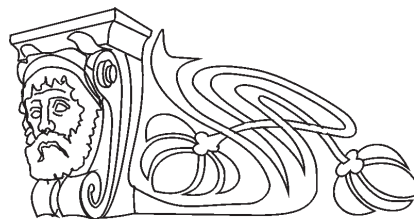




УДК 316.6

СОТЕРИОЛОГИЧЕСКАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Л. Н. Аксеновская



Аксеновская Людмила Николаевна – доктор психологических наук, декан факультета психологии, заведующая кафедрой общей и социальной психологии, Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Россия
E-mail: liudmila_aksenovskaya@mail.ru

Представлена авторская методика диагностики уровня развития лидерских качеств руководителя. Она относится к классу ордерных методик, созданных для оценки различных аспектов организационной культуры в режиме диалога респондента с психологом. Методика называется сотериологической, поскольку ориентирована на работу с уровнем личности лидера организации («внутренний» порядок организационной культуры, представленный в сотеринге как части ордерной модели). Даны основные положения сотеринга, концепция духовного лидерства и сотериологической функции власти. Показаны конструктивные особенности сотериологической методики, включающие ордерный тип личности лидера и субордерные аспекты лидерских качеств, «Лао-шкала» с уровневыми градациями развития лидерских качеств («лучший» – «хуже» – «еще хуже» – «хуже всех») и выделением двух областей психотерапевтического состояния властной функции лидера – психотерапевтического здоровья и области психотерапевтического нездоровья лидера. Достаточный уровень развития лидерских качеств руководителя представлен областью психотерапевтического здоровья. Подробно описана процедура аутодиагностики уровня развития лидерских качеств руководителя, включающая заполнение опросных листов, обработку и анализ полученных данных. Делается вывод о возможности применения сотериологической методики как в ордерных проектах по изменению организационной культуры, так и в автономном режиме.

Ключевые слова: лидер, сотеринг, Лао-шкала, ордерный подход, организационная культура, управленческое взаимодействие.

DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-1-38-52

Введение

Проблема социально-психологической диагностики организационной культуры является одной из наиболее актуальных в современных научных и практикоориентированных исследованиях этого сложного феномена. Именно с организационной культурой в первую очередь связывают поиск ответов на вопрос о возможностях повышения эффективности деятельности современных организаций. Действительно, именно культура максимально охватывает все аспекты и грани жизнедеятельности людей, вместе работающих над достижением поставленных целей.

В основе любой диагностической методики находится определенное теоретическое представление о сущности и строении организационной культуры (теория, концепция, модель). Параметры этих теоретических построений отражены в строении диагностического инструмента. В полной мере сказанное относится к классу ордерных диагностических инструментов, разрабатываемых в рамках ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры. В основе ордерных методик диагностики находится ордерная модель организационной культуры, включающая аспекты «внешнего» (организационного) и «внутреннего» (личностного) порядков, связанных и влияющих друг на друга. В настоящее время изучение организационной культуры на уровне личности лидера организации не является широко распространенным подходом. Тем значимее оказываются любые попытки выстроить систему знаний для решения такой задачи. Изучение личности лидера организации важно, так как он инициирует культуротворческие процессы в ней.

В рамках ордерного подхода тема лидерства является одной из центральных и разрабатывается в концепции и технологии сотеринга как части ордерной модели. Лидерство рассматривается как духовный (этикодeterminированный) феномен, напрямую связанный с осуществлением властной функции руководителем – лидером. При этом власть в сотеринге понимается как способность лидера к социальному и организационному творчеству, зависящая от меры его психотерапевтического здоровья. Последнее понимается как мера свободы от давления этико-психологических «недугов» на решения и действия лидера. Достигается эта свобода путем систематической «работы над собой» и «самопревосхождением» [1] лидера, идеология и начальная практика которых сформировалась еще в эпоху античности. Однако эта свобода не может быть достигнута окончательно, поэтому важно обеспечить постоянную систему мониторинга существующего состояния лидера, объективирующегося в личностных и организационных культурных формах.

Цель статьи – представить новую методику ордерной (сотериологической) диагностики уровня развития лидерских качеств руководителя, значимых для успешного изменения организационной культуры в заданном направлении.



Сотеринг и лидерство

Сотеринг является частью ордерной модели организационной культуры. Кратко характеризуя его место в структуре этой модели, отметим, прежде всего, что эта модель включает системные уровни: лидера (уровень личности), управленческой команды (уровень малой группы), организации (уровень большой группы). В ордерном подходе организационно-культурная система понимается как сложный социально-психологический порядок управленческих взаимодействий, направляемых этическими смыслами участников взаимодействия. Моделеобразующим параметром ордерной модели является управленческое взаимодействие. В результате наших исследований были выявлены и описаны три базовые модели: «родительская» инициируется типом личности лидера «родитель», «командирская» – «командиром» и «пастырская» – «пастырем». Целостная структура лидерских качеств должна включать все аспекты, т.е. лидер должен быть в равной степени «родителем», «командиром» и «пастырем» для своих сотрудников. Каждая из этих моделей генерирует организационную культуру соответствующего типа: «семья» отвечает за эмоционально-ценностное единство организации, «армия» – за целевое единство, «церковь» – за смысловое единство. Целостная структура организационно-культурного порядка (ордера) также включает в себя эти три аспекта (субордера) – «семейный», «армейский» и «церковный» [2].

В ордерной модели выделяются такие уровни культурного порядка, как «внешний» – культура организации, «мезопорядок» – культура управленческой команды и «внутренний» – культура лидера организации. Объектом нашего внимания является «внутренний порядок», представленный уровнем лидера организации. Для работы с ним в рамках ордерного подхода используются историко-теоретическая платформа античной концепции заботы о себе и специально разработанная нами технология менеджской терапии – сотеринг (от греч. *soter* – спаситель, целитель, избавитель, освободитель).

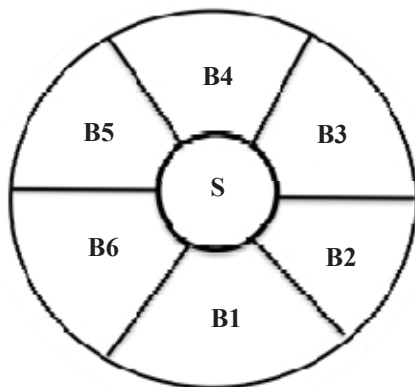
Сотериологическая функция власти сформулирована тысячелетия назад в различных культурных традициях и предполагает необходимость со стороны любого правителя (субъекта власти) обеспечить избавление (спасение) людей от бедствий и угроз как военного, природного, так и духовного характера. Для того, чтобы быть способным выполнить эту спасительную (сотериологическую) функцию, правитель должен выполнять определенную работу над собой. Общая идея, лежащая в основе этой работы, зародилась в античности: процесс изменения в заданном направлении (в

нашем случае – изменение организационной культуры) должен всегда начинаться с лидера организации. Изменения, происходящие на его уровне, непосредственным образом инициируют остальные – на уровне управленческой команды и далее – организации.

Характеризуя концепцию заботы о себе как историко-теоретическую основу сотеринга, отметим, что забота о себе как «культура себя» (М. Фуко) имеет давнюю традицию исследований (М. Хайдеггер, П. Раббов, И. Мартен, П. Адо, М. Фуко и др.), отмеченную «волнами» спада и подъема интереса к этой теме [3]. Вновь стала актуальной эта тема относительно недавно в контексте организационно-культурных изменений. Как отмечают исследователи, в заботе о себе, практиковавшейся античными правителями, выделялось два направления – самопознание и самоспасение. Первое стало одной из ключевых тем светской западной культуры, второе развивалось в религиозных формах западной культуры (христианстве). Обращение к концепции заботы о себе предполагает равный интерес к обоим направлениям, последнее дало название технологии сотеринга.

Практики самопознания и самоспасения в эпоху Античности были инструментами для работы над собой. Выделялось пять практик: забота о душе с помощью Разума посредством занятий философией, комплекс практических дел правителя (выполнение долга, забота о домовладении, о своем физическом и интеллектуальном состоянии), стремление к взаимосоответствию этапов развития физических и душевных болезней (признаком «патоса» считалась произвольность или невозможность волевой регуляции состояний как души, так и тела), процедуры самоиспытания (самоограничения, духовные упражнения, «отчет души», контроль представлений), а также упражнение в развитии общей установки «соотноситься во всем с собой». Главной целью заботы о себе считалась максимально полная самореализация потенциала правителя для того, чтобы он смог успешно заботиться о своем государстве. Большой интерес представляет для нас этическая детерминация формирования «культуры себя» правителя в эпоху Античности. Эталонной личностью, реализовавшей идеал заботы о себе, справедливо считается римский император Марк Аврелий (121–180 гг. н.э.).

Что касается психотехнологии сотеринга, то она описывается моделью «сотериологического круга» (рисунок), включающего шесть основных элементов в структуре внутреннего психологического порядка управленческой деятельности руководителя (внимание, воля, вера, видение, время, власть) и один центральный («внутренний сотер») [2–4].



Модель «сотериологического круга»:
 B1 – внимание; B2 – воля; B3 – вера;
 B4 – видение; B5 – время; B6 – власть;
 S – «внутренний сотер»

Технология предполагает последовательную аутодиагностику и аутокоррекцию всех шести элементов: для каждого определен комплекс исторических и теоретических данных, моделей, психотехник для аутодиагностики и аутокоррекции его состояния [3, 4]. Поскольку целью статьи является представление методики сотериологической оценки уровня развития лидерских качеств руководителя, рассмотрим более подробно ту часть «сотериологического круга», которая напрямую связана с диагностикой уровня развития лидерских качеств руководителя: эта часть представлена элементом «власть», замыкающим круг психологических функций.

В сотеринге лидерство напрямую соотносится с властью, которая определяется как способность к социальному и организационному творчеству, в отличие от распространенного представления о власти как отношениях господства и подчинения. Творчество как процесс создания нового требует от лидера умения видеть или создавать образы будущего и находить пути «перевода» своей организации из существующей реальности в реальность завтрашнего дня. Каждый творец, в этом смысле, является представителем некоей возможности, неочевидной для окружающих, и поэтому получить их поддержку может тот лидер, который сможет ясно

и точно поставить цель, организовать процесс движения к ней и, что очень важно, показать личный пример подчинения себя её достижению. Ставя новые цели и совершая усилия по их достижению, мы постоянно работаем над своим развитием, поэтому в своем будущем как отдельный человек, так и организация в целом видят себя более совершенными нежели сейчас. Образ себя «завтрашнего» определяет для лидера набор требований, которым он должен удовлетворять, чтобы это будущее осуществилось. Являясь человеком «завтрашнего дня», лидер действует сегодня и принимает на себя избыточный уровень обязанностей и ответственности, реализуя которые, он меняется/развивается сам, меняет/развивает свою организацию и работающих в ней, поднимаясь вместе с ними на более высокий уровень. Этот процесс протекает за счет применения сверхусилий (того, что американские авторы называют «клишней милей»), часть которых связана с решением новых задач, освоением новых знаний и навыков, а другая – с работой над собой как переходом на более высокий уровень самоорганизации и саморегуляции.

Работа руководителя над собой предполагает его постоянное внимание к набору управленческих личностных характеристик, значимых для успешного лидерства. В сотеринге используется набор характеристик, известный человечеству более двух с половиной тысяч лет и сформулированный древнекитайским философом Лао-цзы («Дао дэ цзин»). В определении Лао-цзы выделяются уровни развития правителя и дается характеристика представителя каждого уровня: «Лучший правитель тот, о котором народ знает лишь то, что он существует. Несколько хуже тот правитель, который требует от народа его любить и возвышать. Еще хуже правитель, которого народ боится, а хуже всех те правители, которых народ презирает» [2, с. 125]. Мы смоделировали это высказывание и выделили критерий, по которому Лао-цзы провел различия между уровнями, а также разделили эти уровни на две части: область психотерапевтически здоровой власти и область психотерапевтически нездоровой власти (табл. 1).

Таблица 1

Уровни развития лидерских качеств руководителя

Область психотерапевтического здоровья/нездоровья	Уровень развития лидерских качеств руководителя	Восприятие руководителя подчиненными
Область здоровья	«Лучший»	О нем лишь знают
Область нездоровья	«Хуже»	Требует, чтобы его любили и возвышали
	«Еще хуже»	Его боятся
	«Хуже всех»	Его презирают



Из высказывания следует, что из четырех представленных уровней только один «лучший» не имеет отрицательной коннотации. Остальные уровни являются деградацией единственно «нормального» состояния (психотерапевтическое здоровье). Критерий, по которому Лао-цзы проводит различие между одним «правильным» и тремя «неправильными» состояниями руководителя, рациональный – разница между рациональным восприятием (когнитивный компонент «знают») и эмоциональным восприятием руководителя (требование «любви», чувства страха и презрения – негативные в силу вынужденности).

В сотеринге считается, что положение лидера на Лао-шкале подвижно: в зависимости от различных факторов – стресса, синдрома «выгорания», физического недомогания и др. – лидер перемещается на этой шкале (по аналогии с повышением и понижением температуры тела). Для руководителя важно иметь систему координат, позволяющую контролировать свое положение и

в случае снижения принимать меры, чтобы восстановить свою физическую, психологическую, этическую форму.

Ранее нами было подробно обсуждено психологическое содержание каждого уровня и построена диагностическая таблица для оценки состояния лидера на Лао-шкале [2, с. 239–266], поэтому в этой статье мы обозначим факт использования соответствующих параметров для конструирования измерительной методики.

Сотериологическая методика оценки уровня развития лидерских качеств

Цель методики – оценить степень соответствия сотериологических лидерских качеств руководителя приведенным в опросных листах ордерным (сотериологическим) характеристикам. Эти характеристики мы рассмотрим ниже, как общую структуру параметров, включенных в методику (табл. 2).

Таблица 2

Структура сотериологической диагностики уровня развития лидерских качеств

Структура	Область психотерапевтического здоровья			Область психотерапевтического риска (нездоровья)								
				1			2			3		
Ордерный тип личности лидера (субордерный аспект)	«Лучший»			«Хуже»			«Еще хуже»			«Хуже всех»		
	П	К	Р	П	К	Р	П	К	Р	П	К	Р
Состояние субордерного аспекта лидерства	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс
Состояние (по областям и зонам)	СС		ЖС	СС	ЖС		СС	ЖС	СС	ЖС		

Примечание. П – «пастырь»; К – «командир»; Р – «родитель»; СС – существующее состояние; ЖС – желательное состояние.

Все показатели распределяются по двум областям – психотерапевтического здоровья и психотерапевтического нездоровья/риска. Первая (высокий уровень развития лидерских качеств) включает только одну градацию Лао-шкалы – «лучший», вторая – (область риска/нездоровья) – три градации (зоны) Лао-шкалы: «хуже», «еще хуже», «хуже всех». Каждая из четырех градаций Лао-шкалы (в обеих областях) включает в себя три субордерных аспекта типа лидерства («пастырь» – П, «командир» – К, «родитель» – Р). Соответственно, каждый из этих трех ордерных типов личности лидера (или иначе – субордерных аспектов лидерства), будучи соотнесен с Лао-шкалой, может показать уровень развития соответствующих лидерских качеств («пастырских», «командирских», «ро-

дительских). Так, «пастырь» (лидер – идеолог, «смыслопроизводитель» по К. Вейку [5]) может иметь уровни развития – «лучший», «хуже», «еще хуже», «хуже всех», что и определит уровень развития соответствующего субордерного аспекта организационной культуры («церковного»). Аналогичные состояния могут быть у лидера – «командира» (целеполагателя), что обусловит состояние соответствующего («армейского») субордера организационной культуры; то же самое у лидера – «родителя» (генератора эмоционально-ценностного единства), что также может привести к ограничению развития «семейного» субордера организационной культуры, и организационно-культурная «семья» может оказаться как «лучшей», так и «хуже всех» по своим характеристикам.



Каждый субординный аспект лидерства («пастырь», «командир», «родитель») в каждой зоне (для каждой градации Лао-шкалы) оценивается как в существующем состоянии, так и в желательном. Таким образом, респондент, осуществляющий самооценку в диалоге с психологом, получает возможность осуществить рефлексию состояния своих лидерских качеств в режиме «как есть» (существующее состояние) и «как бы хотелось» (желательное состояние). Поскольку оценка осуществляется путем проставления баллов, то суммы баллов в этих состояниях показывают как степень уровня развития лидерских качеств, так и существующие тенденции дальнейшего повышения, сохранения или снижения выявленного уровня.

Описание методики. Методика представляет собой четыре опросных листа, которые делятся на две части. Первая часть маркируется как «Область психотерапевтического здоровья лидера» и включает один опросный лист (№ 1). Вторая часть имеет общую маркировку «Область психотерапевтического нездоровья лидера» и включает три опросных листа, относящихся к сотериологическим уровням Лао-шкалы: 1) опросный лист № 2 «хуже», 2) опросный лист № 3 «еще хуже», 3) опросный лист № 4 «хуже всех».

В конструкции методики оценка уровней Лао-шкалы («лучший», «хуже», «еще хуже» и «хуже всех») осуществляется в соотношении с ордерными типами личности лидера («пастырь», «командир», «родитель»), для которых выделены соответствующие им группы характеристик. Для примера обратимся к опросному листу № 1: «лучший» лидер в качестве «пастыря» имеет идеал, как «командир» – цель

и план, а как «родитель» – заботится о своих последователях, обучая их, воспитывая и продвигая лучших. Для каждого сотериологического уровня («лучший», «хуже», «еще хуже», «хуже всех»), таким образом, выделено по три ордерных аспекта личности лидера («пастырь», «командир», «родитель»), а для каждого ордерного аспекта личности лидера определены по три, соответствующих функциям аспекта, характеристики (они включены в опросные листы, см. ниже).

Для каждой из трех характеристик предусмотрена схема оценки: она включает оценку частоты проявления характеристики и оценку в баллах для существующего и желательного состояний. Чтобы определить частоту проявления характеристики/качества, мы используем шкалу с четырьмя градациями: «всегда», «часто», «иногда», «никогда». Для каждой градации дополнительно даны вербальные уточнения, которые помогают понять смысл градации и могут использоваться респондентами при обдумывании ответов, кроме того, для каждой градации указано количество баллов: например, «всегда» уточняется словом «постоянно» и оценивается в 9–10 баллов; «часто» (систематически, как правило, регулярно) оценивается от 4 до 8 баллов; «иногда» (редко, бывает, время от времени) от 1 до 3 баллов и «никогда» от 0 до 1 балла. При этом «добавочные» баллы в крайних значениях (9 для «всегда» и 1 для «никогда») являются поправками на погрешность (вероятность проявления качества хотя бы один раз). Таким образом, для оценки применяется десятибалльная шкала (от 10 баллов – «всегда» до 0 баллов – «никогда»). Представим эти данные компактно (табл. 3).

Таблица 3

Система оценки частоты проявления качества

Частота проявления	Уточнение смысла	Оценка в баллах
Всегда	Постоянно	9–10
Часто	Систематически/как правило/регулярно	4–8
Иногда	Редко/бывает/время от времени	1–3
Никогда	Невозможно представить/вряд ли такое могло быть	0–1

Процедура заполнения опросных листов и обработка полученных данных

Особенности ордерной диагностики распространяются и на сотериологическую диагностику уровня развития лидерских качеств. Заполнение опросных листов респондентом осуществляется вместе с психологом в режиме

диалога. Этой работе, занимающей в среднем два часа, предшествует знакомство респондента с ордерной моделью организационной культуры, концепцией и технологией сотеринга. Опросные листы, с которыми работает респондент, имеют полностью открытую техническую информацию об оцениваемых параметрах. Респондент имеет возможность задавать во-



просы психологу, комментировать и оценивать методику и ее концептуальную основу, говорить о случаях, иллюстрирующих его понимание утверждений и обосновывающих оценки. Эта дополнительная информация вносится в отчет при анализе полученных результатов и помогает более точно интерпретировать полученные данные. Заполнение руководителем опросных листов имеет характер осмысленной самооценки, мера откровенности и точности которой определяется самим респондентом. Таким образом, задача этой диагностики заключается не столько в получении объективных научных данных уровня развития лидерских качеств руководителя, сколько в организации «работы над собой», в обеспечении условий для структурированного и обоснованного процесса саморефлексии руководителя по поводу своих способов работы с сотрудниками и лидерским *modus vivendi*. Успешность решения этой задачи определяется способностью руководителя в дальнейшем самостоятельно осуществлять процедуру аутодиагностики своего уровня развития лидерских качеств.

Обработка и интерпретация результатов

1. В опросном листе № 1 («Лучший», «Область психотерапевтического здоровья лидера») максимально возможным количеством баллов при оценке трех ордерных аспектов личности лидера является 90 баллов (3 качества по 10 максимальных баллов = 30 баллов и по 3 ордерных аспекта («пастырь», «командир», «родитель»)). Отдельно суммируются баллы по существующему и желательному состояниям, и в каждом случае мы можем получить по 90 баллов. Также мы имеем возможность увидеть числовую пропорцию между состояниями субордерных аспектов личности лидера (в каком состоянии, по сравнению друг с другом, находятся «пастырь», «командир», «родитель») внутри области. Идеальным считается соотношение 30 – 30 – 30 для опросного листа № 1. Индикатором правильной динамики развития лидерских качеств является более *высокий* показатель в желательном состоянии, нежели в существующем состоянии.

2. В опросном листе № 2 («Хуже», «Область психотерапевтического нездоровья лидера») полученные данные будут интерпретироваться как состояние *зон психологического риска* в развитии лидера, поскольку связаны с возможностью деформации лидерства и ошибками во взаимодействии с сотрудниками. Здесь баллами оцениваются отрицательные (с психотерапевтической точки зрения) характеристики лидерства, поэтому позитивным фактором является тенденция к уменьшению количества баллов в желательном состоянии.

Индикатором правильного развития является более *низкий* показатель в желательном состоянии, нежели в существующем состоянии. Эта область может быть соотнесена в определенной степени с типом невротизации, известным как «плакатель».

3. Для опросного листа № 3 («Еще хуже», «Область психотерапевтического нездоровья лидера») индикатором правильного развития лидера является более *низкий* показатель в желательном состоянии, нежели в существующем. Эта область может быть соотнесена в определенной степени с типом невротизации, известным как «блаймер».

4. В опросном листе № 4 («Хуже всех», «Область психотерапевтического нездоровья лидера») индикатором правильного развития является более *низкий* показатель в желательном, нежели в существующем состоянии. Эта область может быть соотнесена в определенной степени с типом невротизации, известным как «дистрактор».

Пример обработки результатов сотериологической диагностики уровня развития лидерских качеств руководителя (кейс)

Ниже представлен пример выполненной сотериологической диагностики, обработки и анализа полученных результатов (опросные листы 1–4). Опросные листы заполнены лидером предпринимательской организации, занимающейся производством и продажей высокотехнологичного оборудования (численность персонала – 500 человек). Респондент – мужчина, возраст – 38 лет.

Ниже представлен способ анализа полученных результатов: полученные из опросных листов данные вносятся в специальные таблицы, позволяющие видеть итоговые данные в компактной форме (табл. 4–8).

Анализ результатов, полученных по опросному листу № 1 («Лучший», область психотерапевтического здоровья)

При занесении сводных данных опросного листа в таблицу в колонке «Частота (в существующем состоянии)» рядом с маркером частоты проявления качества (например, «всегда») ставятся цифровые значения: например, «всегда (3/3)». Эти цифры означают, что из трех утверждений для каждого субордерного аспекта личности лидера все три получили оценку «всегда». В других случаях можно увидеть другой тип оценки частоты проявления качества, например, «всегда/часто (2/1)»: это значит, что из трех утверждений два оценены как «всегда» (2) и одно утверждение оценено как «часто» (1).



Опросный лист № 1

«Лучший» (область психотерапевтического здоровья)

Субординный аспект личности лидера	№ п/п	Лао-уровень лидера	Существующее состояние	Как часто (в существующем состоянии)	Желательное состояние
	I.	«Лучший»			
«Пастырь»	1.1.	Имеет идеал и идеи, мечту	10	<u>Всегда</u> Часто Иногда Никогда	10
	1.2.	Посвятил свою жизнь реализации мечты (делом и словом)	10	<u>Всегда</u> Часто Иногда Никогда	10
	1.3.	Стремится соответствовать своему идеалу	9	<u>Всегда</u> Часто Иногда Никогда	10
<i>Итого</i>			29		30
«Командир»	1.4.	Имеет цель и план	9	<u>Всегда</u> Часто Иногда Никогда	10
	1.5.	Не пасует перед трудностями. Всегда стремится к победе	10	<u>Всегда</u> Часто Иногда Никогда	10
	1.6.	Хорошо организован и дисциплинирован	8	<u>Всегда</u> <u>Часто</u> Иногда Никогда	10
<i>Итого</i>			27		30
«Родитель»	1.7.	Заботится о подчиненных, учит, воспитывает, продвигает лучших	8	<u>Всегда</u> <u>Часто</u> Иногда Никогда	10
	1.8.	Критикует за ошибки, не унижает человека	9	<u>Всегда</u> <u>Часто</u> Иногда Никогда	10
	1.9.	Сохраняет отношения с теми, кто переходит на работу в другую организацию	2	<u>Всегда</u> Часто <u>Иногда</u> Никогда	2
<i>Итого</i>			19		22
<i>Всего</i>			75 (из 90)		82 (из 90)



«Хуже» (область психотерапевтического нездоровья лидера)

	2.	«Хуже»	Существующее состояние	Как часто	Желательное состояние
«Пастырь»	2.1.	Воспринимает идеалы и идеи как декоративный элемент и способ произвести впечатление	0	Всегда Часто Иногда <u>Никогда</u>	0
	2.2.	Подчеркивает свой вклад в общее дело	2	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	2
	2.3.	Принимает похвалу как должное и всегда недостаточное	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
<i>Итого</i>			3		2
«Командир»	2.4.	Считает, что «на миру и смерть красна». Мотивирован поиском признания и славы	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
	2.5.	Склонен к демонстрации показного великодушия в прощении чужих ошибок или непорочности, принципиальности напоказ	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
	2.6.	Большое внимание уделяет внешним атрибутам власти, положения	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
<i>Итого</i>			3		0
«Родитель»	2.7.	Считает себя наиболее значимым элементом организации, ее центром, «душой»	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
	2.8.	Переживает, что постоянно живет заботами о благе других, «забывая о себе»	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
	2.9.	В душе упрекает сотрудников в «неблагодарности»	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
<i>Итого</i>			3		0
<i>Всего</i>			9		2



Опросный лист № 3

«Еще хуже» (область психотерапевтического нездоровья лидера)

	3.	«Еще хуже»	Существующее состояние	Как часто	Желательное состояние
«Пастырь»	3.1.	Категорично критикует чужие точки зрения, убеждения и идеи. Нетерпим к другим мнениям	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
	3.2.	Требовательно относится к беспрекословному соблюдению другими своих принципов и правил	4	Всегда <u>Часто</u> Иногда Никогда	6
	3.3.	Жестко наказывает за несогласие со своей точкой зрения	2	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	3
<i>Итого</i>			7		9
«Командир»	3.4.	Жестко и хладнокровно исполняет принятые решения	7	Всегда <u>Часто</u> Иногда Никогда	10
	3.5.	Безжалостно судит ошибки, выносит и исполняет приговоры	5	Всегда <u>Часто</u> Иногда Никогда	5
	3.6.	Бескомпромиссно рвет отношения с не оправдавшими его надежды	2	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	2
<i>Итого</i>			14		17
«Родитель»	3.7.	Устанавливает правила поведения не только в служебных, но и в неформальных отношениях	4	Всегда <u>Часто</u> Иногда Никогда	5
	3.8.	Исправляет, наказывая	2	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	2
	3.9.	Получает удовольствие от покорности других	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
<i>Итого</i>			7		7
<i>Всего</i>			28		33



«Хуже всех» (область психотерапевтического нездоровья лидера)

	4.	«Хуже всех»	Существующее состояние	Как часто	Желательное состояние
«Пастырь»	4.1.	Легко меняет убеждения, ценности, цели в зависимости от конъюнктуры или моды	0	Всегда Часто Иногда <u>Никогда</u>	0
	4.2.	Склонен к поиску личной выгоды, даже самой незначительной	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
	4.3.	Не соблюдает декларируемые правила, но требует их соблюдения от других	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
<i>Итого</i>			2		0
«Командир»	4.4.	Бойся ответственности за принятые решения	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
	4.5.	Действует под давлением обстоятельств или других людей	2	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
	4.6.	Не имеет определенной линии поведения	1	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
<i>Итого</i>			4		0
«Родитель»	4.7.	Не интересуется сотрудниками, сосредоточен на своих интересах и выгодах	2	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	2
	4.8.	Любые действия продиктованы либо поиском личной выгоды, либо страхом, либо тщеславием	0	Всегда Часто Иногда <u>Никогда</u>	0
	4.9.	Эмоционально нестабилен (впадает то в добродушие, то в гнев)	3	Всегда Часто <u>Иногда</u> Никогда	0
<i>Итого</i>			5		2
<i>Всего</i>			11		2

Таблица 4

Область психотерапевтического здоровья: «Лучший»

Субрдерный аспект личности лидера	Существующее состояние	Частота (в существующем состоянии)	Желательное состояние
«Пастырь»	29	Всегда (3/3)	30
«Командир»	27	Всегда/часто (2/1)	30
«Родитель»	19	Часто/иногда (2/1)	22
Всего	75		82



Таким образом, если в области психотерапевтического здоровья лидера оценить максимально возможное количество баллов для трех субординных аспектов личности лидера в 90 баллов (по 30 баллов трех субординных аспекта), то полученный результат – 75 баллов для существующего состояния и 82 балла для желательного состояния.

Максимальные 90 баллов лидер не набирает (не поставил себе) ни в существующем, ни в желательном состоянии, однако есть тенденция увеличения всех показателей до максимальных значений для «пастырского» и «командирского» аспектов (до 30 баллов) и роста «родительского» аспекта до 22 балов (на 3 балла больше). Лидер объясняет стремление к этому небольшому росту тем, что не сможет «быстро измениться, поэтому надо двигаться вперед маленькими шагами».

Содержательно наблюдается распределение всех полученных баллов в пользу «пастырского» типа, который доминирует (29 баллов из 30 возможных, с подтверждением в виде указания частоты проявления качеств «пастыря» – «всегда»: 3 выбора из 3-х возможных, далее – «командирского» типа (27 баллов из 30 возможных, с подтверждением в виде выбора частоты проявления «всегда» и «часто»: 2 и 1). На последнем месте с существенным отрывом от двух первых стоит «родительский» аспект (19 баллов из 30 возможных, с частотой проявления «часто» и «иногда»: 2 к 1). Градация «всегда» здесь не используется ни разу.

Полученные диагностические данные свидетельствуют о том, что:

1) лидер направлен на совершенствование ордерных характеристик лидерства (в перспективе планируется рост всех показателей), что является положительным фактором;

2) лидер имеет несбалансированную структуру лидерских характеристик (29 – 27 – 19). В нормальном (идеальном) варианте это соотношение должно быть 30 – 30 – 30. Отсюда следует, что лидеру необходима дополнительная подготовка (обучение) для развития своих «родительских» качеств (поддержка, обучение и воспитание персонала, внимание к нему);

3) доминирующим блоком лидерских качеств является «пастырский». У лидера есть идеалы, идеи, он посвятил свою жизнь их воплощению и стремится в жизни соответствовать тому, во что он верит и что для него важно. «Пастырские» лидерские качества являются опорными для формирования программы развития других аспектов, и прежде всего «родительского» аспекта лидерства.

Анализ результатов, полученных по опросному листу № 2 («Хуже», область психотерапевтического нездоровья)

Область психотерапевтического нездоровья лидера описывается данными других трех таблиц, они интерпретируются как зоны психологического риска в развитии лидера, и здесь баллами оцениваются отрицательные (с психотерапевтической точки зрения) характеристики лидерства, поэтому позитивным фактором является тенденция к уменьшению количества баллов в желательном состоянии.

Таблица 5

Область психотерапевтического нездоровья: «Хуже»

Субординный аспект личности лидера	Существующее состояние	Частота	Желательное состояние
«Пастырь»	3	Никогда/ редко (1/2)	2
«Командир»	3	Редко (3/3)	0
«Родитель»	3	Редко (2/2)	0
Всего	9		2

Таким образом, зона риска № 1 в области психотерапевтического нездоровья лидера, связанная с гипертрофированным стремлением к получению знаков внимания и одобрения со стороны последователей («почитанию» и поиску восхищения и похвалы по Лао-цзы), из 30 максимально возможных баллов оценивается на 9. С одной стороны, это относительно небольшой показатель, с другой – он составляет почти 1/3 выраженности психотерапевтически негативных характеристик лидерства.

Внутренняя структура выраженности проблемных характеристик такова: «пастырь» – 3, «командир» – 3, «родитель» – 3. Проблемные

характеристики выражены равномерно. При этом в «пастырском» аспекте существует ситуативная трудность отказа от «подчеркивания своего вклада в общее дело», поскольку, по словам лидера, пока он не видит другого способа подкрепить «авторитетность» своей позиции при принятии «непонятных» сотрудникам управленческих решений. Частота проявления оценивается при этом маркером «иногда». Проблемные элементы «командирских» и «родительских» качеств маркируются частотой проявления «иногда» и в перспективе видятся лидеру как поддающиеся коррекции.

Выявленными положительными моментами диагностики являются: 1) незначительная



частота проявления отрицательных лидерских характеристик («никогда» и «редко»), 2) стремление лидера к уменьшению выраженности отрицательных характеристик до почти полного освобождения от них (от 8 баллов в существующем до 2 баллов в желательном состоянии).

Полученные диагностические данные свидетельствуют о том, что эта зона риска полностью контролируется лидером и находится «в порядке»:

1) у лидера нет тревожных симптомов, касающихся неадекватных потребностей в «почитании» со стороны подчиненных;

2) лидер стремится полностью освободиться от потребности в одобрении со стороны сотрудников и ориентируется на рациональные критерии оценки правильности принимаемых решений, но не вполне владеет умением успешно доносить свою точку зрения до подчиненных в тех случаях, когда организация сталкивается

с новыми ситуациями и не может опереться на имеющийся опыт решения каких-то задач. В этих случаях он вынужденно прибегает к «эмоциональной» аргументации, подчеркивая свой вклад в общее дело с целью «оказать небольшое давление» на сотрудников.

Анализ результатов, полученных по опросному листу № 3 («Еще хуже», область психотерапевтического нездоровья)

Зона риска № 2 в области психотерапевтического нездоровья лидера, связанная с гипертрофированным стремлением к подавлению своеволия и воли подчиненных и максимальной управляемостью за счет применения силовых средств (по Лао-цзы), оценивается в 33 балла из возможных 90. Мы видим, что существует отрицательная тенденция увеличения применения жестких и силовых средств воздействия (от 28 баллов в существующем состоянии до 33 баллов в желательном, рост на 5 пунктов).

Таблица 6

Область психотерапевтического нездоровья: «Еще хуже»

Субрдерный аспект личности лидера	Существующее состояние	Частота	Желательное состояние
«Пастырь»	7	Редко/часто (2/1)	9
«Командир»	14	Часто/иногда (2/1)	17
«Родитель»	7	Часто/редко (1/2)	7
Всего	28		33

В своих комментариях лидер указал на причины: первое утверждение («Жестко и хладнокровно исполняет принятые решения»), с точки зрения лидера, в настоящее время является желательным качеством, поскольку лидер стал чаще сталкиваться с попытками подчиненных оказать давление на него для пересмотра ранее принятых решений («Мне нужно перестать слушать каждого, кто через меня вступает в спор с коллегами. Приняли решение – надо просто выполнять и никого не слушать»). Лидер оценил это утверждение в 7 баллов в существующем состоянии и 10 баллов в желательном состоянии. Указание на частоту проявления – «часто».

То же самое касается второго утверждения («Безжалостно судит ошибки, выносит и исполняет приговоры»). Как следует из беседы с лидером, в организации произошла целая серия срывов в выполнении поставленных задач, и лидеру пришлось реагировать на случившееся («Все ждали, что произойдет дальше: последует наказание или нет. Если нет, то можно халтурить и нарушать правила и дальше. Пришлось действовать жестко»). Лидер поставил 5 баллов этому утверждению в существующем состоянии и сохранил 5 баллов в желательном состоянии. Указание на частоту проявления – «часто».

Третье положение о разрыве отношений с не оправдавшими надежды сотрудниками лидер считал не очень существенным в то время и поставил в существующем и желательном состоянии по 2 балла (указание на частоту проявления – «иногда»).

Внутренняя структура выраженности проблемных характеристик в существующем состоянии такова: «пастырь» – 7, «командир» – 14, «родитель» – 7. Только блок «родительских» характеристик, с точки зрения лидера, не подлежит коррекции в целом, хотя первое утверждение («Устанавливает правила поведения не только в служебных, но и в неформальных отношениях») в желательном состоянии должно быть усилено на 1 балл (частота проявления в существующем состоянии – «часто»). Наибольший риск представляет тенденция к усилению силовых «командирских» качеств. Лидер не видит других способов воздействия на неприемлемые, с его точки зрения, поведенческие проявления сотрудников. Он хотел бы еще более «жестко и хладнокровно исполнять принятые решения», прежде всего. Эта тема проявляется и в блоке «пастырских» качеств: лидер планирует более «требовательно относиться к беспрекословному соблюдению другими своих принципов и правил» (частота проявления – «часто», рост в желательном состоянии на 2 балла).



Полученные диагностические данные свидетельствуют о том, что: 1) ситуативные трудности в организации (например, сбой в работе, споры между сотрудниками по поводу принятых ранее решений) влияют на ужесточение позиций лидера в отношениях с подчиненными и создают условия для активного применения более резких и агрессивных способов взаимодействия с ними; 2) долгое нахождение в таком состоянии усиливает риск закрепления силового способа взаимодействия с окружением на уровне черт характера; 3) выбор, который делает лидер в трудной управленческой ситуации, является непродуктивным, поскольку способствует ухудшению его психотерапевтического здоровья: требуется его дополнительное обучение для

более конструктивного поведения в трудных управленческих ситуациях.

Анализ результатов, полученных по опросному листу № 4 («Хуже всех», область психотерапевтического нездоровья)

Таким образом, зона риска № 3 в области психотерапевтического нездоровья лидера, связанная с потерей самостоятельной линии поведения, склонностью к отказу от ответственности за организацию, от последствий принятых решений и деградации до уровня сосредоточенности на частных выгодах (по Лао-цзы), оценивается в 11 баллов из возможных 90 в существующем состоянии (табл. 7). Мы видим положительную тенденцию стремления лидера к улучшению своих показателей в этом блоке.

Таблица 7

Область психотерапевтического нездоровья: «Хуже всех»

Субрдерный аспект личности лидера	Существующее состояние	Частота	Желательное состояние
«Пастырь»	2	Никогда/редко (1/2)	0
«Командир»	4	Редко (3/3)	0
«Родитель»	5	Редко/никогда (2/1)	2
Всего	11		2

Внутренняя структура выраженности проблемных характеристик такова: «пастырь» – 2, «командир» – 4, «родитель» – 5. Наиболее проблемными являются два из трех «родительских» качеств («не интересуется жизнью сотрудников, сосредоточен на своих интересах и выгодах» и «эмоционально нестабилен»). Частота проявления оценивается при этом маркером «иногда». Наименее проблемным является блок «пастырских» характеристик, при этом лидер отмечает, что своих убеждений в угоду конъюнктуре или под давлением со стороны других людей не меняет никогда.

Полученные диагностические данные свидетельствуют о том, что: 1) уровень психотерапевтически проблемного состояния «хуже всех» в настоящее время не вызывает тревоги: лидер редко переживает отдельные «падения» в эти состояния и может их контролировать, ставя перед собой соответствующую цель; 2) опорой

при контроле за проблемными состояниями в зоне риска № 3 являются характеристики «пастырского» аспекта лидерства (опора на идеал, ценности и убеждения).

Анализ результатов всех опросных листов

Представленные в таблице обобщенные данные свидетельствуют о том, что:

1) общее состояние властной функции лидера находится в области психотерапевтического здоровья («лучший»), что соответствует высокому уровню развития лидерских качеств руководителя в момент сотериологической диагностики. Об этом свидетельствуют достаточно высокий балл самооценки в существующем состоянии (75 из 90 возможных) и отчетливая тенденция к улучшению своих показателей в желательном состоянии (82 в первом по отношению к 75 во втором);

Таблица 8

Сводная таблица полученных результатов диагностики уровня развития лидерских качеств

Показатели	Область психотерапевтического здоровья		Область психотерапевтического риска (нездоровья)					
			Зона 1		Зона 2		Зона 3	
Градации	«Лучший»		«Хуже»		«Еще хуже»		«Хуже всех»	
Состояние	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Баллы	75	82	9	2	28	33	11	2

Примечание. СС – существующее состояние; ЖС – желательное состояние.



2) лидер не имеет тревожных симптомов, т.е. потребностей в «почитании» со стороны подчиненных (зона риска № 1). Он способен в существующем состоянии придерживаться самостоятельной линии поведения и не боится принимать на себя ответственность (зона риска № 3). Опорой при контроле за проблемными состояниями в зоне риска № 3 являются характеристики «пастырского» аспекта (опора на идеал, ценности и убеждения);

3) особое внимание следует уделить работе с зоной риска № 2 («еще хуже»), выделенной курсивом, в которой наиболее вероятно развитие проблемных состояний (агрессии, гнева, раздражения), способных повлечь за собой снижение уровня лидерства;

4) три зоны риска тем не менее могут привести к развитию проблемных состояний, что маркировано выбором утверждений из всех трех зон (более низких уровней) и указанием на частоту проявления – «иногда» и «часто»;

5) лидер имеет идеалы, идеи, посвятил свою жизнь их воплощению и стремится в жизни соответствовать тому, во что он верит и что для него важно. «Пастырские» лидерские качества являются опорными для формирования программы развития других аспектов лидерства, и прежде всего «родительского». Лидеру необходимы дополнительная подготовка (обучение) для развития «родительских» качеств (поддержка персонала, его обучение и воспитание, внимание к нему), а также дополнительное обучение техникам аргументации и психотехникам саморегуляции в стрессовых ситуациях.

Заключение

Исследовательская и практическая работа с организационной культурой предполагает наличие системы измерительных инструментов, благодаря которым можно осуществлять объективный контроль за изменениями организационной культуры на различных уровнях организационно-культурной системы и в ее различных аспектах. Своя диагностическая система развивается и в рамках ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры. В настоящее время эта система представляет собой комплекс из трех методик, позволяющих диагностировать степени выраженности субордеров организационной культуры и их сформированности и сотериологический уровень развития

лидерских качеств руководителя организации, реализующего культуротворческую функцию. Этот комплекс диагностических методик охватывает как «внешние» (организационные), так и «внутренние» (личностные) аспекты организационно-культурного порядка, обеспечивая согласованность выполняемых оценочных процедур на всех системных уровнях организационной культуры и показывая, как состояние лидера связано с состоянием культуры возглавляемой им организации.

Общей особенностью всех ордерных диагностических методик является их «двойное» назначение: возможность одновременно получать данные о состоянии определенных аспектов организационной культуры, с одной стороны, и возможность использовать их для организации «работы над собой» для лидера, членов управленческой команды и сотрудников организации – с другой. В определенной степени эти методики выполняют обучающую функцию, помогая осознать значимые параметры как организационной культуры, так и собственного отношения к организационной реальности и аспекты организационного поведения лидера и сотрудников организации, поэтому сотериологические методики диагностики являются важным инструментом более тщательной организации системы «заботы о себе» и определенным подспорьем для «духовных упражнений» управленцев в современных организациях.

Представленная в статье методика может использоваться не только в ордерных проектах по изменению организационной культуры, но и автономно, для аутодиагностики сотериологического уровня развития лидерских качеств руководителей.

Библиографический список

1. Адо П. Духовные упражнения и античная философия. М.; СПб., 2005. 448 с.
2. Аксеновская Л. Н. Ордерная модель организационной культуры. М., 2007. 303 с.
3. Аксеновская Л. Н. Сотеринг : практикум. Саратов, 2014. 109 с. URL: <http://library.sgu.ru> (дата обращения: 24.10.2016).
4. Аксеновская Л. Н. Изменение организационной культуры на уровне лидера : опыт индивидуального сотеринга // Организационная психология. 2016. Т. 6, вып. 2. С. 30–54.
5. Вейк К. Смыслопроизводство в организациях. Харьков, 2015. 320 с.

Образец для цитирования:

Аксеновская Л. Н. Сотериологическая методика оценки уровня развития лидерских качеств // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2017. Т. 6, вып. 1 (21). С. 38–52. DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-1-38-52.



Soteriological Technique of Assessing the Heads Leadership Qualities Level

Liudmila N. Aksenovskaya

Saratov State University
83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012, Russia
E-mail: liudmila_aksenovskaya@mail.ru

In this article the author's diagnostics technique of the development level of leadership qualities of the head is presented. It belongs to the class of order methods created for the assessment of various aspects of organizational culture in the mode of dialogue of the respondent and psychologist. This technique called soteriological because it is focused on the work with the identity level of the leader of the organization («internal» order of organizational culture). Basic aspects of a soteriing, concept of spiritual leadership and soteriological function of power are presented. Design features of a soteriological technique including such characteristics as the order type of the leader identity and suborder aspects of leadership skills, «Lao – scale» with the level gradation of leadership qualities development («the best» – «worse» – «even worse» – «the worst») and allocation of two areas of psychotherapeutic condition of imperious function of the leader – area of psychotherapeutic health and area of a psychotherapeutic illness of the leader, are shown. The sufficient level of leadership qualities development of the head is presented by the area of psychotherapeutic health. The procedure of the autodiagnosics of the level of leadership qualities development of the head including filling of questionnaires, processing and analysis of the

obtained data is described in detail. The conclusion about a possibility of application of a soteriological technique both in order projects for change of organizational culture and in the autonomous mode is drawn.

Key words: leader, soteriing, Lao – scale, order approach, organizational culture, managing interaction.

References

1. Hado P. *Dukhovnye uprazhneniya i antichnaya filosofiya* (Exercices spirituels et philosophie antique). Moscow; St. Petersburg, 2005. 448 p. (in Russian).
2. Aksenovskaya L. N. *Ordernaya model organizatsionnoy kultury* (Order model of organizational culture). Moscow, 2007. 303 p. (in Russian).
3. Aksenovskaya L. N. *Soteriing: praktikum* (Soteriing: Practicum). Saratov, 2014. 109 p. Available at: <http://library.sgu.ru> (accessed 24 October 2016) (in Russian).
4. Aksenovskaya L. N. *Izmenenie organizatsionnoy kultury na urovne lidera: opyt individualnogo soteriinga* (Change of organizational culture at leader level: experience of individual soteriing). *Organizatsionnaya psikhologiya* (Organizational Psychology), 2016, vol. 6, iss. 2, pp. 30–54 (in Russian).
5. *Weick K. Smysloproizvodstvo v organizatsiyah* (Sense-making in organizations). Khar'kov, 2015. 320 p. (in Russian).

Cite this article as:

Aksenovskaya L. N. Soteriological Technique of Assessing the Heads Leadership Qualities Level. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2017, vol. 6, iss. 1 (21), pp. 38–52 (in Russian). DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-1-38-52.
