

Кульчицкая Елена Валерьевна
Санкт-Петербургский государственный университет
Кизян Наталья Геннадьевна
Санкт-Петербургский государственный университет
Бандейкина Наталья Николаевна
Санкт-Петербургский государственный университет
Мелякова Евгения Валерьевна
Санкт-Петербургский государственный университет

Карта современных концепций лидерства

Аннотация. В статье анализируется эволюция основных современных концепций лидерства в контексте их влияния на управление организацией и предпринимается попытка их систематизации методом картирования. Современные концепции лидерства затрагивают различные аспекты, влияющие на эффективность руководства. Для лучшего понимания потенциала и сравнения различных подходов, а также выявления направлений для дальнейших исследований и разработок в области лидерства необходима классификация данных концепций. Имеющиеся типологии показывают, что предпринимаемая до недавнего времени двухмерная классификация обладает существенными ограничениями, сегодня необходим новый подход. Цель исследования – систематизировать ключевые теории лидерства методом картирования. Задачи: рассмотреть эволюцию основных концепций лидерства, включая: личностные (концепция личностных черт); поведенческие (теория Курта Левина, решётка Блейка-Моутон); ситуационные (ситуационное лидерство, модель 3-D У. Реддина); процессуальные (модель Врума-Йеттона); современные (эмоциональный интеллект, распределённое и трансформационное лидерство). Методология основана на системном анализе источников, сравнительном методе (сопоставление параметров концепций), структурно-функциональном подходе (оценка влияния стилей на среду). Анализ карты концепций лидерства показывает, что существует потенциал для дальнейшего развития теорий лидерства, например, среди нормативных и ситуационных подходов, ориентированных на группы, организации и внешнюю среду. Основные выводы исследования показывают, что нет универсального эффективного стиля лидерства, во многом выбор будет зависеть от ситуации, личностных характеристик руководителя и организационной культуры. В связи со сложностью современной внешней среды и необходимостью быстрой адаптации, наиболее перспективным является сочетание ситуационных и процессуальных концепций с учётом кросс-культурных особенностей. Практическая значимость. Результаты исследования применимы для обучения лидеров, оптимизации управленческих процессов и дальнейших исследований в данной области.

Ключевые слова: лидерство, концепции лидерства, стили руководства, эмоциональный интеллект, ситуационное лидерство, организационная среда.

Kulchitskaya Elena Valeryevna
Saint Petersburg State University
Kizyan Natalya Gennadyevna
Saint Petersburg State University
Bandeykina Natalya Nikolaevna
Saint Petersburg State University
Melyakova Evgeniya Valeryevna
Saint Petersburg State University

Map of modern leadership concepts

Abstract. The article analyzes the evolution of the main modern leadership concepts in the context of their impact on organizational management and attempts to systematize them using the mapping method. Modern leadership concepts address various aspects that affect leadership effectiveness. To better understand the potential and compare different approaches, as well as to identify directions for further research and development in the field of leadership, a classification of these concepts is needed. Existing typologies show that the two-dimensional classification attempted until recently has significant limitations; today, a new approach is required. The aim of the study is to systematize key leadership theories using the mapping method. Objectives: to examine the evolution of the main leadership concepts, including: personal (the concept of personal traits); behavioral (Kurt Lewin's theory, Blake-Mouton Grid); situational (situational leadership, W. Reddin's 3D model); process-oriented (Vroom-Yetton model); and modern ones (emotional intelligence, distributed and transformational leadership). The methodology is based on a systematic analysis of sources, the comparative method (comparing the parameters of the concepts), and the structural-functional approach (assessing the impact of styles on the environment). An analysis of the leadership concepts map shows that there is potential for further development of leadership theories, for example, among normative and situational approaches focused on groups, organizations, and the external environment. The main findings of the study show that there is no universally effective leadership style; the choice will largely depend on the situation, the leader's personal characteristics, and organizational culture. Due to the complexity of the modern external environment and the need for rapid adaptation, the most promising approach is a combination of situational and process-oriented concepts, taking into account cross-cultural characteristics. Practical significance. The research results are applicable for leadership training, optimization of management processes, and further research in this field.

Keywords: leadership, leadership concepts, leadership styles, emotional intelligence, situational leadership, organizational environment.

Введение. В данной статье речь пойдет о современных концепциях лидерства, имеющих отношение к эффективности управления в организации. Рассмотрим эволюцию наиболее актуальных теорий и систематизируем их.

Материалы и методы. Анализ осуществлялся с опорой на общенаучные принципы объективности и научной строгости, а также на процедуры анализа и синтеза, обобщения и научного абстрагирования.

Результаты и их обсуждение.

Все существующие современные теории лидерства можно условно разделить на несколько ключевых групп, в зависимости от фокуса на тех или иных аспектах управления и достижения результатов. Среди таких групп можно выделить концепции, основанные на личностных характеристиках (концепция лидерской зрелости, концепция внутреннего лидерства и др.); базирующиеся на поведении (модель управленческой сетки Блейка-Моутона, теория поведенческого лидерства Курта Левина); ситуационные теории (концепция трёх измерений У. Реддина, ситуационная теория лидерства Фреда Фидлера, теория "путь-цель" Роберта Хауса); трансформационные и харизматические теории (трансформационное лидерство Бернарда Басса, аутентичное лидерство); эмоционально-интеллектуальные концепции (теория эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана, первичное лидерство Голмана и Бойятиса); совместные и распределительные концепции (обменная концепция лидерства Джона Гриэна); парадоксальные и макроуровневые концепции (макроуровневая концепция лидерства, идея парадоксов лидерства).

Рассмотрим кратко основные теории.

В концепции поведенческого лидерства Курта Левина, сформировавшейся в 1939 г., предполагается, что стиль поведения лидера определяет атмосферу в организации,

продуктивность и удовлетворённость членов коллектива. Выделяются три основных стиля лидерства:

- авторитарный – лидер принимает решения единолично и, практически, не учитывает мнение подчинённых коллег;
- демократический – руководитель вовлекает коллег в процесс руководства, что способствует повышению мотивации и удовлетворённости членов коллектива;
- либеральный (попустительский) – при этом стиле руководства коллективу предоставляется полная свобода действий в принятии решений [21].

Применение данной теории на практике показывает, каким образом каждый стиль влияет на коллектив. Например, авторитарное лидерство часто приводит к напряжённости и агрессии, демократическое лидерство способствует более высокому уровню удовлетворённости и сплочённости коллектива, попустительский стиль руководства приводит к хаосу и низкой продуктивности. Безусловно, так происходит не всегда, но можно отметить такую тенденцию во многих практиках.

Популярной моделью, предложенной в середине XX века, предназначенной для описания и оценки различных стилей управления, является модель управленческой сетки Роберта Блейка и Джейн Моутон. Она представлена в виде двухмерной диаграммы, позволяющей оценить, насколько менеджер заботится о людях и одновременно ориентирован на выполнение поставленных задач. Модель описывает возможные варианты управления от полного игнорирования потребностей сотрудников («потеря управления») до оптимального сочетания заботы о сотрудниках и высоких производственных стандартов («командный стиль») [19]. Она часто используется менеджерами для саморазвития и повышения осознанности своего стиля управления. Оценив своё положение на сетке, руководитель может скорректировать свое поведение, стремясь занять позицию, соответствующую ситуации и личным приоритетам.

В конце 1960-х годов Полом Херси и Кеннетом Бланшаром была разработана концепция ситуационного лидерства, согласно которой идеальный стиль лидерства выбирается в зависимости от сложившейся ситуации и готовности исполнителей к выполнению задач. Под готовностью понимают сочетание компетенций и уверенности работника в своих силах. Среди выявленных типов выделяются: директивный, наставнический, поддерживающий и делегирующий стили. Ситуационная теория предполагает, что в современных реалиях нужно уметь гибко переключаться между разными стилями управления в зависимости от текущих условий и уровня подготовленности сотрудников

Еще один подход в рамках данной теории - трёхмерная концепция У. Реддина (модель 3-D руководства) - была предложена в 1970-е годы. Она направлена на исследование феномена лидерства и эффективности руководителей. Основная идея модели заключается в выделении трёх базовых компонентов, определяющих стиль руководства и эффективность лидера. В соответствии с данной теорией единого идеального стиля руководства не существует, эффективность стиля зависит от ситуации, в которой он применяется [3]. Автор концепции выделил три измерения: ориентация на задачи, ориентация на отношения и на эффективность. Данные компоненты он предложил графически представить в виде треугольника, вершинами которого будут выступать стили лидерства. В зависимости от того, на что больше ориентирован лидер, выделяются типы: высокоэффективный, низкоэффективный и относительно неэффективный лидер. Как показывает опыт, в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них.

Разработанная в 1960-х годах концепция лидерских качеств Ф. Фидлера, известная как теория континуума лидерства или контекстуальная теория лидерства, также относится к ситуационным теориям. Фидлер выделяет два крайних полюса стиля лидерства: задача-ориентированные лидеры и соотношение-ориентированные лидеры. Для того, чтобы выявить эффективность лидера, автор вводит понятие «ситуативной структуры», которое

характеризует внешние условия, в которых действует лидер. Практика применения данной теории показывает, что в простых и стабильных ситуациях эффективны задача-ориентированные лидеры, а в неопределённых и нестабильных ситуациях полезны соотношения-ориентированные лидеры.

Одной из важнейших ситуационных теорий является концепция, разработанная в 1971 году Робертом Хаусом, которая называется «путь-цель». Ее основной идеей является утверждение, что главная задача лидера — создать для членов команды понятный путь к достижению целей и показать привлекательность конечного результата [4]. Другими словами, лидер выступает проводником, облегчающим движение сотрудников к успеху. В своей работе он должен устранять препятствия, обеспечивать необходимые ресурсы и создавать позитивную мотивацию, направленную на получение лучших результатов.

Хаус предположил, что успешность и удовлетворенность сотрудников зависят от четырех основных аспектов лидерства: директивное лидерство, поддерживающее лидерство, участливое лидерство и ориентированное на достижение. Данная концепция предполагает адаптацию стиля лидерства к индивидуальным характеристикам сотрудников и ситуации и легко применима на практике.

В 1973 году Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном была впервые сформулирована процессная концепция лидерства, известная как модель принятия решений (позже она была доработана Артуром Яго). Основное ее положение заключается в том, что все сотрудники организации различны между собой по такому критерию, как степень их готовности к выполнению задания. Одни из них имеют низкое образование, недостаточный уровень профессиональных навыков, следовательно, они нуждаются в одном стиле руководства. Другие демонстрируют высокий уровень уверенности в себе, являются профессионалами своего дела – тут уже потребуются другой способ управления. Авторская модель предлагает алгоритм выбора оптимального стиля принятия решений лидером в зависимости от конкретных обстоятельств [25]. Авторы выделяют пять вариантов принятия решений и определяют критерии, позволяющие выбрать самый подходящий вариант.

Основные способы принятия решений:

- автократический индивидуальный (AI) (решение принимается единолично лидером без консультаций с подчиненными);
- автократический коллективный (AC) (консультации проводятся с отдельными представителями команды, но решение принимает лидер самостоятельно);
- консультативный индивидуальный (CI) (получение обратной связи от подчиненных индивидуально, но лидер сохраняет право финального решения);
- консультативный коллективный (CC) (проведение обсуждения и сбора мнений всей команды, но последнее слово остается за лидером);
- коллегиальный (CG) (принятие совместного решения всеми членами команды, лидер участвует на равных правах).

Акцент на уникальные индивидуальные отношения, формируемые лидером с каждым сотрудником, делается в концепции обмена «лидер-член» (начало 1975 г.) Дж. Грэна и его коллег (что, безусловно, отличает её от традиционных моделей лидерства). Подход базируется на тезисе, что лидеры развивают различные отношения обмена с разными подчинёнными. С членами так называемой «внутренней группы» наблюдаются тесные контакты, сильная поддержка со стороны руководителя и высокий уровень доверия – это высококачественные отношения в терминологии концепции. С членами «внешней группы» отношения более формальные, с малым уровнем взаимного влияния – низкокачественные отношения [10]. Эффективность лидера и удовлетворенность сотрудников будет зависеть от качества этих отношений. В результате исследований авторы подхода пришли к заключению, что сотрудники, находящиеся на высоком уровне качественных отношений с лидером, демонстрируют большую продуктивность, лояльность и удовлетворенность работой. Низкокачественные отношения связаны с негативными последствиями для самих сотрудников и организации.

Альтернативой традиционным взглядам на лидерство является концепция заменяющего лидерства, предложенная С. Керром и Дж. Джермьером в 1978 году. Согласно этому подходу, лидер может не оказывать большого влияния на группу, поскольку его функции могут выполнять другие элементы организационной среды [20]. Например, система нормативов, структура организации, внутренняя мотивация сотрудников, существующий социально-психологический климат и т. д. Таким образом, появляются ситуации, когда лидер становится ненужным. Это может порождать самоуправляемые команды, в которых сотрудники наделены самостоятельностью принятия решений. Данная концепция является очень важной, поскольку расширяет наше понимание управляемости коллективов, и предлагает иные способы достижения организационных целей. Иногда полезно отпустить инициативу и предоставить командам самостоятельно решать какие методы и инструменты являются более эффективными.

В концепции многосторонней связи Г. Юкла, появившейся в конце 1980-х гг., лидерство рассматривается как динамичный процесс, в котором участвуют, помимо лидера и сотрудников организации, внешние факторы (обстановка, характер задач, ресурсы и пр.). Т. е. лидерство здесь – результат сложного взаимодействия лидера, команды и окружения. Автор концепции выделяет три основных типа лидерства:

1. Инструментально-ориентированное (акцент делается на достижении целей);
2. Социально-эмоциональное (забота о сотрудниках и атмосфере в команде);
3. Совмещающее (гибрид первого и второго типа) [26], [2].

Примерно в этой же время, в 1980-е годы, Р. Фишером и А. Шарпом была предложена концепция опосредованного лидерства, согласно которой лидер оказывает влияние на организацию не напрямую, а косвенно, через посредников или специальные механизмы. Данный подход предположил возможность работы на результат без прямого воздействия руководителя на подчинённых [10]. Важна не позиция, а характер и результат деятельности. Лидер формирует специальные структуры и инструменты, способные транслировать его намерения и желания в необходимое русло. Это могут быть отделы HR, службы маркетинга и т. д. Очень важным является поддержание ценностей и традиций организации, отражающихся в данных каналах связей и способах коммуникации.

В 1985 году Б. Бас разработал и уточнил концепцию трансформационного лидерства, которая возникла еще в 1970-х благодаря Дж. Макгрегору Бернсу (именно он впервые описал явление трансформационного лидерства). Новый тип лидерства [16] отличается от традиционного транзакционного тем, что оно не ограничивается простыми договоренностями (так называемыми сделками), а ориентировано на глубокое изменение сознания и поведения последователей. Трансформирующий лидер видит и ведёт за собой будущее, инициируя значительные перемены и способствуя развитию и обучению сотрудников. Многочисленные исследования подтвердили положительное влияние трансформационного лидерства на производительность и мораль сотрудников. Например, исследование, проведённое Гарвардской бизнес-школой, показало, что компании с трансформационными лидерами достигают своих целей на 35% чаще по сравнению с теми, кто использует другие стили лидерства [7].

Концепция трансформационного лидерства стала основой для возникновения еще одного подхода – концепции вдохновляющего лидерства. Вдохновляющее лидерство основывается на способности лидера вызвать у последователей сильное желание изменить себя и окружающую действительность, вдохновляя других на достижение выдающихся результатов, пробуждая энергию и веру в себя и своих товарищей. В основе концепции вдохновляющего лидерства лежит тезис, что лидер способен наладить эмоциональную связь с членами команды, указать направление и создать образ вдохновляющего будущего [4].

Концепция когнитивных ресурсов была разработана Фредом Фидлером и Джо Гарсией в 1987 году и является важным вкладом в изучение лидерства и человеческого поведения в стрессовых ситуациях [15]. Суть ее состоит в следующем: лидерство характеризуется разной направленностью когнитивных ресурсов. В спокойных ситуациях лидеры могут свободно планировать, контролировать, выстраивать стратегии и пр. В ситуациях стресса когнитивные способности теряют ориентацию на выполнение задачи, а фокусируются на несущественных для задачи особенностях, вызванных стрессом. Реакция на стресс может быть двух видов:

- директивная (быстрое принятие решения и упор на исполнение задач),
- недирективная (осторожность, осмотрительность и анализ ситуации).

Чем более развиты когнитивные способности лидера, тем больше у него возможностей преодолеть стресс и конструктивно решить проблему. Концепция позволила прийти к заключению, что эффективность управления во многом зависит от когнитивных способностей руководителя, которые можно развивать.

В конце 1990-х годов возникает концепция «трубопровод лидерства», основанная Д. Ульрихом, Р. Чарраном и С. Эшриджем. Основная идея концепции трубопровода лидерства заключается в том, что рост лидера по служебной лестнице сопровождается изменением набора навыков и компетенций, необходимых для успешной работы на новом уровне. Переход с одной ступени на следующую ступень требует кардинальных изменений в стиле управления и отношении к работе. Если сотрудник продвигается по службе, сохраняя прежний набор навыков, это может привести к проблемам и снижению эффективности. Эти изменения должны касаться следующих сфер: управление собой, управление другими, управление менеджерами, функциональный менеджмент, управление бизнесом, управление группой, управление предприятием [13].

Примерно с конца 1990-х годов в научной литературе появился термин «распределенное лидерство» ("distributed leadership"), который закрепился в новой концепции с одноименным названием. На сегодняшний день это один из влиятельных подходов в области изучения лидерства, автором которого является британский исследователь Майкл Барберс. Ключевая идея концепции: лидерство не должно концентрироваться исключительно в руках одного человека, оно может быть распределено между разными исполнителями и командами. К процессу принятия решений нужно привлекать тех, кто лучше всего разбирается в конкретных вопросах [11]. Передача роли лидера в зависимости от обстоятельств помогает повысить адаптивность и эффективность группы. Безусловно, в наших современных реалиях такой подход позволяет компаниям быть более гибкими и быстрее реагировать на изменения внешней среды. Вместе с тем, это предъявляет определенные требования к культуре организации и уровню квалификации ее сотрудников.

В это же время появляется концепция управления парадоксами, одним из ярких представителей которой является Уортон Ж.-Л. Барабаншер. Современные организации сталкиваются с множеством противоречий, парадоксов, вызванных необходимостью отвечать на разнонаправленные требования [24]. Например, им нужно одновременно стремиться к стабильности и изменению, эффективности и новаторству, контролю и свободе. В таких условиях важно не искать компромисс, а найти новые творческие пути решения задач. Сделать это под силу лидерам, управляющим парадоксами, стремящимся примерить антагонистические цели и вывести компанию на путь устойчивого развития.

Концепция макроуровня лидерства представляет собой одно из направлений исследований лидерства, которое возникло в 1990-х годах и стало популярным в XXI веке. Термин "макроуровневый" обозначает изучение лидерства на высшем уровне, то есть в масштабах целых организаций, отраслей промышленности или даже государств, т. е. выходит за рамки обычного рассмотрения небольших команд или подразделений. Концепция макроуровневого лидерства поднимает важные вопросы о природе и функциях лидерства в широком масштабе. Она привлекает внимание к необходимости системного подхода и стратегического мышления, позволяющего ориентироваться в сложном мире современной международной политики и экономики.

Национальные и кросс-культурные концепции лидерства представляют собой отдельную ветвь исследований лидерства, которая ставит акцент на влияние национальных особенностей и культурных различий на восприятие и реализацию лидерства. Национальный подход к лидерству подчеркивает, что формы и стили лидерства определяются культурой страны, историческими традициями и социально-экономическими условиями. Так, например, западные демократии отдают предпочтение демократическому стилю лидерства, в то время как восточные страны нередко выбирают более авторитарные и патриархальные модели. Среди представителей национального подхода можно назвать Герта Хофстеде, который ввел понятия культурной дистанции и разности культурных измерений (например, индекс дистанции власти, индекса индивидуализма/коллективизма и т.д.), а также показал, как национальные особенности влияют на предпочтения и ожидания от лидеров.

Кросс-культурный подход сосредоточен на сравнении и анализе стилей лидерства в разных культурах. Здесь особое внимание уделяется различиям в ожиданиях и нормах, принятых в разных странах и регионах. Для российской управленческой культуры характерны большая дистанция власти и значительный «коллективный менталитет», при этом наиболее эффективен авторитарный стиль управления; американская концепция лидерства более демократична, основана на участии подчинённых в процессе принятия решений (небольшая дистанция власти) и предполагает высокий уровень доверия к лидеру [1]. Одним из ярких примеров кросс-культурных исследований является программа GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program), запущенная в 1990-х годах. Эта инициатива собрала обширные данные о лидерстве в десятках стран, продемонстрировав огромные различия в предпочтениях и восприятии лидерства в разных уголках планеты.

Концепция эмоционального интеллекта (EQ) Дэниела Голмана, разработанная в 1995 году, ключевым фактором успеха и эффективности (наряду с другими факторами) ставит эмоциональный интеллект [17]. В концепции выделяется пять компонентов эмоционального интеллекта:

- самосознание – способность распознавать собственные эмоции и их влияние на мысли и поведение;
- саморегуляция – умение управлять своими эмоциями, особенно в стрессовых ситуациях;
- мотивация – внутренний драйв, который помогает двигаться к целям, несмотря на препятствия;
- эмпатия – способность понимать эмоции других людей и смотреть на ситуацию их глазами;
- социальные навыки – умение выстраивать и поддерживать отношения, влиять на других, разрешать конфликты.

Концепция эмоционального интеллекта открыла новую страницу в науке о лидерстве и межличностных отношениях.

Немного позже (в 2002 году) Л. Голман продолжил свои рассуждения на тему эмоционального интеллекта и совместно с Р. Бояцисом предложил концепцию первичного лидерства. Согласно этой теории, существуют прочные эмоциональные связи между лидером и его последователями, посредством которых лидер воздействует на эмоции и умы людей, формируя необходимую мотивацию. Используя позитивный настрой, эмпатию, чуткость лидер способен создать необходимую атмосферу и вдохновить своих сотрудников [18].

Катализатором для появления нового поколения лидеров, понимающих, что успех компании во многом зависит от внутренней силы руководителя и познания ими самих себя, стала концепция внутреннего стимулирования лидерства К. Кэшмана (1996 г.). Подлинное лидерство начинается изнутри, через самопознание и развитие лидера, обретения им знаний и мудрости [21]. Такое развитие может осуществляться в следующих сферах: самопознание, целеполагание, управление изменениями, межличностные отношения, бытие, нахождение равновесия, умение действовать [12]. Постоянная рефлексия и высокий эмоциональный интеллект являются важнейшими компонентами лидерства в рамках данной концепции.

Целостной системой лидерства, нацеленной на подготовку будущих лидеров и развитие лидерских качеств на всех уровнях организации, является концепция "двигатель лидерства", разработанная в 1997 г. Н. Тичи. В ней развивается идея о том, что организации должны стать своеобразной фабрикой для выращивания лидеров. В течение своей карьеры сотрудники должны последовательно переходить с одного уровня на другой, обретая новые компетенции и знания, опыт и навыки. Ключевые этапы развития лидеров – новичок, специалист, менеджер среднего звена, стратег, видящий будущее. Таким образом, лидер должен постоянно самосовершенствоваться и развиваться для того, чтобы достигать успеха и удерживать его в течение длительного времени [23], а также владеть методикой воспитания новых лидеров [9].

Концепция совместного лидерства предполагает распределение лидерского влияния между членами команды, а не сосредоточение его в руках одного человека [6]. Использование такой концепции предполагает совместное принятие решений, взаимное влияние идей и взглядов, гибкость и адаптивность. Для того, чтобы концепция была реализована, необходимы определенные организационные предпосылки, например, предоставление большой степени свободы участникам команды, наличие у участников необходимых компетенций и знаний; а также психологические предпосылки - готовность к коллективному управлению.

В начале 2000 гг. понимание роли лидерства стало расширяться. Теперь не только исключительно фигура лидера или внешние факторы влияют на успех компании, а умение создавать мосты между внутренними побуждениями лидера и общественными целями организации [22]. В рамках этих рассуждений возникла концепция связующего лидерства Дж. Липмана-Блюмена. Личные амбиции лидера, являющегося посредником между внутренним миром сотрудников и внешним миром потребителей и партнеров, не могут идти в разрез с миссией и целями компании. Успешное лидерство, по мнению автора, должно строиться на следующих принципах: автономия, открытость, справедливость, забота.

В 2003 г. в научных деловых кругах начинает активно обсуждаться новая концепция аутентичного лидерства, основанная Б. Торбертом и У. Бирном. Аутентичное лидерство предполагает, что лидер должен оставаться верным своим ценностям и убеждениям, несмотря на давление внешних обстоятельств [5]. Суть концепции состоит в том, что лидер должен быть способен руководить из своего «подлинного ядра», используя естественные сильные стороны и честно признавая ограничения. Главная идея заключается в том, что подлинные лидеры формируют свою репутацию и доверие благодаря постоянству, порядочности и чувству справедливости. Некоторые принципы аутентичного лидерства: самоосознание, рефлексия, прозрачность, последовательность, этика и мораль.

Выводы. Итак, мы рассмотрели наиболее популярные концепции лидерства. Эволюция подходов показывает, что за последние десятилетия произошло движение от простых поведенческих моделей к сложным интегративным подходам, учитывающим личностные качества, эмоциональную составляющую, адаптивность и культурные различия. Концепции отражают усложнение управленческих задач и увеличение разнообразия организационных структур, смещение от чисто технических навыков и внешних проявлений лидерства к внутреннему состоянию лидера, его эмоциональной грамотности, аутентичности и умению адаптироваться к меняющимся условиям. Также мы можем наблюдать тенденцию к децентрализации власти и передаче части лидерских функций на нижние уровни организации, что позволяет добиться большей гибкости и адаптивности.

Для более глубокого изучения концепций лидерства и применения их на практике очень важно их классифицировать. До недавнего времени предпринимались попытки привести в некую систему все имеющиеся концепции (начиная с «двумерной» классификации, обладающей существенной ограниченностью). В настоящее время принято классифицировать концепции лидерства путем «картирования» этих теорий. Для этого можно воспользоваться простой схемой «личность – группа – организация – внешняя среда», представленной в виде системы концентрических вложенных кругов [8]. В качестве одной из осей, по которой располагаются концепции, выберем ось «позиция – процесс» и будем располагать концепции

лидерства вдоль неё в зависимости от большей или меньшей ориентации конкретной теории на позицию лидера или процесс осуществления лидерства. В качестве второй оси используем ось «нормативный (универсальный) подход – ситуационный подход». Тогда вышеуказанные теории окажутся расположенными на «карте» лидерства в соответствии с рис. 1., составленным авторами.

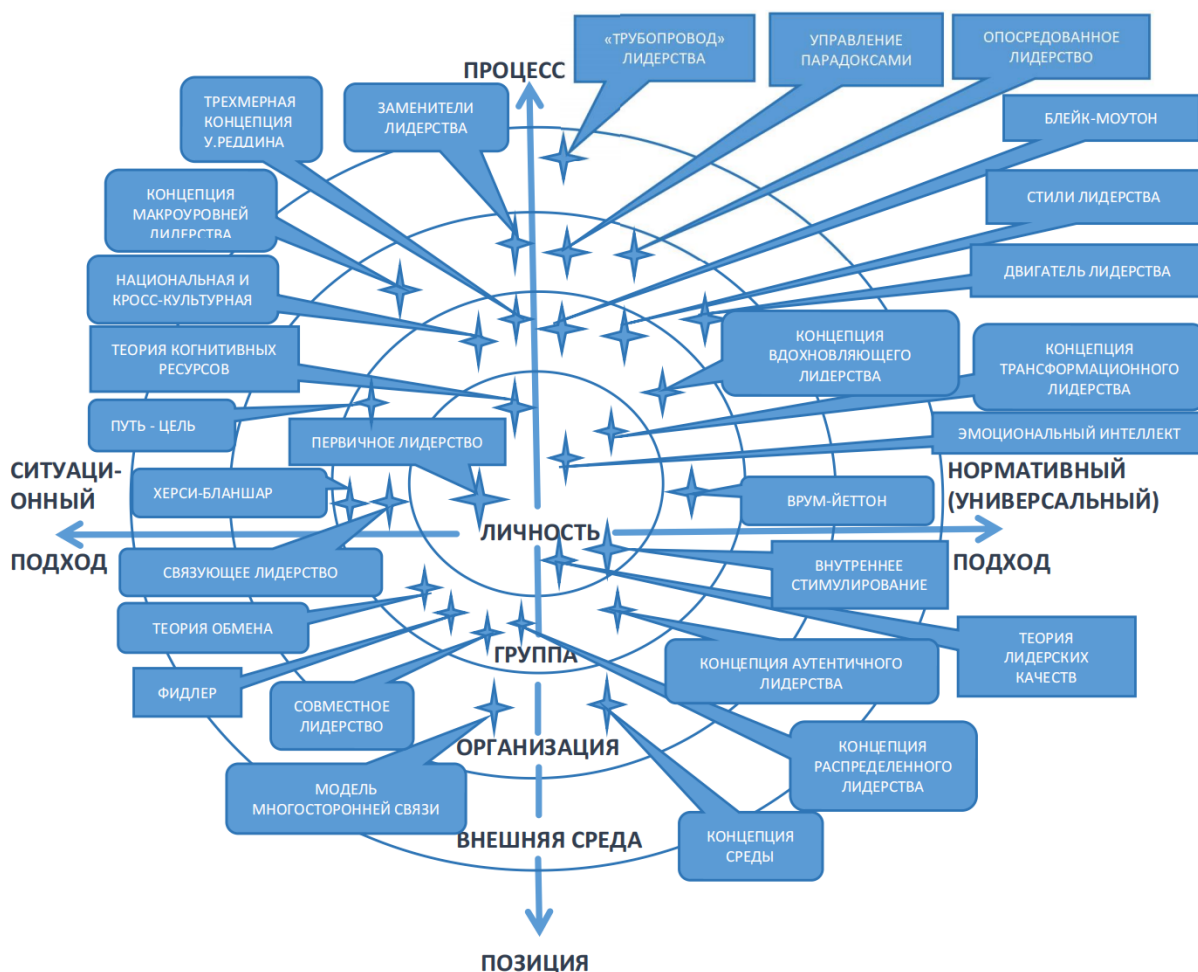


Рис. 1. Карта концепций лидерства

Из представленной карты явным образом следует, что существующие теории лидерства достаточно равномерно распределены по «карте», но в то же время наблюдается определенный дефицит нормативно-процессных и ситуационно-процессных концепций, ориентированных на группы, организации и внешнюю среду.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Список источников

1. Атабиева А. Х. Стили лидерства: принципы управления для российского менеджмента / А. Х. Атабиева, М. М. Сабанова // Цифровая наука. – 2021. – № 4-2. – С. 33-41.

2. Беляева А. А. Теории лидерства на современном этапе / А. А. Беляева, Ю. А. Сагиндыкова // Вестник КАСУ. – 2008. № 4. – С. 154-159.
3. Модель У. Реддина. URL: <https://studfile.net/preview/1099514/page:27> (дата обращения: 12.01.2026).
4. Мульфейт Я., Кости М. Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия / Ян Мульфейт, Мелина Кости; пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. Петрушихина Е. Б. К вопросу об аутентичном лидерстве / Е. Б. Петрушихина // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. – 2016. – № 2(4). – С. 45-52.
6. Проненко Е. А. Смысловые аспекты феномена совместного лидерства в команде / Е. А. Проненко // Инновационная наука: психология, педагогика, дефектология. – 2019. – Т. 2, № 1. – С. 6-12.
7. Трансформационное лидерство. URL: <https://gantbpm.ru/topics/transformatсионное-liderstvo/> (дата обращения: 12.01.2026).
8. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 2. – С. 3-24.
9. А. Штроо. Современные теории лидерства. Лидерство в XXI веке Кто такой лидер и что такое лидерство? Соц. инновации и предпринимательство. URL: <https://grans.hse.ru/mirror/pubs/share/371580055.pdf> (дата обращения: 12.01.2026).
10. Шутова Н. С. Возможность реализации трансформационного лидерства на предприятиях / Н. С. Шутова // Гуманитарный научный журнал. – 2018. – № 1-1. – С. 26.
11. Bradfort D. L., Cohen A. R. Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership // Jossey-Bass: San-Francisco. 1998.
12. Cashman K. Leadership from the Inside ut. // Executive Excellence Publishing: Provo, UT. 2001.
13. Charan Drotter, Noel, 2001. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company // Jossey-Bass: San Francisco. 2001.
14. Dansereau F., Cashman J., Graen G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers // Organizational Behavior and Human Performance. 1973. Vol. 8 (5). P. 184–200.
15. Fiedler F. E., Garcia J. E. New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Performance // John Wiley & Sons: N. Y. 1987.
16. Fisher R., Sharp A. Lateral Leadership:Gone When You Are Not the Boss. HarperColins Business: London. 1998.
17. Goleman D. What makes a leader // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76 (6). P. 92–105.
18. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership: The hidden driver of great performance // Harvard Business Review. 2001. Vol. 79 (12). P. 42–51.
19. Hersey P., Blanchard K. H. So, you want to know your leadership style // Training and Development. 1974. Vol. 2. P. 1–15.
20. Kerr S., Jermier J. M. Substitute for leadership: their meaning and measurement // Organizational Behavior and Human Performance. 1978. Vol. 23 (3). P. 375–403.
21. Lewin K., Lippit R., White R. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created «social climates» //Journal of Social Psychology. Vol. 10. Reprinted in: Pugh D. (ed) Organisational Theory. New York: Penguin Books, 1971.
22. Lipman-Blumen J. Connective leadership: A new paradigm // Drucker Magazine. 1997. Vol. 1 (1). P. 12–19.
23. Tichy N. The Leadership Engine // Harper Business: N. Y. 1997.
24. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Leaders for the 21st Century: How Innovative Leaders Manage in the Digital Age. // McGraw-Hill: N. Y. 2002.

25. Vroom V. H., Yetton P. W. Leadership and Decision Making // University of Pittsburgh Press: Pittsburgh. 1973.
26. Yukl G. Leadership in Organizations // Prentice-Hall: Englewood Cliffs. 1981.

Сведения об авторах

Кульчицкая Елена Валерьевна*, доцент, кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Кизян Наталья Геннадьевна, доцент, кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Бандейкина Наталья Николаевна, старший преподаватель, кандидат социологических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Мелякова Евгения Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Kul'chitskaya Elena Valer'evna, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, St. Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Kizyan Natal'ya Gennad'evna, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, St. Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Bandeikina Natal'ya Nikolaevna, Senior Lecturer, Candidate of Sociological Sciences, St. Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Melyakova Evgeniya Valer'evna, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, St. Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia