



Стили взаимодействия руководителя с сотрудником и их диагностика: адаптация нового инструмента

ГОРДЕЕВА Тамара Олеговна

ORCID: 0000-0003-3900-8678

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

СЫЧЁВ Олег Анатольевич

ORCID: 0000-0002-0373-6916

Алтайский государственный педагогический университет, Бийский филиал, Бийск, Россия

РУМЯНЦЕВА Анна Сергеевна

ORCID: 0009-0005-1278-3270

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

МАРЧУК Лариса Андреевна

ORCID: 0000-0002-2144-7739

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Хотя тема стилей лидерства в организационной психологии достаточно популярна, и отношения с руководителем важны для мотивации сотрудников, в русскоязычной психодиагностике отсутствуют валидные и надёжные психометрические инструменты оценки стилей поведения руководителей, позволяющие предсказывать мотивацию и благополучие сотрудников. В статье представлен обзор основных концепций стилей руководства и соответствующих им методик диагностики этих стилей. *Цель.* Целью работы является создание на основе зарубежного опросника «Трёхсторонняя оценка межличностного поведения руководителя» (*Tripartite Measure of Interpersonal Behaviors — Supervisor, TMIB-S*; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023) аналогичной русскоязычной методики «Стили взаимодействия руководителя с сотрудником» (СВР). Методика призвана диагностировать три стиля межличностного взаимодействия руководителя: один мотивирующий «Поддерживающий» и два демотивирующих «Фрустрирующий» и «Индиферентный». *Метод.* На выборке сотрудников российских организаций ($N = 267$, 62% женщин) для проверки конвергентной валидности опросника использовалась батарея методик, включающих опросники, направленные на диагностику трудовой мотивации, базовых психологических потребностей, настойчивости, удовлетворённости руководством и работой, формата работы. *Результаты.* Результаты проведённого исследования показали, что шкалы методики демонстрируют удовлетворительные показатели внутренней согласованности α Кронбаха (не ниже 0.78), что подтверждает её надёжность. Во-вторых, результаты КФА показывают, что она воспроизводит трёхфакторную структуру оригинального опросника, что свидетельствует в пользу её факторной валидности. В-третьих, прямые и обратные взаимосвязи стилей руководства с внутренней и разными типами внешней трудовой мотивации, базовыми психологическими потребностями, настойчивостью и удовлетворённостью руководством и работой сви-

детельствуют в пользу конструктивной валидности опросника. Показано, что поддерживающий стиль руководства является предиктором внутренней и автономной трудовой мотивации, удовлетворённости базовых психологических потребностей, удовлетворённости руководством и настойчивости в работе. Напротив, фрустрирующий и индифферентный стили являются предикторами непродуктивных типов трудовой мотивации и низкой удовлетворённости руководством. *Практическая значимость.* Опросник может быть использован как исследователями, так и практиками в сфере работы с персоналом для оценки стилей руководства и предсказания качества трудовой мотивации и благополучия сотрудников, а также разработки рекомендаций руководителям по оптимизации их стиля взаимодействия с подчинёнными.

Ключевые слова: стиль руководства, мотивация трудовой деятельности, удовлетворённость работой, теория самодетерминации, базовые психологические потребности.

Введение

Такие феномены последних лет, как «великое увольнение» (после пандемии COVID-19), «голое увольнение» (одним днём), «тихое увольнение, или тихий уход» (*quiet quitting*) (когда работник работает, но не вкладывается в работу, трудится «от и до»), выгорание сотрудников и их сниженная вовлечённость в работу так или иначе свидетельствуют о нежелании работать в офисе при «токсичном»¹ и равнодушном руководителе, неблагоприятном климате в коллективе, что негативно сказывается на финансовых результатах деятельности компаний. Все они неизбежно ставят руководителей перед необходимостью переосмыслить подход к стратегиям и процессам управления персоналом и делают проблематику эффективных мотивирующих стилей руководства особенно актуальной.

Сотрудники оставляют не свою работу, они оставляют своих руководителей, и это подтверждают результаты многих опросов. Так, согласно опросу более семи тысяч американских сотрудников, проведённого институтом Гэллапа, примерно половина сотрудников оставляет работу именно потому, что они хотят уйти от своего менеджера (Harter, Adkins, 2015). Согласно недавнему опросу, проведённому Сберуниверситетом на выборке сотрудников российских компаний, 72% сотрудников регулярно сталкиваются с деструктивным, «токсичным» поведением со стороны начальства, причём это число не связано ни с размером компании, ни с уровнем управления в ней (Подцероб, 2024). Данные психологических исследований также показывают, что отношения с руководителем являются важным фактором, влияющим на мотивацию сотрудников и их желание уволиться (Мокрецова и др., 2021; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2022; Long, Thean, 2011). Однако российские исследования стилей руководства, мотивирующих и демотивирующих работников, осложняются отсутствием теоретически обоснованных, валидных и надёжных инструментов. Эти исследования особенно актуальны и в силу определённой специфики российских компаний, характерных стилей управления ими, а также специфики современного российского рынка труда с нехваткой работников во многих сферах производства.

¹ «Токсичность» как негативное свойство человеческой личности не является понятием академической литературы. Прилагательное *toxic* («ядовитый») появилось в английском языке в середине XVII века. Оно произошло от средневекового латинского *toxicus*, что означает «отравленный» или «пропитанный ядом». Соответственно, в словаре Американской психологической ассоциации токсичностью называется способность вещества оказывать ядовитое действие на организм, не более того. Однако в 1980-х годах в связи с активным тиражированием книг по популярной психологии, токсичными стали называться межличностные отношения. В 2018 году слово «токсичный» (*toxic*) стало словом года по версии Оксфордского словаря. В тот год на сайте словаря наблюдался заметный всплеск интереса к «токсичности». И уже летом 2021 года клинический психолог Ханна Бер написала колонку в газете *The Guardian*, в которой призвала читателей отказаться от использования понятия «токсичный». К сожалению, призыв не был услышан. «Токсичность» под маской «психологического термина» прочно закрепилась в массовой культуре. — *Прим. ред.*

Под стилем руководства (в англоязычной литературе часто используется выражение «стиль лидерства») обычно понимается система привычных способов поведения, которые использует руководитель, чтобы повлиять на поведение своих сотрудников и их продуктивность (Skakon et al., 2010). На сегодняшний день существует более 60 концепций лидерства и соответствующих им классификаций стилей лидерства и руководства (Dinh et al., 2014). Мы будем использовать термин «стиль руководства», поскольку мы фокусируемся на стилях поведения человека, назначенного на должность руководителя и, соответственно, исполняющего свои обязанности. Понятие «лидер» имеет преимущественно неформальное измерение, соответственно, лидером и руководителем может быть один и тот же человек, а могут быть и разные люди. Но и лидер, и руководитель решают задачи влияния или воздействия на своих подчинённых.

Мы остановимся на трёх наиболее влиятельных и активно изучаемых в организационной психологии подходах к исследованию стилей руководства: на классической классификации, предложенной в конце 1930-х гг. К. Левиным; на концепции многофакторного лидерства Б. Басса, как наиболее популярной (в том числе в российской психологии, см.: Балабанова, Деминская, 2017, Грязева-Добшинская и др., 2018) и уделяющей основное внимание трансформационному и транзакционному стилям лидерства, и на более новом интегративном подходе к стилям руководства, а именно — к стилям межличностного взаимодействия, основанного на теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана. Рассмотрим особенности этих стилей с точки зрения их составляющих и данных о психологических следствиях использования данных стилей. Это позволит обосновать и сделать понятным читателю выбор теоретических оснований для адаптированного нами инструмента.

Психологические подходы к исследованию стиля руководства

Классическая концептуализация стилей руководства (К. Левин)

Первоначально К. Левиным с коллегами была введена типология трёх основных стилей руководства, а именно: демократический, авторитарный и попустительский (*laissez-faire*), или либеральный (Lewin et al., 1939). По оценке авторов, в долгосрочной перспективе наиболее эффективным стилем был признан первый. Эта типология заложила основу для более чем 80 лет исследований различных типов лидерского поведения, попадающих в три основные категории: 1) стиль, основанный на руководстве, выборе и принятии решений с участием сотрудников, что соответствует демократическому стилю; 2) стиль, подчёркивающий контроль, с использованием похвал и наказаний, надзора за работником, но также ясные и чёткие требования к выполнению работы, что соответствует авторитарному стилю; и 3) попустительский стиль, описывающий поведение лидеров, которые не дают никаких указаний и предоставляют сотрудникам свободу самим решать, что делать, зачастую устранившись от процесса принятия решений (Huyghebaert-Zouaghi, Gillet et al., 2023).

Нам удалось обнаружить исследования (явно немногочисленные), которые подтверждают преимущество демократического стиля руководства. Было показано, что демократический стиль директоров школ сочетается с более высоким уровнем удовлетворения базовых психологических потребностей в автономии, компетентности и связанности у учителей (Shepherd-Jones, Salisbury-Glennon, 2018). Л. А. Мокрецова и О. А. Сычёв с коллегами в исследовании, проведённом также на выборке учителей российских школ, с помощью структурного моделирования показали, что демократический (коллегиальный) стиль руководства, будучи обратно связан с директивным (авторитарным) стилем, прямо связан с автономной мотива-

цией педагогов, как непосредственно, так и опосредованно — через психологический климат (Мокрецова и др., 2021). Либеральный стиль руководства, также будучи обратно связан с директивным стилем, обратно связан с увлечённостью работой учителей. На уровне корреляций показано, что директивный стиль связан с амотивацией сотрудников и сниженным энтузиазмом по отношению к работе, а либеральный стиль обратно связан со внутренней мотивацией и всеми показателями увлечённости работой и поглощённости деятельностью.

Однако модель стилей руководства К. Левина подвергается активной критике (см. напр., Lindberg, 2022). Разные авторы включают в выделенные стили достаточно разные наборы характеристик, что свидетельствует в пользу необходимости дальнейшего прояснения конкретных оснований данных стилей и их внутренней непротиворечивости. Наиболее противоречивым является конструкт «авторитарный (директивный) стиль», включающий как жёсткий контроль, так и обеспечение структуры. Наконец, изучение данных стилей осложняется ненадёжностью используемых диагностических инструментов (см. об этом ниже).

Стили руководства в рамках модели трансформационного лидерства

В рамках подхода трансформационного лидерства (ТФЛ) выделяют следующие восемь аспектов трансформационного и транзакционного стилей лидерства (Bass, 1985). К трансформационному стилю относятся: харизма или идеализированное влияние лидера, порождающее переживание сопричастности к делу, побуждающее к согласованию целей и ценностей поведения, вдохновляющая мотивация, интеллектуально-творческая стимуляция и индивидуальный подход к сотрудникам, внимание к их проблемам и потребностям. По мысли авторов, трансформационное лидерство имеет задачей поддерживать у сотрудников проявление более высоких уровней мотивации, а также позитивных эмоций посредством вдохновляющего видения работы над общими целями, которые выходят за рамки личных интересов (Bass, 1997). Такой руководитель стремится создавать у сотрудников убедительное оптимистичное видение будущего команды, проявляет индивидуальный подход к каждому человеку, побуждает выходить за рамки своих привычных возможностей, поддерживая высокие усилия, целеустремленность, энтузиазм и преданность делу (Bass, Avolio, 1994).

В рамках восьмикомпонентной модели к транзакционному стилю относятся: использование руководителем условных вознаграждений (поощрений за условленную работу); мониторинг производительности с требованием следовать стандартам; активный менеджмент; применение штрафов и санкций; пассивный менеджмент (или пассивное управление методом реагирования на действия сотрудников, отклоняющихся от стандартов); управление по ситуации, вслед за ней и стратегии невмешательства. Впоследствии лидерство-невмешательство, или попустительский стиль был выделен в отдельный стиль (Avolio, Bass, 2004). Руководители, выбирающие этот «нелидерский» стиль, характеризуются уклонением от принятия решений и ответственности, пренебрежением к сотрудникам и отсутствием контроля выполнения работы.

Несмотря на в основном позитивные данные о последствиях использования стиля ТФЛ, ряд авторов указывают на концептуальные пробелы в его базовой теории. Так, по мнению Г. Юкла, 1) описание факторов трансформационного стиля сильно связаны между собой, а факторы транзакционного лидерства, напротив, определяются разнообразными особенностями поведения, которые не имеют чёткого общего знаменателя; 2) предоставление похвалы и признания касается как трансформационного, так и транзакционного стилей, стирая различие между ними; 3) в теоретическую модель ТФЛ не включены некоторые аспекты поведения руководителя, которые приводят к улучшению организационных результатов, в

частности, повышение навыков сотрудников, которое может быть значимо для поддержания потребности сотрудника в компетентности; 4) авторы практически не приводят информации о том, как именно каждый фактор (каждая составляющая) стиля приводит к повышению эффективности сотрудников, то есть не рассматриваются механизмы воздействия этих факторов на мотивацию и успешность (Yukl, 1999). Эмпирическим подтверждением первого положения критики являются данные метаанализа, показывающие, что три составляющих транзакционного лидерства имеют значимо разные последствия и, следовательно, данный тип руководства представляет собой разнородный фактор (Judge, Piccolo, 2004). Вывод о недостаточной способности концепции трансформационного лидерства описать эффективный стиль лидерства, имеющий продуктивные мотивационные последствия для подчинённых, подтверждается и выводами авторов обзора, посвящённого ТФЛ (Дайл, Канджеми, Ковальски, 2004). По их мнению, трансформационное лидерство само по себе плохо работает в ряде организаций и должно сочетаться с транзакционным лидерством.

Тем не менее, есть данные в пользу эффективности именно стиля ТФЛ, так как он связан с удовлетворением базовых психологических потребностей (БПП) сотрудников, их автономной мотивацией и увлечённостью работой, а также повышает удовлетворённость трудом и организационную приверженность (Deci et al., 2017; Fernet et al., 2015; Gagné et al., 2022). Показано, что ТФЛ является предиктором автономной мотивации сотрудников, транзакционное лидерство — контролируемой, а попустительское — амотивации сотрудников (Kanat-Maumon et al., 2020). В своём недавнем обзоре М. Ганье с коллегами трансформационному лидерству противопоставляют транзакционный и контролирующий стили, оба связанные с ощущением фрустрации базовых психологических потребностей (БПП) в автономии, компетентности и связанности и контролируемой мотивацией сотрудников (Gagné et al., 2022). Однако детальное рассмотрение исследований, описывающих связь трансформационного лидерства с удовлетворённостью базовых психологических потребностей и другими результатами, подтверждающими его психологическую эффективность, приводит к обнаружению ряда противоречивых результатов, что свидетельствует в пользу недостаточной разработанности конструкта эффективного руководства (ТФЛ) в концепции Б. М. Басса. Показано, что хотя стиль ТФЛ поддерживает потребности подчинённых в автономии и связанности, связь очень слабая в случае потребности в компетентности (Heland et al., 2011; Lauer, Wilkesmann, 2024) или же она отсутствует (Bureau et al., 2018). Кроме того, в исследовании на выборке учителей была обнаружена неожиданная обратная связь ТФЛ с автономной мотивацией (Serin, Akcaaya, 2020). Таким образом, стиль ТФЛ обнаруживает противоречивые результаты с поддержкой БПП в компетентности работника, ключевой для трудовой деятельности, как ощущения собственной компетентности и успешности, критически важной для автономной трудовой мотивации.

Согласно данным метаанализа, ТФЛ выступало надёжным предиктором удовлетворённости руководителем и наличия у работника мотивации (хотя неясно, какой именно), однако оно также сильно коррелировало со стилем условного вознаграждения (0,80) и не смогло предсказать эффективность работы руководителя, а обнаруженные (позитивные) эффекты ТФЛ и стиля условного вознаграждения как одного из вариантов транзакционного лидерства были очень схожими (Judge, Piccolo, 2004).

Стили руководства в рамках теории самодетерминации

Альтернативным выше представленному, современным подходом к описанию стилей руководства является теория самодетерминации (СДТ), в соответствии с которой выделение стилей поведения руководителя осуществляется на основании концепции удовле-

ния базовых психологических потребностей (БПП) как источников внутренней мотивации и адаптивного функционирования (подтеории СДТ). Теория самодетерминации подчёркивает важность удовлетворения трёх базовых психологических потребностей работника: в автономии, компетентности и связанности с другими людьми (Ryan, Deci, 2000; 2017; Мандрикова, 2011; Гордеева, 2015; Осин и др., 2015). При удовлетворении данных потребностей люди с большей вероятностью будут внутренне мотивированы и вовлечены в трудовой процесс.

Изначально в СДТ акцент делался на изучении роли поддержки автономии со стороны руководителя и её влияние на удовлетворённость БПП, мотивацию и благополучие сотрудников. Под поддержкой автономии сотрудника понимается предоставление ему возможностей для значимого выбора и собственного вклада в общий результат, поддержка инициатив и снижение использования внешнего контроля, такого как вознаграждения или санкции для поощрения определённого поведения на работе. Поддержка автономии сотрудников со стороны руководителя играет существенную роль в мотивировании сотрудников, о чём свидетельствуют результаты проведённого Г. Слемпом с коллегами метаанализа, обобщившего результаты 72 исследований на 83 выборках, $N = 32\,870$ (Slemp et al., 2018). Результаты свидетельствуют о существенном эффекте стиля поддержки автономии руководителем на удовлетворённость базовых психологических потребностей, он также сильно и позитивно связан с автономной трудовой мотивацией и не связан с контролируемой трудовой мотивацией². В целом, в соответствии с логикой континуума мотивации, корреляции стиля поддержки автономии становились всё более положительными с более интернализированными типами трудовой мотивации. Стиль поддержки автономии был также связан с благополучием и позитивным рабочим поведением и отрицательно связан с дистрессом. Корреляции не зависели от страны. Таким образом результаты подтверждают важность поддержки автономии как подхода к руководству, способствующего самодетерминации, мотивации и оптимальному функционированию на работе.

Роль удовлетворённости всех трёх базовых психологических потребностей (БПП) на работе была изучена в отдельном метаанализе (Broeck van den et al., 2016), где на материале 99 исследований и 119 выборок было показано, что удовлетворение каждой из трёх БПП прямо связано с внутренней и идентифицированной профессиональной мотивацией при наличии обратной связи с амотивацией. Было также показано, что удовлетворённость БПП на рабочем месте имеет целый ряд других позитивных последствий, таких как более высокая производительность труда и творчество в работе, увлечённость, организационная приверженность, удовлетворённость работой, при меньшем выгорании и желании уволиться. Кроме того, оценивался относительный вес удовлетворённости трёх БПП в отношении их влияния на позитивные и негативные мотивационные результаты, выгорание, вовлечённость, амотивацию, продуктивность деятельности, отношение к работе, удовлетворённость работой и благополучие. В целом, обнаружен наиболее существенный эффект удовлетворённости потребности в автономии, однако основной вклад в усилия и успешность выполнения задач вносила удовлетворённость потребности в компетентности.

Однако до сих пор неясно, что стоит за удовлетворённостью БПП сотрудника, какова роль руководителя, его поведения, стиля руководства. Первые данные о связи поддержки автономии и связанности со стороны руководителя и удовлетворённости трёх БПП сотрудника показывают, наиболее существенной является поддержка потребности в автономии.

2 В СДТ автономная мотивация как правило представлена двумя типами мотивации, тесно связанными друг с другом и имеющими максимально позитивные следствия: внутренней и идентифицированной мотивацией. Первая представляет собой наиболее важный тип мотивации для благополучия работников, позитивного отношения к работе, удовлетворённости работой, проактивности, вовлечённости, а вторая имеет схожие, но несколько более слабые эффекты, и особенно важна в предсказании эффективности деятельности (Broeck van den et al., 2021).

При этом в последние годы растёт количество исследований, включающих роль межличностных отношений не только как фактора удовлетворённости БПП, но также и как фактора их фрустрации и связи последних с мотивацией, успешностью и благополучием (Slemp et al., 2024). Результаты мета-анализа показывают, что поддержка другими людьми БПП человека действительно позитивно сказывается на мотивационных процессах, благополучии и производительности людей, как это и предсказывается СДТ, в то время как фрустрация БПП другими людьми в целом имеет обратные следствия (Ryan, Deci, 2017). Показано, что межличностная поддержка автономии, компетентности и связанности имеет решающее значение для достижения этих результатов. При этом поддержка автономии, компетентности и связанности была сильно положительно связана с удовлетворённостью базовых потребностей и сильно отрицательно связана с их фрустрацией. Межличностная поддержка БПП была сильно положительно связана с субъективным благополучием и демонстрировала умеренные и слабые связи с успешностью и производительностью, в том числе работников. Поведение других, поддерживающее компетентность и связанность, вносило дополнительный вклад в удовлетворение БПП даже при контроле эффектов поддержки автономии.

В целом, обнаруженные связи носили универсальный культурно неспецифичный характер. Однако были обнаружены и определённые кросс-культурные особенности влияния поддержки БПП на мотивацию и благополучие. Например, показано, что в странах с высокой коллективистической ориентацией необходимо делать несколько иные акценты в поддержке БПП сотрудников и использовать другие стратегии их поддержки. В сочетании с кросс-культурными особенностями стилей руководства это свидетельствует о важности проведения собственных российских исследований основанных на поддержке БПП стилей руководства и их влияния на мотивационные процессы и благополучие сотрудников в организациях (Chemers, 2000).

Эти исследования и теоретические разработки в рамках СДТ позволили выделить три стиля руководства: поддерживающий, фрустрирующий и индифферентный стили поведения руководителей (Bhavsar et al., 2019; Huyghebaert-Zouaghi, Gillet, et al., 2023; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). Они во многом продолжают линию, намеченную К. Левиным с его типологией трёх стилей, а также подход ТФЛ Б. Басса с тремя типами стилей (включая попустительский). Данная классификация основана на представлениях о поддержке, фрустрации и игнорировании базовых психологических потребностей сотрудников.

Поддерживающий стиль руководителя предполагает поддержку трёх БПП и, соответственно, проявление заботы, принятие, поддержку инициативы, сопровождение просьб соответствующими объяснениями и предоставление задач, соответствующих уровню навыков работника. Фрустрирующий стиль предполагает фрустрацию трёх БПП и, соответственно, контроль подчинённых, их сознательное принуждение, манипуляция чувством вины с целью добиться нужного результата. Индифферентный стиль означает игнорирование БПП сотрудника и пренебрежение его интересами, мнением, нежелание его слушать и хоть как-то подстраиваться под его потребности и возможности.

Т. Хейгеберт-Зуаги с коллегами показали, что эти стили являются предикторами удовлетворённости или, соответственно, фрустрации переживаемых БПП работников, которые, в свою очередь, предсказывают различные профили трудовой мотивации. При этом показано, что безразличное к потребностям поведение руководителей даже в большей степени вредит их подчинённым, чем поведение, фрустрирующее эти потребности, приводя к ощущению скуки, руминации³ и неудовлетворённости работой, эмоциональному истощению и низкой вовлечённости в работу (Huyghebaert-Zouaghi, Gillet et al., 2023).

3 В психологии под **руминацией** понимается состояние, при котором человек постоянно думает или концентрируется на повторяющихся и, как правило, негативных мыслях или опасениях. Эти мысли могут негативно влиять на нормальное функционирование человека и его психическое здоровье.

Диагностика стилей руководства в трёх подходах

Рассмотрим существующие опросники, основанные на соответствующих теориях или моделях лидерства и руководства.

Концепция стилей руководства К. Левина

Идеям о стилях руководства К. Левина с коллегами соответствует «Опросник стилей лидерства» (*Leadership Style Questionnaire, LSQ*), он состоит из 18 пунктов, и включает три шкалы авторитарного, демократического и попустительского стилей (Pace University, 2021). Однако нам не удалось обнаружить данные, свидетельствующие о его валидности и надёжности. В российской психодиагностике в 1970-1990-е гг. предлагались методики для оценки демократического, авторитарного и либерального стилей руководителя (Е. П. Ильин, А. Л. Журавлёв, В. П. Захаров и др., см.: Фетискин и др., 2002). Однако также не удалось найти информации о психометрических характеристиках этих опросников. И опросник А. Л. Журавлёва, и опросник Е. П. Ильина — это ипсативные по своему формату методики с вынужденным выбором ответов, которые в силу своих недостатков на сегодняшний день редко используются в психологических исследованиях (Батулин, Иванов, 2013). При наличии ряда достоинств этих методик, которые можно у них обнаружить, например, таких как сложность фальсификации результатов и устойчивость по отношению к систематическим ошибкам, вызванным стилем ответов (например, установкой на согласие или несогласие), их недостатки достаточно существенны и связаны, в первую очередь с тем, что ипсативные методики нацелены на сравнительную оценку черт внутри индивидуальности, тогда как шкалы типа Ликерта более полезны для оценки черт между людьми и сравнения результатов разных испытуемых (Baron, 1996).

В ипсативных тестах априорно отсутствует независимость оценок по шкалам ввиду формата вынужденного выбора, что затрудняет анализ структуры методики и снижает внутреннюю валидность итоговых оценок, представляющих собой результат плохо контролируемого смешения различных факторов (Батулин, Иванов, 2013). Кроме общих для этого типа методик недостатков можно также отметить, что опросник А. Л. Журавлёва является достаточно трудоёмким ввиду наличия пяти развернутых альтернативных ответов на 27 заданий (Журавлев, 1977). Содержание опросника, несмотря на наличие ряда удачных формулировок, в некоторых утверждениях отражает реалии советского общества, слишком широко по смыслу и основано на актуальных для своего времени, но достаточно устаревших теоретических представлениях о стилях эффективного (мотивирующего) руководства и взаимодействии в трудовом коллективе.

Модель трансформационного лидерства

Модель трансформационного лидерства Б. Басса представлена прежде всего его совместным с Б. Аволио «Многофакторным опросником лидерства» (*Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ-5X*). Последняя его версия состоит из 45 пунктов и восьми субшкал и оценивает трансформационный, транзакционный и попустительский стили лидерства; есть три субшкалы для определения результатов лидерства (Bass, Avolio, 2000). Методика отсутствует в свободном исследовательском доступе, она активно распространяется на коммерческой основе, все права принадлежат Mind Garden, Inc. Мы не обнаружили публикаций с адаптацией методики MLQ на русском языке, нет данных о её валидности и надёжности, хотя она и используется отечественными исследователями как для оценки стиля самими руководителями (Грязева-Добшинская и др., 2018; Gryazeva-Dobshinskaya, Dmitrieva, 2020), так и подчинёнными (Абрамова, 2022; Деминская, 2020). Методика популярна среди исследователей лидерства, есть данные в пользу валидности и надёжности оригинальной версии

(Batista-Foguet et al., 2021; Lowe et al., 1996). Однако другие исследователи свидетельствуют о психометрических проблемах с факторной структурой и дискриминантной валидностью MLQ, включая его последние версии (см. Avolio et al., 1999; Heinitz et al., 2005; Krüger et al., 2011; Yukl, 1999).

В связи с этим был разработан «Опросник трансформационного лидерства» (*Transformation Leadership Inventory, TLI*). Он состоит из 26 утверждений и диагностирует шесть составляющих поведения трансформационного лидера (формулирование видения, предоставление подходящей модели, стимулирование принятия групповых целей, высокие ожидания от работы, индивидуальная поддержка и интеллектуальное стимулирование) и одну шкалу для оценки транзакционного лидерства «Условное вознаграждение» (Podsakoff et al., 1990). TLI используется и для самооценки, и для оценки сотрудниками, хотя показатели надёжности значительно ниже в случае самооценки руководителя (Krüger et al., 2011). Преимуществом TLI является его краткость, что особенно ценно в организационных контекстах. Исследования подтверждают факторную и критериальную валидность и адекватные уровни надёжности для английской и для немецкой версий инструмента (Krüger et al., 2011), при этом субшкалы ТФЛ и здесь сильно взаимосвязаны (0.79 – 0.89), что в целом характерно для инструментов его оценивающих (см. Avolio et al., 1999; Vandenberghe et al., 2002). Кроме того, корреляции такой же силы наблюдались между трансформационным и транзакционным лидерством, что свидетельствует о низкой дискриминантной валидности шкал.

Основные недостатки рассмотренных опросников состоят в том, что феномен транзакционного лидерства является крайне разнородным (но складывается в один фактор), имеет место смешение разного рода факторов поведения руководителя, определённых без опоры на современные теории мотивации и данные об эффективности каждого из факторов.

Теория самодетерминации

В рамках СДТ изначально разрабатывались опросники поддержки автономии руководителем: «Опросник проблем на работе» (Deci et al., 1989, ипсативный формат) и «Опросник рабочего климата» (Baard et al., 2004), адаптированный из опросников для оценки пациентами своих докторов (Williams et al., 1996) и студентами своих преподавателей (Williams, Deci, 1996), состоящий из 15 утверждений для оценки сотрудниками своих руководителей. Позже для оценки сотрудниками своих руководителей использовалась модифицированная «Шкала поддержки воспринимаемой автономии», изначально разработанная для спортивной деятельности, состоящая из 12 пунктов (Gillet et al., 2013).

Для оценки поведения руководителя, фрустрирующего потребность в автономии, недавно был предложен одномерный «Опросник контролирующего стиля управления в рабочей среде», состоящий из 11 утверждений (Gonzales et al., 2024). Контролирующий стиль включает контроль через негативное отношение, осуждение и обесценивание, контроль через цели, запугивание, приказы и требования руководителя. При валидации контролирующий стиль показал слабые, но значимые положительные связи с контролируемой мотивацией, и отрицательные — с автономной.

Особого внимания заслуживает недавно разработанный интегративный опросник — «Трёхсторонняя оценка межличностного поведения руководителя» (*Tripartite Measure of Interpersonal Behaviors — Supervisor, TMIB-S*), состоящий из 22 пунктов и оценивающий меру поддержки руководителем автономии, компетентности и связанности у сотрудника. Опросник состоит из трёх шкал, характеризующих межличностное поведение руководителя, описанное выше — Поддерживающий, Фрустрирующий и Индифферентный стили (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). Он представляет собой адаптацию опросника стилей руко-

водства в спортивной деятельности (TMIB-C), разработанного для оценки спортсменами поведения их тренеров, поддерживающего или препятствующего удовлетворению базовых психологических потребностей (Bhavsar et al., 2019). В обоих опросниках вводится концептуально важное различие поведения тренера (руководителя), которое удовлетворяет, фрустрирует базовые психологические потребности подчинённых или безразлично к ним. Валидность была продемонстрирована через связи трёх стилей руководства со шкалами фрустрации и поддержки базовых психологических потребностей, трудовой мотивации, а также показателями эмоционального истощения (выгорания), скуки и вовлечённости в работу (Bhavsar et al., 2019; Huyghebaert-Zouaghi, Gillet, et al., 2023). Результаты КФА и ESEM свидетельствуют в пользу хороших показателей факторной структуры, надёжности и валидности обеих методик.

С опорой на вышесказанное, для дальнейшей адаптации был выбран опросник TMIB-S. Целью настоящего исследования стала разработка русскоязычной версии опросника TMIB-S.

Гипотезы исследования

1. Русскоязычная версия опросника TMIB-S «Стиль взаимодействия руководителя с сотрудниками» (СВР) имеет трёхфакторную структуру, причём состав факторов соответствует оригинальным шкалам опросника.

2а. Шкала «Поддерживающий стиль» опросника СВР будет умеренно сильно коррелировать с БПП в автономии, компетентности и связанности на работе, а также с автономной профессиональной мотивацией и благополучием.

2б. Шкалы фрустрирующего и индифферентного стилей опросника СВР будут обратно связаны с тремя БПП, а также прямо — с контролируемой трудовой мотивацией и низкой удовлетворённостью руководством и работой.

3. Поддерживающий стиль руководства будет больше выражен в рабочих контекстах, предлагающих гибкий график, что потенциально будет больше способствовать поддержке БПП сотрудников, в частности потребности в автономии.

Процедура и методы исследования

Выборка

Выборку исследования составили 267 респондентов, из них 101 (38%) мужчина и 166 (62%) женщин. Социально-демографические характеристики участников исследования представлены в таблице 1. Опрос проводился с помощью интернет-анкеты. Респондентами стали жители Российской Федерации старше 18 лет, которые являются наёмными работниками. Выборка формировалась как через личные приглашения, так и через рассылку в тематических группах в социальных сетях.

Инструментарий

Опросник «**Стили взаимодействия руководителей**». Психометрическая процедура адаптации TMIB-S проводилась в соответствии с международными требованиями (Huyghebaert-Zouaghi, Morin et al., 2023; IPSOR, Wild et al., 2005). Перевод TMIB-S на русский язык реализован в два этапа: сначала был осуществлен прямой перевод шкалы двумя психологами, авторами данной работы с учётом лингвистических и культурных особенностей измеряемого конструкта, затем — обратный перевод шкалы с привлечением внешнего билингвального эксперта с психологическим образованием. При апробации русскоязычного текста методики к переведённым утверждениям также были добавлены несколько новых,

содержание которых соответствует смыслу шкал. Из их числа хорошо показали себя и были включены в финальную версию опросника два дополнительных утверждения (№№ 3 и 20, см. Приложение). Показатели внутренней согласованности (α Кронбаха) этой и других использовавшихся методик представлены в таблице 4.

Таблица 1. Социально-демографические характеристики участников исследования

Социально-демографические характеристики респондентов	Число респондентов	Доля выборки
Возрастная категория		
1. 18–24 лет	37	14%
2. 25–29 лет	40	15%
3. 30–34 лет	43	16%
4. 35–39 лет	49	18%
5. 40–44 лет	36	13%
6. 45–49 лет	31	12%
7. 50–54 лет	22	8%
8. 55 лет и старше	9	3%
Уровень дохода		
1. До 20 тысяч рублей	15	6%
2. 20–40 тысяч рублей	64	24%
3. 40–60 тысяч рублей	47	18%
4. 60–80 тысяч рублей	40	15%
5. 80–100 тысяч рублей	22	8%
6. 100–150 тысяч рублей	38	14%
7. Больше 150 тысяч рублей	41	15%
Режим работы		
1. Очный	191	72%
2. Гибридный	57	21%
3. Дистанционный	19	7%

Для анализа валидности предложенной версии опросника использовался комплекс соответствующих методик.

«**Шкала удовлетворённости базовых потребностей на работе**» (Осин и др., 2015), образованная из 21 утверждения, использовалась для оценки удовлетворённости базовых психологических потребностей в автономии, компетентности и связанности с другими людьми.

Опросник «**Профессиональная мотивация**» (ОПМ-2) (Осин и др., 2017), состоящий из 20 утверждений, предназначенный для оценки трёх типов автономной (внутренней, интегрированной и идентифицированной) мотивации, двух типов контролируемой (интроецированной и экстернальной) мотивации и амотивации.

Опросник «**Удовлетворённости работой**» (Иванова и др., 2012) из 19 утверждений, позволяющих оценить общий показатель удовлетворённости и пять её компонентов: удовлетворённость заработной платой, условиями и организацией труда, руководством, коллективом, содержанием работы и своими достижениями.

«**Шкала настойчивости в работе**», разработанная на основе предложенной ранее методики учебной настойчивости (Гордеева, Сычёв, 2024), в свою очередь основанной на идеях А. Даквортс и других исследователей упорства и настойчивости. Применявшаяся в этом исследовании версия включает семь утверждений (три обратных и четыре прямых), например, «В работе я настойчивый(ая) и упорный(ая)», «Если задача трудная, я быстро её бросаю» (обратное утверждение).

«Шкала для оценки отношения руководителя к работе», составленная для этого исследования из четырёх утверждений с пятибалльной шкалой оценок. Она включает описания позитивных характеристик рабочей мотивации руководителя и отношения к работе, например, «демонстрирует нацеленность на результат». Шкала показывает приемлемое соответствие данным при добавлении одной ковариации между двумя близкими по содержанию пунктами: $\chi^2 = 1,52$; $df = 1$; $p = 0,218$; CFI = 1; TLI = 0,997; SRMR = 0,005; RMSEA = 0,044; 90%-ный доверительный интервал для RMSEA: 0-0,176; PCLOSE = 0,360.

Методы анализа данных

Количественный анализ данных проводился с использованием методов описательной статистики, t-критерия Уэлча, корреляционного анализа, эксплораторного и конфирматорного факторного анализа (ЭФА и КФА), а также эксплораторного структурного моделирования (ESEM). Вычисления проводились в среде статистического анализа R, КФА и ESEM проводился с помощью программы Mplus 8 методом взвешенных наименьших квадратов с использованием матрицы полихорических корреляций (WLSMV). При оценке моделей в качестве приемлемых (хороших) показателей соответствия модели данным рассматривались следующие (Mueller, Hancock, 2018): CFI и TLI > 0,90 (0,95), RMSEA < 0,08 (0,06), SRMR < 0,08 (0,06). ЭФА проводился в среде R методом минимальных остатков с облическим вращением «облимин».

Необходимость использования ESEM наряду с КФА в данном исследовании объясняется тем, что характерное для КФА предположение о равенстве кросс-нагрузок нулю является нереалистичным в ситуациях, когда шкалы опросника измеряют концептуально-взаимосвязанные конструкты (Morin et al., 2020). В подобных случаях использование ESEM, где кросс-нагрузки не фиксируются равными нулю, а подлежат оценке (несмотря на то, что ноль выступает здесь их целевым значением), позволяет не просто улучшить соответствие модели данным, но и получить более реалистичные оценки как всех факторных нагрузок, так и корреляций между факторами. Полезной возможностью является также оценка бифакторных моделей, в которых наряду со специфическими факторами оценивается также независимый от них общий фактор, отражающий общую вариацию всех заданий. Оценка общего и специфических факторов помогает глубже проанализировать латентную структуру опросника и лучше понять скрывающиеся за ней психологические факторы.

Структура опросника

Для предварительной оценки факторной структуры опросника использовался ЭФА, возможность применения которого подтверждается величиной критериев Бартлетта ($\chi^2(276) = 3460,71$, $p \leq 0,001$) и Кайзера — Мейера — Олкина (KMO = 0,94). На основе результатов параллельного анализа было выделено три фактора, состав которых хорошо соответствует шкалам. В отличие от структуры оригинального опросника утверждение «действует хаотично и непредсказуемо» показало более высокую факторную нагрузку на фактор фрустрирующего поведения (0,53), а не на фактор индифферентного (0,14). С учётом соответствующего содержания и высокой факторной нагрузки это утверждение далее рассматривается в составе шкалы фрустрирующего поведения. Кроме того, утверждение «ставит недостаточно сложные задачи» показало невысокую нагрузку на соответствующий фактор индифферентного поведения (0,44) при существенной положительной кросс-нагрузке на противоположный по смыслу фактор поддерживающего поведения (0,26). На этом основании было принято решение исключить данный пункт из состава методики.

В ходе дальнейшего анализа структуры с помощью методов КФА и ESEM были проверены несколько альтернативных моделей (таблица 2). Модель 1 представляет собой однофакторную модель КФА, в которой один фактор объединяет все утверждения опросника. Модель 2 — двухфакторная модель КФА, в которой один из коррелирующих факторов объединяет задания шкалы поддерживающего поведения, а другой — все задания, входящие в шкалы фрустрирующего и индифферентного поведения. В модель 3 входят три коррелирующих фактора, соответствующие шкалам методики. Модели 4 и 5 являются аналогичными моделям 2 и 3, но они были оценены с помощью процедуры ESEM. Модель 6 является бифакторной: она включает наряду с тремя специфическими факторами, соответствующими шкалам опросника, общий фактор, объединяющий все задания методики.

Таблица 2. Результаты оценки альтернативных моделей структуры опросника

Модель	χ^2	<i>df</i>	<i>P</i>	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	90% CI RMSEA
1. CFA: 1F	1077.55	230	< .001	.889	.878	.087	.117	[.110; .125]
2. CFA: 2CF	677.39	229	< .001	.941	.935	.055	.086	[.078; .093]
3. CFA: 3CF	609.92	227	< .001	.950	.944	.051	.079	[.072; .087]
4. ESEM: 2CF	573.71	208	< .001	.952	.942	.039	.081	[.073; .089]
5. ESEM: 3CF	409.09	187	< .001	.971	.961	.031	.067	[.058; .075]
6. ESEM: 1GF, 3SF	333.43	167	< .001	.978	.967	.027	.061	[.052; .071]

Примечание. CFI — сравнительный индекс согласия, TLI — индекс согласия Такера — Льюиса, SRMR — стандартизованный среднеквадратический остаток, RMSEA — среднеквадратическая ошибка аппроксимации, 90% CI RMSEA — 90%-ный доверительный интервал для значения RMSEA.

Представленные в таблице 2 результаты указывают, что модели 1, 2 и 4 показывают неудовлетворительное соответствие данным. Приемлемое соответствие демонстрируют трехфакторные модели CFA и ESEM, в которых факторы отражают состав шкал, а также бифакторная модель ESEM. При этом наилучшие и близкие значения показателей соответствия ($\Delta CFI < 0,01$, $\Delta RMSEA < 0,01$) были получены для двух моделей ESEM (№№ 5 и 6 в таблице 2). Факторные нагрузки для этих моделей приведены в таблице 3.

В модели ESEM с тремя коррелирующими факторами величина факторных нагрузок соответствует составу шкал: нагрузки на ожидаемый фактор лежат в пределах 0,40–0,90, величина кросс-нагрузок по абсолютному значению не превышает 0,2. Многие кросс-нагрузки при этом являются статистически значимыми, что является естественным с учётом ожидаемой взаимосвязи факторов. Эти взаимосвязи подтверждаются также оценкой корреляции между факторами, которые являются довольно существенными и лежат в пределах 0,56–0,63 (по абсолютному значению).

С учётом взаимосвязанности отдельных факторов, отражающей наличие общего фактора в структуре методики, ожидаемым является хорошее соответствие данным бифакторной модели. Нагрузки на общий фактор (в таблице 3) являются высокими по модулю (0,41–0,83) для всех заданий опросника, при этом задания шкалы поддерживающего стиля имеют отрицательные нагрузки, а задания из двух других шкал — положительные, что позволяет интерпретировать его как фактор поддерживающего или фрустрирующего поведения руководителя. Нагрузки на специфические факторы, соответствующие шкалам опросника, также в целом соответствуют ожидаемой структуре: за исключением двух случаев все нагрузки являются статистически значимыми, а их величина максимальна именно для своего фактора. Отсутствие статистической значимости нагрузок на специфический фактор фрустрирующего поведения для утверждений № 2 и № 8 объясняется их исключительно высоким вкладом в общий фактор, наибольшим в сравнении с другими заданиями.

В пользу интерпретации выделенного общего фактора как поддерживающего или фрустрирующего поведения свидетельствуют корреляции факторных оценок по этому фактору со шкалами удовлетворённости базовых потребностей на работе. В частности, корреляция с общей удовлетворённостью всех трёх потребностей составила $-0,48$, близкую величину имеют также корреляции с потребностями в автономии ($-0,51$), компетентности ($-0,35$) и связанности ($-0,37$, все значимы при $p \leq 0,001$). Таким образом, результаты анализа структуры опросника свидетельствуют об обоснованности выделения трёх шкал, имеющих, вместе с тем, в своей основе общий фактор поддерживающего или фрустрирующего поведения.

Шкалы опросника характеризуются высокой внутренней согласованностью и умеренно асимметричным распределением результатов (см. α Кронбаха и коэффициенты асимметрии в таблице 4). При этом для шкалы поддерживающего поведения характерно преобладание высоких оценок, а для двух других шкал — низких оценок.

Таблица 3. Факторные нагрузки заданий опросника в двух моделях ESEM

Утверждение	Модель ESEM: 3CF			Модель ESEM: 1GF, 3SF			
	Факторные нагрузки по факторам:			Факторные нагрузки по факторам:			
	П	Ф	И	Общий	П	Ф	И
Поддерживающее поведение							
1 ...показывает, что он(а) понимает мою точку зрения.	.61***	-.25***	.00	-.64***	.42***	-.14***	.02
4 ...предоставляет задачи, которые соответствуют моему уровню навыков.	.71***	-.09	.13	-.57***	.43***	.11*	.17**
7 ...заботится о моём благополучии.	.84***	.27***	-.24***	-.54***	.61***	.15***	-.17***
10 ...поощряет меня проявлять инициативу.	.78***	-.03	.06	-.61***	.48***	.14**	.09*
13 ...признаёт мои усилия и достижения.	.84***	-.20***	.18***	-.72***	.51***	.06	.20***
16 ...принимает меня.	.83***	-.14**	.08	-.65***	.57***	-.06*	.07*
18 ...объясняет, зачем мне нужно делать то, о чем он(а) меня просит.	.78***	-.03	.05	-.49***	.59***	-.11**	.01
20 ...дает обратную связь по результатам моей работы.	.73***	-.04	-.02	-.48***	.60***	-.18***	-.06
23 ...проявляет заботу и участие.	.86***	.27***	-.26***	-.54***	.66***	.10*	-.21***
Фрустрирующее поведение							
2 ...дает понять, что я мало что могу привнести в работу.	-.14*	.51***	.19**	.78***	.01	.11	.00
5 ...пытается контролировать всё, что я делаю.	.24***	.69***	-.03	.41***	.22***	.34***	-.08
8 ...намеренно игнорирует меня.	-.20**	.48***	.28***	.83***	-.04	.10	.09
11 ...винит меня, когда дела идут не очень хорошо.	-.02	.79***	.02	.70***	.04	.41***	-.04
14 ...отвергает моё мнение.	-.18***	.58***	.19***	.73***	-.13***	.36***	.13***
17 ...дает понять, что я ему (ей) не нравлюсь.	.04	.58***	.17*	.61***	.08	.27***	.06
19 ...принижает мои способности.	-.11*	.76***	-.02	.70***	-.04	.42***	-.06
21 ...играет на моем чувстве вины и самоуважения, чтобы получать от меня желаемый результат.	.06	.90***	.01	.70***	.07	.53***	-.02
22 ...действует хаотично и непредсказуемо.	-.11*	.65***	.06	.59***	-.11**	.50***	.08
Индиферентное поведение							
3 ...обычно слишком занят(а), чтобы встречаться с работниками.	.07	.15*	.52***	.43***	.02	.13*	.38***
6 ...не просит поделиться мнением и не делится сам(а).	-.08	.19***	.63***	.71***	-.03	.04	.39***
9 ...держится отстраненно.	-.07	.01	.77***	.64***	-.05	-.02	.52***
12 ...ставит передо мной рутинные, однотипные задачи.	.11*	.22**	.57***	.65***	.21***	-.12*	.29***
15 ...безразличен(на) к тому, что я чувствую.	-.25***	.23***	.40***	.68***	-.16***	.09*	.25***
Корреляции факторов							
Поддерживающее поведение	—	—	—	П	—	—	—
Фрустрирующее поведение	-.56***	—	—	Ф	-.03	—	—
Индиферентное поведение	-.63***	.63***	—	И	-.23**	.20**	—

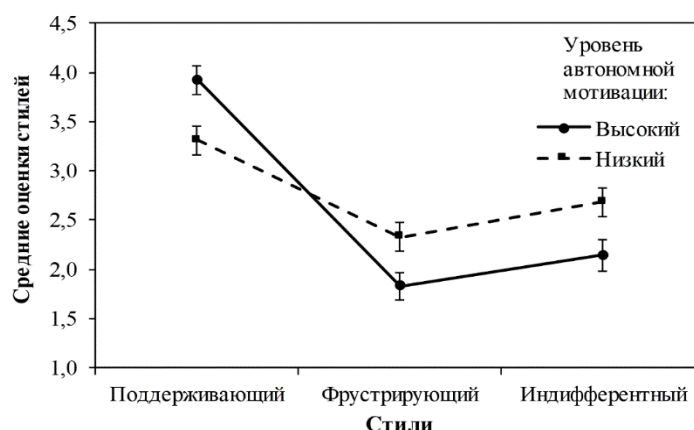
Примечания. П — поддерживающий, Ф — фрустрирующий, И — индиферентный стили поведения руководителя. Значимость: * — $p \leq 0,05$; ** — $p \leq 0,01$; *** — $p \leq 0,001$. Полужирным шрифтом выделены нагрузки на ожидаемый фактор.

Валидность шкал

Для оценки валидности выделенных шкал был проведён корреляционный анализ, результаты которого представлены в таблице 4. Ожидаемые статистически значимые корреляции обнаружились между всеми стилями и удовлетворённостью всех базовых психологических потребностей. Все стили показали также ожидаемую связь со всеми типами автономной мотивации. С показателями контролируемой мотивации наиболее тесно связаны фрустрирующий и индифферентный стили, в то время как поддерживающий стиль обратно коррелирует лишь с экстернальной мотивацией. Настойчивость показала прямую связь только с поддерживающим стилем и обратную — с индифферентным стилем. Сильные ожидаемые связи продемонстрировали все стили с отношением руководителя к работе. Все стили также ожидаемым образом коррелируют со всеми показателями удовлетворённости работой, однако ожидаемо теснота связи с удовлетворённостью руководством наиболее высока.

Таблица 4. Описательная статистика и корреляции шкал опросника с другими переменными

Шкалы и показатели	α Кронбаха	Коэффициенты корреляции		
		Поддерживающий	Фрустрирующий	Индифферентный
Стили взаимодействия руководителя с сотрудником				
Поддерживающий	.92	—	-.56***	-.60***
Фрустрирующий	.88	-.56***	—	.69***
Индифферентный	.80	-.60***	.69***	—
Удовлетворённость базовых психологических потребностей				
УП в автономии	.73	.51***	-.45***	-.38***
УП в компетентности	.61	.36***	-.31***	-.28***
УП в связанности	.79	.38***	-.33***	-.27***
Удовлетворённость трёх базовых потребностей (сумма)	.87	.48***	-.42***	-.36***
Трудовая мотивация				
Внутренняя мотивация	.92	.43***	-.25***	-.31***
Интегрированная мотивация	.86	.48***	-.31***	-.34***
Идентифицированная мотивация	.80	.42***	-.29***	-.28***
Интроецированная мотивация	.65	.02	.17**	.18**
Экстернальная мотивация	.82	-.16**	.31***	.33***
Амотивация	.67	-.11	.26***	.27***
Настойчивость	.75	.21***	-.11	-.21***
Отношение руководителя к работе	.79	.79***	-.62***	-.58***
Показатели удовлетворённости работой				
Уд. руководством	.71	.70***	-.63***	-.64***
Уд. условиями и организацией труда	.80	.59***	-.44***	-.45***
Уд. коллективом	.86	.45***	-.25***	-.26***
Уд. процессом, содержанием работы и своими достижениями	.89	.49***	-.22***	-.31***
Уд. работой, общий показатель	.92	.71***	-.48***	-.49***
Описательная статистика и внутренняя согласованность				
α Кронбаха	—	.92	.88	.80
Среднее значение	—	3.60	2.09	2.43
Стандартное отклонение	—	.92	.89	.94
Асимметрия	—	-.65	.82	.59
Эксцесс	—	-.18	.08	-.01



Примечание. Значимость: * — $p \leq 0,05$; ** — $p \leq 0,01$; *** — $p \leq 0,001$. УП — удовлетворённость потребности. Уд. — удовлетворённость.

Рисунок 1. Профили оценки стилей в группах сотрудников с низким и высоким уровнем автономной мотивации (вертикальные отрезки отражают величину 95%-ного доверительного интервала для среднего значения)

Чтобы нагляднее оценить важную с практической точки зрения связь оценки стилей с мотивацией, выборка была разделена по медианному значению автономной мотивации, представляющей собой сумму внутренней, интегрированной и идентифицированной, на две группы. Для этих двух групп (условно низкой и высокой автономной мотивации) были построены профили оценки стилей, приведённые на рисунке 1.

Таблица 5. Результаты регрессионного анализа: три стиля руководства как предикторы мотивации и благополучия сотрудников

Зависимые переменные	Стандарт. регрессионные коэффициенты β			Характеристики модели		
	Поддерж. стиль	Фрустр. стиль	Индифф. стиль	R ²	F (3; 263)	p
Удовлетворённость базовых психологических потребностей						
УП в автономии	.38***	-.25***	.02	.295	36.61	< .001
УП в компетентности	.27***	-.14	-.02	.146	14.95	< .001
УП в связанности	.30***	-.18*	.03	.164	17.17	< .001
Удовлетворённость трёх базовых потребностей	.37***	-.23**	.01	.262	31.14	< .001
Трудовая мотивация						
Внутренняя мотивация	.39***	.05	-.11	.189	2.38	< .001
Интегрированная мотивация	.43***	-.02	-.07	.236	27.15	< .001
Идентифицированная мотивация	.37***	-.09	.01	.180	19.18	< .001
Интроецированная мотивация	.23**	.16	.21	.069	6.53	< .001
Экстернальная мотивация	.10	.20*	.25**	.128	12.83	< .001
Амотивация	.12	.18*	.22*	.093	8.94	< .001
Настойчивость	.16*	.11	-.19*	.061	5.7	< .001
Отношение руководителя к работе	.65***	-.23***	-.03	.674	181.3	< .001
Показатели удовлетворённости работой						
Уд. заработной платой	.44***	-.18*	.13	.221	26.17	< .001
Уд. условиями и организацией труда	.48***	-.10	-.09	.362	51.31	< .001
Уд. руководством	.44***	-.24***	-.21***	.581	124.09	< .001
Уд. коллективом	.45***	-.01	.02	.192	22.07	< .001
Уд. процессом, содержанием работы и своими достижениями	.51***	.14	-.10	.246	29.96	< .001
Уд. работой, общий показатель	.64**	.04	.08	.330	43.14	< .001

Примечание. Значимость: * — $p \leq 0,05$; ** — $p \leq 0,01$; *** — $p \leq 0,001$. УП — удовлетворённость потребностей, Уд. — удовлетворённость.

Для уточнения валидности отдельных шкал опросника и их собственных эффектов на различные мотивационные характеристики был проведён анализ серии линейных регрессионных моделей. В таблице 5 представлены стандартизованные регрессионные коэффициенты, позволяющие точнее оценить эффекты каждого из стилей в отдельности при контроле их общей вариации.

Из приведённых в таблице 5 результатов следует, что наиболее существенным в большинстве случаев является уникальный вклад поддерживающего стиля. Поддерживающий стиль оказался единственным статистически значимым предиктором для целого ряда показателей: внутренней, интегрированной, идентифицированной, интроецированной мотивации, удовлетворённости потребности в компетентности, удовлетворённости условиями и организацией труда, коллективом, процессом, содержанием работы и своими достижениями, а также общего показателя удовлетворённости работой.

Фрустрирующий стиль оказался значимым, хотя и не единственным предиктором экстернальной мотивации и амотивации, при этом коэффициенты также указывают на тот факт, что данный стиль способствует фрустрации потребностей в автономии и связанности. Он также обратно связан с оценкой отношения руководителя к работе и удовлетворённостью заработной платой. Индифферентный стиль оказался наиболее важным предиктором слабой настойчивости, экстернальной мотивации и амотивации. Фрустрирующий и индифферентный стили показали умеренный отрицательный вклад в удовлетворённость руководством. Таким образом, несмотря на наличие общего фактора каждый из стилей демонстрирует некоторые уникальные последствия, что подтверждает обоснованность и полезность их отдельного анализа.

Социально-демографические факторы оценки стилей

Анализ роли фактора возраста респондентов в их оценках различных стилей с помощью ANOVA показал отсутствие статистически значимых эффектов. Оценка гендерных различий продемонстрировала, что среднее значение по поддерживающему стилю выше у женщин (у женщин $M = 3,71$, у мужчин $M = 3,43$; $t(185) = 2,30$; $p \leq 0,05$; d Коэна = 0,30), в то время как по другим стилям различий не обнаружилось.

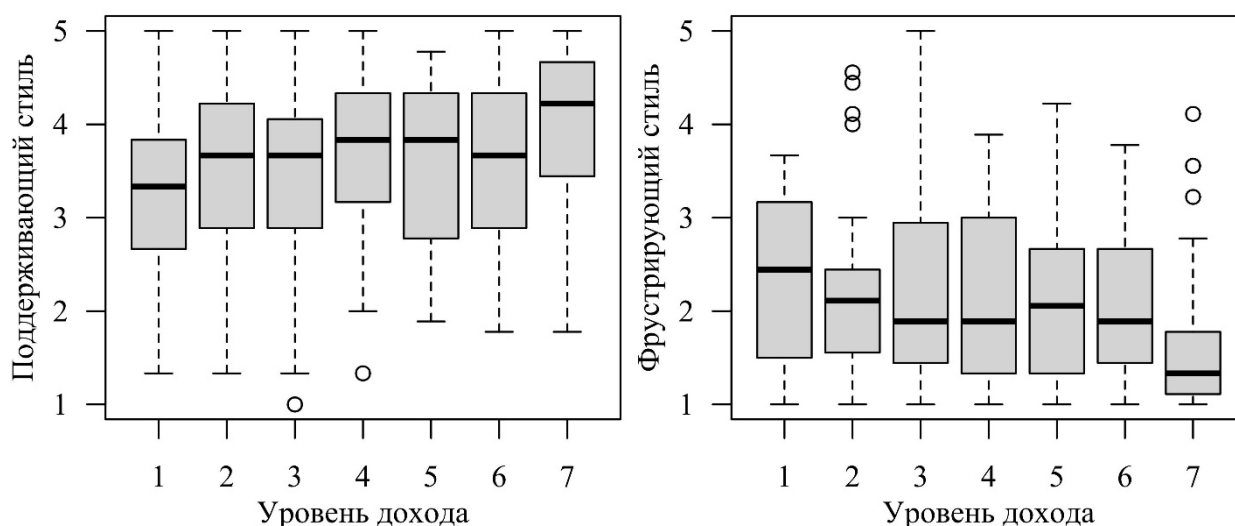


Рисунок 2. Оценки поддерживающего и фрустрирующего стиля в группах с разным уровнем дохода (от 1 — до 20 тысяч рублей, до 7 — больше 150 тысяч рублей, см. расшифровку категорий в табл. 1. Линия внутри прямоугольника — медиана, нижний и верхний край прямоугольника — 1-й и 3-й квартили, края пунктирных линий — минимум и максимум без учёта выбросов, кружки — выбросы).

Сравнение оценок между группами с различным форматом работы с помощью ANOVA показало, что работающие в гибридном формате (в сравнении с теми, кто трудится очно или онлайн) дают значимо более высокие оценки руководителю по поддерживающему стилю ($F(2, 264) = 3,29, p = 0,039$, размер эффекта $\eta^2 = 0,024$) и меньшие — по фрустрирующему ($F(2, 264) = 5,26, p = 0,006, \eta^2 = 0,038$) и индифферентному ($F(2, 264) = 4,48, p = 0,012, \eta^2 = 0,033$).

Анализ фактора уровня дохода с помощью ANOVA показал наличие статистически значимых эффектов на поддерживающий ($F(6, 260) = 2,18, p = 0,045, \eta^2 = 0,048$) и фрустрирующий стили ($F(6, 260) = 2,44, p = 0,026, \eta^2 = 0,053$). При этом более высокий доход сочетается с более высокой оценкой поддерживающего стиля и меньшей оценкой фрустрирующего (рисунок 2).

Обсуждение результатов

Хотя в российской психологической литературе активно проводятся исследования роли руководителя в мотивации и вовлечённости сотрудников (см. напр., Карпов, Базаров, 2024), проведение исследований стиля руководства и его влияния на мотивацию, благополучие и эффективность деятельности сотрудников затруднены в связи с отсутствием соответствующего надёжного, компактного и теоретически обоснованного инструментария. Настоящее исследование было призвано решить эту методическую проблему.

Гипотеза о факторной структуре русскоязычной версии TMIB-S («Стиль взаимодействия руководителя с сотрудником, СБР») подтвердилась с помощью ESEM: шкалы опросника, внутренняя согласованность которых достаточно высока, образуют соответствующие взаимосвязанные факторы. Можно отметить, что, хотя внутренняя согласованность русскоязычных шкал незначительно уступает оригинальной версии, соответствующие модели демонстрируют не меньшее соответствие данным (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). В ходе ESEM приемлемое соответствие данным показали как простая трёхфакторная модель, так и бифакторная модель, что позволяет сделать вывод о том, что за всеми шкалами методики скрывается общий фактор — поддерживающего или фрустрирующего поведения руководителя. Таким образом, несмотря на то что название «фрустрирующий стиль» в этой методике носит лишь одна шкала, другая называется «индифферентный стиль», она также связана с фрустрацией базовых психологических потребностей, хотя и вследствие несколько иного паттерна поведения и с несколько отличающимися следствиями.

Интересно, что «сконструированные»⁴ К. Левиным три стиля руководства — авторитарный, демократический и попустительский (либеральный) — нашли своё обновлённое выражение, обогащённое идеями теории самодетерминации. Предложенный в рамках СДТ новый подход к исследованию отношений руководителя с подчинёнными основан на представлениях о базовых психологических потребностях как источниках оптимального функционирования, внутренней мотивации и благополучия работника (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). В рамках данного подхода предлагается исследовать прежде всего эффективность стилей взаимоотношений менеджера с подчинёнными, используя критерии удовлетворённости БПП, ведущих к внутренней и автономной мотивации и благополучию сотрудников. Этот критерий существенно сужает поле исследуемых поведений руководителя, оставляя лишь те, которые надёжно с ним связаны.

4 Вопреки всё ещё широко распространённым представлениям о том, что «классические стили руководства» К. Левина были обнаружены (выделены, выявлены и т.п.) им в ходе эксперимента с тремя группам подростков [см. например: Юдина А. И. (2015). Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента сферы культуры. Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств, (30), 191–196.], описания этих стилей — результат обобщённых наблюдений и умозаключений самого Курта Левина. Поэтому в дизайн эксперимента стили руководства были введены уже как «готовая» независимая переменная [Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. The Journal of Social Psychology, 271–301.]. — Прим. ред.

Показано, что все три стиля действительно представляют собой важные типы руководства, будучи операционализированы в соответствии с критериями, выделенными Т.Хейгеберт-Зуаги с коллегами (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). Обнаруженные корреляции подтверждают гипотезу о связи трёх стилей взаимоотношений с трудовой мотивацией, базовыми психологическими потребностями, отношением руководителя к работе и благополучием сотрудников, свидетельствуя о конструктивной валидности нового опросника и его потенциальной значимости для решения практических задач, связанных с организацией, поддерживающей мотивацию работников, среды. Кроме того, показано, что каждый из стилей демонстрирует уникальные последствия, касающиеся мотивации, настойчивости и разных показателей удовлетворённости работой, что подтверждает обоснованность и полезность их раздельного анализа.

Перефразируя Л. Н. Толстого, можно сказать, что все эффективные руководители похожи друг на друга, а неэффективные руководители неэффективны каждый по-своему. Так, поддерживающий стиль, означающий проявление заботы, принятие, поддержку инициативы, сопровождение просьб соответствующими объяснениями и предоставление задач, соответствующих уровню навыков работника, способствует поддержке БПП в автономии, компетентности и связанности. Поддерживающий стиль также надёжно связан с оценкой отношения руководителя к работе, его ориентацией на результат и желанием сделать дело как можно лучше. Полученные данные хорошо согласуются с результатами исследований авторов опросника, показавших, что поддерживающий стиль связан с наиболее позитивными последствиями, то есть большей удовлетворённостью базовых психологических потребностей и вовлечённостью сотрудников (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023).

Наиболее важным практическим показателем эффективности поддерживающего стиля является демонстрация того, что поддерживающий стиль связан с наиболее продуктивными, автономными типами трудовой мотивации, что означает, что у работника выражено желание работать из интереса, ощущения смысла и важности работы как таковой. Поэтому данный стиль можно назвать мотивирующим. Всё это подтверждает ценность данного стиля в российском трудовом контексте. Он также статистически значимо связан с удовлетворённостью работой, что, очевидно, будет помогать решать проблемы текучести кадров и не провоцировать желание работников уволиться. В соответствии с выдвинутой гипотезой и в поддержку валидности нового опросника, было показано, что поддерживающий стиль руководства больше выражен у работников, практикующих гибкий график работы, который потенциально в большей мере, чем другие форматы работы поддерживает их базовые психологические потребности, в частности потребность в автономии. Интересно также, что более высокооплачиваемые сотрудники сообщают о большей выраженности у их руководителей поддерживающего стиля и меньшей фрустрирующей. Можно предположить, что в компаниях, где руководители чаще используют поддерживающий стиль взаимоотношений, более мотивированные и продуктивные сотрудники, соответственно имеющие и более высокий уровень зарплат.

Разработанный опросник позволяет диагностировать и два значительно менее эффективных стиля руководства, с очевидно негативными последствиями — фрустрирующий и индифферентный. Фрустрирующий стиль предполагает жёсткий контроль подчинённых, их сознательное принижение с помощью критики, манипуляции чувством вины, отвержение с целью добиться нужного результата. С другой стороны, индифферентный стиль означает игнорирование сотрудника, его мнения и нежелание его слушать и подстраиваться под его потребности и возможности. Результаты свидетельствуют о том, что и фрустрирующий, и индифферентный стили связаны с ощущением фрустрации базовых потребностей в автоно-

мии, компетентности и связанности, что ожидаемым образом связано с соответствующим паттерном мотивации — а именно большей выраженностью амотивации и экстернальной мотивации, то есть работы из-под палки, на ощущении контроля и вынужденности и меньшей выраженностью внутренней и других автономных форм мотивации. Оба демотивирующих типа взаимоотношений руководителей с подчинёнными связаны с меньшей удовлетворённостью руководителем и работой.

Хотя сами эти два стиля значимо связаны друг с другом, результаты эксплораторного, конфирматорного факторного анализа, и ESEM свидетельствуют в пользу выделения фактора индифферентного поведения руководителя. Однако пока единственным показателем, отличавшим эти два стиля, была настойчивость — она негативно связана с выраженностью индифферентного стиля; данные регрессионного анализа также подтверждают именно вклад индифферентного стиля руководителя в снижение настойчивости. Это может свидетельствовать о том, что индифферентный или безучастный стиль поведения стимулирует ощущение отчужденности, хаоса, неопределённости и непредсказуемости, что в свою очередь негативно сказывается на мотивации сотрудника и нежелании демонстрировать необходимые усилия. При этом нам не удалось обнаружить более негативный (чем у фрустрирующего) вклад этого стиля в удовлетворённость БПП, показанного авторами методики, что может свидетельствовать о культурной специфичности эффектов данного стиля руководства.

К ограничениям исследования можно отнести отсутствие показателей конкурентной валидности, что обусловлено отсутствием надёжных психометрических русскоязычных инструментов, оценивающих стиль руководства, а также недостаточное количество показателей мотивационного и, в целом, оптимального функционирования, которые бы показали специфику эффектов двух демотивирующих стилей руководства. В будущих исследованиях на русскоязычных выборках стоит рассмотреть другие показатели, отражающие качество мотивационного функционирования работника с целью более точного понимания психологических последствий этих двух стилей (например, скуки, выгорания, агрессивности), в том числе использованных в предыдущих исследованиях (Bhavsar et al., 2019; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). Большой интерес представляет также изучение предикторов выделенных стилей, как организационных, так и личностных. Наши данные о роли мотивации руководителя и его отношения к работе в выраженности трёх стилей взаимодействия являются первым шагом в этом направлении.

Мы надеемся, что настоящая публикация, предлагающая короткий, надёжный и валидизированный инструмент оценки стилей взаимоотношений руководителей с подчинёнными будет способствовать проведению российских исследований мотивирующих и демотивирующих стилей руководства, важных для практики работы с персоналом и разработки научно обоснованных рекомендаций и тренингов для руководителей. Преимуществом разработанного инструмента является его теоретическая обоснованность, а также внимание к особенностям взаимоотношений руководителя с конкретным человеком, в то время как в предыдущих опросниках стилей руководства оценивались главным образом общие характеристики руководства коллективом и личностных черт руководителя. Перспективы будущих психометрических испытаний СВР заключаются в апробации и валидации адаптированной шкалы на более широких выборках людей разных профессий и должностей.

Выводы

1. Предложен новый компактный опросник, оценивающий мотивирующий (поддерживающий), а также демотивирующие (фрустрирующий и индифферентный) стили руковод-

ства, основанный на теории самодетерминации. Русскоязычная версия методики TMIB-S под названием «Опросник стилей взаимодействия руководителя с сотрудником, СВР» является психометрически и теоретически обоснованным диагностическим инструментом, демонстрирующим необходимые показатели надёжности и валидности.

2. Поддерживающий стиль руководства связан с оптимальным профилем трудовой мотивации сотрудника — выраженностью внутренней и автономной мотивации, ощущением удовлетворённости базовых психологических потребностей, а также настойчивостью и удовлетворённостью работой.

3. Фрустрирующий и индифферентный стили руководства связаны с внешней контролируемой мотивацией сотрудника и амотивацией, фрустрацией базовых психологических потребностей сотрудника, меньшей удовлетворённостью руководством и работой, что говорит об их меньшей эффективности.

4. Разработанный опросник может быть рекомендован исследователям для оценки стилей руководства и оценки качества отношений руководителя и сотрудников, а также практикам, интересующимся стилями руководства и их мотивационными следствиями.

Финансирование

Настоящее исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Литература

- Абрамова, О. А. (2022). *Стили лидерства, организационная культура и личностные характеристики как факторы ориентации сотрудников на инновации в организации*. Резюме диссертации. НИУ ВШЭ.
- Балабанова, Е. С., Деминская В. Э. (2017). Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик. *Российский журнал менеджмента*, 15(3), 263–288.
- Батурин, Н. А., Иванов, А. Е. (2013). Ипсативные личностные тесты вынужденного выбора: Анализ зарубежного опыта. *Психология. Психофизиология*, 6(3), 17–25.
- Гордеева, Т. О., Сычев, О. А. (2024). Настойчивость и ее диагностика: разработка опросника учебной настойчивости. *Психологический журнал*, 45(5), 113–126.
- Грязева-Добшинская, В. Г., Дмитриева, Ю. А., Маркина, Н. В. (2018). Трансформационное лидерство и стратегические управленческие установки менеджеров. *Вестник московского государственного областного университета*, 3, 111–133.
- Дайл, Д., Канджеми, Д., Ковальски, К. (2004). Трансформирующее действительность лидерство. *Психология. Журнал ВШЭ*, 1(1), 96–109.
- Деминская, В. Э. (2020). Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских сотрудников ИТ-компаний. *Организационная психология*, 10(1), 141–165.
- Журавлев, А. Л. (1977). Стилль руководства и организация соревнования. В сб.: Е. В. Шорохова (ред.). *Социально-психологические аспекты социалистического соревнования* (112–148). М.: Наука.
- Иванова, Т. Ю., Рассказова, Е. И., Осин, Е. Н. (2012). Структура и диагностика удовлетворенности трудом: Разработка и апробация методики. *Организационная психология*, 2, 2–15.

- Карпов, А. Б., Базаров, Т. Ю. (2024). Взаимосвязь компетенций руководителя и вовлеченности сотрудников. *Социальная психология и общество*, 15(1), 112—126. DOI: <https://doi.org/10.17759/sps.2024150107>
- Мандрикова, Е. Ю. (2011). Теория самодетерминации в организационном контексте: обзор зарубежных исследований. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 7(4), 126–140. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2010-4-126-140>.
- Мокрецова, Л. А., Сычев, О. А., Беспалов, А. М., Власов, М. С., Прудникова, М. М. (2021). Автономная мотивация учителей и увлеченность работой: Роль демократического стиля руководства директора школы и психологического климата. *Образование и наука*, 23(9), 115–141. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-9-115-141>
- Осин, Е. Н., Горбунова, А. А., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю., Кошелева, Н. В., Мандрикова (Овчинникова), Е. Ю. (2017). Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: Диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности. *Организационная психология*, 7(4), 21–49.
- Осин, Е. Н., Сучков, Д. Д., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю. (2015). Удовлетворение базовых психологических потребностей как источник трудовой мотивации и субъективного благополучия у российских сотрудников. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 12(4), 103–121.
- Подцероб, М. Две трети российских работников страдают от токсичных начальников, нападающих на их самооценку. *Ведомости*. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/09/05/1060111-dve-treti-rossiiskih-rabotnikov-stradayut-ot-toksichnih-nachalnikov> (Дата обращения: 05.09.2024)
- Фетискин, Н. П., Козлов, В. В., Мануйлов, Г. М. (2002). *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп Учебное пособие*. Издательство Института Психотерапии.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 49–56. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00599.x>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLOS ONE*, 16(7), e0254329. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Bhavsar, N., Ntoumanis, N., Quested, E., Gucciardi, D. F., Thøgersen-Ntoumani, C., Ryan, R. M., Reeve, J., Sarrazin, P., Bartholomew, K. J. (2019). Conceptualizing and testing a new tripartite measure

- of coach interpersonal behaviors. *Psychology of Sport and Exercise*, 44, 107–120. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.05.006>
- Broeck van den, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Broeck van den, A., Howard, J. L., Vaerenbergh van, Y., Leroy, H., Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Bureau, J. S., Mageau, G. A., Morin, A. J. S., Gagné, M., Forest, J., Papachristopoulos, K., Lucas, A., Thibault Landry, A., Parenteau, C. (2018). Promoting Autonomy to Reduce Employee Deviance: The Mediating Role of Identified Motivation. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 61. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p61>
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Gonzales, L. L., Matos, L., Broeck van den, A., Burga, A. (2024). Evidence of validity and reliability of the controlling motivational style questionnaire in the work context. *Heliyon*, 10(3), e25478. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25478>
- Harter, J., Adkins, A. (2015). What Great Manager Do To Engage Employee. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees>
- Heinitz, K., Liepmann, D., Felfe, J. (2005). Examining the Factor Structure of the MLQ. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 182–190. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.21.3.182>
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507–523. <https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Gillet, N., Fernet, C., Thomas, J., Ntoumanis, N. (2023). Managerial predictors and motivational outcomes of workers' psychological need states profiles: A two-wave examination. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 216–233. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2127354>

- Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J. S., Ntoumanis, N., Berjot, S., Gillet, N. (2023). Supervisors' interpersonal styles: An integrative perspective and a measure based on self-determination theory. *Applied Psychology*, 72(3), 1097–1133. <https://doi.org/10.1111/apps.12423>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- Krüger, C., Rowold, J., Borgmann, L., Staufienbiel, K., Heinitz, K. (2011). The Discriminant Validity of Transformational and Transactional Leadership: A Multitrait-Multimethod Analysis of and Norms for the German Transformational Leadership Inventory (TLI). *Journal of Personnel Psychology*, 10(2), 49–60. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000032>
- Lauer, S., Wilkesmann, U. (2024). The mediating role of basic psychological needs satisfaction between transformational leadership and work motivation of predoctoral researchers at german professorships. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 24(8). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v24i8.7204>
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates." *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lindberg, C. (2022). *Leadership styles: the classics: autocratic, democratic, and laissez-faire leadership*. Paperback.
- Long, C. S., Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91–100. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Morin, A. J. S., Myers, N. D., Lee, S. (2020). Modern factor analytic techniques. In *Handbook of Sport Psychology* (1044–1073). John Wiley & Sons, Ltd. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119568124.ch51>
- Mueller, R. O., Hancock, G. R. (2018). Structural equation modeling. In G. R. Hancock, L. M. Stapleton, R. O. Mueller (Eds.), *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (445–456). Routledge.
- Pace University. (2021). *Leadership Style Questionnaire*. Pace University. <https://www.pace.edu/sites/default/files/2021-06/leadership-style-questionnaire.pdf>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (Eds.). (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Serin, H., Akkaya, A. (2020). The relationship between school principals' perceived transformational leadership behavior and teachers' motivation. *International Education Studies*, 13(10), 70. <https://doi.org/10.5539/ies.v13n10p70>

- Shepherd-Jones, A. R., Salisbury-Glennon, J. D. (2018). Perceptions matter: The correlation between teacher motivation and principal leadership styles. *Journal of Research in Education*, 28(2), 93–131.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Broeck van den, A., Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/pspi0000459>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Vandenberghe, C., Stordeur, S., D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 16–29. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.1.16>
- Williams, G. C., Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 767–779. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.767>
- Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan, R. M., Deci, E. L. (1996). Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 115–126. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.115>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Поступила 02.10.2024

Приложение. Бланк опросника

«Стиль взаимодействия руководителя с сотрудником»

Пожалуйста, внимательно прочитайте каждое утверждение и выберите ответ, который соответствует тому, что Вы думаете о Вашем руководителе, используя следующую шкалу:

1	2	3	4	5
Совсем не соответствует	Скорее не соответствует	Нечто среднее	Скорее соответствует	Вполне соответствует

Мой руководитель	1	2	3	4	5
1 ...показывает, что он(а) понимает мою точку зрения.					
2 ...даёт понять, что я мало что могу привнести в работу.					
3 ...обычно слишком занят(а), чтобы встречаться с работниками.					
4 ...предоставляет задачи, которые соответствуют моему уровню навыков.					
5 ...пытается контролировать всё, что я делаю.					
6 ...не просит поделиться мнением и не делится сам(а).					
7 ...заботится о моём благополучии.					
8 ...намеренно игнорирует меня.					
9 ...держится отстранённо.					
10 ...поощряет меня проявлять инициативу.					
11 ...винит меня, когда дела идут не очень хорошо.					
12 ...ставит передо мной рутинные, однотипные задачи.					
13 ...признаёт мои усилия и достижения.					
14 ...отвергает моё мнение.					
15 ...безразличен(на) к тому, что я чувствую.					
16 ...принимает меня.					
17 ...даёт понять, что я ему(ей) не нравлюсь.					
18 ...объясняет, зачем мне нужно делать то, о чем он(а) меня просит.					
19 ...принижает мои способности.					
20 ...даёт обратную связь по результатам моей работы.					
21 ...играет на моём чувстве вины и самоуважения, чтобы получать от меня желаемый результат.					
22 ...действует хаотично и непредсказуемо.					
23 ...проявляет заботу и участие.					

Ключ:

Поддерживающий стиль: пункты 1, 4, 7, 10, 13, 16, 18, 20, 23

Фрустрирующий стиль: пункты 2, 5, 8, 11, 14, 17, 19, 21, 22

Индифферентный стиль: пункты 3, 6, 9, 12, 15.



Manager's Interpersonal Style: adaptation of a new diagnostic measure

Tamara O. GORDEEVA

ORCID: 0000-0003-3900-8678

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Oleg A. SYCHEV

ORCID: 0000-0002-0373-6916

Altai State Pedagogical University, Biysk branch, Biysk, Russia

Anna S. RUMYANTSEVA

ORCID: 0009-0005-1278-3270

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Larisa A. MARCHUK

ORCID: 0000-0002-2144-7739

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. Although the problem of leadership styles in organizational psychology is quite popular, and relationships with the manager are important for employee motivation, in Russian-language psychodiagnostics there are no valid and reliable psychometric tools for assessing the behavioral styles of managers that can predict the motivation and well-being of employees. *Purpose.* The aim of the study is to create a Russian-language questionnaire which describes three styles of interaction between the manager and the employee, which assesses one motivating style — Supportive and two supervisor's demotivating styles — Frustrating and Indifferent (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). *Method.* Using a sample of Russian employees ($N = 267$, 62% women), it was shown that the adapted Russian version of questionnaire TMIB-S is a valid and reliable measure. To test the convergent validity of the questionnaire, a battery of questionnaires was used, including measures of work motivation, basic psychological needs, persistence, job satisfaction, and work format. *Findings.* The results of the study showed that, firstly, the three subscales demonstrate satisfactory indicators of internal consistency (Cronbach's α not lower than 0.78), which confirms its reliability; secondly, the results of CFA show that it reproduces the three-factor structure of the original questionnaire, which indicates its factorial validity; thirdly, direct and inverse relationships of leadership styles with intrinsic and different types of extrinsic work motivation, basic psychological needs, persistence, and satisfaction with management and work speak for the construct validity of the questionnaire. It is shown that supportive interpersonal style is a predictor of autonomous motivation, satisfaction of basic psychological needs, as well as persistence and satisfaction with management. In contrast, frustrating and indifferent styles are predictors of controlled work motivation and low satisfaction with management. *Implication for practice.* The questionnaire can be used by both researchers and practitioners to assess supervisors' interpersonal styles and predict the quality of work motivation and well-being of employees.

Keywords: supervisors' interpersonal styles, work motivation, self-determination theory, basic psychological needs, job satisfaction.

Address: Leninskiye Gory, 1. 119234, Moscow, Russian Federation

E-mail: tamgordeeva@gmail.com

References

- Abramova, O. A. (2022). *Stili liderstva, organizatsionnaya kul'tura i lichnostnye kharakteristiki kak faktory orientatsii sotrudnikov na innovatsii v organizatsii* [Leadership styles, organizational culture and personal characteristics as factors of employee orientation towards innovation in the organization]. Summary of the dissertation. HSE. (in Russian)
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 49–56. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00599.x>
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications, Inc.
- Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., Witteloostuijn van, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLOS ONE*, 16(7), e0254329. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Baturin, N. A., Ivanov, A. E. (2013). Ipsativnye lichnostnye testy vynuzhdenного vybora: Analiz zarubezhного opyta [Ipsative personality tests with items in forced choice format: Analysis of international experience]. *Psychology. Psychophysiology*, 6(3), 17–25. (in Russian)
- Bhavsar, N., Ntoumanis, N., Quested, E., Gucciardi, D. F., Thøgersen-Ntoumani, C., Ryan, R. M., Reeve, J., Sarrazin, P., Bartholomew, K. J. (2019). Conceptualizing and testing a new tripartite measure of coach interpersonal behaviors. *Psychology of Sport and Exercise*, 44, 107–120. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.05.006>
- Broeck van den, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Broeck van den, A., Howard, J. L., Vaerenbergh van, Y., Leroy, H., Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Bureau, J. S., Mageau, G. A., Morin, A. J. S., Gagné, M., Forest, J., Papachristopoulos, K., Lucas, A., Thibault Landry, A., Parenteau, C. (2018). Promoting autonomy to reduce employee deviance: The mediating role of identified motivation. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 61. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p61>

- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- Dail, D., Kandzheimi, D., Koval'ski, K. (2004). Transformiruyushchee deistvitel'nost' liderstvo [Reality-transforming leadership]. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 1(1), 96–109. (in Russian)
- Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-Determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deminskaya, V. E. (2020). Svyaz' transformatsionnogo liderstva s pozitivnymi ustanovkami rossiiskikh sotrudnikov IT-kompanii [The link between transformational leadership and positive work attitudes among employees in Russian IT-companies: the mediator role of job autonomy]. *Organizational psychology*, 10(1), 141–165. (in Russian)
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., Manuilov, G. M. (2002). *Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp. Uchebnoe posobie* [Socio-psychological diagnostics of the development of personality and small groups. Study guide]. Moscow: Izdatel'stvo Instituta Psikhoterapii. (in Russian)
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Gonzales, L. L., Matos, L., van den Broeck, A., Burga, A. (2024). Evidence of validity and reliability of the controlling motivational style questionnaire in the work context. *Heliyon*, 10(3), e25478. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25478>
- Gordeeva, T. O., Sychev, O. A. (2024). Nastoichivost' i ee diagnostika: razrabotka oprosnika uchebnoi nastoichivosti [Persistence and its diagnostics: Development of a scale of academic persistence]. *Psychological Journal*, 45(5), 113–126. (in Russian)
- Gryazeva-Dobshinskaya, V. G., Dmitrieva, Yu. A., Markina, N. V. (2018). Transformatsionnoe liderstvo i strategicheskie upravlencheskie ustanovki menedzherov [Transformational leadership and managers' strategic management settings]. *Bulletin of Moscow Region State University (e-journal)*, 3, 111–133. (in Russian)
- Harter, J., Adkins, A. (2015). What great manager do to engage employee. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees>
- Heinitz, K., Liepmann, D., Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 182–190. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.21.3.182>

- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507–523. <https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Gillet, N., Fernet, C., Thomas, J., Ntoumanis, N. (2023). Managerial predictors and motivational outcomes of workers' psychological need states profiles: A two-wave examination. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 216–233. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2127354>
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J. S., Ntoumanis, N., Berjot, S., Gillet, N. (2023). Supervisors' interpersonal styles: An integrative perspective and a measure based on self-determination theory. *Applied Psychology*, 72(3), 1097–1133. <https://doi.org/10.1111/apps.12423>
- Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: Razrabotka i aprobatsiya metodiki [Structure and diagnostic of job satisfaction: development and approbation]. *Organizational Psychology*, 2(1), 2–15.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- Krüger, C., Rowold, J., Borgmann, L., Staufienbiel, K., Heinitz, K. (2011). The discriminant validity of transformational and transactional leadership: A multitrait-multimethod analysis of and norms for the German Transformational Leadership Inventory (TLI). *Journal of Personnel Psychology*, 10(2), 49–60. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000032>
- Lauer, S., Wilkesmann, U. (2024). The mediating role of basic psychological needs satisfaction between transformational leadership and work motivation of predoctoral researchers at German professorships. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 24(8). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v24i8.7204>
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates." *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lindberg, C. (2022). *Leadership styles: The classics: autocratic, democratic, and laissez-faire leadership*. Paperback.
- Long, C. S., Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: a literature review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91–100. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Mandrikova, E. Yu. (2011). Teoriya samodeterminatsii v organizatsionnom kontekste: obzor zarubezhnykh issledovaniy [The self-determination theory in an organizational context: a review of foreign studies]. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 7(4), 126–140. (In Russian) <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2010-4-126-140>
- Mokretsova, L. A., Sychev, O. A., Bepalov, A. M., Vlasov, M. S., Prudnikova, M. M. (2021). Avtonomnaya motivatsiya uchitelei i uvlechenost' rabotoi: Rol' demokraticheskogo stilya rukovodstva direktora shkoly i psikhologicheskogo klimata [Teachers' autonomous motivation and work engagement: the role of the principal's democratic leadership style and psychological climate]. *The Education*

- and *Science Journal*, 23(9), 115–141. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-9-115-141> (in Russian)
- Morin, A. J. S., Myers, N. D., Lee, S. (2020). Modern factor analytic techniques. In *Handbook of Sport Psychology* (1044–1073). John Wiley & Sons, Ltd. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119568124.ch51>
- Mueller, R. O., Hancock, G. R. (2018). Structural equation modeling. In G. R. Hancock, L. M. Stapleton, R. O. Mueller (Eds.), *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (445–456). Routledge.
- Osin, E. N., Gorbunova, A. A., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu., Kosheleva, N. V., Mandrikova (Ovchinnikova), E. Yu. (2017). Professional'naya motivatsiya sotrudnikov rossiiskikh predpriyatii: Diagnostika i svyazi s blagopoluchiem i uspešnost'yu deyatel'nosti [Professional motivation of Russian employees: assessment and associations with well-being and performance]. *Organizational Psychology*, 7(4), 21–49. (in Russian)
- Osin, E. N., Suchkov, D. D., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu. (2015). Udovletvorenie bazovykh psikhologicheskikh potrebnostei kak istochnik trudovoi motivatsii i sub'ektivnogo blagopoluchiya u rossiiskikh sotrudnikov [Basic Psychological Need Satisfaction as a Source of Work Motivation and Subjective Well-being in Russian Employees]. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 12(4), 103–121. (in Russian)
- Pace University. (2021). *Leadership Style Questionnaire*. Pace University. <https://www.pace.edu/sites/default/files/2021-06/leadership-style-questionnaire.pdf>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Podtserob, M. Dve treti rossiiskikh rabotnikov stradayut ot toksichnykh nachal'nikov, napadayushchikh na ikh samootsenku [Two thirds of Russian workers suffer from toxic bosses attacking their self-esteem]. *Vedomosti*. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/09/05/1060111-dve-treti-rossiiskih-rabotnikov-stradayut-ot-toksichnih-nachalnikov> (Accessed: 05.09.2024)
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (Eds.). (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Serin, H., Akkaya, A. (2020). The relationship between school principals' perceived transformational leadership behavior and teachers' motivation. *International Education Studies*, 13(10), 70. <https://doi.org/10.5539/ies.v13n10p70>
- Shepherd-Jones, A. R., Salisbury-Glennon, J. D. (2018). Perceptions matter: The correlation between teacher motivation and principal leadership styles. *Journal of Research in Education*, 28(2), 93–131.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Broeck van den, A., Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/pspi0000459>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>

- Vandenberghe, C., Stordeur, S., D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 16–29. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.1.16>
- Williams, G. C., Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 767–779. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.767>
- Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan, R. M., Deci, E. L. (1996). Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 115–126. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.115>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zhuravlev, A. L. (1977). Stil' rukovodstva i organizatsiya sorevnovaniya [Leadership style and organization of the competition]. In E. V. Shorokhova (ed.), *Sotsial'no-Psikhologicheskie Aspekty Sotsialisticheskogo Sorevnovaniya* (112–148). Moscow: Nauka. (in Russian)

Received 02.10.2024