

Исследование
особенностей должностного лидерства
в командной работе:
портрет современного руководителя проекта

Алан Л. Абаев

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, abaeva@rggu.ru*

Татьяна П. Маслевич

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, Москва, Россия, maslevich@ranepa.ru*

Наталья Л. Минаева

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, Москва, Россия, minaeva-nl@ranepa.ru*

Аннотация. В статье представлены результаты исследования особенностей должностного лидерства в командной работе. Обоснована роль лидерства в проектной команде, описаны ключевые лидерские черты, представлен инструментарий, позволяющий оценить качества лидера. Выделены стратегии и модели преодолевающего поведения, свойственные руководителям девелоперских проектов, проведена их оценка. Осуществлен анализ результатов самооценки руководителями проектов собственных лидерских черт. Полученные результаты исследования могут быть использованы при формировании учебных групп слушателей, обучающихся по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки, а также при формировании проектных команд в маркетинговой, рекламной деятельности и в различных отраслях народного хозяйства.

Ключевые слова: должностное лидерство, лидерские черты, команда проекта, оценка лидерских качеств, эмоциональное лидерство, самооценка руководителя, управленческая деятельность, стратегии и модели преодолевающего поведения

Для цитирования: Абаев А.Л., Маслевич Т.П., Минаева Н.Л. Исследование особенностей должностного лидерства в командной работе: портрет современного руководителя проекта. // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 1. С. 19–30. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-1-19-30

Studying the features of the leadership
of an official in the teamwork.
Portrait of the modern project leader

Alan L. Abaev

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
abaeval@rggu.ru*

Tatiana P. Maslevich

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russia, maslevich@ranepa.ru*

Natalia L. Minaeva

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russia, minaeva-nl@ranepa.ru*

Abstract. The article presents the results of a study of the features of the leadership of an official in the teamwork. The role of leadership in the project team is substantiated, key leadership features are described, tools facilitating an assessment of the qualities of the leader are presented. The strategies and patterns of overcoming behavior characteristic of the managers in development projects are highlighted, their assessment is made. The authors carried out an analysis of the results in self-assessment among project leaders for their own leadership features. The study findings can be used in the formation of educational groups of students studying under advanced training programs and professional retraining, as well as in the formation of project teams in the marketing and advertising as well as in various sectors of the national economy.

Keywords: leadership, leadership features, project team, leadership assessment, emotional leadership, manager self-assessment, management activities, strategies and models of overcoming behavior

For citation: Abaev AL., Maslevich TP., Minaeva NL. Studying the features of the leadership of an official in the teamwork. Portrait of the modern project leader. *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series.* 2019;1: 19-30. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-1-19-30

Интерес к лидерству как социально-психологическому явлению в России растет с каждым годом. В связи с проведением общероссийского конкурса «Лидеры России» особую актуальность приобретает разработка новых методов комплексной оценки лидерских компетенций управленческих кадров, к которым относят: нацеленность на результат, стратегическое мышление, умение работать

в команде, коммуникация и влияние, внедрение изменений, инновационность, социальная ответственность¹. Лидер играет ключевую роль в формировании управленческой команды, поэтому изучение факторов, влияющих на эффективность взаимодействия лидера и членов команды, является одним из приоритетных направлений современного проектного менеджмента [1].

Несмотря на возросший в последние годы интерес общества к лидерству, единая концепция данного явления в российской и западной науке до сих пор не выработана. Одним из наиболее динамично развивающихся вопросов современной психологии лидерства является формирование и развитие лидерских качеств или лидерства в группе. Данная проблематика успешно исследуется А.С. Чернышевым [2, 3] и его учениками С.В. Сарычевым, С.Г. Елизаровым, Ю.Л. Лобковым и другими [4–7].

Вместе с тем в социальных науках появляются новые подходы к толкованию феномена лидерства, которое приобретает все новые формы. В связи с развитием в России методов проектного менеджмента появился термин «должностное лидерство».

Должностное лидерство является, на наш взгляд, интегративным понятием, в котором выражается взаимосвязь личностных характеристик руководителей и их управленческих компетенций, позволяющих более полно реализовывать лидерский потенциал в профессиональной деятельности. Мы рассматриваем данное понятие как совокупность формального и неформального лидерства: формальное лидерство, или руководство, регламентировано внутренними нормативными актами и документами (должностными инструкциями, положениями и другими документами); неформальное же

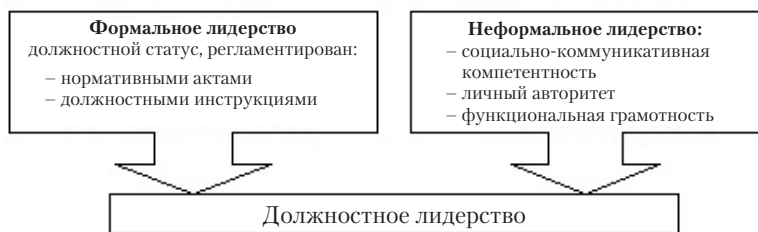


Рис. 1. Схематичное представление двойственности социально-психологических компонентов должностного лидерства (составлено авторами)

¹ [Электронный ресурс] URL: <https://лидерыроссии.рф/#project> (дата обращения 25 нояб. 2018).

лидерство формируется под влиянием личностных особенностей человека и зависит от его социально-коммуникативной компетентности, групповой поддержки и личностного авторитета [8].

Иными словами, должностное лидерство – это неформальное влияние лица, наделенного должностными полномочиями, на членов команды, с целью управления и координации их действий для наиболее эффективного достижения целей. Должностное лидерство – компонент эффективного руководства. Оно не существует вне управления, не заменяет администрирование, а дополняет его.

Существенное влияние на формирование должностного лидерства оказывает высокий уровень эмоционального интеллекта руководителя. Концепция эмоционального лидерства, основанного на эмоциональном интеллекте, широко освещена в трудах Д. Гоулмана [9].

Гоулман выделяет четыре составляющие эмоционального интеллекта:

- 1) самовосприятие (способность прислушиваться к своим внутренним чувствам, осознавать свои сильные и слабые стороны, пределы своих возможностей);
- 2) управление собой (способность контролировать свои негативные эмоции, сохранять спокойствие и рассудительность даже во время кризисов и сильных стрессов);
- 3) социальная восприимчивость (понимание невысказанных чувств других людей, своего рода эмпатия);
- 4) управление отношениями (способность оказывать влияние на людей: от умения выбрать верный тон при обращении к конкретному слушателю до способности привлечь на свою сторону заинтересованных лиц и добиться массовой поддержки своей инициативы) [9].

По мнению автора, высокие результаты в этих категориях гарантируют лидерам достижение максимально комфортных и гармоничных отношений с окружающими, уважение и доверие со стороны подчиненных, что ведет к неизменному успеху в управлении и руководстве.

Концепцию эмоционального лидерства Д. Гоулмана дополняет Е.Г. Молл [10], которая считает, что для формирования лидерского поведения руководителю необходимо наличие таких личностных качеств, как:

– *предвидение, проницательность*. Следует отметить, что это не просто предвидение, а «предвидение славы», т. е. лидер должен знать место организации в будущем. Но и этого недостаточно, такое видение должна разделять вся организация;

– *целостность, последовательность*. Будучи непоследовательным, лидер не может ожидать, что люди пойдут за ним. У лидера

должны быть ценности, и он должен последовательно делать то, что считает правильным;

– *доверие*. Существенны две стороны этой характеристики. Лидер, с одной стороны, – человек, заслуживающий доверия, с другой – он доверяет людям, с которыми работает;

– *творческие способности*. Лидер должен видеть мир состоящим из огромного количества благоприятных возможностей. Он открыт для познания различных путей достижения целей;

– *твёрдость*. Он должен уметь пойти на непопулярные, но необходимые решения. Эксперты утверждают, что лидер должен ясно осознавать, чего он хочет. У него должны быть высокие стандарты, и он не должен изменять своим принципам;

– *коммуникативность*. Хороший лидер постоянно и эффективно общается с людьми. По мнению одного из экспертов, иногда лидер вынужден сообщать своим людям все, что знает, и то, чего он не знает;

– *склонность к риску*. Лидер должен подталкивать людей ко все новым и новым задачам, поощрять стремление к инновациям. Организация прекращает продвижение к процветанию, как только в ней перестают осуществляться изменения.

На основании вышеизложенного в 2018 г. в Институте отраслевого менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ было проведено исследование среди слушателей программ MBA «Управление недвижимостью» и SMM «Управление девелоперским проектом», являющихся руководителями проектных групп (команд) в сфере недвижимости. Целью исследования стало выявление степени выраженности у руководителей проектных команд лидерских черт, способствующих формированию у них должностного лидерства.

Выборку исследования составили руководители проектов, реализуемых в сфере недвижимости, проходящие обучение по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки в РАНХиГС – всего 96 человек: 84 (87,5%) мужчины и 12 (12,5%) женщины. Преобладание в выборке мужчин обусловлено спецификой профессиональной деятельности респондентов, связанной с девелопментом и недвижимостью, где преимущественно работают мужчины.

Для проведения исследования был составлен диагностический комплекс, который позволил адекватно исследовать выделенные компоненты должностного лидерства. В данный комплекс вошли классические диагностические методики, выбор которых был обусловлен особенностями предмета исследования и определялся следующими критериями:

- 1) включением в исследование параметров, отражающих степень выраженности базовых составляющих лидерского поведения;
- 2) известностью и поэтому высокой степенью разработанности методик – тест Р. Кетелла (16PF), методика «Стратегии и модели преодолевающего поведения», методика «Экспертная оценка психологических характеристик личности руководителя по Ю.Л. Платонову»;
- 3) возможностью выявления личностных характеристик руководителя, влияющих на проявление должностного лидерства в командной работе. Результаты исследования показали, что отличительной чертой современных управленцев, руководящих девелоперскими проектами и возглавляющих команды специалистов, является выраженность таких личностных качеств, как сила сверх-Я, высокий уровень интеллекта и самооценки, эмоциональная зрелость (см. рис. 2).

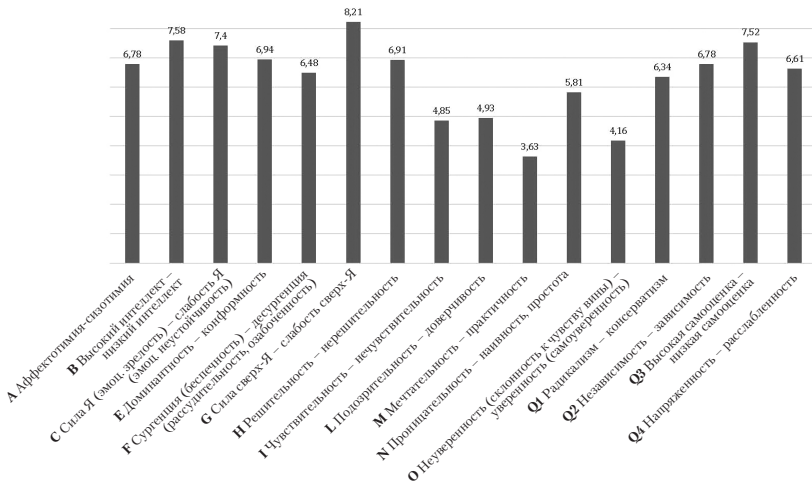


Рис. 2. Выраженность личностных особенностей руководителей (составлено авторами)

Высокий уровень выраженности такого показателя, как «Сила сверх-Я» (8,21), говорит о высоком уровне самоконтроля руководителя и является одним из ключевых факторов, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности.

Ярко выраженными показателями в усредненном профиле руководителя проекта являются также такие факторы, как решительность и независимость от группы. На наш взгляд, выражен-

ность этих качеств способствует высокой эффективности управленческой деятельности, а также формирует лидерское поведение руководителей.

Лидерский потенциал исследуемых руководителей оказался статистически значимо связан с силой Я ($r=0,448$ при $p \leq 0,01$), доминантностью ($r=0,788$ при $p \leq 0,01$), решительностью ($r=0,843$ при $p \leq 0,01$), радикализмом ($r=0,802$ при $p \leq 0,01$), независимостью ($r=0,794$ при $p \leq 0,01$), самооценкой ($r=0,723$ при $p \leq 0,01$).

Деятельность руководителя проекта связана с высоким уровнем психоэмоционального напряжения, вызванного ежедневными стрессами. Для большинства руководителей проектов преодолевающее поведение является основным видом поведения на работе – ведь им приходится не только решать задачи, стоящие перед командой проекта, но и взаимодействовать с вышестоящим руководством, а также заказчиками, причем чаще всего это происходит в ситуации «цейтнота» – острой нехватки времени. К типам преодолевающего поведения относят: поведение, направленное на разрешение проблемы и являющееся основой зрелого адаптивного поведения; регрессию; отрицание; разного рода аффективные реакции и т. п.

По видам преодолевающего поведения руководителей проектных команд в нашем исследовании получены следующие результаты (см. рис. 3).

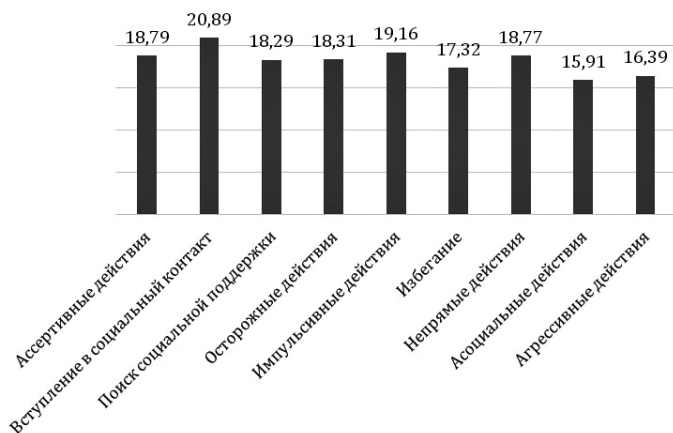


Рис. 3. Стратегии и модели преодолевающего поведения
(составлено авторами)

Как видно из представленной выше таблицы, в стрессовой ситуации у руководителей наиболее выражена стратегия вступления в социальный контакт. Как правило, такая модель поведения является конструктивной, так как управленец не замыкается на себе

и не пытается решить проблему в одиночку, а действует сообща со своими коллегами или вышестоящим руководством.

В качестве модели преодолевающего поведения руководители проектов, принявшие участие в данном исследовании, демонстрируют также импульсивные действия, что может негативно повлиять на результаты работы команды. Это может быть связано с высокой напряженностью управленческой деятельности, психоэмоциональным напряжением, о чем уже говорилось выше.

В результате проведения самооценки психологических характеристик личности руководителя по пятибалльной шкале (5-макс, 1-мин) были получены следующие средние данные (см. рис. 4).

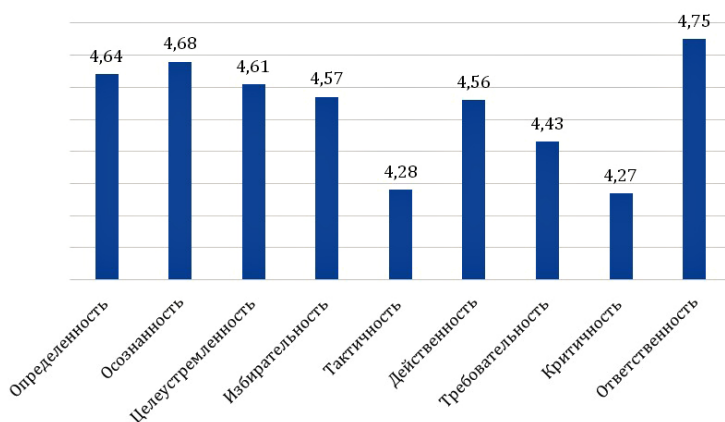


Рис. 4. Самооценка психологических характеристик личности руководителя (составлено авторами)

Выше всего руководители оценили наличие у себя такого качества, как ответственность, а лидерский потенциал руководителей оказался статистически значимо связан с ответственностью ($r=0,479$ при $p \leq 0,01$).

Далее по убывающей оценены такие качества, как осознанность, определенность, целеустремленность, избирательность, действенность, требовательность, тактичность.

Ниже всего руководителями оценена критичность, что говорит о вероятном наличии у руководителей проектных команд определенных трудностей в объективной оценке результатов деятельности их подчиненных и необходимости регламентации процедуры оценки персонала.

Также невысоко оценена тактичность, что, вероятно, затрудняет формирование у руководителей эффективного лидерского пове-

дения: ведь умение найти общий язык с подчиненными, в корректной форме объяснить все ошибки и недочеты в работе является одной из ключевых компетенций должностного лидера.

Таким образом, интерпретируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что главной отличительной чертой современных руководителей проектов, работающих в сфере девелопмента, является выраженность таких лидерских качеств, как высокий уровень ответственности, осознанности, целеустремленности, действительности. Следует отметить, что такие качества, как общительность, доброжелательность, тактичность, положительно влияющие на формирование должностного лидерства, современные руководители проектов явно недооценивают. Возможно, поэтому среди них так редко встречаются настоящие лидеры.

Анализ полученных в ходе исследования данных позволяет сделать следующие основные выводы:

1) при формировании проектных команд, а также при назначении руководителя проекта не учитываются психологические особенности претендентов – команды формируются в основном на основании наличия у претендентов опыта работы в данной сфере;

2) руководитель проекта не всегда обладает лидерскими чертами и является должностным лидером. Происходит это по причине формального назначения руководителя проекта, на основании приказа или иных распорядительных документов, без учета его психологических особенностей и потенциала к выполнению функций лидера команды (проекта);

3) следствием перечисленных подходов к формированию команд проектов и назначения руководителем проекта лица, не обладающего необходимым лидерским потенциалом, является невысокая эффективность проектных команд, текучесть персонала, срыв сроков реализации проекта и пр.

Мы считаем, что работа по формированию проектных команд должна вестись как минимум по двум направлениям.

Во-первых, при подборе кандидатов в команду проекта необходимо использовать современный обширный психодиагностический инструментарий, позволяющий адекватно исследовать не только компоненты должностного лидерства руководителя проекта, но и командные роли будущих членов команды. Примером такого инструментария служит тест Р.М. Белбина «Командные роли» [11], позволяющий, как это показано в работе А.Р. Урубкова, Н.Б. Сафронова, О.В. Папельнюк [12], оценить предполагаемые командные роли претендентов на включение в команду и на основании этого сформировать сбалансированную команду, эффективность которой будет выше команды, сформированной без учета командных ролей.

Во-вторых, при отборе претендентов на вакансию «руководитель проекта» необходимо применение таких современных методов оценки, как ассесмент-центр, что позволит оценить не только (и не столько) профессиональный опыт соискателя, но и умение работать в команде, ставить задачи перед подчиненными, решать конфликтные ситуации и т. п. Мы считаем, что на должность «руководитель проекта» должны претендовать соискатели, имеющие высокий уровень лидерского потенциала, т. е. являющиеся по сути должностными лидерами.

Перечисленные меры позволят сформировать максимально эффективные проектные команды, решающие любые задачи не только в сфере девелопмента и недвижимости, но и в других отраслях народного хозяйства.

Литература

1. *Kosareva E., Safronova N.* Continuing Education for Managers as the Basis of Innovation Economy (Experience of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration) // Serbian Journal of Management. 2016. Vol. 11. №1. P. 65–72.
2. *Чернышев А.С., Беспалов Д.В., Аль-Гаффи С.* Роль лидерства в функционировании группы как субъекта совместной деятельности / Под общ. ред. А.С. Чернышева. Курск, 2012. 201 с.
3. *Чернышев А.С., Сарычев С.В.* Социально-психологическая модель учебной группы как субъекта жизнедеятельности [Электронный ресурс] / А.С. Чернышев, С.В. Сарычев // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2015. № 2 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskaya-model-uchebnoy-gruppy-kak-subekta-zhiznedeyatelnosti> (дата обращения 15 мая 2018).
4. *Сарычев С.В., Мироштинченко С.В.* Исследование феномена актуализации многоуровневого группового субъекта в различных социальных условиях // Актуальные проблемы исследования массового сознания: Материалы 2-й Международ. научно-практич. конф. Пенза, 16 апреля 2015 г. / Отв. ред. В.В. Константинов. Пенза: ПГУ, 2015. С. 615–632.
5. *Сарычев С.В., Чернышев А.С., Елизаров С.Г., Лобков Ю.Л., Беспалов Д.В., Матвеева А.В.* Социально-психологические условия становления успешных лидеров-организаторов / Под общ. ред. А.С. Чернышева. Курск: КГУ, 2016. 216 с.
6. *Сарычев С.В., Чернышев А.С.* Социально-психологические факторы устойчивости группового субъекта в экстремальных условиях // Выгорание и профессионализация: Сб. науч. тр. / Под ред. В.В. Лукьянова, А.Б. Леоновой, А.А. Обознова, А.С. Чернышева, Н.Е. Водопьяновой. Курск: КГУ, 2013. С. 350–366.
7. *Сарычев С.В., Маслова С.Г.* Социально-психологическое исследование групповой подготовленности как детерминанты результативности совместной деятельности студенческих групп [Электронный ресурс] // Социально-психо-

- логическая адаптация мигрантов в современном мире: Материалы III Международ. науч.-практ. конф. / Отв. ред. В.В. Константинов. Пенза: ПГУ, 2016. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26117214> (дата обращения 15 мая 2018).
8. Минаева Н.Л. Социально-психологические особенности должностного лидерства в коммерческих организациях: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Курск, 2008.
 9. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. М.: Альпина паблишер, 2018.
 10. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб.: Питер, 2012.
 11. Белбин Р.М. Команды менеджеров. М.: ГИППО, 2003.
 12. Урубков А.Р., Сафронова Н.Б., Пательнюк О.В. Методика формирования команд при внедрении проектного управления на предприятиях текстильной промышленности // Технология текстильной промышленности. Известия высших учебных заведений. 2018. № 2 (374). С. 40–44.

References

1. Kosareva E., Safronova N. Continuing Education for Managers as the Basis of Innovation Economy (Experience of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration). *Serbian Journal of Management*. 2016;11(1):65-72.
2. Chernyshev AS., Bepalov DV., Al'-Gafri S. The role of leadership in the functioning of the group as a subject of life activity. Ed. by AS. Chernyshev. Kursk, 2012. 201 p. (In Russ.)
3. Chernyshev AS., Sarychev SV. Socio-psychological model of educational group as a subject of life activity [Internet]. *Uchenye zapiski*. Electronic scientific journal of Kursk State University. 2015;2(34). URL: cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskaya-model-uchebnoy-gruppy-kak-subekta-zhiznedeyatelnosti (data obrashcheniya 15 May 2018). (In Russ.)
4. Sarychev S.V., Miroshnichenko S.V. Research of the phenomenon of actualization of the multilevel group subject in various social conditions. *Current issues of mass consciousness research*. Proceedings of the 2nd International scientific-practical conf. Penza, April 16, 2015). Ed. by VV. Konstantinov. Penza: Penzenskii gosudarstvennyi universitet Publ.; 2015. P. 615-32. (In Russ.)
5. Sarychev SV., Chernyshev AS., Elizarov SG., Lobkov YuL., Bepalov DV., Matveeva AV. Socio-psychological conditions for the formation of successful leaders-organizers. Ed. by AS. Chernyshev. Kursk: KGU Publ.; 2016. 216. (In Russ.)
6. Sarychev SV., Chernyshev AS. Social and psychological factors of stability of the group subject in extreme conditions. *Vygoraniye i professionalizatsiya*. Sbornik nauchnykh trudov. Ed. by VV. Luk'yanova, AB. Leonova, AA. Obobnov, AS. Chernyshev, NYe. Vodop'yanova. Kursk: KGU Publ.; 2013. P. 350-66. (In Russ.)

7. Sarychev SV., Maslova SG. Socio-psychological study of the group preparedness as a determinant of the joint activities effectiveness for student groups [Internet]. *Socio-psychological adaptation of migrants in the modern world*. Proceedings of the 3d International Scientific-practical Conference. Ed. by VV. Konstantinov. Penza: PGU Publ.; 2016. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26117214> (data obrashcheniya 15 May 2018). (In Russ.)
8. Minayeva NL. Socio-psychological features of the leadership of an official in commercial organizations. Avtoreferat dis. ... kand. psikhol. nauk. Kursk: KGU Publ.; 2008. (In Russ.)
9. Golman D., Wojacis R., Macci A. Emotional leadership. Moscow: Alpina Publ.; 2018. (In Russ.)
10. Moll EG. Directing the career of a manager. Saint Petersburg: Piter Publ.; 2012. (In Russ.)
11. Belbin RM. Teams of managers. Moscow: HIPPO Publ.; 2003. (In Russ.)
12. Urubkov AR., Safronova NB., Papel'nyuk OV. Methods of team building in the implementation of project management in the textile industry. *Tekhnologiya tekstil'noi promyshlennosti. Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii*. 2018;2(374): 40-44. (In Russ.)

Информация об авторах

Алан Л. Абаев, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; abaeval@rggu.ru

Татьяна П. Маслевич, кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия; 119571, Москва, проспект Вернадского, 82, стр. 1; maslevich@ranepa.ru

Наталия Л. Минаева, кандидат психологических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия; 119571, Москва, проспект Вернадского, 82, стр. 1; minaeva-nl@ranepa.ru

Information about the authors

Alan L. Abaev, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Sq., Moscow, Russia, 125993; abaeval@rggu.ru

Tatiana P. Maslevich, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 82, Vernadskii Av., Moscow, Russia, 119571; maslevich@ranepa.ru

Natalia L. Minaeva, Cand. of Sci. (Psychology), associate professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 82, Vernadskii Av., Moscow, Russia, 119571; minaeva-nl@ranepa.ru