

Матрица лидерства

Е. В. Сидоренко

Статья посвящена описанию методики оценки руководителей «Матрица лидерства». Методика предназначена для использования в тренинге и коучинге для самопознания и саморазвития.

Единой научной трактовки лидерства все еще не существует [2, с. 11]. В качестве рабочего определения лидерства будем использовать определение из Краткого психологического словаря [1]: Лидерство = Отношения влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. В этом определении лидерство понимается как отношения. Анализ существующих концепций показывает, что в большинстве из них все многообразие факторов лидерства может быть сведено к двум параметрам: личные

качества лидера и его отношения с последователями.

Так, например, в исследованиях лидерского поведения в Университете штата Огайо, начатых в 1940-е годы под руководством Ральфа Стогдилла, были выявлены два фактора лидерского поведения: 1) чуткость, или уважение и внимание к людям (*consideration*); 2) структурообразующее начало (*initiating structure*) (таблица 1).

В ситуационной теории лидерства П. Херси и К. Браншара выделяются два фактора поведения лидера: ориентация на задачу и ориентация на отношения. По мере повышения зрелости подчиненного потребность в лидерском поведении, направленном на отношения, растет, а



Елена Васильевна Сидоренко
Кандидат психологических наук,
доцент кафедры социальной психологии
Санкт-Петербургского государственного
университета.

Чуткость	Способность устанавливать и поддерживать рабочие отношения, характеризующиеся взаимным доверием, двусторонней коммуникацией, уважением к идеям сотрудников и сопереживанием их чувствам
Структурообразующее начало	Способность лидера определять и назначать роли себе и своим сотрудникам для того, чтобы они устанавливали цели в зоне своей ответственности и достигали их [5] (Fleishman E.A., Harris E.E., 1998; Hellriegel D et al., 2001)

Таблица 1. Два фактора лидерского поведения [5; 6]

1. Интеллект	Большинство успешных лидеров обладают несколько более высоким интеллектом, чем их последователи
2. Зрелость и широта	Успешные лидеры характеризуются эмоциональной зрелостью и широтой интересов
3. Внутренняя мотивация и стремление к достижениям	Успешные лидеры ориентированы на результат; когда они достигают одной цели, они ищут другую. Они не зависят от своих последователей в мотивации достижения целей
4. Честность	Успешные лидеры последовательны. Когда руководители устанавливают один набор ценностей, а практикуют другой, они быстро теряют доверие последователей. Многие исследования указывают на то, что если подчиненных попросить оценить и прокомментировать различные черты успешных и неуспешных лидеров, честность оказывается наиболее важной характеристикой. Доверие является критической характеристикой, определяющей степень готовности следовать за лидером

Таблица 2. Ключевые черты успешного лидера [6]

потребность в поведении, направленном на задачу, наоборот, уменьшается [7].

Наконец, модель лидерства — известная под названием «Теория черт», утверждает, что большинство (хотя и не все) успешные лидеры обладают четырьмя чертами [9] (таблица 2).

В этом перечне три лидерские черты можно отнести к личным качествам — интеллект, зрелость и широту интересов, мотивацию. Честность характеризует не только личные качества лидера, но и его отношение к другим людям. Таким образом, теория черт также предполагает две составляющие: собственно личные качества лидера и его отношение к последователям.

Рассмотренные концепции позволяют выделить два ключевых фактора лидерства:

- 1) личные качества лидера;
- 2) его отношение к последователям.

Личные качества лидера — это те личностные характеристики, которые могут проявляться и в индивидуальной работе. Эти характеристики могут сохраниться, даже если человек попадет на необитаемый остров или станет добровольным отшельником. И в индивидуальной работе, наедине с самим собою можно проявлять интеллект, стратегическое видение, целеустремленность, мотивацию достижения, несгибаемую волю. Эти качества проявляются в жизни и деятельности человека, даже если рядом нет вообще никаких последователей.

Отношение к последователю — это межличностная связь между лидером и последователем, существующая в *представлении последователя*. Именно то, как эта связь переживается и оценивается последователем, имеет значение для лидерства, а не наоборот. Лидеру может казаться, что он хорошо относится к людям, но по-настоящему оценить его отношение могут только сами последователи. Отношение проявляется, прежде всего, в поведении лидера по отношению к последователю, в его внимании к личностным особенностям, потребностям, надеждам, ценностям и идеям тех людей, которых он пытается вести за собой. Лидеру бывает трудно осознать свое *невнимание*, особенно если оно проявляется в неосознаваемых или неконтролируемых им действиях и поступках. Те же, по отношению к кому проявляется невнимание или пренебрежение, замечают эти сигналы гораздо быстрее, чем тот, кто их посылает.

Манц и Симс писали о том, что лучший лидер («суперлидер») — это тот, кто превращает подавляющее большинство идущих за ним людей в лидеров для самих себя [4]. Лидер, который хорошо от-

Матрица Лидерства. Методика для оценки руководителей Е.В. Сидоренко, 2007

Вспомните, пожалуйста, самого хорошего и самого плохого руководителя своей жизни.

1. Насколько выдающимися были личные качества самого хорошего руководителя? Был ли это человек выдающегося интеллекта, стратегического мышления, высочайшей мотивации достижения, сильной воли?

Весьма невыдающийся	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Весьма выдающийся
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

2. Насколько выдающимися были личные качества самого плохого руководителя? Был ли это человек выдающегося интеллекта, стратегического мышления, высочайшей мотивации достижения, сильной воли?

Весьма невыдающийся	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Весьма выдающийся
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

3. Как относился (или относится) к вам лично самый лучший руководитель?

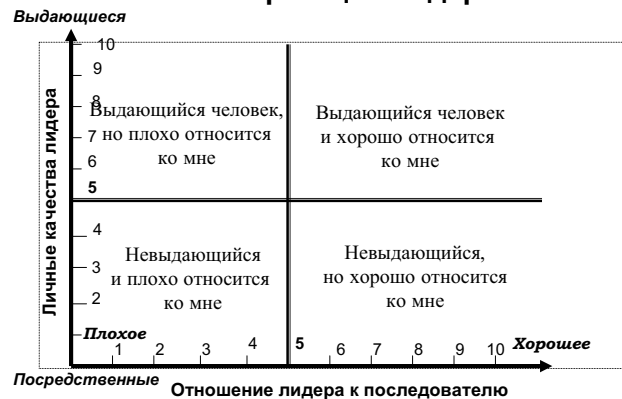
Равнодушно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Очень хорошо
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

4. Как относился (или относится) к вам лично самый плохой руководитель?

Равнодушно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Очень хорошо
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

5. По ответам на вопросы 1 и 3 определите точку в матрице лидерства, соответствующую оценке самого хорошего руководителя, а по ответам на вопросы 2 и 4 определите точку самого плохого руководителя. Отметьте точку плохого руководителя черным кружком, а точку самого хорошего руководителя — звездочкой.

Классификация лидеров



носится к последователю, помогает ему осознать и развить свои возможности и стать лидером для самого себя.

Предлагаю читателю вспомнить своих собственных руководителей, с которыми он работал в течение жизни, и ответить на вопросы методики «Матрица Лидерства».

По соотношению факторов «личные качества» и «отношение к последователю» получаем 4 типа лидеров (рисунок 1).

«Чужой» лидер сам по себе хорош, но не для меня. Это лидер для кого-то другого. Возможно, он ведет кого-то за собой, но не меня. (*Вы очень хороши, но мне какое дело?*)

«Свой» лидер хорошо относится ко мне, но, возможно, он не совсем лидер. Он просто — «свой человек». Может быть, он не воспринимается как лидер, потому что до назначения

на руководящую должность долго был «своим» человеком, или потому, что он не обладает выдающимися личными качествами. Это удобный лидер для тех, кто не хочет для себя никаких лидеров.

«Ничей» лидер, похоже, ни для кого не является лидером. Он не отличается выдающимися личными качествами и



Рисунок 1. Классификация лидеров



Рисунок 2. Матрица лидерства: случай менеджера М.

Категории	Ничей лидер	Свой	Чужой лидер	Мой лидер
Лучшие руководители	0	6,25%	2,08%	91,67%
Худшие руководители	31,25%	25%	25%	18,75%

Таблица 3. Распределение руководителей по категориям лидеров (Сидоренко, 2007, n = 48)

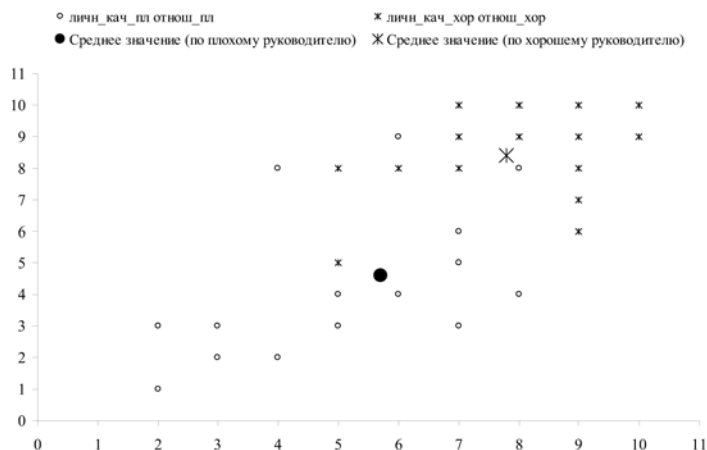


Рисунок 3. Распределение значений в матрице лидерства: исследование О. Е. Куконковой

Категории	Личные качества		Отношение к последователю	
	Средняя	Стандартное отклонение	Средняя	Стандартное отклонение
1. «Хороший руководитель»	8,4	1,4	7,8	1,5
2. «Плохой» руководитель	4,6	2,2	5,7	2,2

Таблица 4. Средние значения и стандартные отклонения показателей «личные качества» и «отношение ко мне» (по данным О.В. Куконковой, 2007, n = 20)

Категории	Личные качества		Отношение к последователю	
	Средняя	Стандартное отклонение	Средняя	Стандартное отклонение
1. «Хороший руководитель»	8,43	1,73	8,12	1,53
2. «Плохой» руководитель	4,52	2,33	4,47	2,60

Таблица 5. Средние значения и стандартные отклонения показателей «личные качества» и «отношение ко мне» (по данным Е.В.Сидоренко, 2007, n = 48)

добрым отношением к последователю. Таких «лидеров» обычно вспоминают с некоторым содроганием.

И только «Мой» лидер — это тот, кого человек сам назовет лидером для себя. Лидер ведь не просто «блистает», он ведет.

Рассмотрим эту классификацию на примере матрицы, полученной менеджером М. Он оценил по матрице лидерства всех своих руководителей (рисунок 2).

Мой лидер, лидер именно для меня — это человек, который не только обладает выдающимися качествами, но и хорошо относится именно *ко мне*. В случае менеджера М. самым лучшим лидером именно для М. оказывается руководитель с инициалами В.Т. Именно про этого человека он может сказать: «Это был МОЙ лидер».

Лидера Б.М. он не считает лидером для себя, так как Б.М. был равнодушен к самому М., никогда не помогал ему, не интересовался им. Он был каким-то *чужим*. Руководителей Л.Е. и Г.К. вспоминает с теплым чувством, однако не считает, что они были настоящими лидерами (категория «*свой*» человек). Руководителя Н.Е. он вообще считает «ошибкой своей жизни» (категория «*ничей*»).

Матрица лидерства была использована в нескольких тренингах «Развитие лидерства». Примерно 90% тех, кого считают лучшими руководителями, попадают в квадрант «Мой лидер».

Как видно из таблицы 3, лучшие руководители почти всегда относятся к категории «Мой лидер», в то время как худшие в 81,25% случаев попадают в категории «Ничей», «Свой» или «Чужой». Различия для квадранта «Мой лидер» достигают высокого уровня значимости ($\Phi^* = 4,38, p \leq 0,01$).

В исследовании О.В. Куконковой было установлено, что среднее значение «хорошего» руководителя попадает в квадрант «мой» лидер, среднее значение «плохого» — в квадрант «свой» (рисунок 3).

Как считает автор, именно выдающиеся личные качества «плохих» руководителей помешали им занять место лидера в данном исследовании [3] (таблица 4).

По моим данным, самые плохие руководители попадают все же в категорию «ничей» (таблица 5).

Часто в процессе тренинга или коучинга люди осознают, кто из их руководителей в действительности был для них лидером, кто — «чужим», кто — просто «своим» человеком, а кто вообще — «ничьим».

Однако это лишь первый шаг. Теперь нужно применить эти же критерии оценки к самому себе и заполнить еще одну матрицу лидерства.

**Матрица Лидерства. Методика для самооценки руководителей
Е.В. Сидоренко, 2007**

Вспомните, пожалуйста, двух своих подчиненных: самого лояльного и самого нелояльного по отношению к вам.

1. Насколько выдающимся считает ваши личные качества самый лояльный подчиненный? Считает ли он вас это человеком выдающегося интеллекта, стратегического мышления, высочайшей мотивации достижения, сильной воли?

Весьма невыдающийся	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Весьма выдающийся
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

2. Насколько выдающимся считает ваши личные качества самый нелояльный подчиненный? Считает ли он вас это человеком выдающегося интеллекта, стратегического мышления, высочайшей мотивации достижения, сильной воли?

Весьма невыдающийся	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Весьма выдающийся
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

3. Как бы оценил самый лояльный подчиненный ваше отношение к нему?

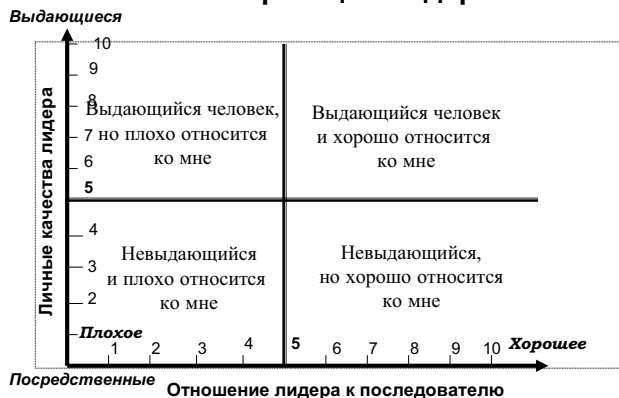
Равнодушно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Очень хорошо
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

4. Как бы оценил самый нелояльный подчиненный ваше отношение к нему?

Равнодушно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Очень хорошо
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

5. По ответам на вопросы 1 и 3 определите точку, соответствующую предполагаемой оценке самого лояльного подчиненного, а по ответам на вопросы 2 и 4 определите точку, соответствующую предполагаемой оценке самого нелояльного подчиненного. Отметьте точку нелояльного подчиненного черным кружком, а точку лояльного подчиненного — звездочкой.

Классификация лидеров



6. Каким лидером вы оказываетесь для самого лояльного и для самого нелояльного подчиненного?

7. Каковы задачи вашего развития как лидера?

Тот, кто хочет быть лидером, должен сделать так, чтобы его последователь добровольно сказал: «Это мой лидер». В его матрице руководитель должен оказаться в поле «Мой». Допустим, новый руководитель обладает весьма ценными личными качествами, но пока что находится в поле «Чужой». Можно ли из поля «Чужой» перейти в поле «Мой»? Да, за счет развития добрых отношений с последователем (рисунок 4).

Часто в тренинге руководители говорят: «Да, он должен изменить отношение ко мне». Но в лидерстве речь должна идти, прежде всего, о том, чтобы руководитель сам изменил свое отношение к подчиненному.

Подчиненный не обязан становиться добровольным последователем. Он может им стать, если лидер сделает к этому первый шаг.

Теперь представим себе, что новый руководитель — это старый коллега и друг, который был выдвинут на эту должность. Можно ли ему из поля «Свой» перейти в «Мой»? Можно ли из «своего человека», «своего парня» превратиться в Лидера для других людей? Для этого нужно развивать свои собственные выдающиеся качества. Это в тренинге сделать гораздо труднее.

Методика «Матрица лидерства» позволяет сделать первый шаг в осознании индивидуальных задач развития лидерского потенциала. Второй шаг зависит от самого лидера.

Литература

1. Краткий психологический словарь / Составитель Л.А. Карпенко; под общей редакцией А.В. Петровского, М.Г. Япрошевского. — Москва: Политиздат, 1985.
2. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М.: Стаут, 2007.
3. Куконкова О.В. Факторы рабочей мотивации. СПб.: СПбГУ, 2007.
4. Линда Дж. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.
5. Fleishman E.A., Harris E.E. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post HOC reflections. *Personal Psychology*, 1998, 51, 825-834.
6. Hellriegel, D., Slocum, J. and Woodman, R. *Organizational Behavior*, 9th edition. Cincinnati, Ohio: South-West Publishing (Thomson), 2001.
7. Hersey P., Blanchard K.H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.
8. Judge W.Q. *The Leader's Shadow: Exploring and Developing Executive Character*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999.
9. Kouzes J.M., Posner B.Z. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
10. Quinn R.E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

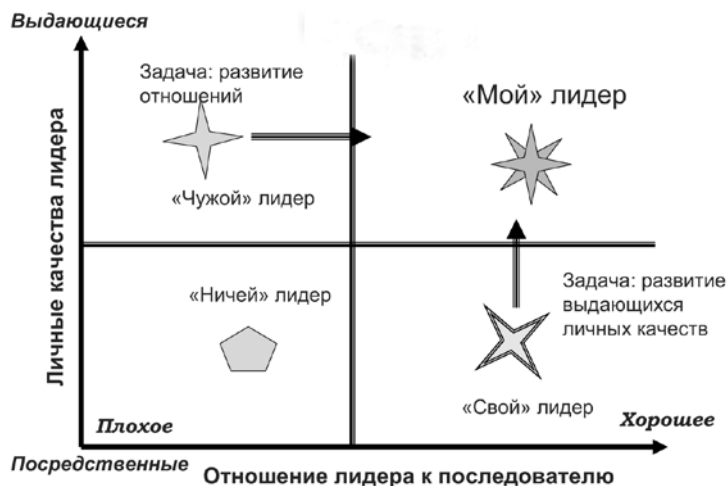


Рисунок 4. Задачи развития лидерского потенциала для «чужих» и «своих» лидеров