

Ван Чжэн, Лилия А. Никифорова  
**МЕТОД НЕПРЯМОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
 КАК ЛИДЕРА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОЦИАЛЬНО-  
 ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ**

*В статье разработан метод непрямої ідентифікації керівника як лідера, який дозволяє на основі кількісних показателів визначити тотожність керівника та лідера як єдиної особи. Також даний метод дозволяє отримати кількісні результати невикористаного потенціалу ефективної роботи колективу в цілому.*

*Ключевые слова: лидер; руководитель; мотивация; социально-психологический климат.  
 Форм. 4. Рис. 1. Лит. 18.*

Ван Чжен, Лілія О. Нікіфорова  
**МЕТОД НЕПРЯМОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КЕРІВНИКА  
 ЯК ЛІДЕРА З ВИКОРИСТАННЯМ СОЦІАЛЬНО-  
 ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

*У статті розроблено метод непрямої ідентифікації керівника як лідера, який дозволяє на основі кількісних показників визначити тотожність керівника та лідера як єдиної особи. Також даний метод дозволяє отримати кількісні результати невикористаного потенціалу ефективної роботи колективу в цілому.*

*Ключові слова: лідер; керівник; мотивація; соціально-психологічний клімат.*

Wang Zheng<sup>1</sup>, Liliya A. Nikiforova<sup>2</sup>  
**METHOD OF INDIRECT IDENTIFICATION  
 OF TOP MANAGER AS A LEADER BY MEANS  
 OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGIES**

*The developed method of indirect identification of top manager as a leader allows using quantitative indicators to determine the identity of top manager and leader as a single person. Also, this method allows obtaining quantitative results of hidden potential in effective operation of personnel as a whole.*

*Keyword: leader; top manager; motivation; socio-psychological climate.*

**Постановка проблеми.** Вопросы, изложенные в данной статье, имеют высокий уровень актуальности, так как практика менеджмента свидетельствует о том, что для успешного достижения целей, поставленных перед коллективом любой иерархии, начиная от производственного участка и заканчивая предприятием в целом, роли руководителя и лидера должны быть замкнуты на одном человеке во избежание неконструктивных конфликтов и передела власти, которые отрицательно влияют на внутренний социально-психологический климат в коллективе и резко снижают общую эффективность его работы в целом.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проведенный анализ последних публикаций и исследований показал, что вопрос выявления лидера среди членов коллектива рассматривался многими отечественными и зару-

<sup>1</sup> Qilu Normal University, China.

<sup>2</sup> Vinnytsia National Technical University, Ukraine.

бежными учеными среди которых стоит выделить И. Адизеса [1], А. Ищенко [4], О.Е. Кузьмина [6] и др. Вопросы адекватной идентификации лидера как руководителя также были рассмотрены некоторыми отечественными учеными с точки зрения получения конечной экономической цели, такой, например, как привлечение дополнительных инвестиций [12] или дополнительный прирост прибыли [16].

Также заслуживают внимания различные методики, определяющие набор качеств, характеризующих лидера, либо предрасположенность определенных типов людей к лидерству. Среди таких методик следует выделить методики набора качеств Э. Богардуса [13], теорию лидерских качеств Р. Стогдилла [18], типологию К. Юнга [14], типологию Маер-Бриггса [15], дихотомическую методику Шияна-Никифоровой [17], модель множественных связей Юкла [7]. Данные методики позволяют с относительно высокой долей вероятности путем тестирования или интервьюирования определить потенциального лидера в каждом конкретном случае при условии правдивости ответов респондента.

Как правило, широко используемые сегодня методы и технологии выявления лидера подразумевают непосредственный прямой контакт с респондентом путем использования игровых и тренинговых методов, метод интервью и наблюдения, экспертных методов, что может привести к искажению первоначальных результатов в силу некоторого психологического дискомфорта респондента и значительного снижения корректности результатов, полученных при помощи этих методов. Использование непрямых методов идентификации лидера позволяет избежать этих недостатков.

**Нерешенные части проблемы.** В научной литературе широко описаны различные методы [1; 7; 11; 15; 18] с качественными результирующими выводами относительно определения реального лидера в коллективе среди его членов, но существует крайне мало научно обоснованных методов, позволяющих напрямую получить количественные результаты, которые могли бы подтвердить или опровергнуть правильность выбора уже существующего руководителя как лидера в каждом конкретном коллективе. В связи с этим возникает необходимость разработки такого метода с использованием инструментария социально-психологических технологий.

**Целью исследования** является разработка метода непрямой идентификации руководителя как лидера с использованием социально-психологических технологий.

**Основные результаты исследования.** Наиболее важной профессиональной чертой руководителя является умение сформировать эффективную, сплоченную команду под своим руководством. Не обладая качествами лидера, более того, не являясь авторитетом для своих подчинённых, руководитель не сможет эффективно управлять таким коллективом, и цели, поставленные ним, будут открыто или тайно саботироваться, что замедлит их достижение или сделает таковое вообще невозможным.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что одной из основополагающих проблем в сфере управления персоналом является идентификация руководителя как реального лидера команды. Тождество руководителя и

лидера в одном лице позволяет избежать многих потенциальных трудностей, связанных с неконструктивными конфликтами внутри коллектива при распределении реальной власти, и сократить непродуктивные затраты времени работы коллектива до минимума.

Как уже было отмечено ранее, в основном при идентификации лидера в коллективе используются прямые методы, такие как метод интервью и игровой метод, тренинговый метод и метод наблюдения, которые:

- во-первых, подразумевают непосредственный контакт с респондентом, что может привести к искажению его ответов или действий в силу воздействия объективных психологических факторов [3; 10];
- во-вторых, рассмотренные методики, как правило, рекомендуется использовать на ранних стадиях формирования коллектива для выявления лидера и назначения его на должность руководителя;
- в-третьих, наиболее широко применимые методики [7; 11; 13; 15; 18] позволяют получить качественный результат идентификации каждого конкретного респондента как потенциального лидера, а не результат идентификации лидера как уже реально существующего руководителя.

Для разрешения этих проблем предложено использовать метод не прямой идентификации с использованием социально-психологических технологий, в основу которых положен инструментарий социометрии, предложенный еще Дж. Морено [8]. Социометрическая техника, разработанная Дж. Морено, используется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и усовершенствования. При помощи социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях коллективной деятельности, выносить суждения о социально-психологической совместимости членов коллектива, который имеет свою внутреннюю социально-психологическую структуру. Формирование этой социально-психологической структуры обусловлено многими объективными и субъективными факторами, но, сформировавшись, она сама имеет большое влияние на коллектив и личность и является объективно существующим явлением. О важности благоприятного социально-психологического климата можно судить по тому, что плохое настроение снижает эффективность работы коллектива до 30% [2; 11]. Поэтому руководитель должен быть внимательным, знать и учитывать психологический климат в коллективе. Поскольку руководитель может целенаправленно влиять на обстоятельства, то он может изменять социально-психологический климат в позитивном направлении, но только при условии, что официальный руководитель является лидером и с позиции своего авторитета выполняет необходимые корректировки.

Также, социометрия позволяет: измерить степень сплоченности (разобщенности) группы, определить «социометрические позиции», то есть сравнительный авторитет членов группы по признакам симпатии (антипатии), где на крайних полюсах находятся лидер и тот, кем пренебрегают; зафиксировать группировки, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры. С помощью этого метода можно выявить неконфликтные и конфликтные (напряженные) участки. Также, использование социометрии позволяет проводить измерения авторитета формального и неформального лидеров для перегрупп-

пировки людей в командах так, чтобы снизить напряженность в коллективе, возникающую из-за взаимной неприязни некоторых членов группы и повысить эффективность работы команды в целом [11].

Для достижения наибольшей достоверности результатов при идентификации руководителя как лидера используем следующие социометрические параметры:

1. Коэффициент сплоченности – классический показатель, который отражает психологическую совместимость коллектива в целом и во многом зависит от авторитета руководителя как лидера коллектива. Одним из непрямых показателей, которые, по нашему мнению, идентифицируют руководителя как лидера является показатель сплоченности коллектива. Сплоченность коллектива проявляется в силе притяжения к нему его членов, возможности их совместного влияния на отдельного индивидуума. Сплоченность обусловлена тяготением людей один к одному в поисках помощи или поддержки при достижении поставленных перед ними целей. Сплоченность коллектива, удовлетворённость людей своей принадлежностью к нему зависит также от их психологической и социально-психологической совместимости. Основу первой составляет соответствие темпераментов членов коллектива; в основу второй положено соответствие профессиональных и моральных качеств. Результаты многих социологических исследований свидетельствуют о существовании прямой зависимости между сплоченностью коллектива и эффективностью результатов его совместной деятельности [8; 9], что непрямо подтверждает правильность идентификации руководителя как лидера данного коллектива.

2. Показатель социометрического статуса, который отражает способность индивидуума (в данном случае члена коллектива) как элемента социометрической структуры занимать некоторую пространственную позицию в ней, то есть определённым образом соотноситься с другими элементами данной структуры.

3. Показатель эмоциональной экспансивности, который отражает потребность индивидуума в сотрудничестве, совместной деятельности; с психологической точки зрения данный показатель характеризует потребность индивидуума в общении.

4. Индекс взаимности – определяет удельный вес положительных диад в коллективе.

5. Показатель конфликтности – определяет удельный вес негативных диад и отражает напряженность отношений в коллективе.

Классический инструментарий социометрии [2; 8] выделяет так же как наиболее распространенные показатели референтности и взаимности, но для целей нашего исследования они не представляют интереса.

В предыдущей работе авторов [9] данные показатели было объединены в систему, в которой был выведен единый интегральный показатель влияния межличностных отношений на уровень результативности труда всего коллектива  $I_c$ . При этом был использован экспертный метод с расчетом коэффициента конкордации и метод синтеза [9]:

$$I_c = q_1 \times W_c + q_2 \times P_c, \quad (1)$$

где  $W_c$  – показатель делового комфорта;  $P_c$  – показатель психологического комфорта;  $q_1$  и  $q_2$  – удельный вес, который соответствует влиянию каждого из этих показателей. Этот вес будет зависеть в общем контексте управления производственным коллективом, от задач, поставленных руководством предприятия. Их можно или определить экспериментально, или задать при помощи руководства предприятия, или найти с помощью экспертов. Как правило, при расчетах используется соотношение  $q_1 + q_2 = 1$ .

Значение  $I_c \rightarrow 1$  будет соответствовать высокому уровню результативности совместной деятельности коллектива и свидетельствовать о том, что данный производственный коллектив представляет собой единое целое, является сплоченным и приспособленным к совместной работе под руководством действующего начальника. Значения  $I_c \rightarrow 0,5$  характеризует коллектив, который находится на стадии формирования, а значение  $I_c \rightarrow 0$  соответствует коллективу, который является неэффективным в своей совместной работе. При отсутствии отрицательных и равнодушных выборов максимальная результативность совместной деятельности коллектива, измеренная с помощью  $I_c$ , будет равна 1.

Для решения поставленной в работе задачи и повышения точности результатов, полученных при использовании метода непрямо́й идентификации руководителя как лидера, необходимо выбрать конкретный момент времени  $t$ , для которого и будут производиться расчеты.

Следует отметить, что момент времени  $t$ , выбранный для исследования, может принадлежать как статическому, так и динамическому ряду. В первом случае  $t \in (1; \infty)$ , во втором случае  $t \rightarrow \max$ .

Выбрав определенный момент времени и рассчитав для него  $I_c$ , мы можем рассчитать величину неиспользованного потенциала совместной экономической деятельности исследуемого коллектива, под руководством действующего начальника. Численное значение полученного результата даст возможность на основе использования социально-психологических технологий непрямо идентифицировать верность тождества руководителя и лидера в данном коллективе.

Обозначим неиспользованный потенциал совместной экономической деятельности исследуемого коллектива под руководством действующего начальника показателем  $k$ , который можно рассчитать по формуле:

$$k_t = 1 - I_{c_t}. \quad (2)$$

Наиболее результативной будет совместная работа такого коллектива, где выполняется условие:

$$k_t = (1 - I_{c_t}) \rightarrow \min. \quad (3)$$

Выполнение данного условия свидетельствует о том, что результативность совместной экономической деятельности коллектива приближается к максимально возможной с позиции использования социально-психологических факторов. В противном случае – выполнение условия, когда:

$$k_t = (1 - I_{c_t}) \rightarrow \max. \quad (4)$$

Стремление к максимуму говорит о том, что социально-психологический климат в коллективе под руководством действующего начальника не является положительным, в таком коллективе сложились отношения между его членами, негативно влияющие на результаты деятельности коллектива, его работники не считают свой коллектив достаточно профессиональным, каждый работник такого коллектива не вполне согласен работать и общаться ни с каким другим членом этого коллектива, а действующий руководитель не является реальным авторитетным лидером для подчиненных.

Представим метод непрямой идентификации руководителя как лидера с использованием социально-психологических технологий в виде алгоритма последовательных действий:

1. Сбор первичных данных в выбранный  $t$ -момент времени.
2. Первоначальная обработка полученных данных.
3. Расчет коэффициента сплоченности коллектива.
4. Верификация рассчитанного результата коэффициента сплоченности коллектива. При этом следует отметить, что если  $K_{cn} \in (0; 0,5)$ , то социально-психологический климат в коллективе является негативным и такой коллектив несформирован [9], что, с нашей точки зрения, непрямо свидетельствует о неверности идентификации руководителя как лидера.

5. Выбор варианта действий:

а) при выборе варианта действий, при котором коэффициент сплоченности ( $K_{cn}$ ) равен или больше 0,5 необходимо провести анализ ситуации с последующими корректирующими действиями, после чего происходит циклический возврат к пункту 1;

б) при выборе варианта действий, при котором коэффициент сплоченности больше 0,5 – расчет  $I_c$ .

6. Интерпретация результатов:

а) если  $K_t$  равно или больше 0,5 – существует высокая вероятность того, что неверно идентифицирован руководитель как лидер, следовательно, необходимо провести анализ ситуации с последующими корректирующими действиями, после чего происходит циклический возврат к пункту 1;

б) если  $K_t$  меньше 0,5 – существует высокая вероятность того, что в данном коллективе в выбранный  $t$ -момент времени руководитель как лидер идентифицирован верно.

Схематически отобразим вышеописанный алгоритм на рис. 1.

Как видно из рис. 1, возможно не одно, а два циклических повторения применения разработанного метода: на ранней и конечной стадии. В первом случае это дает возможность оперативной коррекции существующей ситуации, что позволяет избежать лишних расчетов, которые, в конечном результате, путем использования второго цикла привели бы исследователя к первоначальному действию алгоритма. Использование циклическости на конечной стадии дает возможность постоянного мониторинга тождества руководителя и лидера в зависимости от изменяющихся в каждый конкретный реальный  $t$ -момент времени факторов.

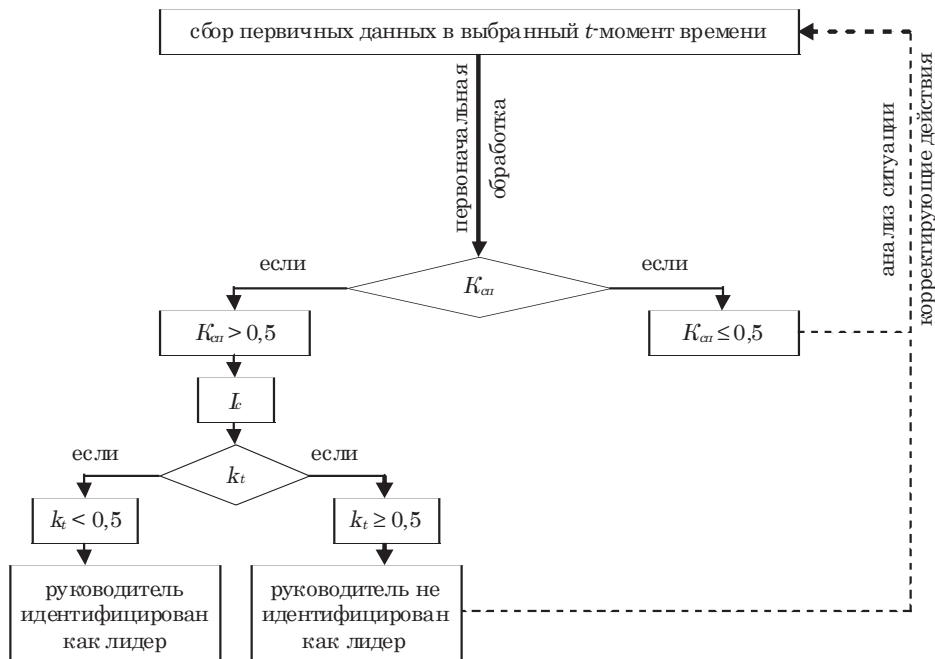


Рис. 1. Алгоритм метода непрямої ідентифікації керівника як лідера в  $t$ -момент часу, авторська розробка

**Выводы.** Разработанный авторами метод непрямої ідентифікації керівника як лідера дозволяє визначити замкнутость ролі керівника і реального лідера на одному чоловіку не тільки з кінцевими якісними, але і кількісними результатами, при чому стремление общего количественного результата к единице свидетельствует о том, что руководитель как лидер был идентифицирован верно и неиспользованный потенциал коллектива под его руководством стремится к своему общему минимуму. Отличительной чертой разработанного метода является возможность его циклического применения в зависимости от показателя  $k$  в разные промежутки  $t$ -момента времени, что дает возможность постоянного мониторинга тождества руководителя и лидера в зависимости от изменяющихся в каждый конкретный реальный момент времени факторов. Кроме того, разработанный авторами метод позволяет получить количественные результаты неиспользованного потенциала эффективной работы коллектива в целом и в соответствии с полученным результатом предпринять ряд действий, которые приведут к максимальному его уменьшению.

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 259 с.
2. Волков И.П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. – Ленинград: ЛГУ, 1970. – 87 с.
3. Искажение, вызванное наблюдателем // www.psychologisttoday.ru.
4. Ищенко А. 101 совет по лидерству. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 73 с.
5. Канвайлер Дж. Лидер-интроверт: Как преуспеть в обществе, где главенствуют экстраверты. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 178 с.

6. Керівництво організацією / О.Є. Кузьмин, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Львівська політехніка, 2008. – 244 с.
7. Модель множественных связей Юкла // scilib.biz.
8. *Морено Дж.* Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе. – М.: Иностран. лит., 2008. – 289 с.
9. *Мороз О.В., Нікіфорова Л.О., Шиян А.А.* Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: Монографія. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 275 с.
10. Список когнитивных искажений // ru.wikipedia.org.
11. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 250 с.
12. *Шиян А.А., Нікіфорова Л.О., Острий І.Ф.* Механізми взаємодії фінансових інститутів розвинених та перехідних економік // Актуальні проблеми економіки.— 2011.— №2. – С. 18–25.
13. *Bogardus, E.St.* (1934). Leaders and leadership. Front cover. D. Appleton. Century company, incorporated. Business & Economics. 325 p.
14. *Jung, C.G.* (1921). Psychological Types. Published October 1st 1976 by Princeton University Press, first published 1921. 605 p.
15. Myers & Briggs Type Indicator // www.myersbriggs.org.
16. *Shiyan, A.A.* (1998). On the Problem of Elaboration of New Criteria for Control of Hierarchical Socio-Economic Systems. Journal of Automation and Information Sciences, 4–5: 216–225.
17. *Shiyan, A.A., Nikiforova, L.O.* (2011). Types of Economic Behavior: The Instrument for Management of Individuals, Institutions, Countries and Humankind. Leadership & Organizational Behavior eJournal, 2(25) // ssrn.com.
18. *Stogdill, R.M.* (1974). Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research. New York: Free Press. 205 p.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2014.