СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЙ

ФАКТОРЫ, ОПОСРЕДУЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА НА ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЙ*

©2024 г. В.В. Комаров*

*Кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник, Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; 443068, г. Самара, ул. Ново-Садовая, 106Ж; e-mail: komarov.snl@yandex.ru

DOI: 10.38098/ipran.sep_2024_34_2_05 **Поступила в редакцию 18 января 2024 г.**

Аннотация. В современных организациях заметно изменяется роль лидеров. Осмысление этих явлений приводит к появлению новых теорий лидерства, в их мейнстриме особняком держатся концепции, описывающие взаимосвязь отдельных переменных, корректирующих влияние лидерского воздействия на результаты последователей. В настоящее время усложняющееся современное организационное пространство и социально-психологическая среда совместной деятельности приводят к увеличению разнообразия поведенческих моделей последователей и лидеров, что наряду с трудно предсказуемыми ситуациями, в которых участники процессов оказываются впервые, делают крайне затруднительным создание единой всеобъемлющей теории *корректоров лидерства*. Масштабные исследования переменных, корректирующих лидерство, проведенные в последнее десятилетие, свидетельствуют об актуальности этой проблемы и предпосылках возникновения этой теории. Основной *целью* исследования было проведение теоретического анализа подходов к изучению факторов, опосредующих влияние лидера на последователей, а также систематизация этих факторов. Проведен анализ основных подходов к изучению переменных, влияющих на восприятие лидерства: его заменителей (субститутов), нейтрализаторов, усилителей и дополнителей. Для обозначения факторов/переменных, оказывающих влияние на изменение восприятия лидерского воздействия, предложено понятие «корректирующие переменные» или «корректоры», вместо широко распространенного, но не достаточного точного термина «модераторы лидерства». Сделан вывод об актуальности теории модераторов-корректоров лидерства для развития организационного лидерства в целях совершенствования процессов достижения целей организаций, предложены перспективные направления исследований: взаимосвязь масштаба личности лидера, а также силы лидерского влияния и корректоров лидерства; анализ динамики процессов взаимовлияния триады «ситуация – лидер – последователи»; изучение особенностей «горизонтального лидерства».

Ключевые слова: модераторы лидерства, корректоры лидерства, заменители (субституты) лидерства, нейтрализаторы лидерства, усилители лидерства, дополнители лидерства, фокус внимания лидера, масштаб личности лидера.

* Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС на 2024 г. № 11.2-2024-1.

Феномен лидерства описывается рядом переменных, детерминирующих динамический процесс влияния лидера на группу с определенной целью. В научной литературе особняком располагаются подходы, в которых описываются те из них, которые меняют лидерское воздействие вне зависимости от усилий и желания самого лидера. Такие концепции появились в контексте ситуационных теорий лидерства, которые обозначают взаимосвязь поведения лидера с определенными факторами, обстоятельствами, условиями. Однако бывают такие ситуации, в которых лидерское влияние видоизменяется вне зависимости от самого лидера: усиливается, замещается или вовсе нейтрализуется. В первую очередь обращают на себя внимание те из них, в которых значение лидерства снижается или вообще исчезает, т.е. существуют факторы, которые способны, условно говоря, *нейтрализовать лидерство* (Занковский, 2011, с. 68-69; Kerr, Jermier, 1978; Howard, Joyce, 1982; Howell, Dorfman, 1981).

Исследователи, анализирующие этот эффект, полагают, что значение лидерства в организациях преувеличено и эффективность процессов может быть достигнута и без его влияния на исполнителей. Например, авторы теории «путь-цель» Р. Хаус и Т. Митчелл считают, что если цели и задачи предельно ясны, то усилия лидера по дополнительным разъяснениям будут избыточными и могут рассматриваться последователями как жесткий контроль. В целом, ненужные и избыточные действия руководителей могут негативно влиять как на удовлетворенность и мотивацию работников, так и на их восприятие лидеров (House, Mitchell, 1974).

В другом исследовании лидерского поведения 1972 г. (LBDQ), направленном на анализ диадических отношений «лидер – подчиненные» крупной промышленной компании, была установлена вероятность появления дисфункциональных последствий использования некоторых стилей лидерства

(Graen et al., 1972). Они возникали на основе неточной обратной связи о результатах работы и особенностях структурирующего поведения лидеров – его избыточности или, напротив, недостаточности, а также соответствия требований к задачам пониманию их подчиненными.

Современное организационное пространство порождает расширение спектра различных факторов, влияющих на психодинамическое процессы в группе, – этим можно объяснить неугасающий интерес исследователей к теме лидерства, в том числе, с точки зрения заменителей или модераторов, влияющих на этот процесс. К сожалению, в отечественной лидерологии тематика заменителей или модераторов лидерства мало изучена и практически нет отечественных исследовательских работ в этом ключе.

Цель данной работы заключается в проведении теоретического анализа подходов к изучению факторов, опосредующих влияние лидера на последователей, систематизации этих факторов и определения путей дальнейших исследований.

Заменители (субституты) лидерства

В конце 1970-х гг. С. Керр, сначала самостоятельно, а затем в соавторстве с Дж. Жермьером, выдвинул идею о существовании *заменителей* (*substitutes*, от лат. *Substitutio* – замена) лидерства – определенных факторов, сводящих на нет способность руководителей оказывать положительное или отрицательное влияние на отношение к работе и эффективность подчиненных (Kerr, 1977; Kerr, Jermier, 1978). В данной теории высказывалось сомнение в том, что лидерские стили, рассматриваемые в различных теориях как эффективные, в той или иной ситуации могут не приносить ожидаемого эффекта, т.к. определенные факторы, влияющие на динамику конкретного процесса,

снижают значение лидерского влияния. Керр и Жермьер выделяют три группы таких факторов:

– *характеристики подчиненных* (например, компетентный сотрудник может игнорировать указания руководителя, если считает свою экспертность более высокой, чем у него);

– *характеристики задачи* (например, указания руководителя, связанные с желанием повысить скорость трудовых процессов, будут бесполезными, если речь идет о конвейере или иных нормированных технологических процессах);

– *характеристики организации* (например, могут не работать усилия лидера, если в восприятии подчиненных его действия противоречат организационным ценностям и целям или нарушают сплоченность группы).

Теория заменителей лидерства базируется на несколько нетрадиционном понимании того, что можно считать *эффективным лидерством*. По мнению Керри и Жермьера, *эффективное лидерство* – это способность обеспечивать подчиненных необходимыми указаниями, а также *положительными эмоциями*, которые не могут быть получены из других источников (Kerr, Jermier, 1978, с. 400). Некоторые характеристики подчиненных, задач и организации могут уменьшить влияние лидера на мотивацию членов группы или снизить потребность в таком влиянии.

Анализируя факторы, замещающие лидерство, Керр и Жермьер отмечали направленность лидерских стилей, которые были к ним чувствительны: стиль, *ориентированный на взаимоотношения* (поддерживающее руководство, направленное на людей: координация, поддержка и упрощение взаимодействия); стиль, *ориентированный на задачи* (инструментальный стиль, направленный на работу: формирование структур, акцент на цели и упрощение

работы) (Kerr, Jermier, 1978, с. 378). Например, задачи, исполнение которых приносит удовлетворение исполнителям, могут нейтрализовать действия лидера, осуществляемые в контексте стиля, ориентированного на отношения.

Нейтрализовать (заместить) стиль, ориентированный на задачи, могут следующие характеристики:

– способности, опыт, знания подчиненных;

– однозначность и рутинность задачи;

– методологически инвариантная задача (задача как результат последовательного взаимодействия, машинных операций или высоко стандартизированных методов работы);

– задача, предполагающая действия на основе обратной связи;

– формализация, свойственная организации (четкие планы, цели, зоны ответственности);

– негибкость организации (жесткие правила и процедуры);

– наличие в организации высококвалифицированных консультантов и четко обозначенных функций персонала.

Факторы, способные нейтрализовать (заместить) оба лидерских стиля:

– потребность подчиненных в независимости;

– профессиональная ориентация подчиненных (ориентация не на вертикальные, а на горизонтальные связи, большее доверие к процессам профессиональной оценки, чем к иерархическим оценкам);

– равнодушие подчиненных к организационному вознаграждению;

– организационные вознаграждения и контроль, не входящие в компетенцию лидера;

– сплоченность группы;

– большая дистанция между начальником и подчиненными.

Первоначально все факторы именовались как с*убституты* и трактовались двояко: и как заменители, и как нейтрализаторы. В более поздних исследованиях можно наблюдать это упрощение: субститутами лидерства считаются факторы, которые заменяют поведение лидера и уменьшают или ослабевают способность лидеров влиять на подчиненных (Lisak et al., 2022). Однако в некоторых работах можно встретить уточнение терминологии. По-разному трактуются заменители и нейтрализаторы лидерства в исследовании Ч. Шрисхайма: *заменители* – факторы, непосредственно связанные с результатами работы сотрудников, заменяющие их потребность в лидерстве; *нейтрализаторы* – факторы, которые препятствуют поведенческому влиянию лидера на результат (Schriesheim, 1997).

Таким образом, заменителями лидерства являются такие особенности работы, организации или подчиненных, которые делают ненужным или излишним руководство как таковое. Нейтрализаторы же препятствуют руководителю продемонстрировать определенные паттерны лидерского поведения. Соответственно, факторы, изначально выделенные как однотипные, стали трактовать двояко (Шеклтон, 2003, с. 87).

Модераторы (корректоры) лидерства

В 1986 г. Дж. Хауэлл, П. Дофман и С. Керр дополняют теорию субститутов, расширяя список факторов, называя их *модераторами*, которые стоит рассматривать как модерирующие переменные, основанные на механизмах, обеспечивающих влияние на восприятие лидерского воздействия (Howell et al., 1986). Использование термина «модератор» в данном контексте кажется неудачным, т.к. он не отражает всю палитру возможностей разных переменных оказывать влияние на изменение восприятия лидерского воздействия. Модерировать – это сдерживать, направлять, обозначать границы.

Однако некоторые переменные могут не сдерживать лидерское влияние, а дополнять его, даже усиливать. Более верным представляется использование дефиниции «корректировать» и называть переменные, меняющие восприятие лидерского поведения, *корректорами* (*корректирующими переменными),* но чтобы не вносить путаницу в терминологию, можно придерживаться и понятия «модераторы», уточняя при этом их корректирующее свойство.

Итак, модерирующими переменными или модераторами можно считать факторы, опосредующие влияние лидера на последователей. В число таких факторов попадают: *заменители* лидерства, его *нейтрализаторы* (ситуационные переменные, не позволяющие лидерам влиять на производственные процессы или удовлетворенность подчиненных); а также *усилители* лидерства и его *дополнители* (добавки или посредники). *Дополнители* лидерства – недостаточно проработанное понятие, значимость которого вызывает сомнение (Muchiri, Cooksey, 2011). Важнее обратить внимание на то, как модераторы или корректоры дополняют друг друга, – один из них может быть основным, другой дополняющим, таким образом, эффекты от влияния одной переменной могут быть незначительными, но в комбинации с другими оказывать существенное влияние на ситуацию (Jermier, Kerr, 1997).

Примером усиления лидерства может служить ситуация, когда опытные работники получают неоднозначные или неполные задания от руководителя, но способны, благодаря своим знаниям и навыкам, преобразовать их в достойные результаты. К усиливающим лидерство факторам также стоит отнести способность исполнителей решать нестандартные задачи, требующие креативности, системности мышления и настойчивости. Также усилителем лидерства могут выступать правила и стандарты организации, поощряющие сотрудничество и обмен опытом; и лидерство, отличающееся преобладанием

доверия и поощряющих форм мотивации последователей над принуждающими и контролирующими.

Основные факторы, опосредующие влияние лидера на последователей – модераторы (корректоры) лидерства, приведены в табл. 1.

Таблица 1.
Усилители, заменители и нейтрализаторы поведения лидера.

Модераторы (корректоры) лидерства	Влияние на поведение лидера	
	Поддерживающее лидерство (ориентация на отношения)	Инструментальное лидерство (ориентация на задачи)
Характеристики подчиненных		
1. Опыт, способности, знания	усилитель	усилитель, заменитель
2. Профессиональная ориентация	усилитель, заменитель	усилитель, заменитель
3. Низкая ценность вознаграждений, предлагаемых организацией	нейтрализатор	нейтрализатор
4. Совпадение личных и общих целей и ценностей	усилитель	усилитель
Характеристики задач		
1. Структурированная, рутинная, однозначная задача		заменитель
2. Постоянная обратная связь, предусмотренная при выполнении задачи		заменитель
3. Задача, приносящая удовлетворение	заменитель	
4. Нестандартная задача, требующая творческого подхода, системного мышления и упорства		усилитель
Характеристики организации		
1. Сплоченная рабочая группа, высокий уровень сотрудничества и взаимовыручки	усилитель, заменитель	усилитель, заменитель
2. Недостаточность полномочий (лидер не имеет контроля над вознаграждениями в организации)	нейтрализатор	нейтрализатор
3. Формализация (четкие планы, цели, зоны ответственности)		заменитель
4. Отсутствие гибкости (жесткие, непреклонные правила и процедуры)		нейтрализатор
5. Дистанцирование лидера от подчиненных, ограниченность общения	нейтрализатор	нейтрализатор
6. Поддерживающее лидерство, приверженность поощрительной мотивации	усилитель	усилитель
7. Развитая организационная культура, способствующая развитию вовлеченности и приверженности на всех уровнях	усилитель	усилитель

В ряде ситуаций определенный фактор может привести или к усилению лидерского влияния, или к его замещению. Это зависит от особенностей самого лидерского посыла или особенностей восприятия этого посыла. Высокая компетентность работника может восприниматься им самим как самодостаточная категория, не требующая дополнительного стимулирования; или приниматься с уместной долей самокритики, основанной на понимании необходимости постоянного профессионального и личностного развития, и с таких позиций лидерская поддержка или иное конструктивное воздействие может восприниматься как дополнительный стимул, побуждающий выполнять работу с максимальной отдачей, сделать больше, чем требуется.

Значимым фактором, оказывающим влияние на отношение работников к лидерскому поведению, является их *фокус внимания* – когнитивная ориентация, направленность деятельности (Gardner et al., 1989). Фокус внимания может быть направлен на работу или на группу (взаимоотношения), или на руководителя (в разных контекстах – как позитивных, так и негативных), или вовсе на отвлеченные вещи (бытовые или личностные заботы, проблемы, мечты и планы). Соответственно, от фокуса внимания и связанных с ним когнитивных конструкций будет зависеть реакция работника на руководителя и его указания – эта реакция может способствовать как усилению лидерства, так и его замещению или нейтрализации. Важно отметить, что изменения в фокусе внимания могут происходить довольно часто, что делает практически невозможным точное определение подходящего стиля лидерского воздействия без соответствующего переключения внимания.

Исследования модераторов (корректоров) лидерства

Для проверки теории корректирующих переменных лидерства были проведены различные эмпирические исследования, однако полученные данные

оказались несколько противоречивыми. В целом, критика инструментария и самой теории относится, прежде всего, к трудностям идентификации определенных модераторов и отсутствии достаточных статистических процедур для проверки теории. Подтверждая наличие определенных факторов, оказывающих влияние на изменение восприятия лидерского поведения, отличное от ожидаемого, можно констатировать невысокую дисперсию по некоторым альтернативным факторам, отсутствие унифицированности процедур статистического анализа, громоздкость теоретических моделей, особенно в ранних исследованиях (Kui et al., 2017).

Можно привести примеры некоторых исследований. В исследовании Дж. Шеридана с коллегами были выявлены заменители лидерства, оказывающие более существенное влияние на эффективность работы медсестер, чем лидерский стиль и поведение начальников: образованность медсестер, сплоченность группы, техническое оснащение рабочего места. По мнению исследователей данные факторы служили заместителем лидерства старшей медсестры, а административный климат больницы нейтрализовал его (Sheridan et al., 1984).

Исследователи под руководством М. Вильяма и Ф. Подсакоффа проделали работу над усовершенствованием шкалы заменителей, предложенных Керри и Жермьером, повысили их конструктивную валидность, провели анализ инструмента изучения заменителей, установили положительную корреляцию между некоторыми шкалами, высказали сомнение в достаточной объективности исследований на основании высокой социальной желательности при ответах респондентов (Williams et al., 1988).

Развивая свою теорию, Керр и Жермьер обращали внимание, что ядром их концепции является не межличностное взаимодействие между лидерами и подчиненными, а идея о том, что организационное лидерство реализуется через

технологические, структурные и другие обезличенные процессы в организации (Jermier, Kerr, 1997). Значительный акцент на факторах замещения лидерства, возможностях их исследования, не позволил ученым представить более широкий взгляд на саму теорию через глубокий анализ динамических особенностей группового поведения и вариантов желательного поведения лидеров в различных ситуациях, в том числе, при эффектах, созданных модерирующими переменными (Dionne et al., 2005; Nientied, Toska, 2022).

Среди других исследований, дополнивших теорию модераторов, стоит выделить матанализ Ф. Подсакоффа с коллегами (Podsakoff et al., 1996), статью С. Дионн с коллегами (Dionne et al., 2005), работу П. Ниндида и М. Тоски (Nientied, Toska, 2022). Названные и другие исследования подтверждают, что определенные переменные (модераторы-корректоры) способны оказывать существенное влияние на эффекты лидерства, восприятие лидерских ролей и стилей поведения. При этом лидерство остается значимым фактором, обеспечивающим необходимые результаты совместной деятельности независимо от различных переменных, характеризующих исполнителей, задачу или особенности организации, а изучение этих переменных позволяет взглянуть на лидерство с другой стороны и изучить еще один аспект этого феномена, влияющий на такие важные его характеристики как гибкость и динамичность.

Можно привести еще один пример исследования модераторов (корректоров) лидерского поведения, проведенного российским исследователем. Изучая особенности руководства в сфере обслуживания, Е.Б. Петрушихина (Петрушихина, 2019) установила, что работники, принявшие участие в исследовании, могут обходиться без руководителя в определенных ситуациях: при исполнении прямых должностных обязанностей, «когда все ясно и понятно», при решении простых вопросов. 22% респондентов ответили,

что они «всегда» могут обходиться без руководства (ответ, вероятно, базируется на высокой степени уверенности в собственном профессионализме). Руководитель оказывается нужным в ситуациях, связанных с решением сложных финансовых вопросов и трудных задач, а также для организации взаимодействия. Среди нейтрализаторов лидерства респонденты отмечают некомпетентность руководителей, избыточный контроль, отсутствие их на рабочем месте.

Особенности поведения личности в *сложных ситуациях* и их влияние на восприятие лидерства рассматриваются в некоторых зарубежных статьях: поведение лидера в чрезвычайных ситуациях исследовали Р. Айман и М. Лауритсен (Ayman, Lauritsen, 2018); другой пример – анализ разнообразия факторов, влияющих на реакции последователей лидера в непредвиденных обстоятельствах, проведенный С. Мэтьюзом с коллегами (Matthews et al., 2021).

Разнообразие поведенческих моделей последователей и лидеров, а также трудно предсказуемые ситуации, в которых участники процессов оказываются впервые, делают крайне затруднительным создание единой всеобъемлющей теории модераторов (корректоров) лидерства. Модели и теории *непредвиденных обстоятельств* (Ayman, Lauritsen, 2018; Gardner et al., 2017) не могут предложить точных рекомендаций для выбора наиболее подходящего лидерского стиля. Обычно наилучшее (или приемлемое) решение руководитель находит на основе собственного опыта, интуиции и осведомленности в вопросах менеджмента и лидерства. Значение теорий модераторов (корректоров) видны в новом взгляде на суть лидерства, его роли в организационных процессах, зачастую преувеличенную как в теории, так и в практическом понимании этой роли действующими руководителями и последователями, очарованными лидерами.

За границами исследований факторов, корректирующих лидерство, остается вопрос о способности лидера воздействовать на них, или напротив, формировать их, если речь идет об усилителях и дополнителях лидерства. В качестве гипотезы можно предположить, что значение заместителей и, особенно, нейтрализаторов лидерства будет снижаться в зависимости от силы лидерского воздействия – производной лидерских навыков руководителя, его лидерского потенциала и способности оказывать глубокое влияние на последователей (масштабность личности лидера). Данная гипотеза требует серьезной эмпирической проверки.

Современные организации в эпоху информатизации и глобализации могут предложить новый список факторов, корректирующих лидерское влияние, связанных с актуальными конфигурациями организационного дизайна и процессами, основанными на инновациях и цифровизации. Существенно меняется и организационная культура современных компаний – сетевое общение, цифровизация, дистанционные формы работы приводят к значительным изменениям социальных процессов, привычных форм группового взаимодействия. В целом, изменения в технологиях и культуре увеличили власть последователей и уменьшили власть лидера (Kellerman, 2016, с. 87). Сокращение лидерства в современных организациях (Winch, 2013), обусловленное развитием «горизонтального», партисипативного управления, холакратии и сетевых организаций, а также командного лидерства (Bernstein et al., 2016; De Man et al., 2018; Griffith et al., 2018; Martela, 2019), приводит к существенному расширению списка модераторов (корректоров) лидерства. С другой стороны, актуальность модераторов (корректоров) лидерства, играющих важную роль в традиционном – вертикальном управлении, значительно снижается при развитии современных подходов горизонтального управления (Nientied, Toska, 2022, с. 458).

В исследовании, проведенном в рамках лидерства-служения, было отмечено, что формализация может заменить данный тип лидерства, а централизация его нейтрализовать – в организациях с высоким уровнем организационной структуры и регламентации процессов снижается влияние лидерства руководителей на удовлетворенность подчиненных (Eva et al., 2020).

Сегодня интерес исследователей переключается на такие существенные для эффективности организационных процессов факторы (соотносимые с корректорами), как характеристики командного взаимодействия (в отличии от группового); цифровизацию процессов и ее влияние на автономность исполнителей, их способность продуктивного участия в совместной деятельности; информационные инструменты контроля и регламентации процессов. В целом, тема профессиональной автономии, по-новому зазвучавшая с широким применением цифровых технологий (Cijan et al., 2019), расширяет представление о таком модераторе как «профессиональная ориентация»; а цифровизация контроля и регламентации процессов, также соотносимая с корректирующими переменными – характеристиками организации, очевидно уменьшает значение лидерства на оперативном уровне (Gerten et al., 2018). Изучением модераторов в «цифровых» организациях посвящена работа Т. Гриффит с коллегами (Griffith et al., 2018), в которой установлено, что в подобных организациях меньше возможности и необходимости для применения традиционных форм управления, а цифровизированные инструменты организации процессов (планирования, распределения ресурсов и т.д.) могут служить эффективными *дополнителями* лидерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая материал о теории модераторов (корректоров) лидерства, можно отметить, что в отличии от иных теорий, в которых изучается поведение лидеров, в данной теории не определяется какой-либо универсальный или наиболее эффективный стиль лидерства – вообще не рассматриваются таксономии лидерского стиля или характерные поведенческие модели. Кроме того, в теории субститутов и модераторов рассматриваются не факторы лидерства, а факторы, *не имеющие отношения к лидерству* – контекстные факторы, меняющие восприятие лидерства со стороны последователей, но способные скорректировать воздействие лидера на результаты последователей. Основные утверждения теорий субститутов и модераторов существенно дополняют общепринятое представление о лидерстве:

1. Усилители, заменители или нейтрализаторы лидерства (модераторы-корректоры) могут существенно влиять на результаты деятельности группы или отдельного исполнителя;

2. Один и тот же фактор (переменная) может оказывать различное влияние на восприятие лидерства, т.е. приводить к разным эффектам: усилению лидерства, его замещению или нейтрализации.

3. Перечень факторов, оказывающих влияние на лидерское поведение, не является окончательно установленным и может быть дополнен, исходя из данных новых исследований и реалий современных организаций. Перспективные исследования корректоров лидерства могут быть направлены: 1) на анализ динамики процессов, отражающих взаимовлияние трех компонентов: «ситуация – лидер – последователи»; 2) на формирование вариативных моделей эффективного лидерского поведения, изучение переменной «сила лидерского воздействия» в контексте корректоров лидерства; 3) на изучение особенностей «горизонтального» лидерства, повышающего

значимость роли последователей в достижении эффективности и результативности бизнес-процессов.

Теорию модераторов (корректоров) лидерства, несмотря на ее изменившиеся концепты в современных условиях, по-прежнему можно считать актуальной, исходя из той пользы, которую она может приносить для развития организационного лидерства (совместного или командного лидерства), выстраивания взаимосвязей таких значимых категорий, влияющих на повышение эффективности деятельности, как управление персоналом, управление изменениями и организационное строительство (дизайн).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Занковский А.Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011.

Петрушихина Е.Б. Заменители руководства: когда можно обходиться без руководителя // Психология в системе социально-производственных отношений: Материалы Международной научно-практической конференции, Красноярск, 20 апреля 2019 года. Красноярск: ФГБОУВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2019. С. 88-90.

Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. СПб.: Питер, 2003.

Ayman R., Lauritsen M. Contingencies, Context, Situation, and Leadership / Antonakis J., Day D.V. The Nature of Leadership. 3rd ed. SAGE Publications, 2018. P. 138-166. DOI: 10.4135/9781506395029.n6.

Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. Beyond the Holacracy Hype // Harvard Business Review. July-August 2016. P. 38-49.

Cijan A., Jenič L., Lamovšek A., Stemberger J. How Digitalization Changes the Workplace // Dynamic Relationships Management Journal. 2019. № 8. P. 3-12. DOI: 10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01.

De Man A.-P., Koene P., Ars M. How to Survive the Organizational Revolution: A Guide to Agile Contemporary Operating Models, Platforms and Ecosystems. BIS Publishers, 2019.

Dionne S.D., Yammarino F.J., Howell J.P., Villa J. Substitutes for Leadership, or Not // The Leadership Quaterly. 2005. № 16. P. 169-193. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.012.

Eva N., Sendjaya S., Prajogo D., Madison K. Does Organizational Structure Render Leadership Unnecessary? Configurations of Formalization and Centralization as a Substitute and Neutralizer of Servant Leadership // Journal of Business Research. 2020. № 129. P. 43-58. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.023.

Gardner D.G., Dunham R.B., Cummings L.L., Pierce J.L. Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation // Journal of Occupational Psychology. 1989. № 62. P. 61-77.

Gardner R.G., Harris T.B., Li N., Kirkman B.L., Mathieu J.E. Understanding «It Depends» in Organizational Research: A Theory-Based Taxonomy, Review, and Future Research Agenda Concerning Interactive and Quadratic Relationships // Original Research Methods. 2017. № 20. P. 610-638. DOI: 10.1177/1094428117708856.

Gerten E., Beckmann M., Bellmann L. Controlling Working Crowds: The Impact of Digitalization on Worker Autonomy and Monitoring Across Hierarchical Levels. Basel: WWZ, University of Basel, 2018 (09). DOI:10.5451/unibas-ep61490.

Graen G., Dansereau F. Jr., Minami T. Dysfunctional leadership styles // Organizational Behavior and Human Performance. April 1972. V. 7(2). P. 216-236. DOI:10.1016/0030-5073(72)90016-5.

Griffith T.L., Nordbäck E.S., Sawyer J.E., Rice R.E. Field Study of Complements to Supervisory Leadership in More and Less Flexible Work Settings // Journal of Organizational Design. 2018. № 7(10). DOI: 10.1186/s41469-018-0034-5.

House R.J., Mitchell T.R. Path-goal theory of leadership // Journal of Contemporary Business. 1974. № 3. P. 1-97.

Howard P.W., Joyce W.F. Substitutes for leadership: A statistical refinement / Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. N.Y.: Academy of Management Proceedings, 1982. P. 165-169.

Howell J.P., Dorfman P.W. Substitutes for leadership: Test of a construct // Academy of Management Journal. December. 1981. № 24(4). P.714-728.

Howell J.P., Dorfman P.W., Kerr S. Moderator Variables in Leadership Research // Academy of Management Review. 1986. № 11. P. 88-102. DOI:10.2307/258333.

Jermier J.M., Kerr S. «Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement» – Contextual Recollections and Current Observations // The Leadership Quarterly. 1997. № 8. P. 95-101. DOI:10.1016/S1048-9843(97)90008-4.

Kellerman B. Leadership – It's a System, not a Person! // Dædalus. 2016. № 145. P. 83-94. DOI: 10.1162/DAED_a_00399.

Kerr S. Substitutes for leadership: Some implications for organizational design // Organization and Administrative Sciences. 1977. № 8. P. 35-146.

Kerr S., Jermier J.M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement // Organizational Behavior and Human Performance. December 1978. V. 22(3). P. 375-403. DOI:10.1016/0030-5073(78)90023-5.

Kui Y., Chongfeng W., Kaili Z. Substitutes for Leadership Theory: A Literature Review and Prospects // Foreign Economics & Management. 2017. № 39(11). P. 61-76. DOI:10.16538/j.cnki.fem.2017.11.005.

Lisak A., Harush R., Icekson T., Harel S. Team Interdependence as a Substitute for Empowering Leadership Contribution to Team Meaningfulness and Performance // Frontiers in Psychology. 2022. № 13. P. 1-11/ DOI: 10.3389/fpsyg.2022.637822.

Martela F. What Makes Self-Managing Organizations Novel? Comparing How Weberian Bureaucracy, Mintzberg's Adhocracy, and Self-Organizing Solve Six Funda-mental Problems of Organizing // Journal of Organizational Design. 2019. № 8(23). DOI: 10.1186/s41469-019-0062-9.

Matthews S.H., Keleman T.K., Bolino M.C. How Follower Traits and Cultural Values Influence the Effects of Leadership // The Leadership Quartely. 2021. № 32 (1). P. 1-14. DOI: 10.1016/j.leaqua.2021.101497.

Muchiri M.K., Cooksey R.W. Examining the Effects of Substitutes for Leadership on Performance Outcomes // Leadership&Organization Development Journal. 2011. № 32. P. 817-836. DOI:10.1108/01437731111183757.

Nientied P., Toska M. Leadership Substitute Theory in Present-Day Organizations // Open Journal of Leadership. December, 2022. V. 11 (4). P. 445-461. DOI:10.4236/ojl.2022.114023.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Bommer W.H. Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance // Journal of Applied Psychology. 1996. № 81. P. 390-399. DOI:10.1037/0021-9010.81.4.380.

Schriesheim C.A. Substitutes-for-Leadership Theory: Development and Basic Concepts // The Leadership Quarterly. 1997. № 8. P. 103-108.

Sheridan I.E., Vredenburgh D.J., Abelson M.A. Contextual model of leadership influence in hospital units // Academy of Management Journal. 1984. № 27 (1). P. 57-78.

Williams M.L., Podsakoff P.M., Todor W.D., Huber V.L., Howell J.P., Dorfman P.W. A preliminary analysis of the construct validity of Kerr&Jermier's «Substitutes for Leadership» Scales // Journal of Occupational Psychology. 1988. № 61(4). P. 307-333. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1988.tb00469.x.

Winch S. Enterprise without Leaders // Journal of Management and Financial Services. 2013. № 6. P. 97-110.

BIBLIOGRAFICHESKIJ SPISOK

Zankovskij A.N. Psihologiya liderstva: ot povedencheskoj modeli k kul'turno-cennostnoj paradigme. M.: Izd-vo «Institut psihologii RAN», 2011.

Petrushihina E.B. Zameniteli rukovodstva: kogda mozhno obhodit'sya bez rukovoditelya // Psihologiya v sisteme social'no-proizvodstvennyh otnoshenij: Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Krasnoyarsk, 20 aprelya 2019 goda. Krasnoyarsk: FGBOUVO «Sibirskij gosudarstvennyj universitet nauki i tekhnologij imeni akademika M.F. Reshetneva», 2019. S. 88-90.

SHeklton V. Psihologiya liderstva v biznese. SPb.: Piter, 2003.

Ayman R., Lauritsen M. Contingencies, Context, Situation, and Leadership / Antonakis J., Day D.V. The Nature of Leadership. 3rd ed. SAGE Publications, 2018. R. 138-166. DOI: 10.4135/9781506395029.n6.

Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. Beyond the Holacracy Hype // Harvard Business Review. July-August 2016. R. 38-49.

Cijan A., Jenič L., Lamovšek A., Stemberger J. How Digitalization Changes the Workplace // Dynamic Relationships Management Journal. 2019. № 8. R. 3-12. DOI: 10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01.

De Man A.-P., Koene P., Ars M. How to Survive the Organizational Revolution: A Guide to Agile Contemporary Operating Models, Platforms and Ecosystems. BIS Publishers, 2019.

Dionne S.D., Yammarino F.J., Howell J.P., Villa J. Substitutes for Leadership, or Not // The Leadership Quaterly. 2005. № 16. R. 169-193. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.012.

Eva N., Sendjaya S., Prajogo D., Madison K. Does Organizational Structure Render Leadership Unnecessary? Configurations of Formalization and Centralization as a Substitute and Neutralizer of Servant Leadership // Journal of Business Research. 2020. № 129. R. 43-58. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.023.

Gardner D.G., Dunham R.B., Cummings L.L., Pierce J.L. Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation // Journal of Occupational Psychology. 1989. № 62. R. 61-77.

Gardner R.G., Harris T.B., Li N., Kirkman B.L., Mathieu J.E. Understanding «It Depends» in Organizational Research: A Theory-Based Taxonomy, Review, and Future Research Agenda Concerning Interactive and Quadratic Relationships // Original Research Methods. 2017. № 20. R. 610-638. DOI: 10.1177/1094428117708856.

Gerten E., Beckmann M., Bellmann L. Controlling Working Crowds: The Impact of Digitalization on Worker Autonomy and Monitoring Across Hierarchical Levels. Basel: WWZ, University of Basel, 2018 (09). DOI:10.5451/unibas-ep61490.

Graen G., Dansereau F. Jr., Minami T. Dysfunctional leadership styles // Organizational Behavior and Human Performance. April 1972. V. 7(2). R. 216-236. DOI:10.1016/0030-5073(72)90016-5.

Griffith T.L., Nordbäck E.S., Sawyer J.E., Rice R.E. Field Study of Complements to Supervisory Leadership in More and Less Flexible Work Settings // Journal of Organizational Design. 2018. № 7(10). DOI: 10.1186/s41469-018-0034-5.

House R.J., Mitchell T.R. Path-goal theory of leadership // Journal of Contemporary Business. 1974. № 3. R. 1-97.

Howard P.W., Joyce W.F. Substitutes for leadership: A statistical refinement / Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. N.Y.: Academy of Management Proceedings, 1982. R. 165-169.

Howell J.P., Dorfman P.W. Substitutes for leadership: Test of a construct // Academy of Management Journal. December. 1981. № 24(4). R.714-728.

Howell J.P., Dorfman P.W., Kerr S. Moderator Variables in Leadership Research // Academy of Management Review. 1986. № 11. R. 88-102. DOI:10.2307/258333.

Jermier J.M., Kerr S. «Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement» – Contextual Recollections and Current Observations // The Leadership Quarterly. 1997. № 8. R. 95-101. DOI:10.1016/S1048-9843(97)90008-4.

Kellerman B. Leadership – It's a System, not a Person! // Dædalus. 2016. № 145. R. 83-94. DOI: 10.1162/DAED_a_00399.

Kerr S. Substitutes for leadership: Some implications for organizational design // Organization and Administrative Sciences. 1977. № 8. R. 35-146.

Kerr S., Jermier J.M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement // Organizational Behavior and Human Performance. December 1978. V. 22(3). R. 375-403. DOI:10.1016/0030-5073(78)90023-5.

Kui Y., Chongfeng W., Kaili Z. Substitutes for Leadership Theory: A Literature Review and Prospects // Foreign Economics&Management. 2017. № 39(11). R. 61-76. DOI:10.16538/j.cnki.fem.2017.11.005.

Lisak A., Harush R., Icekson T., Harel S. Team Interdependence as a Substitute for Empowering Leadership Contribution to Team Meaningfulness and Performance // Frontiers in Psychology. 2022. № 13. R. 1-11/ DOI: 10.3389/fpsyg.2022.637822.

Martela F. What Makes Self-Managing Organizations Novel? Comparing How Weberian Bureaucracy, Mintzberg's Adhocracy, and Self-Organizing Solve Six Funda-mental Problems of Organizing // Journal of Organizational Design. 2019. № 8(23). DOI: 10.1186/s41469-019-0062-9.

Matthews S.H., Keleman T.K., Bolino M.C. How Follower Traits and Cultural Values Influence the Effects of Leadership // The Leadership Quartely. 2021. № 32 (1). R. 1-14. DOI: 10.1016/j.leaqua.2021.101497.

Muchiri M.K., Cooksey R.W. Examining the Effects of Substitutes for Leadership on Performance Outcomes // Leadership&Organization Development Journal. 2011. № 32. R. 817-836. DOI:10.1108/01437731111183757.

Nientied P., Toska M. Leadership Substitute Theory in Present-Day Organizations // Open Journal of Leadership. December, 2022. V. 11 (4). R. 445-461. DOI:10.4236/ojl.2022.114023.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Bommer W.H. Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance // Journal of Applied Psychology. 1996. № 81. R. 390-399. DOI:10.1037/0021-9010.81.4.380.

Schriesheim C.A. Substitutes-for-Leadership Theory: Development and Basic Concepts // The Leadership Quarterly. 1997. № 8. R. 103-108.

Sheridan I.E., Vredenburgh D.J., Abelson M.A. Contextual model of leadership influence in hospital units // Academy of Management Journal. 1984. № 27 (1). R. 57-78.

Williams M.L., Podsakoff P.M., Todor W.D., Huber V.L., Howell J.P., Dorfman P.W. A preliminary analysis of the construct validity of Kerr & Jermier's «Substitutes for Leadership» Scales // Journal of Occupational Psychology. 1988. № 61(4). R. 307-333. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1988.tb00469.x.

Winch S. Enterprise without Leaders // Journal of Management and Financial Services. 2013. № 6. R. 97-110.

FACTORS MEDIATING THE INFLUENCE OF A LEADER ON FOLLOWERS: THE STATE AND PROSPECTS OF RESEARCH**

V.V. Komarov*

* Ph.D. (pedagogy), leading researcher, Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; 106G, Novo-Spasskaya str., Samara, 443068; e-mail: komarov.snl@»andex.ru

Summary. In modern organizations, the role of leaders is noticeably changing, which leads to the emergence of new theories of leadership – in this mainstream, concepts describing the relationship of individual variables that correct the influence of leadership influence on the results of followers stand apart. The increasingly complex modern organizational space and socio-psychological environments of joint activity are currently increasing the diversity of behavioral models of followers and leaders, which, along with difficult to predict situations in which process participants find themselves for the first time, make it extremely difficult to create a unified comprehensive theory of leadership correctors. Large-scale studies of leadership-correcting variables that have appeared in the last decade, named in this article, indicate the relevance of this problem and the prerequisites for the emergence of such a theory. The main purpose of the study was to conduct a theoretical analysis of approaches to the terminology of variables – factors that mediate the influence of a leader on followers, systematize these factors, clarify terminology, and identify areas for further research. The research was devoted to the analysis of the main approaches to terminology, revealing the species diversity of variables that affect the perception of leadership: its substitutes (substitutes), neutralizers, amplifiers, and complements. To designate the factors – variables that influence the change in the perception of leadership influence, the concept of «corrective variables» or «correctors» is proposed, instead of the widespread, but not precise enough term «leadership moderators». The paper concludes that the theory of moderators-correctors of leadership is relevant for the development of organizational leadership in order to improve the processes of achieving the goals of organizations, promising areas of research are proposed: the relationship of the scale of the personality of the leader, as well as the strength of leadership influence and correctors of leadership; analysis of the dynamics of the processes of mutual influence of the triad «situation – leader – followers»; study of the features of «horizontal leadership».

Keywords: leadership moderators, leadership correctors, leadership substitutes, leadership neutralizers, leadership enhancers, leadership complements, leader focus, leader personality scale.

** The article was prepared as part of the implementation of the research work of the state assignment of the Russian Academy of National Economy and Public AdministrationA for 2024 № 11.2-2024-1.