzhno-Ural'skogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya "Psikhologiya"]* 6 (4): 53–60. (In Russian)
- Zamulin A.L. 2009. A new look at the followers of the leader: Theory and management practice. *Vestnik of St. Petersburg University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya "Menedzhment"]* (3): 75–97. (In Russian)
- Zamulin A.L. 2012. Leadership in the era of knowledge. *Vestnik of St. Petersburg University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya "Menedzhment"]* (3): 48–77. (In Russian)
- Kuzmin V.A. 2004. *Sociological Foundations of Transformative Leadership*. PhD Thesis. Saratov. (In Russian)
- Luthans F. 1999. *Organizational Behavior*. 7th ed. Russian translation. Moscow: INFRA-M.
- Parygin B.D. 1971. *The Basics of Socio-Psychological Theory*. Moscow: Mysl'. (In Russian)
- Tikhomirov A., Spangler W. 2005. Styles of leadership and success of mergers and acquisitions: Transformation-transactional concept of leadership. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 3 (2): 71–98. (In Russian)
- Efendiev A.G., Balabanova E.S. 2012. Social organization of Russian business: Theoretical and methodological approaches and their realization in the empirical study. *Sociological Studies [Sotsiologicheskie Issledovaniya]* (5): 58–68. (In Russian)
- Efendiev A.G., Balabanova Ye.S., Rebrov A.V. 2013. *Human Resources of Russian Business Organizations: Development and Management*. Moscow: INFRA-M. (In Russian)

Статья поступила в редакцию
6 июня 2017 г.
Принята к публикации
31 августа 2017 г.

Supervisors' Transformational Leadership: Personality and Management Practices as Antecedents***Balabanova, Eugenia S.***

Professor, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation
E-mail: balabanova@hse.ru

Deminskaya, Veronika E.

Doctoral Student, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation
E-mail: vdeminskaya@hse.ru

To date, most research on leadership has been focused on impact of transformational leaders on employee attitudes, behaviors, and performance. Much less attention has been given to the antecedents of transformational leadership behaviors. This article bases on follower-centric perspective of leadership. We examine subordinates' and supervisors' personal characteristics, work-related perceptions and attitudes, and observed managerial practices as predictors of transformational leadership. Empirical analysis uses a obtained from a standardized survey of 112 employees from two organizations (in IT and manufacturing). Our results revealed that supervisors' transformational leadership is significantly predicted by subordinates' agreeableness ("big five" model), perceived justice of performance-based payments and career promotions, and practices of professional training and implementation of employees' initiatives. Among these, perceived justice of performance-based promotions showed the highest relative importance for predicting supervisors' transformational leadership.

Keywords: transformational leadership, follower-centric theory, personality traits, perceptions, management practices.

JEL: D23, M12, M19, Z13.

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.301

Initial Submission: June 6, 2017
Final Version Accepted: August 31, 2017