

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. Ломоносова
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ ЛИДЕРОВ В ТРАДИЦИОННОЙ И
ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

Выполнил студент 4 курса

группа м-404:

Петров Денис Петрович

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Миракян Аракся Григоревна

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Типы инновационных и традиционных организаций	6
1.1. Традиционные типы организаций	6
1.1.1. Механистический тип организации.....	6
1.1.2. Линейно-функциональная организация.....	7
1.1.3. Дивизиональная организация	7
1.1.4. Отличительные черты традиционных организаций.....	8
1.2. Инновационные типы организаций	9
1.2.1. Органический тип организации.....	10
1.2.2. Эдхократический тип	11
1.2.3. Многомерный тип.....	12
1.2.4. Партиципативная организация	14
1.2.5. Предпринимательская организация	15
1.2.6. Отличительные черты инновационных организаций.....	16
Глава 2. Типы лидеров и их характеристики	18
2.1. Определение лидера	18
2.2. Классические подходы к лидерству	19
2.2.1. Теория лидерских качеств.....	19
2.2.2. Поведенческие теории.....	20
2.2.3. Транзакционное лидерство	22
2.2.4. Сравнение классических подходов к лидерству	23
2.3. Современные подходы к лидерству	24
2.3.1. Ситуационное лидерство	24
2.3.2. Трансформационное лидерство	25
2.3.3. Виртуальное лидерство	26
2.3.4. Предпринимательское лидерство.....	27
2.3.5. Лидерство инноваций.....	28
2.3.6. Сравнение современных подходов к лидерству	29
2.4. Соотношение типов организаций и типов лидерства	29

Глава 3. Результаты сравнительного анализа характеристик традиционного и инновационного лидера	32
3.1 Методология исследования	32
3.2 Общая информация о компаниях.....	34
3.3. Результаты.....	35
3.4. Выводы и ограничения исследования	38
Заключение	41
Список использованной литературы	42
Приложение 1. Сравнение классических лидерских концепций.....	45
Приложение 2. Сравнение современных лидерских концепций	46
Приложение 3. Анкета для сотрудников компании «СпецРегионСтрой».....	48
Приложение 4. Анкета для сотрудников компании Visionone	52
Приложение 5. Результаты по матрице Кано: количественное распределение ответов в компании «СпецРегионСтрой»	56
Приложение 6. Результаты по матрице Кано: количественное распределение ответов в компании Visionone.....	57

Введение

Важным связующим звеном внутри организации является лидер, именно благодаря ему устанавливается эффективное взаимодействие всех членов команды. Менеджер, ярко проявляющий лидерскую позицию, эффективно управляет командой, что в свою очередь повышает результативность организации. В зависимости от типа организации лидеры могут отличаться набором характеристик.

Сейчас существенную популярность набирают, так называемые, инновационные типы организаций. Чтобы такие организации могли эффективно функционировать, им необходимы лидеры, обладающие особым набором качеств, отличных от традиционных. Становится актуальным сравнение требований к лидерам в традиционных и инновационных организациях и изучение представлений о лидерских характеристиках в разных типах организаций.

Цель данной работы – выявить список лидерских характеристик (индикаторов), которые позволяют отличать инновационных лидеров от традиционных.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Определить ключевые характеристики организаций инновационного и традиционного типа.
2. Рассмотреть классические и инновационные подходы к лидерству и выявить их особенности.
3. Обозначить предварительный набор лидерских характеристик в двух типах организаций.
4. Провести анкетирование среди сотрудников традиционной и инновационной организаций для проверки и приоритизации составленных списков лидерских характеристик.

Предмет исследования – лидерские характеристики.

Объектом исследования является лидер и его характеристики в двух компаниях «СпецРегионСтрой» и Visionone.

В работе были использованы следующие исследовательские методы: анализ научной литературы; сравнительный анализ; анкетирование; обобщение и анализ результатов.

Теоретическая ценность работы заключается в систематизации традиционных и инновационных типов лидерства посредством проведения анализа. В работе используется

модель Кано при проведении анкетирования с целью распределения лидерских качеств по разным категориям.

Практическая значимость заключается в возможности использования полученного в результате исследований списка приоритизированных качеств для отбора специалистов в разные типы организаций, в том числе «инновационного» типа. Выявленные качества могут служить, так называемыми, индикаторами, которые позволят определить, с каким типом лидера общается HR-специалист и на сколько целесообразен его найм в конкретную организацию. Полученные результаты могут быть использованы для проведения новых, более масштабных исследований в области лидерства.

Работа состоит из введения, основной части, включающей три главы, и заключения:

- Первая глава посвящена обзору типов организаций. Разбираются ключевые особенности традиционных и инновационных организаций.
- Вторая глава направлена на разбор основных классических и современных типов лидерства. В конце этой главы формируется список лидерских качеств в зависимости от типа организации.
- Третья глава посвящена практическому исследованию. В ней описаны результаты проведенного количественного исследования в двух организациях (традиционного типа – «СпецРегионСтрой» и инновационного – Visionone), целью которого является сравнение и приоритизация выявленных лидерских качеств в разных типах организаций.

В конце работы приведен список литературы, использованной при написании квалификационной работы, и вспомогательные приложения.

Глава 1. Типы инновационных и традиционных организаций

В данной главе проведен обзор ключевых типов организаций, характеризующихся как традиционные и инновационные. Наибольшее внимание я уделяю инновационным типам организаций, подчеркивая их ключевые характеристики и рассматривая причины их появления. После чего в работе проведен краткий сравнительный анализ описанных типологий – выявлены ключевые параметры, определяющие инновационные и традиционные организации для дальнейшего соотнесения их с типами лидерства.

1.1. Традиционные типы организаций

В данном параграфе мы рассмотрим основные типы организаций, которые принято считать традиционными. Анализ данных типов организаций позволит получить представление об общих параметрах, характеризующих традиционные организации, что в свою очередь откроет возможность для составления списка характеристик лидера в таких компаниях.

Традиционные типы организаций разделяют по разным признакам, но так или иначе они характеризуются единым набором характеристик. Мы рассмотрим следующие типы традиционных организаций: механистический, линейно-функциональный и дивизиональный.

1.1.1. Механистический тип организации

Механистический тип организаций формируется в условиях высокой формализации правил и задач, над которым работает организация. Существование такого типа организаций свидетельствует о высокой определенности внешних условий и низком уровне конкуренции на рынке [Burns et al, 2012; Виханский, Наумов, 2017].

Механистическую систему отличают следующие характерные особенности [Burns et al, 2012; Виханский, Наумов, 2017]:

- Наличие четких фиксированных целей и их разделение на конкретные задачи.
- Каждая отдельная задача нуждается в согласовании с вышестоящим руководством.
- Каждая роль в организации имеет четкий набор прав и обязанностей, а также инструментов/методов для реализации задач, связанных с ролью.
- Взаимодействие между сотрудниками выстраивается по принципу начальник-подчиненный.
- Контроль в организации устанавливается путем создания иерархической структуры.

- Власть иерархической структуры укрепляется за счет концентрации знаний на верхушке иерархии, где и происходит заключительное принятие решений.
- Наличие инструкций и правил, регулирующих рабочие процессы.
- Высокая лояльность руководству является важной частью работы сотрудников в организации.
- Наибольшую ценность представляют сотрудники, обладающие экспертизой необходимой для реализации внутренних задач, нежели специалисты с широким набором навыков.

1.1.2. Линейно-функциональная организация

Исторически потребность в данном типе организаций возникла из-за изменений внешней среды, фабрично-заводское усложнялось, что и требовало большего взаимодействия с потребителем, конкурентами, государством.

Принято считать, что применение линейно-функционального типа является необходимым этапом развития организации, так как позволяет построить взаимоотношения «начальник-подчиненный». Линейно-функциональная структура как пример традиционного типа организации наиболее эффективно *может работать при выполнении рутинных задач, в условиях стабильного рынка* [Виханский, Наумов, 2017].

Данному типу организации свойственны следующие отличия [Виханский, Наумов, 2017]:

- Трудности обмена информацией между функциональными отделами.
- Длинная цепочка принятия решений, требующая согласования с руководством нескольких отделов.
- Высокая степень бюрократизации.
- Размытие ответственности за принятые решения из-за большого числа руководителей, так или иначе влияющих на решение.
- Усиленный контроль со стороны руководства.
- Разделение труда, которое приводит к появлению узконаправленных специалистов.
- Четкая стандартизация всех процессов, происходящих в организации.

1.1.3. Дивизиональная организация

Еще один классический тип организации – дивизиональный. Компания состоит из департаментов, каждый из которых отвечает за какой-либо результат деятельности организации. Чаще всего данная схема применяется в фирмах с широкой линейкой

продукта, широкой географией распространения или в случае с большим количеством потребительских сегментов [Виханский, Наумов, 2017].

Руководство такой организации отвечает за разработку и принятие долгосрочных планов и распределение ресурсов. Департаменты в свою очередь отвечают за принятие оперативных решений, а также отвечают за генерацию прибыли.

Данная структура характеризует организации следующим образом [Виханский, Наумов, 2017; Минцберг, 2004]:

- Высокой концентрацией на конечном результате – продукте, регионе или сегменте;
- Ускорением реакции на изменения внешней среды (по сравнению с более классическими типами структур).
- Снижение нагрузки на руководство, вызванное тем, что большая часть решений касательно оперативного управления принимается в отдельном департаменте;
- Повышением затрат на поддержание работы сотрудников отдельных департаментов;
- Расхождением целей от департамента к департаменту, каждый из которых может преследовать собственные интересы.
- Так как работу руководителя подразделения оценивают по объёму полученной краткосрочной прибыли, любые попытки внедрения инноваций влекут за собой серьезные риски, из-за того, что инновации часто требуют долгосрочных вложений.
- Высокая степень контроля со стороны штабов, часто возникающая при дивизиональной структуре, непосредственно влияет на саму суть этой формы, которая создается с целью децентрализации управления.
- Для функционирования таких организаций необходимы стабильные внешние условия, в связи с тем, что дивизиональная структура является формой развития механистической организации.

1.1.4. Отличительные черты традиционных организаций

Традиционному типу организации свойственна формализация и централизованное принятие решений, также часто проявляется чрезмерная бюрократизация, которая размывает ответственность за принятые решения. Подобный тип организации может эффективно существовать в условиях, когда применяется устоявшееся технология работ, а внешнее рыночное окружение уже также строго установилось. К таким отраслям можно отнести автопроизводителей, строительные фирмы, производителей нефтепродуктов и т.д.

Традиционная модель организации доминирует, в случае, когда выполняются ряд условий:

- Цели и задачи внутри организации строго определены и известны всем сотрудникам, при этом цель организации должна оставаться простой.
- Выполняемая в организации работа должна быть четко разделена на конкретные операции.
- Измеримость результатов при выполнении задач.
- Денежная мотивация труда сотрудника является ключевой.
- Решения в организации принимаются централизованно сверху вниз.
- Формализация процессов.
- Попытки внедрения инноваций воспринимаются негативно.
- Низкая степень участия сотрудников в разработке и принятии решений.

1.2. Инновационные типы организаций

Сейчас инновационные компании занимают огромную часть бизнес-среды. На начало 2021 года в десятку самых дорогих компаний, акции которых торгуются на общедоступных мировых биржах, входят такие инновационные гиганты, как Apple - 2227 млрд. долл., Microsoft - 1671 млрд. долл., Amazon - 1598 млрд. долл. и др. [Открытие, 2021]. В сравнение с этими компаниями можно привести фирмы из более традиционных отраслей, один из крупнейших нефтяных производителей Exxon Mobile – 214 млрд. долл., американская военно-промышленная корпорация Lockheed Martin – 109 млрд. долл., один из крупнейших мировых производителей строительной и горнодобывающей техники Caterpillar - 124 млрд. долл. [Investing, 2021]. Можно заметить, что капитализация первых (более инновационных) значительно превышает показатели компаний более традиционного формата.

Говоря об инновационных типах организаций, стоит понимать, что ключевым толчком к их появлению послужил переход человечества от индустриального общества к информационному. Первые предсказания о появлении информационного общества появились ещё в 60-е годы предыдущего столетия, а уже в конце 20 века человечество вступило в новую фазу развития.

В статье “The coming of the new organization”, написанной Питером Друкером еще в 1988 году, указывается на появление нового типа организаций – информационных организаций. Друкер описывает их, используя ряд параметров, которые не характерны для фирм в их классическом понимании. Автор делает предположение, что в скором времени большая часть бизнесов будет основываться на знаниях и опыте, а специалисты компании будут организовывать собственную работу, получая обратную связь от своих коллег.

Друкер выделил качества, наличие которых свидетельствует о том, что копания относится к информационному типу [Drucker, 1988]:

- Во-первых, информационные организации нуждаются в четких, простых, общих для большинства сотрудников целях.
- Во-вторых, важно обратить внимание на то, как управлять людьми, поскольку сотрудники в информационной организации являются специалистами, им нельзя указывать, как выполнять свою работу. Тут автор приводит интересное сравнение с оркестром, дирижер лишь направляет игру оркестра, но не говорит каждому скрипачу под каким углом держать смычок.
- Следующая характеристика информационной организации заключается в ответственности за информацию. Каждый сотрудник должен понимать, что работа в организации зависит от его знаний и их своевременной подачи.

Хочется еще раз обратить внимание на тонкости процесса формирования нового типа общества, этот процесс каждый раз сопровождался существенными переменами как в быту, так и в материальном производстве. Развитие информационного общества сделало замкнутые организации отстающими, такие типы организаций, как корпоративные, механистические и т.д. выстраивают слишком сильную дистанцию с потребителем, что в современной модели общества является ошибочным. Ключевым фактором успеха теперь является способность бизнеса оперативно реагировать на быстроменяющуюся рыночную среду, а в частности на потребности потребителей.

Далее перейдем к детальному разбору наиболее известных типов организаций «новой волны». К ним относятся: органический, эдхократический, многомерный, партисипативный, предпринимательский.

1.2.1. Органический тип организации

Динамичные условия внешней среды, порождающие постоянный набор новых непредвиденных обстоятельств привели к появлению органической формы организаций. Ключевой особенностью организаций органического типа, принято считать их высокую гибкость, которая дает возможность эффективно существовать в условиях неопределённости [Aiken et al, 1971; Виханский, Наумов, 2017].

Органический тип организации характеризуется следующим образом [Виханский, Наумов, 2017]:

- Ответственность за принятые решения не размывается среди сотрудников организации.

- Вся необходимая для работы информация доступна сотрудникам без необходимости обращаться в вышестоящему руководству.
- Коммуникация между всеми сотрудниками устроена по принципу консультации, каждый может обратиться за советом к другому.
- Коммуникация руководителя и подчиненного строится происходит в формате передачи информации и советов, а не жестких инструкций и решений.
- Стремление сотрудников к решению конкретных задач и улучшению создаваемого организацией продукт ценится больше, чем слепая лояльность организации.
- Отсутствие стандартизации процессов, координация работы происходит посредством взаимного согласования.

1.2.2. Эдхократический тип

Принято считать, что свою историю эдхократической тип организации берет с 40-х годов прошлого века с момента основания компании «HewlettPackard», и применяется преимущественно в технологических и консалтинговых компаниях, которые находятся в постоянном поиске новых уникальных решений. Данный тип организации определяет отсутствие формальностей во всем, от организационной структуры до условий труда [Виханский, Наумов, 2017].

Наиболее важное место в таких организациях отдается менеджерам. Управляющий аппарат формируется из наиболее компетентных специалистов, которые обладают экспертизой в различных областях и системным подходом к организации работы. Также необходимо, чтобы менеджер обладал сильными коммуникативными навыками для поддержания крепких неформальных связей в коллективе, также сильные навыки межличностного взаимодействия необходимы для создания проектных команд, обладающих нулевой конфликтностью.

Организационная система в эдхократической организации — это постоянный круговорот управляющих, которые меняются в зависимости от тех или иных задач и степени компетентности менеджеров. В случае если менеджер не может справиться с текущей задачей, он становится исполнителем, а задачу на себя берет более компетентный коллега, и такие ротации происходят постоянно. Размер заработной платы в таких организациях чаще всего рассчитывается, исходя из степени экспертности сотрудника и его способности к самообучению для развития этой экспертности.

При постановке задач наибольший вес имеют те из них, которые *нацелены на реализацию инновационных творческих проектов в конкретные сроки*. При реализации

проектов всю бюрократию стараются свести к минимуму, результаты работ принимаются в виде простых доходчивых отчетов [Мильнер, 2000].

Сведение формальностей к нулю дает сотрудникам таких фирмы большую свободу для творчества, а отсутствие бюрократических процедур и прозрачности во всех процессах позволяет управленцам эффективнее оценивать результаты деятельности и быстрее принимать решение о дальнейших шагах развития организации.

Ключевыми элементами эдхократической организации являются [Виханский, Наумов, 2017]:

- Неформальные отношения между всеми сотрудниками.
- Строгая иерархия отсутствует, она постоянно видоизменяется, а сотрудники компании периодически меняют свои роли.
- Каждый из сотрудников является высококвалифицированным специалистом.
- Финансовые решения спускаются сверху, но решения касательно других областей, требующие компетенций, принимаются специалистами.
- Размер вознаграждения за труд зависит от уровня экспертности специалиста и его вклада в трудовой процесс.

1.2.3. Многомерный тип

Уильям К. Гоггин в статье «How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning» описывается новый тип организационной структуры, который разрабатывала компания Dow Corning. В 1967 году Dow Corning была вполне успешной фирмой, но при этом ее беспокоили некоторые трудности [Goggin, 1979]:

- Руководители не имели достаточной финансовой информации и контроля за деятельностью их отделов.
- Коммуникация внутри компания была очень нагруженной, в особенности между отделами маркетинга и производства.
- Также фирму беспокоил тот факт, что на рынке нарастает конкуренция и компания может не успевать реагировать на изменение внешней среды из-за своего размера.
- Отсутствие связи между подразделениями не только создавало антитезу корпоративной командной работе, но и растрчивало драгоценный ресурс-людей.
- Процесс долгосрочного планирования оставался неэффективным – это приводило к перерасходу трудовых ресурсов персонала, дублированию усилий и росту совокупной неэффективности.

Опасаясь, что в будущем описанные проблемы начнут развиваться, Dow Corning предприняли серьезные изменения в организационной структуре. Взяв за основу матричный подход, они разработали так называемый многомерный подход к организационной структуре [Goggin, 1979].

Многомерные организации состоят из рабочих группы, выполняющих следующие задачи:

- Самостоятельное обеспечение деятельности необходимыми ресурсами.
- Производство продукта для конкретного потребителя.
- Обслуживание конкретного потребителя.
- Развитие или проникновение на определённый рынок.

В многомерной организации специалисты из разных направлений *объединяются в команды с целью реализации конкретных проектов*. Такой тип организации предполагает, что полномочия получают эксперты, люди, обладающие высокой экспертизой, необходимой для работы над задачей. Чаще всего адхократическая, она же многомерная форма, свойственна молодым организациям [Минцберг, 2004].

Работа подобной организационной системы возможна в том случае, когда коммуникации внутри корпорации являются полными и своевременными, так чтобы релевантные данные должным образом поступали всем, кому это необходимо. Здесь появляется потенциальный риск такой системы, из-за доступности информации не исключены утечки конфиденциальной информации во внешнюю среду. Данное беспокойство компенсируется, тем что *условия, в которых подобные системы функционируют очень быстро меняются*, так что конфиденциальная информация сегодня, уже завтра не будет ничего стоить [Виханский, Наумов, 2017].

В своей книге «Планирование будущего организаций» Р. Акофф описывает ключевые преимущества подобного типа организаций [Акофф, 2011]:

- Гибкость в изменениях. Чтобы сместить бизнес-акцент с одного на другой больше не нужно проводить реорганизацию, многомерная система позволяет сделать это перераспределив ресурсы.
- Можно внедрять новые организационные подразделения без необходимости изменять состав других подразделений.
- Несмотря на то, что в многомерной организации роль руководства все еще остается значимой, атмосфера внутри способствует делегированию полномочий;

- Метрики эффективности каждого подразделения имеют схожий характер, что позволяет сравнивать их.
- При многомерном подходе отношения членов команды с руководством и другими отделами напоминает отношение с клиентом.
- Также важным является тот факт, что в многомерной организации процесс принятия решений распределяется между всеми участниками организации. Теперь не требуется получать подтверждение по каждому вопросу у старшего руководства, структурная единица принимает решение самостоятельно в групповом обсуждении.

1.2.4. Партисипативная организация

В своем учебнике «Основы менеджмента» Виханский О.С. описывает самоуправляющиеся (партисипативные) организации, принимающие участие работников в управлении путем создания органов самоуправления. Принципиальным отличием партисипативной формы организации от традиционной является процесс принятия решения, где вклад вносится совместно и руководителем, и подчиненными (т.е. они вместе составляют решение) [Виханский, Наумов, 2017].

Наличие партисипативной организационной структуры предполагает, что члены организации принимают [Виханский, Наумов, 2017]:

- Участие в принятии решений.
- Участие в установлении целей.
- Участие в решении проблем.

Так выделяют три степени участия сотрудников в управлении:

- Разработка предложений – имеет наиболее широкое применение, так как не требует создания отдельных органов внутри организации, осуществляется руководством.
- Выработка альтернативы – требует введения особых комиссий, которые будут заниматься разработкой альтернатив.
- Выбор окончательного решения – необходимо наличие специального высоко компетентного совета, который будет принимать решение, и зачастую решения таких советов имеют обязательный для руководителя характер.

Правильно организованное участие подчиненных в управлении улучшает качество решений, так как появляется возможность изучить большое количество альтернативных мнений и принять наиболее взвешенное решение. Также коллективное участие в

управлении позволяет развивать у сотрудников чувство причастности к организации, что увеличивает их лояльность.

Обычно модели партисипативного управления (или самоуправления) обладают несколькими общими качествами. Во-первых, команды являются частью общей структуры организации, только в самоуправляющейся организации их называют кругами. Каждый из кругов может отвечать за продукт, клиентский сегмент или отдельную функцию, и таких кругов насчитывается огромное множество, например, в компании Zappos (онлайн-магазин одежды и обуви) насчитывается около 500 кругов. Во-вторых, эти самые круги постоянно изменяются и распадаются в зависимости от потребностей организации. В-третьих, каждая команда отвечает сама за себя и управляет сама собой. И конечно, важной чертой самоуправляющихся организаций является то, что один человек может обладать несколькими ролями и работать сразу в нескольких кругах [Бернстайн и др., 2016].

1.2.5. Предпринимательская организация

В последние всем уже стало очевидно, что игнорирование динамично меняющихся рыночных условий ведет к уничтожению компании. Ускорение рыночных изменений способствовали развитию компаний нового типа., получивших название предпринимательский. Появления такого типа обусловлено необходимостью выстраивания системного механизма реакции на появляющиеся рыночные возможности и угрозы [Muzyka, 1992].

Структура таких организаций характеризуется *высокой гибкостью и сетевыми связями участников организации*. Чаще всего такие фирмы оценивают свою работу не количеством произведенного продукта, а *реально созданной ценностью*, а мотивация к труду основывается на достижении результата путем *поиска уникальных рыночных возможностей*.

Организационный процесс в таких фирмах на инициативе сотрудников, а не на постоянном контроле и координации. Участники таких организаций должны обладать высокой индивидуальной компетентностью.

Строго говоря, структуру такой фирмы можно представить в виде пирамиды из блоков:

1. Руководство - основной задачей руководителя в такой организации является поддержка деятельности рабочей команды (низ пирамиды).
2. Второй блок состоит из трех пунктов:
 - Ресурсы - люди, деньги, время, технологии, информация, идеи и т.д.

- Подразделения, определяющие рынки для бизнеса.
 - Консультанты - бизнес-тренеры, которые помогает своим опытом команде.
3. Третий блок – автономные группы сотрудников, сфокусированные на выделенный рынок для поиска возможностей на нем.

Подобное устройство предпринимательской организации *позволяет повернуть ее лицом к потребителю, что открывает возможности для своевременной и гибкой реакции на изменение его требований.* Ответственность за рабочие процессы передаются специалистам, которые напрямую влияют на результаты деятельности организации.

1.2.6. Отличительные черты инновационных организаций

Изучив наиболее распространённые типы инновационных организационных структур, можно выделить ряд особенностей, которые характеризуют данную категорию организаций.

На текущий момент большинство этих структур очень плотно вошли в обиход огромного числа организаций и сильно трансформировались, подстроившись под конкретные фирмы и условия рынков, на которых они существуют. Сейчас огромную популярность имеют гибкие подходы к управлению проектными группами, так называемые фреймворки SCRUM, Kanban, LeSS, SAFe, Enterprise Scrum и т.д. Все эти гибкие подходы выработались путем эволюции и сопряжения описанных выше типов организационных структур.

Развитые рынки сразу обнажают проблемы традиционных организаций, барьеры, которые устанавливаются между функциональными единицами в организации замедляет ее возможность к реакциям на риски и возможности. Теперь рынок формируется не массовым запросом от потребителей, а совокупностью индивидуальных параметров каждого потребителя, что требует от организации дифференцировать их продукт. Такие рынки позволяют малому бизнесу конкурировать с корпорациями.

Перечисленные условия вынуждают фирму соблюдать ряд правил, необходимых для выживания: гибкий подход к управлению, адаптация принимаемых решений и поиск инновационных решений. В ориентированных на рынок организациях связи формируются под воздействием отношений организации с потребителем, а не отношений между функциями. Сами организации создаются, отталкиваясь от широкого спектра потребностей потребителя, в результате чего возникают автономные единицы, а не строгие иерархические структуры. В организациях нового типа руководство чаще всего занимает

место вдохновителя и поставщика ресурсов для команд профессионалов, которые работают над созданием продуктов.

Итак, резюмируя вышеописанное, можно выделить *список ключевых характеристик, определяющих инновационные типы организаций*:

- Открытость к новым идеям. Руководство инновационной организации должно обращать внимание на идеи своих сотрудников;
- Ориентация на рынок. Современные типы организаций формируются таким образом, чтобы четко и быстро реагировать на меняющиеся предпочтения клиентов;
- Отсутствие страха ошибок. Чтобы выживать в высоко конкурентных условиях необходимо постоянно совершенствовать организацию, пробуя новые идеи и подходы. Постоянные эксперименты неизбежно влекут за собой ошибки, которые не считаются фатальным в организациях нового типа.
- Автономия сотрудников. Организацию составляют специалисты, которые и создают уникальную ценность для потребителя, для реализации потенциала таких сотрудников необходимо создавать организацию таким образом, чтобы сотрудники могли «творить» в свободных условиях. В организациях нового типа руководство занимает роль мотиватора и проводника ресурсов для команды, отдавая принятие большей части решений именно высококомпетентным специалистам.

В данной главе были проанализированы классические и современные типы организаций. Подобный анализ позволил получить совокупное представление о традиционных и инновационных организациях. Результаты анализа выражаются в списках характеристик, определяющих каждый тип организации.

Глава 2. Типы лидеров и их характеристики

Данная глава посвящена роли лидера в организации и анализу классических и современных концепций лидерства. Изучение классических и современных подходов к лидерству позволит получить представление о построении лидерских подходов, после чего мы сможем составить список наиболее распространенных лидерских качеств, характеризующих разные типы организаций (сама приоритизация представлена в следующей главе, также выделены ключевые характеристики).

2.1. Определение лидера

Лидер – это роль менеджера, которую он занимает с целью мотивации и активизации своих сотрудников, также в рамках этой роли, менеджер отвечает за набор и обучение сотрудников [Мескон, 1997].

Также можно привести другую интерпретацию. Лидер вдохновляет своих сотрудников, передавая им свое видение и помогая пройти через изменения [Виханский, Наумов, 2017].

Чтобы вникнуть в суть лидерства, я изучил задачи, которые он решает. По мнению Джона Коттера, лидер ответственен за реализацию следующих задач [Kotter, 2011]:

- Задавать направление. Лидер определяет траекторию движения к поставленным целям и создает общую стратегию по достижению этих целей, не вдаваясь в конкретные детали.
- Искать соратников. Задача лидера собрать вокруг себя людей, которые поверят в созданное видение и будут готовы последовать за лидером.
- Мотивировать. Поняв, что волнует каждого из сотрудников, лидер получает возможность создать условия, при которых люди будут достигать собственных целей, двигаясь по направлению целей всей компании.

В своей работе я делаю акцент на разделение лидерских качеств в зависимости от типа организации, но так или иначе зачастую лидеры объединены схожим набором навыков, умений и способностей. Так, например, Дэниель Гоулман выделяет эмоциональный интеллект в качестве основы лидерского поведения [Goleman, 2004]:

- Самосознание.
- Самоконтроль.
- Мотивация.
- Эмпатия.

— Умение общаться.

Таким образом, лидер – это руководитель команды, который обладает видением и способностью передавать это видение другим участникам группы, мотивируя к достижению поставленных целей. Получив общее представление о фигуре лидера в организации, перейдем к рассмотрению конкретных подходов к лидерству.

2.2. Классические подходы к лидерству

Начнем с традиционных подходов к лидерству, которые являются одними из первых лидерских концепций. В данном пункте мы рассмотрим следующие концепции: теория лидерских качеств, поведенческая теория, транзакционное лидерство.

2.2.1. Теория лидерских качеств

В период 1930-ых и 1940-ых годов было проведено множество исследований с целью выявления качеств, определяющих эффективного лидера. Как правило, эти исследования были нацелены на изучение личностей лидеров, их мотивов, ценностей и навыков.

Первым исследователем, который суммировал выводы из многочисленных исследований стал Ральф Стогдилл. Вот ключевые тезисы из его работы [Hughes et al., 2006]:

- Лидеры и последователи качественно не отличаются. Многие последователи в исследованиях были такими же высокоинтеллектуальными, общительными и амбициозными, как и их лидеры.
- Сотрудники, которые были умными, трудолюбивыми, добросовестными, дружелюбными и готовыми брать на себя ответственность, как правило, позитивно влияли на команду. В то же время, персонал, который был менее умен, ленив, импульсивен, и отказывался брать на себя лишнюю ответственность, имел меньше шансов повлиять на какие-либо достижения группы.
- Более того, наличие правильных черт характера не всегда гарантирует лидерский успех, но повышает вероятность влияния группы на достижение цели.

Теория лидерских качеств еще не раз получала попытки развития, но так или иначе все сводилось к одной ключевой проблеме – количество важных характеристик лидера настолько велико, что создание одного четкого набора по сути является невыполнимой задачей.

В своей работе, как может показаться, я также пытаюсь определить набор лидерских качеств в зависимости от типа организации, но это не так, я ищу лишь яркие индикаторы, которые позволят разделять лидеров на инновационных и традиционных.

2.2.2. Поведенческие теории

Целью поведенческих исследований было поиск методов классификации поведения. Ученые стремились найти взаимосвязь между поведением лидера и его результативностью.

Поведенческую теорию составляют стили лидерства, которые по своей сути являются привычным поведением руководителя. Данное поведение нацелено на мотивацию сотрудников к труду.

Первым ученым, который составил классификацию стилей стал Курт Левин, он выделил три стиля лидерства [Lewin K., 1939]:

- Авторитарный. При таком стиле лидер единолично сосредотачивает всю власть. Соответственно отсюда вытекает, что все решения принимаются так или иначе индивидуально руководителем. Рабочий жестко контролируется, авторитарный лидер строго следит за соблюдением всех инструкций и сроков. Само собой любая инициатива сотрудников подавляется, они остаются без возможности совершать самостоятельные действия, так как доступ к информации есть только у лидера. Данный тип лидерства как нельзя соответствует наиболее классическим представлениям об управлении.
- В противовес авторитарному лидерству Левин выделил демократичный стиль руководства, который свойственен, как раз для инновационных организаций, но, чтобы не разрывать описание данной теории, я составлю описание в данной части работы. При таком стиле руководитель оперирует более высокими потребностями для мотивации своих сотрудников. Данный стиль руководства характеризует децентрализация власти, при которой сотрудники принимают активное участие в разработке управленческих решений. Доверие и открытость пронизывают атмосферу организаций с демократическим стилем лидерства.
- Также автор выделял так называемый стиль невмешательства. При таком подходе руководитель становится, по сути, ведомым своими подчиненными, его участие в управлении минимально. Из-за низкой инициативы лидера и отсутствия контроля рабочая группа легко теряет направление в рабочем процессе и это приводит к снижению эффективности.

Поведенческая теория лидерства получила свое развитие в широком наборе моделей. Наиболее значительным прорывом по изучению лидерского поведения стало исследование университета штата Огайо. Полученная модель лидерства выделяет четыре стиля [Lussier R. et al, 2007]:

- Низкое внимание к структуре отношений и высокое внимание к структуре работ.
- Высокое внимание к структуре отношений и высокое внимание к структуре работ.
- Низкое внимание к структуре отношений и низкое внимание к структуре задач.
- Высокое внимание к структуре отношений и низкое внимание к структуре задач.

Повышенное внимание к структуре отношений и работе, свидетельствует о следующих фактах:

- Поставленные задачи удовлетворяют сотрудников.
- Сотрудники нуждаются в четких инструкциях к поставленным задачам.
- Помимо лидера на сотрудников оказывается давление со стороны кого-либо ещё.

Также, было выявлено, что успех лидера зависит от таких факторов, как:

- Внутренняя культура организации.
- Используемые организацией технологии.
- Степень удовлетворенности сотрудников от стиля руководства.

Следующим шагом по изучению поведенческих теорий стал опрос, проведенный под руководством Ренсиса Лайкерта. Исследование являлось попыткой классифицировать эффективных и неэффективных лидеров путем сравнения их поведения. Результатом этого исследования стала модель лидерства, которая выявила две категории лидеров [Lussier R. et al, 2007]:

- Ориентированный на работу лидер.
- Ориентированный на сотрудников лидер.

Опираясь на прошлые исследования, теоретики Роберт Блейк и Джейн Моутон разработали и опубликовали собственную концепцию «Управленческую сетку», которая представляет собой матрицу, состоящую из двух переменных: интерес к производству; интерес к людям. Посредством опроса руководителя, оценивался его стиль руководства и в зависимости от полученных результатов выявлялся его стиль лидерства. В матрице выделяется 5 ключевых стилей лидерства [Виханский, Наумов, 2017].

- Управление участием. Основой отношений при таком стиле является доверие и уважение. Сотрудники имеют общие интересы в рамках целей организации, что позволяет строить эффективный рабочий процесс. Практика показала, что это наиболее эффективный стиль.
- Управление людьми. Большое внимание уделяется потребностям сотрудников, создается дружественная атмосфера, а темп работы устанавливается исходя из возможностей сотрудников.
- Управление работой. Работа ставится во главу угла, человеку и его потребностям не остается места при таком стиле лидерства.
- Управление посередине. Баланс между производительностью и степенью удовлетворенности сотрудников.
- Слабое управление. Такой стиль руководства свойственен лидерам, которые стараются сохранить свою позицию, прилагая минимум усилий. Внимание работе и сотрудникам при такой модели минимально.

В процессе более глубокого погружения в поведенческие теории начало приходить понимание, что двух параметров (отношение к человеку, отношение к задачам) не достаточно для описания лидерства, а усложнение поведенческих моделей все чаще приводило к тому, что начинала появляться мысль о существовании одного наиболее эффективного стиля руководства, что является абсолютно неверным суждением [Филонович, 2003].

Итак, подводя итог, можно сказать, что поведенческие модели строятся, исходя из отношения лидера к двум ключевым параметрам: работе и людям. В зависимости от того сколько внимания лидер уделял тому или иному параметру и определялся стиль руководства.

2.2.3. Транзакционное лидерство

В рамках классических подходов мы рассмотрим транзакционное лидерство. Данная форма лидерства своими корнями уходит в социально-психологическую теорию социального обмена. Она опирается на взаимное и детерминированное отношения между лидером и его подчиненными. Лидер, применяющий транзакционный подход, использует «кнут и пряник» для мотивации сотрудников [Afsar et al, 2016].

Транзакционные лидеры планируют цели, которые должны быть достигнуты, акцентируя внимания на ролях участников рабочего процесса, требованиях к задачам и ожиданиях от результата работ [Deichmann et al, 2015].

Данный подход работает, когда лидер и его последователи постоянно обмениваются результатами, уточняют свои роли и корректируют ожидания. Каждый из участников рабочего процесса получает вознаграждение в зависимости от своего результата. [Eritropaki et al, 2013].

Транзакционное лидерство характеризуется следующим образом [Vito et al, 2014]:

- Во-первых, лидер использует условные вознаграждения (вознаграждение, которое рассчитывается исходя от фактического или прогнозируемого результата деятельности) для мотивации деятельности сотрудников, например, такие как зарплата, свободное для отдыха время.
- Во-вторых, транзакционный лидер использует управления по исключениям, которое фокусируется на выявлении и анализе случаев, отклоняющихся от нормы, такой анализ позволяет лидеру прогнозировать поведение подчиненных и следить за возможными отклонениями от целей.
- В-третьих, транзакционных лидеров, характеризует их пассивность в действиях, как правило, они предпринимают действия только тогда, когда возникает проблема.

При транзакционном подходе руководители и подчиненные обладают значительной властью и влиянием, между ними происходит взаимовыгодный обмен, который необходим для достижения целей. Обмен заключается в том, что руководитель часто имеет доступ к важной информации, а подчиненные обладают необходимыми навыками решения проблем, в такой ситуации (то есть каждый находится в выгодном положение для переговоров. Находясь в равной ситуации и оказывая давление друг на друга, лидер и подчиненный часто попадают в ситуацию, при которой переговоры не заканчиваются результатом, и это приводит к снижению эффективности организации в целом [Vito et al, 2014].

2.2.4. Сравнение классических подходов к лидерству

Итак, проанализировав классические подходы к лидерству можно составить следующую сравнительную таблицу, наглядно демонстрирующую сходства и различия между описанными типологиями (см. Приложение 1).

Проанализировав классические подходы к лидерству, можно с уверенностью сказать, что их эффективное использование возможно в компаниях, которые делают упор на результаты работ, а не на сотрудников, которые составляют организацию. Как мне кажется, применение таких подходов наиболее предпочтительно в инертных организациях, существующих на рынках с высокой определенностью.

2.3. Современные подходы к лидерству

Необходимость в разработке новых подходов к лидерству возникла в связи с тем, что традиционные концепции фокусировались исключительно на поведении или конкретных лидерских характеристиках. Современные подходы делают упор на создание новых решений в условиях неопределённости посредством мотивации сотрудников за счет создания творческой и доверительной атмосферы.

2.3.1. Ситуационное лидерство

Теоретики ситуационного подхода считают, что лидерство — это вопрос ситуационных обстоятельств, которые и определяют стиль лидерства. Данный подход предполагает, что лидер может совмещать в себе множество черт, используя необходимые качества в зависимости от ситуации.

Основателем теории ситуационного лидерства считают Фидлера Ф. Ученый ввел три переменные, которые описывают ситуацию в организации:

- Уровень отношений и доверия сотрудников своему руководителю.
- Уровень структурированности работы.
- Степень власти руководителя.

Также Фидлер определил два лидерских стиля, которые характеризуют, как лидер относится к так называемому НПР (Наименее предпочитаемого сотрудника):

- Лидер, оценивающий НПР высоко.
- Лидер, оценивающий НПР низко.

Сочетание двух стилей и трех переменных позволяет выделить 8 ситуаций:

1. Отношения – хорошие, Структурированность – высокая, Власть – сильная, НПР – низкий.
2. Отношения – хорошие, Структурированность – высокая, Власть – слабая, НПР – низкий.
3. Отношения – хорошие, Структурированность – низкая, Власть – сильная, НПР – высокий.
4. Отношения – хорошие, Структурированность – низкая, Власть – слабая, НПР – высокий.
5. Отношения – плохие, Структурированность – высокая, Власть – сильная, НПР – высокий.

6. Отношения – плохие, Структурированность – высокая, Власть – слабая, НПР – высокий.
7. Отношения – плохие, Структурированность – низкая, Власть – сильная, НПР – низкий.
8. Отношения – плохие, Структурированность – низкая, Власть – слабая, НПР – низкий.

Полученная модель дает возможность в зависимости от ситуации назначать определённого лидера, а если руководителя сменить невозможно, то, руководствуясь моделью, можно найти ситуацию, которая будет соответствовать лидеру и подобрать путь по достижению данной ситуации. Более трудным является изменение лидера, таким образом, чтобы он соответствовал сложившейся ситуации [Виханский, Наумов, 2017].

Ситуационный подход получил свое развитие в следующих теориях:

- Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла.
- Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона.
- Ситуационная модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго.

Каждая из последующих моделей изменяла набор переменных, описывающих ситуацию в организации, и в зависимости от этих переменных вырабатывала новые стили лидерства, но кардинально все было завязано на конкретных обстоятельства в организации и реакции лидера на эти обстоятельства.

2.3.2. Трансформационное лидерство

Следующий тип, который я хотел бы отнести к характерному для инновационной компании, является трансформационное лидерство. Принято считать, что трансформационное лидерство стало началом развития многих современных лидерских концепций [Виханский, Миракян, 2018].

Принято считать, что трансформационный лидер вдохновляет подчиненных, используя эмоциональное общение, что открывает возможность создания атмосферы доверия, при которой руководитель и подчиненные делятся друг с другом своими идеями [Burns, 1978].

Согласно теории трансформационного лидерства отношения между руководителем и подчиненным основываются на эмоциях и совместном доверии. Лидеры применяющий подобный подход обычно полагаются на такие качества, как: харизма, умение вдохновлять,

индивидуальное внимание, интеллектуальная стимуляция (стимуляция сотрудников с целью генерации новых идей).

Согласно теории трансформационного лидерства отношения между руководителем и подчиненным основываются на эмоциях и совместном доверии. При трансформационном подходе лидер использует эмоциональную связь, чтобы стать наставником, демонстрируя подчиненному свое внимание. Лидеры-трансформаторы обычно имеют такие качества, как виденье и харизма трансформационного лидера позволяют ему оптимизировать свою власть, лидер демонстрирует настойчивое движение к цели, тем самым подстегивает сотрудников к подобным действиям [Vito et al, 2014].

Трансформационные лидеры прививают своим последователям предпринимательское мышление, развитие такого мышления положительно сказывается на эффективности организации [Afsar et al, 2016]. Довольно часто такие лидеры меняют организационные процессы, делегируют полномочия и стремятся к увеличению уровня приверженности сотрудников своей организации [Boehm et al, 2015].

Резюмируя, трансформационный лидер использует следующие инструменты для работы:

- Индивидуальный подход к сотрудникам.
- Профессиональное развитие подчиненных.
- Интеллектуальная стимуляция.
- Харизма, вдохновляющая сотрудников к новым свершениям.

2.3.3. Виртуальное лидерство

Понимание функционирования лидерства в виртуальных командах становится критически важным, поскольку организации все чаще используют смешанный формат работы. Проектные команды располагаются в разных городах, странах, в таких условиях логично было появление нового типа лидерства – виртуального.

Из-за ключевой особенности, связанной с географической разрозненностью команды, появляется ряд проблем:

- Сложность с созданием атмосферы доверия в группе.
- Сложность выстраивания онлайн рабочих процессов.
- Трудность с измерением прогресса выполненных работ.
- Проблема с мотивацией сотрудников, вызванная низкой эмоциональной привязкой к проекту.

Задача лидера виртуальной команды, используя цифровые технологии наиболее полно перенести рабочий процесс из офлайн среды в онлайн, не снизив при этом эффективность труда [Malhotra A. et al, 2007].

Интересным является то, что лидеры в виртуальных командах повышают эффективность, способствуя формированию совместного лидерства среди членов команды. Совместное лидерство способствует обеспечению структурной поддержки проекта.

Виртуальный лидер по-прежнему берет на себя ответственность за укрепление доверия и отношений между членами команды, для реализации этой задачи они используют организацию личных встреч, применяют удобные для команды цифровые каналы связи, а также создают условия для получения доступа к необходимой рабочей информации.

Также общепринятым становится проведение виртуальных тренингов, нацеленных на развитие команды. Лидеры выступают в качестве коучей, которые предоставляют необходимую для работы команды экспертизу [Liao, 2017].

Резюмируя, для реализации эффективного процесса в виртуальной среде лидер должен обладать следующим набором качеств:

- Умение создавать атмосферу доверия.
- Гибкость в построении рабочих процессов с использованием цифровых каналов связи.
- Способность обучать сотрудников.

2.3.4. Предпринимательское лидерство

На первый взгляд, кажется, что предпринимательское лидерство в основном базируется на видении руководителя, по факту же предпринимательство выступает отдельным многосложным явлением. На формирование данного типа лидерства повлияли нестабильные условия развивающихся рынков, высокая конкуренция на них и риски связанные с деятельностью в поле неопределенности.

Предпринимательское лидерство можно рассматривать с двух сторон, с точки зрения людей, участвующих в процессе предпринимательской деятельности, а с другой, через призму постоянных изменений на рынке, влияющих на организацию.

Исходя из всего этого, лидер предпринимательского типа *обладает способностью адаптироваться к динамичным условиям внешней среды, для сохранения жизнеспособности организации путем разработки новых продуктов, решений и т.д.* [Широкова, 2019].

Наиболее полно предпринимательский подход характеризуется следующими качествами, которым обладает лидер, использующий данный подход [Широкова, 2019]:

- Видение. Само собой каждый лидер должен обладать видением, будь то видение касательно развития продукта или видение, связанное с построением организационной структуры, но лидер-предприниматель должен еще больше времени уделять именно этому качеству, так как именно строгое видение позволит выстраивать долгосрочные и при этом гибкие планы развития организации на рынках с большим количеством рисков;
- Стратегическое мышление. Хорошее видение необходимо превращать в четкий план, детальная проработка которого является необходимым умением лидера;
- Устойчивость к неопределенности. Не зря так много слов написано именно о высоком риске и постоянных условиях неопределенности, в которых существует лидер-предприниматель, чтобы справляться с этими трудностями необходимо обладать сильной устойчивостью к риску и неопределенности.

Сейчас распространено мнение, что в скором времени подавляющее большинство организаций так или иначе переходят на предпринимательскую плоскость, а качества лидера, определяющие данный подход, становятся необходимыми для выживания на высококонкурентных рынках [Fernald et al, 2005].

2.3.5. Лидерство инноваций

Последний тип лидерства, который я хотел бы разобрать, лидерство инноваций, которое уже своим названием пересекается с темой моей работы и наиболее точно подходит для использования в инновационных организациях.

Жан-Филипп Дешам создал список из ключевых качеств лидера, которые необходимы ему для успешной работы при создании инноваций [Bel, 2009]:

- Умение собирать вокруг себя новаторов. Создание инновационных решений – это командный процесс, требующий слаженной работы всех участников. Способность привлекать к работе наиболее творческих и профессиональных специалистов – это важный навык лидера инноваций;
- Открытость новым идеям. Поиск новых решений начинается с любопытства и желания сделать привычные вещи лучше, но, чтобы реализовывать это желание необходимо быть готовым изучить новые предлагаемые решения, а не отвергать их без шанса на жизнь. Собирая вокруг себя все возможные знания, лидер инноваций получает возможность комбинировать эти знания в новые уникальные продукты;

- Важный пункт, неразрывно связанный с предыдущим – это творческий реализм. В огромном потоке новых идей и знаний лидеру важно уметь находить наиболее жизнеспособные. Если лидер будет цепляться за каждую новую идею, то фокус компании начнет смещаться в сторону, поэтому очень важно уметь говорить «стоп» и отказываться от неэффективных решений;
- Умение признавать ошибки и не бояться неопределенности. Само собой, в бесконечном потоке очередных попыток создания новых продуктов, лидеру часто приходится сталкиваться с ошибками, которые допускаются в процессе работы. Правильной реакцией на ошибки является их анализ, страх ошибок приводит к снижению творческой инициативы коллектива, который начинает бояться допустить промах в своей работе;
- Последний немаловажный пункт, который выделял автор – высокая степень страсти. Эмоциональная отдача своей работе со стороны лидера выступает своеобразной мотивацией для сотрудников, который начинают следовать примеру руководителя и заряжаются на эффективную работу.

Лидер, обладающий подобными качествами способен влиять на появление так называемого климата инноваций в организаций, строго необходимого при работе с разработкой новых решений.

2.3.6. Сравнение современных подходов к лидерству

Проанализировав вышеперечисленные подходы, я составил таблицу с изложением специфики, преимуществ и недостатков разных типов лидерства (см. Приложение 2).

Безусловно, выделенный мною список современных подходов к лидерству не является исчерпывающим, но он позволяет сформировать общую картину из основных подходов и особенностей, характерных для инновационных организаций. Преимущественно упор в данных подходах делается на гибкое отношение к риску и неопределенности, так как инновационным организациям свойственно нахождение именно в такой среде. Важный акцент связан с высокой ролью лидера в управлении командой, а именно создание творческой атмосферы; гибких условий труда; индивидуального подхода к каждому участнику команды и т.д.

2.4. Соотношение типов организаций и типов лидерства

Итак, проанализировав классические и современные типы лидерства (см. пар. 2.2 и 2.3), мы можем соотнести их с ранее обозначенными типами организаций (см. пар. 1.1 и

1.2). Так, удалось выделить, какие лидерские качества свойственны лидерам традиционных и инновационных организаций.

При сопоставлении типа организации с лидерской «концепцией» основное внимание уделялось ключевым признакам и характеристикам лидерских походов и организаций соответственно (см. гл. 1 и гл. 2). Был сформирован гипотетический набор лидерских характеристик, описывающий особенности двух типов организаций – традиционных и инновационных (см. табл. 1).

Таблица 1. Качества лидеров в зависимости от типа организации

Тип организации	Ключевые характеристики организации	Лидерские характеристики	Подходы к лидерству
Инновационная	Открытость к новым идеям; Ориентация на рынок; Отсутствие страха ошибок; Автономия сотрудников; Творческий коллектив.	Открытое и позитивное мышление; Умение обучать; Способность принимать рискованные решения вовремя; Любовь к новым идеям; Способность признавать ошибки; Способность вовлекать в работу и поддерживать других; Способность мотивировать на творческую деятельность и сотрудничество с коллегами; Умение доверять и передавать инициативу другим; Нацеленность на созидание и новаторство.	Виртуальное лидерство; Лидерство инноваций; Инструментальное лидерство; Предпринимательское лидерство; Ситуационное лидерство

Тип организации	Ключевые характеристики организации	Лидерские характеристики	Подходы к лидерству
Традиционная	Строго определённые цели и задачи; Разделение задач на четкие операции; Измеримость работы; Денежная мотивация труда; Централизованное принятие решений; Часто свойственна бюрократизация процессов.	Способность управлять вниманием; Авторитетность; Умение фокусироваться на задачах; Независимость и уверенность в своих силах; Нацеленность на стабильность; Стремление избегать риск; Ресурсное мышление; Стремление к контролю.	Транзакционное лидерство; Поведенческие теории; Ситуационное лидерство

Источник: разработано автором на основе материалов главы 1 и 2

В данной таблице выделены ключевые характеристики лидера в зависимости от типа организации. Данный список лег в основу практического исследования, которое направлено на изучение того, как данные характеристики лидеров соотносятся с разными типами организаций.

Проанализировав классические и современные концепции лидерства, мы получили возможность сопоставить изученные в данной главе подходы с типами организаций. После этого я собрал список из гипотетических качеств лидера, свойственных лидерам разных типов организаций.

Глава 3. Результаты сравнительного анализа характеристик традиционного и инновационного лидера

Данная глава посвящена результатам практической части исследования. В ней описывается методология исследования по оценке качеств, приводятся результаты опроса в двух организациях, а также прилагается аналитическая записка к результатам каждого из опросов.

3.1 Методология исследования

Для проверки и приоритизации полученных лидерских качеств (см. табл. 1, пар. 2.4) было проведено количественное исследование среди сотрудников в формате анкетирования в двух организациях: «СпецРегионСтрой» – представитель традиционного типа организаций, региональная строительная компания, специализирующаяся на реализации крупных государственных заказов; Visionone – словенская IT-компания, специализирующаяся на разработке геолокационных сервисов, представитель инновационного типа организаций.

За основу была взята методика Кано. Она позволила распределить выявленные нами ранее (см. табл.1 в гл. 2, пар. 2.4) лидерские качества по следующим категориям [Sauerwein et al, 1996]:

- *Обязательные.* Данные характеристики рассматриваются как основные, без которых лидер не может эффективно управлять сотрудниками;
- *Зависимые.* Чем более развита данная характеристика, тем лучше она сказывается на эффективности лидерства;
- *Привлекательные.* Данный тип характеристик не является определяющим, но может существенно повлиять на управление в той или иной ситуации. Со временем данные характеристики переходят в категорию обязательных;
- *Неважные.* Качества, которые никак не влияют на степень эффективности лидера;
- *Нежелательные.* Наличие данных качеств у лидера может негативно сказаться на качестве управления.

Для оценки разных лидерских характеристик респондентам были заданы по два вопроса (по каждой их характеристик):

- *Положительная формулировка:* насколько вам понравится наличие [данного качества] у вашего руководителя/лидера?
- *Отрицательная формулировка:* как вы отнесетесь к тому, что [данное качество] будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

Респонденты выбирали один вариант ответа из ниже предложенных. Для положительной формулировки:

- Мне это понравится;
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством;
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально;
- Я могу терпеть данное качество;
- Мне это не понравится.

Для отрицательной формулировки:

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо;
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством;
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально;
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества;
- Мне не понравится отсутствие данного качества.

На основании полученных ответов каждой лидерской характеристике присваивается одна из вышеописанных категорий. Процесс распределения устроен следующим образом, например, респондент в ответе на положительную формулировку вопроса выбирает вариант «Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством», а в ответе на отрицательную отвечает «Мне не понравится отсутствие данного качества», это значит, что качество помещается в квадрант «Обязательные».

Результаты опроса будут представлены в формате таблиц (см. образец шаблона в табл. 2), которые позволят визуальнo распределить выделенные качества лидера по категориям. Для каждого типа организаций будет представлена отдельная таблица. Распределение характеристик в многомерной матрице для традиционного и инновационного типов компаний осуществлялось на основе вычисления частоты полученных ответов (результаты представлены в Приложении 5,6).

Анализ модели Кано позволит получить наиболее четкую картину того, что ждут сотрудники каждого из типов организаций от своих лидеров. Согласно модели, полученные результаты приоритизируются в следующем порядке:

1. *Обязательные;*
2. *Зависимые;*
3. *Привлекательные.*

Качества, попавшие в квадранты «неважные, нежелательные» не рассматриваются при приоритизации индикаторов. Важно отметить, что результаты, которые противоречат друг другу будут свидетельствовать о сомнительном качестве анкеты. Например, респондент в ответе на положительную формулировку указал, что ему понравится наличие лидерского качества, но при этом во втором вопросе с отрицательной формулировкой он отметил, что ему понравится отсутствие этого же качества. Значительное количество таких ответов, может указывать на ошибку в опросе.

Таблица 2. Шаблон матрицы Канон

		Отрицательная формулировка				
		<i>Нравится, что качество нет</i>	<i>Ожидая, что качества не будет</i>	<i>Нейтрально</i>	<i>Не могу терпеть, если качества нет</i>	<i>Не нравится, что качество отсутствует</i>
Положительная формулировка	<i>Данное качество мне нравится</i>	-	Привлекательные	Привлекательные	Привлекательные	Зависимые
	<i>Ожидая, что качество присутствует</i>	Нежелательные	-	Неважные	Неважные	Обязательные
	<i>Нейтрально</i>	Нежелательные	Неважные	Неважные	Неважные	Обязательные
	<i>Могу терпеть данное качество</i>	Нежелательные	Неважные	Неважные	-	Обязательные
	<i>Данное качество мне не нравится</i>	Нежелательные	Нежелательные	Нежелательные	Нежелательные	-

Источник: Sauerwein et al, 1996

3.2 Общая информация о компаниях

«СпецРегионСтрой» – региональная строительная фирма, которая с 2015 года функционирует в городе Волгоград, представитель традиционного типа организаций (пар 1.1). Организация занимается реализацией государственных строительных подрядов, строительством собственных жилых комплексов малой этажности, а также работает над индивидуальными проектами по строительству частных домов.

Основную работу организации обеспечивают следующие отделы: бухгалтерский, проектный, производственно-технический и отдел снабжения. В совокупности вместе и владельцами в организации работает 48 человек, остальной необходимый персонал

(рабочие-специалисты, инженеры, архитекторы и т.д.) нанимается отдельно на каждый проект.

Руководство организацией осуществляют собственники, которые берут на себя ключевое управление всеми процессами в организации. Стиль руководства можно охарактеризовать, как авторитарный, связано это с тем, что в регионе наблюдается нехватка высококвалифицированных специалистов, которым можно было бы доверить частичное управление фирмой, а на привлечение сотрудников вне региона недостаточно ресурсов. Также на стиль руководства влияет, специфика отрасли, для эффективного руководства рабочим персоналом на строительных объектах необходимо четкое централизованное принятие решение, которое не будет вводить в заблуждение участников процесса.

Visionone - словенская IT-компания, которая с 2018 года занимается разработкой цифровых продуктов, представитель инновационного типа (пар. 1.2). С конца 2020 года компания переехала в Москву, для поиска новых путей развития бизнеса.

На текущий момент *Visionone* занимается разработкой приложения, позволяющего отслеживать и общаться с людьми, которые находятся рядом с пользователем. Организация функционирует на рынке LBS (Location based services), который является высококонкурентным, на нем представлены такие известные сервисы, как Zenly, Tinder, Telegram и т.д.

Команда состоит из двух фаундеров, маркетингового, технического и отдела бизнес-разработки, что в совокупности составляет 25 человек. Основная часть работы осуществляется удаленно, один из фаундеров находится в Словении и занимается координацией технического отдела, который работает в Индии, в это же время второй фаундер, разрываясь между тремя городами (Москва, Санкт-Петербург, Череповец), занимается стратегическим развитием бизнеса и координацией отделов бизнес-разработки и маркетинга, сотрудники которых разбросаны по всей России. Работа команды осуществляется за счет цифровых сервисов (Zoom, WhatsApp, GoogleDrive, Notion).

В организации выстроилась горизонтальная система взаимодействия, позволяющая напрямую с нужным участником команды решать поставленную задачу. Каждый из участников команды обладает высокой степенью лояльности к организации, что положительно сказывается на доверии внутри команды. Любая инициатива, предлагаемая сотрудником, обсуждается вместе со всей командой и принимается общее решение, фаундеры компании имеют право вето, в тех случаях, если реализация инициативы требует крупных финансовых вложений.

3.3. Результаты

В исследовании (см. описание методологии в пар. 3.1) приняли участие все сотрудники двух организаций – всего 73 человека (из них 48 – в компании «СпецРегионСтрой», 25 – в компании Visionone). По результатам опроса для каждой из организаций были составлены модели, в которых распределяются ранее выделенные лидерские качества.

В предыдущей главе я составил список из качеств, которые могут послужить индикаторами, позволяющими отличить инновационного лидера от традиционного (см. табл.1 в гл. 2, пар. 2.4). Для подтверждения составленного набора лидерских качеств, необходимо, чтобы качества попали в одну из категорий: зависимые, привлекательные, обязательные. Это свидетельствует о том, что качества оцениваются сотрудниками организации, как определяющие лидерское поведение.

Перейдем к конкретным результатам, начнем с *традиционной организации*. Всего было получено 48 ответов. Сводная таблица с численным распределением ответов и анкета с вопросами исследования представлена в приложениях (см. Приложения 3, 5).

Таблица 3. Результаты опроса. Традиционная организация.

		Отрицательная формулировка				
		<i>Нравится, что качество нет</i>	<i>Ожидая, что качества не будет</i>	<i>Нейтрально</i>	<i>Не могу терпеть, если качества нет</i>	<i>Не нравится, что качество отсутствует</i>
Положительная формулировка	<i>Данное качество мне нравится</i>	-	-	Авторитетность	Стремление избежать риск	Умение фокусироваться на задачах; Независимость и уверенность в своих силах
	<i>Ожидая, что качество присутствует</i>	-	-	Ресурсное мышление	Способность управлять вниманием	Нацеленность на стабильность
	<i>Нейтрально</i>	-	-	-	-	-
	<i>Могу терпеть данное качество</i>	-	-	-	-	Стремление к контролю
	<i>Данное качество мне не нравится</i>	-	-	-	-	-

Источник: разработано автором на основе результатов исследования

В компании «СпецРегионСтрой» лидерские качества распределились следующим образом:

1. **Обязательные:** Нацеленность на стабильность; Стремление к контролю.

2. *Зависимые*: Умение фокусироваться на задачах; Независимость и уверенность в своих силах.
3. *Привлекательные*: Авторитетность; Стремление избегать риск.

Как можно видеть, сотрудники традиционной организации *отнесли к неважным такие качества, как «способность управлять вниманием, ресурсное мышление»*. По моему мнению, «способность управлять вниманием» попала в категорию неважных, так как сотрудники организации не считают, что они склонны к манипуляциям, и они самостоятельно способны распределять внимание, отталкиваясь от поставленной задачи. Что касается «ресурсного мышления», сотрудники могли отнести его к неважным, так как считают данное качество отрицательным в характере лидера, также, есть вероятность, смещения результат опроса из-за особенностей внутренней культуры организации.

Далее проанализируем результаты, полученные входе *опроса сотрудников инновационной организации*. Всего было получено 25 ответов. Сводная таблица с численным распределением ответов и анкета с вопросами исследования представлена в приложениях (см. Приложения 4, 6).

Таблица 4. Результаты опроса. Инновационная организация.

		Отрицательная формулировка				
		<i>Нравится, что качество нет</i>	<i>Ожидая, что качества не будет</i>	<i>Нейтрально</i>	<i>Не могу терпеть, если качества нет</i>	<i>Не нравится, что качество отсутствует</i>
Положительная формулировка	<i>Данное качество мне нравится</i>	-	Умение обучать	Способность мотивировать на творческую деятельность и сотрудничество с коллегами	Умение доверять и передавать инициативу другим	Способность принимать рискованные решения вовремя; Нацеленность на созидание и новаторство
	<i>Ожидая, что качество присутствует</i>	-	-	-	Способность вовлекать в работу и поддерживать других	Любовь к новым идеям
	<i>Нейтрально</i>	-	-	-	-	Открытое и позитивное мышление
	<i>Могу терпеть данное качество</i>	-	-	-	-	Способность признавать ошибки
	<i>Данное качество мне не нравится</i>	-	-	-	-	-

Источник: разработано автором на основе результатов исследования

В компании *Visionone* лидерские качества распределились следующим образом:

1. *Обязательные*: Любовь к новым идеям; Способность признавать ошибки; Открытое и позитивное мышление.
2. *Зависимые*: Способность принимать рискованные решения вовремя; Нацеленность на созидание и новаторство.
3. *Привлекательные*: Умение доверять и передавать инициативу другим, Способность мотивировать на творческую деятельность и сотрудничество с коллегами, Умение обучать.

В категорию *неважных* попало качество «Способность вовлекать в работу и поддерживать других». Полагаю это связано с тем, что сотрудники инновационной компании обладают высокой степенью самомотивации к деятельности, что снимает с лидера необходимость в постоянной эмоциональной поддержке их заинтересованности в работе и взаимодействии с коллегами.

3.4. Выводы и ограничения исследования

При изучении лидерских качеств было проанализировано 73 анкеты, 25 респондентов от организации *Visionone* – представитель инновационного типа, и 48 – респондентов от компании *СпецРегионСтрой* – традиционный тип. Важно учитывать, что в каждой из организаций сложилась собственная уникальная культура, которая также могла повлиять на результаты исследования.

По результатам анализа полученных ответов, выявленные лидерские качества были распределены по категориям. Большая часть характеристик как в традиционных, так и инновационных компаниях попала в категории *обязательные*, *зависимые* и *привлекательные* (методику распределения и порядок приоритизации - см. пар. 3.1). В случае с традиционными организациями *индикаторами эффективного лидера, подходящего для данного типа компаний, выступают* (индикаторы распределены, начиная с наиболее приоритетных):

1. Нацеленность на стабильность.
2. Стремление к контролю.
3. Умение фокусироваться на задачах.
4. Независимость и уверенность в своих силах.
5. Авторитетность.
6. Стремление избегать риск.

В случае с инновационными организациями лидерские характеристики приоритезированы следующим образом:

1. Любовь к новым идеям.
2. Способность признавать ошибки.
3. Открытое и позитивное мышление.
4. Способность принимать рискованные решения вовремя.
5. Нацеленность на созидание и новаторство.
6. Умение доверять и передавать инициативу другим.
7. Способность мотивировать на творческую деятельность и сотрудничество с коллегами.
8. Умение обучать.

Общие результаты исследования представлены в таблице ниже.

Таблица 5. Распределение лидерских характеристик по категориям

Категория лидерских характеристик	Лидер традиционной организации	Лидер инновационной организации
<i>Обязательные</i>	Нацеленность на стабильность; Стремление к контролю	Любовь к новым идеям; Способность признавать ошибки; Открытое и позитивное мышление
<i>Зависимые</i>	Умение фокусироваться на задачах; Независимость и уверенность в своих силах	Способность принимать рискованные решения вовремя; Нацеленность на созидание и новаторство.
<i>Привлекательные</i>	Авторитетность; Стремление избегать риск	Умение доверять и передавать инициативу другим; Способность мотивировать на творческую деятельность и сотрудничество с коллегами; Умение обучать
<i>Неважные</i>	Способность управлять вниманием; Ресурсное мышление	Способность вовлекать в работу и поддерживать других
<i>Нежелательные</i>	-	-

Источник: разработано автором на основе результатов исследования

Чтобы подтвердить универсальность данных характеристик необходимо провести их апробацию на большой выборке. Для этого необходимо проведение более глубокого и масштабного исследования. В будущих исследованиях рекомендуется:

1. Расширить набор лидерских качеств.

2. Увеличить выборку исследования (число респондентов, проведение опроса в нескольких фирмах каждого типа).
3. Сравнить оценки, которые даны разными категориями сотрудников (руководство и их сотрудники)

Так, можно получить возможность учесть специфику организаций и детальнее сравнить результаты распределения характеристик, что повысит надежность результатов.

Заключение

Существуют разные организационные типологии и лидерские концепции, в основе которых лежат разные отличительные характеристики, но неизменным остается то, что лидер выступает ключевой единицей, объединяющей сотрудников в организации, вне зависимости от того какой является организация – инновационной или традиционной.

Современную бизнес-среду активно заполняют организации, относящиеся к инновационным типам, поэтому все более актуальным становится вопрос о поиске лидеров, способных эффективно руководить подобными организациями. Сравнение требований к таким лидерам с представлениями о лидерах в традиционных организациях является актуальной темой.

В результате проведенной работы заявленная цель, которая заключалась в выявлении лидерских характеристик (индикаторов), позволяющих отличить инновационных лидеров от традиционных, была достигнута. Были определены ключевые характеристики инновационных и традиционных организаций, после чего был проведен сравнительный анализ лидерских концепций. Проведенный анализ организационных типологий и лидерских концепций позволил разработать наборы характеристик для лидеров инновационных и традиционных организаций. Заключительным этапом работы стало проведение опроса среди сотрудников двух типов организаций (инновационной и традиционной) с целью категоризации и приоритизации выявленных лидерских качеств.

Данную работу отличает проведенное практическое исследование, основанное на модели Кано, которая позволила провести категоризацию лидерских качеств, выявленных в ходе теоретического анализа. Чтобы использовать полученные индикаторы необходимо апробировать выявленные качества на больших выборках.

Дальнейшее исследование данной темы позволит разработать более широкий набор индикаторов. Следует учесть специфику исследуемых фирм (внутрикорпоративную культуру, размер фирмы, регион работы и т.д.). В будущем необходимо проведение опросов на большей выборке компаний, обладающих разной спецификой. Накопленный массив данных по исследованию лидерских качеств (в зависимости от типа организации) можно применять при составлении методических указаний при найме сотрудников на руководящие позиции.

В процессе работы основная сложность заключалась в изучении теоретической базы, а именно поиск актуальных статей, касающихся концепций, которые позволили бы подчеркнуть актуальность типологий и концепций, описываемых в работе. Следует продолжать исследование и в данном направлении.

Список использованной литературы

- Акофф Р. Планирование будущего организаций – М.: Сирин, 2011. – С.204-207
- Бернстайн И., Банч Д., Каннер Н., Ли М. Холакратия по законам бюрократии // Harvard Business Review Россия. – 2016
- Виханский О.С., Миракян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента №16. – 2018. – С. 131-154
- Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Магистр, 2017. - С. 334-377
- Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1997
- Мильнер Б.З. Теория организации - М.: ИНФРАМ, 2000.
- Топ-10 самых дорогих компаний в мире // Открытие брокер: цифровой журнал. URL: <https://journal.open-broker.ru/other/top-10-samyh-dorogih-kompanij-v-mire/> (дата обращения: 03.05.2021)
- Филонович С.Р. Теория лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента №2. – 2003. – С. 3-24
- Финансовая платформа и новостной сайт // Investing. URL: <https://ru.investing.com/equities/> (дата обращения: 03.05.2021)
- Широкова Г. В., Карпинская Э. О. Предпринимательское лидерство: подходы к определению и основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2019. – С. 235-260.
- Afsar B., Badir Y., Bin B., Hafeez S. Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries // The International Journal of Human Resource Management. – 2016.
- Aiken M., Hage J. Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. The Organic Organization and Innovation // American Sociological Review. – 1971. – P.912-930

- Bel R. Leadership and Innovation: Learning from the Best // Global Business and Organization Excellence. - 2009 – P.47-51
- Boehm S. A., Dwertmann D. J. G., Bruch H., Shamir B. The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance // The Leadership Quarterly. – 2015. – P.156-171.
- Burns T., Stalker M. Sociology of Organizations: Structures and Relationships // Pine Forge Press. – 2012. – P.14-15
- Burns, J. M. Leadership // New York: Harper & Row. – 1978
- Deichmann, D., Stam D. Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas // The Leadership Quarterly. – 2015. – P.204-219.
- Drucker P.F. The coming of new organization // Harvard Business Review. – 1988.
- Epitropaki O., Martin R. Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of relative leader–member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS) // The Leadership Quarterly. – 2013. – P.299-315.
- Fernald L., Solomon G., Tarabishy A. A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership // Southern Business Review. – 2005. – P.1-8
- Goleman D. What makes a leader? // Harvard Business Review. – 2004.
- Kotter J.P. What leader really do // Harvard Business Review. – 2011.
- Lewin K., Lippitt R., White R. Patterns of Agressive Behavior in Experimentally — Created Social Climates // The Journal of Social Psychology. – 1939. – P.271-299
- Liao C. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective // Human Resource Management Review. – 2017. – P.648-659
- Lussier R., Achua C. Leadership: Theory, Application, Skill Development // Cengage Learning. – 2007, – P.75-80
- Malhotra A., Majchrzak A., Rosen B. Leading Virtual Team // Academy of Management. – 2007. – P.60-17
- Muzyka D.F. Entrepreneurship and the Entrepreneurial Organization // EFER, INSEAD – 1992.

Sauerwein E., Bailom F., Matzler K., Hinterhuber H. The kano model: how to delight your customers // Department of Management, University of Innsbruck. – 1996. – P.313-327

Stogdill R. Handbook of leadership: A survey of the literature // New York: Free Press. – 1974.

Vito G., Higgins G., Denney A. Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model // Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. – 2014. – P.809-819

William C. Goggin How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning // Matrix Organization & Project Management. – 1979.

Приложение 1. Сравнение классических лидерских концепций

Название	Суть	Сильные стороны	Слабые стороны
Теория лидерских качеств	Лидером становятся руководители, обладающие уникальными качествами.	Стала первым толчком к проведению системных исследований по изучению и разработке лидерских подходов.	Составление определённого набора качеств является невыполнимой задачей; Данный подход игнорирует обстановку в группе, которой управляет лидер; Невозможность прогнозировать поведение лидера исходя из набора качеств.
Поведенческая теория	Основываются на отношении лидера к работе/задачами и человеку в организации. В зависимости от этого соотношения и определяется стиль лидера.	Развитие данной категории подходов послужило доказательством тому, что лидером становятся, а не рождаются.	Огромное число возможных вариантов измерения поведения лидера, становится сложным применений их на практике.
Транзакционное лидерство	Управление производится за счет метода «кнута и пряника», лидер соотносит заслуги с вознаграждением, а для контроля работ использует управление по исключениям.	Прямая зависимость между качеством работ и размером вознаграждения особенно хорошо сказывается на краткосрочной мотивации сотрудников.	При таком стиле лидерства команда часто испытывает упадок морального духа, что сказывается на эффективности работ.

Источник: составлено автором на основе материалов гл.2

Приложение 2. Сравнение современных лидерских концепций

Название	Специфика	Преимущества	Недостатки
Ситуационное лидерство	Стиль, предполагающий адаптацию управления в зависимости от конкретной ситуации в организации	Несмотря на то, что ситуаций может быть множество, данный подход, дает возможность анализировать и пытаться подстроить стиль лидера ситуацию.	На ситуацию в организации оказывает влияние огромное количество факторов, и, соответственно, разработка универсальных стилей для каждой из ситуаций является непосильной задачей.
Трансформационное лидерство	Используя эмоциональную мотивацию, как основу, лидер создает среду, мотивирующую к эффективному труду.	Большой упор на эмоциональную мотивацию приводит к тому, что сотрудники зачастую превосходят результаты поставленных задач.	Данная модель можем показать свою неэффективность при работе в стабильных условиях с низкой динамикой процессов.
Виртуальное лидерство	Управление командой специалистов, находящихся на географическом удалении друг от друга.	Гибкость в построении рабочих процессов положительно сказывается на эффективности труда.	Взаимодействие через цифровые каналы быстро приводит к утомлению сотрудников.
Предпринимательское лидерство	Подход, при котором лидер смотрит на себя с точки зрения собственника бизнеса.	Лидерство с точки зрения собственника бизнеса может положительно сказываться на эффективности компании.	Внедрение подобного подхода требует от лидера больших усилий по созданию атмосферы единства и причастности специалистов к общему результату.
Лидерство инноваций	Лидер, использующий данный подход уделяет большое количество времени поиску и тестированию	Инновационное лидерство дает преимущество на рынке, так как организация, применяющая подобный подход,	Работа в высокорискованном поле инноваций требует от лидера большого количество профессионализма и поиск подобных

Название	Специфика	Преимущества	Недостатки
	новых современных решений.	остаётся актуальной среди потребителей.	специалистов является трудоёмкой задачей для организации.

Источник: составлено автором на основе материалов гл.2

Приложение 3. Анкета для сотрудников компании «СпецРегионСтрой»

1. Способность управлять вниманием сотрудников

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

2. Авторитетность

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

3. Умение фокусироваться на задачах

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
 - Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
 - Я могу терпеть данное качество
 - Мне это не понравится
- Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?
- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
 - Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
 - Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
 - Мне не понравится отсутствие данного качества

4. *Независимость и уверенность в своих силах*

- Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?
- Мне это понравится
 - Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
 - Я могу терпеть данное качество
 - Мне это не понравится
- Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?
- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
 - Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
 - Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
 - Мне не понравится отсутствие данного качества

5. *Нацеленность на стабильность*

- Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?
- Мне это понравится
 - Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
 - Я могу терпеть данное качество

- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

6. Стремление избегать риск

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

7. Ресурсное мышление

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо

- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

8. *Стремление к контролю*

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

Приложение 4. Анкета для сотрудников компании Visionone

1. Открытое и позитивное мышление

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

2. Умение обучать

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

3. Способность принимать рискованные решения вовремя

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
 - Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
 - Я могу терпеть данное качество
 - Мне это не понравится
- Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?
- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
 - Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
 - Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
 - Мне не понравится отсутствие данного качества

4. *Любовь к новым идеям*

- Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?
- Мне это понравится
 - Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
 - Я могу терпеть данное качество
 - Мне это не понравится
- Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?
- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
 - Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
 - Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
 - Мне не понравится отсутствие данного качества

5. *Способность признавать ошибки*

- Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?
- Мне это понравится
 - Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
 - Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
 - Я могу терпеть данное качество
 - Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

6. Способность вовлекать в работу и поддерживать других

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

7. Способность мотивировать на творческую деятельность и сотрудничество с коллегами

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо

- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

8. *Умение доверять и передавать инициативу другим*

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

9. *Нацеленность на созидание и новаторство*

— Насколько вам понравится наличие данного качества у вашего руководителя/лидера?

- Мне это понравится
- Я ожидаю, что лидер будет обладать данным качеством
- Я отношусь к наличию этого качества нейтрально
- Я могу терпеть данное качество
- Мне это не понравится

— Как вы отнесетесь к тому, что данное качество будет выражено слабо или же будет отсутствовать вообще?

- Мне понравится, что качество отсутствует или выражено слабо
- Я ожидаю, что лидер НЕ будет обладать данным качеством
- Я отношусь к отсутствию этого качества нейтрально
- Я не могу терпеть слабое проявление или отсутствие данного качества
- Мне не понравится отсутствие данного качества

Приложение 5. Результаты по матрице Кано: количественное распределение ответов в компании «СпецРегионСтрой»

Лидерское качество	Обязательные	Зависимые	Привлекательные	Неважные	Нежелательные	Итоговая категория
Способность управлять вниманием	8	6	3	26	5	Неважные
Авторитетность	18	7	21	2	0	Привлекательные
Умение фокусироваться на задачах	13	22	10	3	0	Зависимые
Независимость и уверенность в своих силах	11	9	25	3	0	Привлекательные
Нацеленность на стабильность	19	18	8	3	0	Обязательные
Стремление избегать риск	13	11	22	2	1	Привлекательные
Ресурсное мышление	8	6	7	23	4	Неважные
Стремление к контролю	24	6	6	6	4	Обязательные

Источник: разработано автором на основе результатов исследования

**Приложение 6. Результаты по матрице Кано: количественное распределение ответов
в компании Visionone**

Лидерское качество	Обязательные	Зависимые	Привлекательные	Неважные	Нежелательные	Итоговая категория
Открытое и позитивное мышление	10	7	8	0	0	Обязательные
Умение обучать	5	8	12	0	0	Привлекательные
Способность принимать рискованные решения вовремя	9	11	5	2	0	Зависимые
Любовь к новым идеям	12	5	8	0	0	Обязательные
Способность признавать ошибки	11	6	5	3	0	Обязательные
Способность вовлекать в работу и поддерживать других	4	7	4	10	0	Неважные
Способность мотивировать на творческую деятельность и сотрудничество с коллегами	5	8	12	0	0	Привлекательные
Умение доверять и передавать инициативу другим	6	5	14	0	0	Привлекательные
Нацеленность на созидание и новаторство	9	11	5	0	0	Зависимые

Источник: разработано автором на основе результатов исследования