

Чем лидерство в высшем образовании отличается от лидерства в традиционных бизнес-организациях

Константин Багратиони, Сергей Филонович

Статья поступила
в редакцию
в сентябре 2023 г.

Багратиони Константин Амиранович — кандидат психологических наук, доцент департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». E-mail: kbagratiioni@hse.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8864-6476>

Филонович Сергей Ростиславович — доктор физико-математических наук, профессор департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Адрес: 119049 Москва, ул. Шаболовка, 26–28. E-mail: filonovich@hse.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8215-9132> (контактное лицо для переписки)

Аннотация

Специфика лидерства в сфере высшего образования раскрывается путем его сопоставления с лидерством в традиционных бизнес-организациях. В результате анализа совместного цитирования 3827 научных работ, отобранных по запросу в *Scopus*, выборка исследования сужена до шести ключевых публикаций, оказывающих значительное влияние на исследовательский ландшафт. На материале этих публикаций проведен сравнительный анализ лидерства в сфере высшего образования с лидерством в традиционных бизнес-организациях с опорой на авторскую модель лидерства «черты лидера — поведение лидера — контекст ситуации». Показано, что академическая среда характеризуется специфическими вызовами для лидера, отличными от контекста традиционных бизнес-организаций. Адекватным контексту университетской среды является совмещение трех стилей лидерства: транзакционного, трансформационного и ориентированного на отношения. Взаимодействие между лидером и профессорско-преподавательским составом вуза в академическом контексте является скорее партнерством, в котором лидер выступает старшим партнером, чем подчинением, основанным на властных отношениях и характерным для традиционных бизнес-организаций.

Ключевые слова

лидерство; лидерство, ориентированное на изменения; лидерство, ориентированное на решение задачи; трансформационное лидерство; транзакционное лидерство; лидерство, ориентированное на отношения; лидерство в высшем образовании; контекст лидерства

Для цитирования

Багратиони К.А., Филонович С.Р. (2024) Чем лидерство в высшем образовании отличается от лидерства в традиционных бизнес-организациях. *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 2, сс. 42–74. <https://doi.org/10.17323/vo-2024-16271>

How Leadership in Higher Education Is Different from Leadership in Traditional Business Organizations

Konstantin Bagrationi, Sergey Filonovich

Konstantin A. Bagrationi — Candidate of Sciences in Social Psychology, Associate Professor at the Department of Organizational Behaviour and Human Resource Management, Graduate School of Business, HSE University. E-mail: kbagrationi@hse.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8864-6476>

Sergey R. Filonovich — Doctor of Sciences in History of Science and Technology, Professor at the Department of Organizational Behaviour and Human Resource Management, Graduate School of Business, HSE University. Address: 26–28, Shabolovka st., Moscow 119049, Russian Federation. E-mail: filonovich@hse.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8215-9132> (corresponding author)

Abstract This paper aims at revealing the specifics of leadership in higher education by comparing it with leadership in traditional business organizations. As a result of the co-citation analysis (the sample included 3,827 articles retrieved from a Scopus database) the authors were able to narrow down the sample to 6 key studies exerting significant influence on the research landscape. The authors proceeded with analysis through the prism of “leader traits-leader behavior-situational context” framework to enable a comparison of leadership in higher education and traditional business organizations. The analytical view taken on the results revealed that academic environment present specific challenges distinct from traditional business contexts. Within this leadership context an integrative approach — encompassing transactional, transformational, and relational-oriented behaviors — is the most adequate style. The interaction between the leader and the followers within the university environment resembles a partnership (the leader acts as a senior partner) rather than the power relations that are specific to traditional business organizations.

Keywords leadership; change-oriented leadership; task-oriented leadership; transformational leadership; transactional leadership; relational-oriented leadership; leadership in higher education; leadership context

For citing Bagrationi K.A., Filonovich S.R. (2024) How Leadership in Higher Education Is Different from Leadership in Traditional Business Organizations? *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 2, pp. 42–74 (In Russian). <https://doi.org/10.17323/vo-2024-16271>

Лидерство как социально-психологическое явление уже более ста лет привлекает внимание как практиков, так и исследователей, однако в отечественной литературе практически отсутствуют исследования, которые систематизировали бы накопленные в этой области знания (одно из немногих исключений — [Филонovich, 2003]). Таких работ немного и за рубежом [Lowe, Gardner, 2000; Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Gardner et al., 2010; Dinh et al., 2014; Zhu et al., 2019].

Традиционно исследования лидерства предполагали в качестве объекта изучения компании, представляющие традиционный бизнес [Weick, 1976], и университеты во многом заимствовали модели лидерства из бизнеса [Spendlove, 2007], хотя ценность

таких коммерчески ориентированных моделей для образовательных систем подвергается сомнению уже многие годы [Middlehurst, 1987; McIlhatton, Johnson, Holden, 1993].

За последнее десятилетие число научных исследований по теме лидерства в высшем образовании резко возросло: в 2010 г. в журналах, индексируемых в базе *Scopus*, опубликовано около ста таких работ, а в 2022 г. — уже около пятисот. Рост интереса к тематике лидерства, возможно, обусловлен нарастающей динамичностью социально-политических сдвигов, радикальным изменением условий деятельности. И преподаватели, и административно-управленческий персонал университетов, которые традиционно были глубоко институционализированными стабильными системами, воспринимают драматически изменяющиеся внешние условия и высокую степень неопределенности перспектив как вызов и потенциальную угрозу. При растущем числе эмпирических работ, посвященных лидерству в высшем образовании и его связи с эффективностью подотчетных лидерам подразделений, существует запрос на систематизацию результатов исследований [Bryman, 2007; Spendlove, 2007; Morris, Laipple, 2015; Kok, McDonald, 2017]. Более того, фундаментальные вопросы, касающиеся лидерства в высшем образовании [Bryman, 2007] и его отличий от лидерства в организациях других сфер деятельности [Ramsden, 1998], приобретают особую актуальность именно сегодня, когда университеты все больше начинают функционировать как традиционные бизнес-организации и стремятся к достижению конкурентных преимуществ. Социальное давление, вызывающее эти трансформации в работе университетов, усиливается по мере появления новых провайдеров высшего образования [Kok, McDonald, 2017] и подрывных инноваций, таких как генеративные языковые модели на основе искусственного интеллекта [Wingard, 2023; Xiao, Chatterjee, Gehringer, 2022].

Исследования лидерства в высшем образовании могут служить отправной точкой как для анализа и систематизации знаний о лидерстве в целом, так и для определения ключевых факторов, влияющих на его эффективность в сферах, отличающихся от традиционного бизнеса.

1. Исследовательский вопрос и методология

Чем лидерство в высшем образовании отличается от лидерства в традиционных бизнес-организациях? Чтобы ответить на этот вопрос, в данном исследовании мы поставили перед собой следующие задачи: теоретически обосновать авторский концептуальный подход к анализу лидерства; методом анализа совместного цитирования сузить выборку работ по тематике лидерства в высшем образовании до наиболее значимых статей; выполнить систематический обзор суженной выборки работ с применением авторского концептуального подхода.

Обосновывая авторскую концепцию лидерства, мы определим его ключевые характеристики и разработаем на их основе теоретическую модель лидерства. Применение этой модели к данным, полученным в результате систематического обзора наиболее значимых исследований лидерства в высшем образовании, позволит описать конкретные требования к лидеру. Эти описания дадут возможность сравнить лидерство в высшем образовании с лидерством в традиционных бизнес-организациях.

2. Теоретическое обоснование авторского концептуального подхода

Большинство авторов, давая определение лидерству, выделяют в качестве его основной характеристики наличие преднамеренного направленного социального влияния [Contreras, Baykal, Abid, 2020]. В случае успешного лидерства основными результатами такого влияния могут быть его объективная и субъективная эффективность (*leadership effectiveness*), а также признание лидера его последователями (*leadership emergence*). Объективными показателями эффективности могут служить, например, агрегированная индивидуальная производительность каждого из последователей лидера, коллективная производительность команды, выживание команды на протяжении достаточно долгого времени. О субъективной эффективности свидетельствует восприятие последователями своего лидера как эффективного, удовлетворенность результатами его деятельности. Такие показатели субъективной эффективности выделяются, например, в рамках модели «черты лидера — признание — эффективность» (*The Leader Trait Emergence Effectiveness*) [Judge, Piccolo, Kosalka, 2009].

Какие факторы определяют исход лидерства? Проследим развитие представлений об этих факторах в исторической перспективе. Истоки концепций лидерства можно найти в теории «великого человека» [Carlyle, MacMechan, 1901], согласно которой эффективность лидера определяется набором его врожденных качеств. В появившейся позднее теории черт, как и в теории «великого человека», лидерство зависит от индивидуальных качеств человека, но уже не считается уделом исключительно «героических личностей». Исследователи, работавшие в парадигме теории черт, пытались выявить набор характеристик, которыми должен обладать «идеальный лидер». Обзоры результатов исследований лидерства [Stogdill, 1948; Mann, 1959] бросили вызов фундаментальным допущениям теории черт: они показали, во-первых, что исследователям не удается выделить универсальные черты лидера, а во-вторых, что исход лидерства, помимо черт самого лидера, сильно зависит от конкретной ситуации и от характера взаимодействия между лидером и его последователями. Осознание противоречий между теорией черт и эмпирическими данными привело, с одной стороны, к появлению новых

направлений исследования лидерства: сначала поведенческого, а позднее и ситуационного, а с другой — к критическому переосмыслению теории черт.

Предлагаемый нами концептуальный подход опирается на представление о лидерстве как о преднамеренном социальном влиянии, но не ограничивается им, а вводит интегрированную модель связей между врожденными чертами лидера, его поведением и ситуационными факторами. В отличие от моделей, фокусирующихся только на двух из этих трех переменных, например от теории непредвиденных обстоятельств [Fiedler, 1972] или интегрированного подхода [Derue et al., 2011], наша модель охватывает все три. Включение в модель всех трех переменных обосновано необходимостью при исследовании лидерства в высшем образовании учитывать сложные взаимодействия между лидером и его окружением. Кроме того, многие традиционные модели были разработаны в прошлом столетии и не учитывают современные вызовы. Предложенная модель интегрирует элементы традиционных моделей и актуализирует их применительно к современным реалиям, реконцептуализирует основные идеи, обеспечивая более гибкий и динамичный взгляд на лидерство.

Ограничения авторского концептуального подхода обусловлены тем, что подавляющее большинство исследований лидерства в образовании, которые легли в основание нашей концепции, проведены в рамках западной модели управления вузами. Тем не менее идеи, составляющие основу модели, подкреплены анализом большого объема данных, поэтому данная модель дает возможность преодолеть разрыв между теоретическим пониманием лидерства и практическим применением полученного знания. Каково содержательное наполнение переменных «черты лидера», «поведение лидера»¹, «контекст ситуации»² на современном этапе исследования лидерства? В соответствии с исторической перспективой в первую очередь будет рассмотрена переменная «черты лидера».

2.1. Переменная «черты лидера»

Одним из самых авторитетных исследователей черт лидера является Т. Дзадждж, инкорпорировавший в свою теоретическую рамку наиболее проработанные модели, такие как *Big5* (обзор исследований взаимосвязи между чертами личности и эффективным лидерством см. в [Judge et al., 2002]). Теоретическая рамка Т. Дзаджджа до сих пор не потеряла своей актуальности. В опубликованном в 2021 г. обзоре литературы, посвященной личностным чертам первого лица организации [Holmes et al., 2021], выделе-

¹ Синонимично «стилю лидерства».

² Контекст ситуации включает не только характеристики окружения, но и черты личности последователей.

ны как утратившие популярность, так и влиятельные теоретические подходы к анализу личности лидера. К наиболее востребованным фреймворкам отнесены *Big5*, HEXACO, темная триада и *Core Self-Evaluations*³.

Описание личности лидера в терминах модели *Big5* представлено в табл. 1.

Таблица 1. Личность лидера в терминах модели *Big5*

Шкала/черта	Низкие значения	Высокие значения
Открытость опыту	Те, кто получает низкие баллы по данной шкале, мыслят конкретно и практично, не склонны к абстрактным рассуждениям. Они придерживаются консервативных убеждений и не отличаются высокой креативностью. Они традиционны во вкусах и предпочтениях, делают ставку на то, что уже известно	Лидеры с высокими баллами по шкале «открытость опыту» любят исследовать неизвестное и генерируют множество собственных идей, а также, как правило, обладают широкими интеллектуальными интересами, оригинальностью, богатым воображением, изобретательностью, тонким вкусом в искусстве и красоте. Для них важны новые перспективы, новые вещи, они поглощают много информации, постоянно наращивают запас знаний
Добросовестность	Низкие показатели по шкале «добросовестность» свойственны тем, кто склонен откладывать дела на потом, безответственен и плохо контролирует свои импульсы, порывы и поведение в целом	Добросовестность является предиктором долгосрочного жизненного успеха, но только в стабильных обществах. Для лиц, имеющих высокие баллы по данной шкале, характерны внимание к деталям, аккуратность, дисциплинированность, педантичность, ответственность и исполнительность. Лидеры с высокими значениями по этому фактору трудолюбивы и добросовестны, посвящают много времени делам организации, прилагают максимум усилий, чтобы преуспеть в том, чем они занимаются
Экстраверсия	Люди с низким уровнем экстраверсии спокойны и сдержанны, находят общение с большими группами людей утомительным, и им нужно время на восстановление после такого общения	Те, кто имеет высокие показатели экстраверсии, коммуникативны и хотят проводить свободное время, общаясь с другими людьми. Высокий уровень экстраверсии обычно сочетается с открытостью социальному опыту, уверенностью в себе, напористостью
Доброжелательность	Низкие показатели по шкале «доброжелательность» свойственны конкурентоспособным, не опасаящимся выделиться из толпы, стремящимся к победе, жестким и прямолинейным, но также и несколько эгоцентричным людям, с которыми не очень приятно сотрудничать. Такие лидеры часто бывают грубы, а порой и жестоки	Высокие показатели по шкале «доброжелательность» характерны для отзывчивых, теплых и сострадательных лидеров. Такой лидер открыт к сотрудничеству и добр, не груб, благожелателен, честен, приятен в общении. К сожалению, эти качества делают его уязвимым для манипуляций со стороны недобросовестных коллег
Нейротизм	Люди с низким уровнем нейротизма эмоционально устойчивы, спокойны, расслаблены и стабильны. Эмоционально устойчивые лидеры почти никогда не беспокоятся. Они могут испытывать симптомы невроза, только когда находятся в ситуации длительного и сильного стресса	Высокие баллы по шкале «нейротизм» связаны с негативными эмоциями, такими как страх, тревога и депрессия. Лидеры с высокими показателями нейротизма испытывают гораздо больше беспокойства и эмоциональной боли на условную единицу неопределенности в их работе, да и в жизни в целом, чем их более эмоционально устойчивые коллеги

³ Аббревиатура HEXACO образована начальными буквами названий факторов: «честность-скромность» (*Honesty-Humility*, фактор H), «эмоциональность» (*Emotionality*, фактор E — «правопреемник» нейротизма в *Big5*), экстраверсия (*eXtraversion*, фактор X), доброжелательность (*Agreeableness*, фактор A), добросовестность (*Conscientiousness*, фактор C) и открытость опыту (*Openness to Experience*, фактор O) [Ashton, Lee, 2007].

Некоторые исследователи считают целесообразным добавить к *Big5* шестой фактор — «честность-скромность», так как, по их мнению, доброжелательность и нейротизм, даже совокупно, не исчерпывают содержание характеристики «честность-скромность» [Gill, Berezina, 2019]. Этот фактор отражает готовность лидера к сотрудничеству, стремление быть справедливым и искренним в отношениях с другими, даже в ситуациях, когда он мог бы эксплуатировать их, не подвергаясь возмездию.

Лидер с высокими показателями фактора «честность-скромность» не готов нарушать правила ведения бизнеса и общественные нормы ради личной выгоды, а для того, кто получает низкие баллы по этой шкале, характерно завышенное чувство собственной значимости, служащее оправданием обмана, манипулирования и других нечестных действий, которые такой лидер предпринимает с целью повисить свой социальный статус и материальное благополучие.

Лидер с высоким уровнем честности-скромности будет сотрудничать с партнером, даже если понимает, что тот его «использует», например нагрузив слишком большим объемом работы. Эта склонность помогать отсутствует у людей с низким уровнем честности-скромности.

Одной из важнейших характеристик фактора «честность-скромность» является его сильная взаимосвязь с «темными» чертами личности — темной триадой: отрицательная корреляция «честности-скромности» с нарциссизмом составляет $-0,53$, с макиавелизмом $-0,57$, а с психопатией $-0,72$ [Lee, Ashton, 2005]. Концепция темной триады, предложенная Д. Паулхусом и К. Уильямсом в 2002 г., приобретает все большую популярность в академической среде [Paulhus, Williams, 2002].

Так, для человека с нарциссическим складом личности характерны эгоизм, тщеславие, гордыня и чрезмерно выраженное чувство собственного превосходства [Garcia et al., 2015]. Однако лидерам-нарциссам свойственно хрупкое чувство собственного «я» [Ames et al., 2006], и они нуждаются в постоянном самоутверждении за счет окружающих и одобрении с их стороны [Lee, Ashton, 2005], хотя сами могут этого не осознавать. Поскольку им самим постоянно не хватает восхищения со стороны окружающих, пытаясь манипулировать близкими, партнерами или сотрудниками, они, как правило, прибегают к лести. Нарциссические лидеры совершают смелые, зачастую вызывающие восхищение поступки, которые могут привлечь внимание к их лидерству. Такое поведение может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для эффективности организации [Judge, Piccolo, Kosalka, 2009].

Психопатия, как и нарциссизм, изначально рассматривалась как расстройство личности, но позднее дискурс переместился и в субклиническое поле. К типичным чертам психопатии традиционно относят отсутствие эмпатии и тревожности, постоянный поиск

острых ощущений [Paulhus, Williams, 2002]. В отличие от требующего внимания и одобрения окружающих эгоцентризма нарцисса эгоцентризм как черта, свойственная психопатии, самодостаточно: людям с выраженной психопатией не требуется подтверждения их уникальности и совершенства со стороны общества. Отсюда название расстройства личности, включающего клиническую психопатию, — антисоциальное расстройство личности. Поэтому если нарциссизм связан с низким уровнем эмпатии, то психопатия — с ее полным отсутствием. Склонность лидера, для которого характерна психопатия, быть бесстрашным и не испытывать угрызений совести, при этом демонстрируя поверхностное обаяние, может способствовать его карьерному росту. Однако психопатия может и мешать профессиональной карьере, особенно если результаты трудовой деятельности зависят от взаимодействия с другими людьми. В частности, сотрудники с высокими значениями по шкале психопатии очень остро реагируют на буллинг и критику [Baka, 2019]. Исследования показывают, что психопатия связана с контрпродуктивным трудовым поведением и более низкой удовлетворенностью карьерой [Spurk, Keller, Hirschi, 2016].

В отличие от психопатии и нарциссизма, макиавеллизм не предполагает клинической картины расстройств. Основной целью деятельности лидера, которому свойствен макиавеллизм, является достижение власти. Для этого он использует специфические манипулятивные тактики, такие как эмоциональная манипуляция, заискивание, убеждение, мольба, запугивание и доминирование [Rogoza, Ciesiuch, 2020]. Такие лидеры мыслят стратегически и способны управлять сложными бизнес-структурами и государственными организациями [Mael, Waldman, Mulqueen, 2001].

Наряду с *Big5* к наиболее влиятельным теоретическим подходам в исследовании лидерства авторы обзора [Holmes et al., 2021] относят *Core Self-Evaluations* — базовое самооценивание. Это важная личностная черта, которая состоит из четырех компонентов: самооценки, локуса контроля, самоэффективности и эмоциональной устойчивости. Локус контроля отражает склонность человека видеть причину тех или иных жизненных событий в собственных действиях или приписывать ее внешним силам, находящимся вне его контроля. Самоэффективность определяется как субъективная оценка собственной способности выполнять работу качественно и справляться с трудностями. Самооценка отражает общее представление человека о собственной ценности, в том числе для окружающих.

Однако на результаты лидерства влияют не только характеристики лидера, но и его поведение.

2.2. Переменная «поведение лидера»

Исследования поведения первых лиц организаций и бизнес-структур составляют наиболее разработанное направление в изучении лидерства. Первоначально эти исследования фокусирова-

лись на противопоставлении транзакционному стилю лидерства, т.е. традиционным отношениям, при которых лидер и подчиненный вступают во взаимовыгодную «сделку», или «транзакцию», и лидер предлагает награды или признание в обмен на выполнение определенных задач или достижение установленных целей, — стиля трансформационного [Bass, 1985]. Трансформационное лидерство обеспечивает более глубокое воздействие на подчиненных и в случае успеха не только приводит к улучшению производительности команды, но и способствует личному и профессиональному развитию подчиненных. Трансформационные лидеры вдохновляют своих подчиненных на достижение высоких результатов. Позднее помимо этих двух стилей лидерства стали выделять также стиль, ориентированный на отношения [Yukl, Gordon, Taber, 2002], а после корпоративных скандалов 2000-х годов (подробнее см. в [Филонович, 2003]) в научный оборот вошел частный случай совмещения транзакционного и трансформационного стилей лидерства — этический стиль [Brown, Treviño, Harrison, 2005]. Все остальные конструктивные⁴ стили, выделенные в иных исследованиях, могут быть отнесены к «семейству» одного из четырех базовых стилей поведения [Matthews, Kelemen, Bolino, 2021]. Так, в классификации конструктивных стилей лидерства [Ibid.], которая, в свою очередь, опирается на классификацию [Inseoglu et al., 2018] различаются: стили, ориентированные на изменения (например, трансформационный стиль), стили, ориентированные на решение задачи (например, транзакционный стиль), стили, ориентированные на отношения (например, поддерживающий стиль) и, наконец, морально ориентированные стили (например, этический стиль).

Трансформационные лидеры, ориентированные на изменения, побуждают своих последователей как к достижению экстраординарных результатов, так и к развитию собственного лидерского потенциала [Bass, Riggio, 2006].

Транзакционные лидеры, ориентированные на решение задачи, вместо того чтобы согласовывать интересы подчиненных с интересами организации, мотивируют сотрудников, апеллируя к их личным интересам, прибегая к положительному и отрицательно-му подкреплению в зависимости от поведения и результатов работы сотрудника [Bass, 1985].

⁴ Мы не определяем место в рассматриваемой классификации пассивных форм лидерства, таких как попустительский стиль. Точной оценке содержания данного стиля препятствуют расхождения в трактовке термина: попустительский стиль понимают и как принцип невмешательства, и как отсутствие лидерства [Einarsen, Aasland, Skogstad, 2007]. Мы также оставляем за рамками рассмотрения деструктивные стили лидерства как контрпродуктивные и в системе высшего образования, и в традиционных бизнес-структурах.

Лидеры, ориентированные на отношения, снижают уровень стресса подчиненных, убеждая их в том, что отношения «лидер — ведомый» не имеют конкретной цели и что они будут поддерживаться в долгосрочной перспективе [Millward, Hopkins, 1998].

Морально ориентированный стиль поведения является частным случаем совмещения транзакционного и трансформационного стилей. Лидеры, которым свойствен такой стиль поведения, выступают нравственным примером для своих последователей, демонстрируя и пропагандируя этическое поведение во взаимодействии с сотрудниками [Brown, Treviño, Harrison, 2005].

2.3. Переменная «контекст ситуации»

Заслуга ситуационных теорий лидерства состоит в привлечении внимания исследователей к тому факту, что лидерство осуществляется не «в вакууме». При этом некоторые приверженцы ситуационных теорий считают возможным практически полностью сводить объяснение специфики поведения лидера к контексту ситуации.

Однако многие исследователи лидерства, вместо того чтобы определять, что важнее — поведение лидера или контекст ситуации, разрабатывают концепции лидерства, учитывающие и то и другое [Vroom, Jago, 2007]. Такой подход получил название теории непредвиденных обстоятельств, и в его основание легли две идеи: во-первых, не существует универсального стиля лидерства, подходящего для любой ситуации, т.е. один и тот же лидер может показывать высокие результаты в одних обстоятельствах, но быть крайне неэффективным в других, и, во-вторых, успешным лидером можно считать того, кто способен подстраивать свое поведение под условия текущей ситуации. Наиболее авторитетные теории в рамках данного подхода разработаны в 1960-х годах [Fiedler, 1967; Hersey, Blanchard, 1969] и не потеряли актуальности в XXI в. [Vroom, Jago, 2007]. Конечно, впоследствии исследователи уточняли и модифицировали эти подходы [Vroom, Yetton, 1973; House, Mitchell, 1974], но базовое положение теоретических рамок — важность адаптации стиля лидерства к контексту, в частности к специфике отношений между лидером и последователями, степени структурированности задачи, объему власти у лидера, а также зрелости последователей, — значимо до сих пор.

Первой из теорий непредвиденных обстоятельств, оказавшей серьезное влияние на исследования лидерства, была концепция Ф. Фидлера [Fiedler, 1967], который сделал попытку при рассмотрении эффективности лидерства интегрировать характеристики поведения лидера с ситуационными факторами. Ф. Фидлер ввел деление лидеров на основании их мотивации на две группы: ориентированных на отношения (мотивированных отношениями) и ориентированных на решение задачи (мотивированных решением задачи).

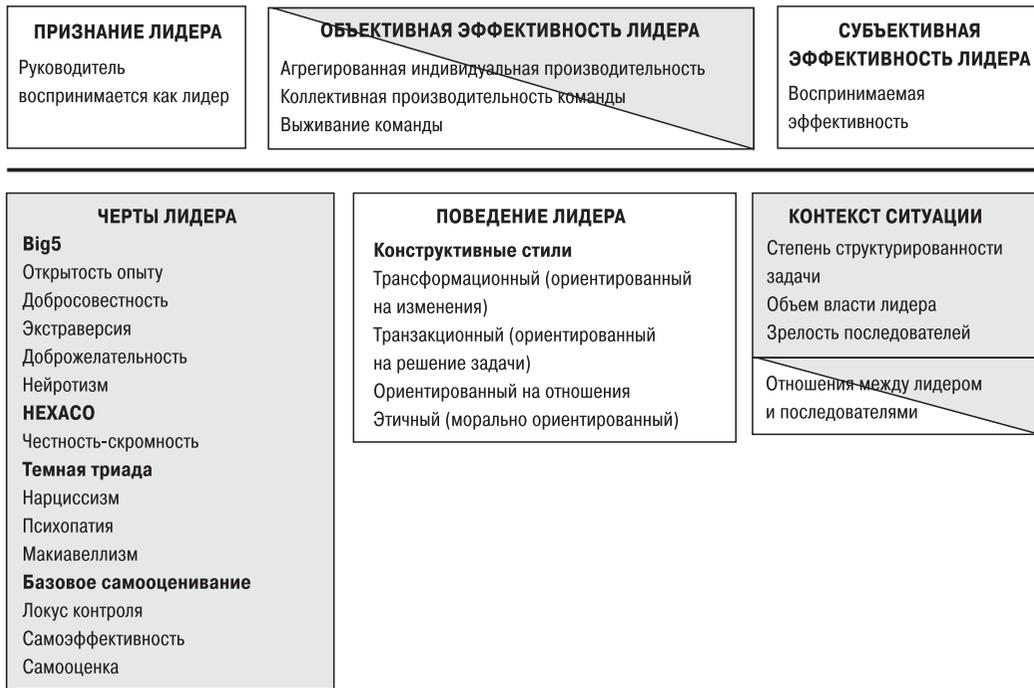
Впоследствии эффективность этих двух типов лидеров сравнивали в восьми типах ситуаций, которые были образованы комбинациями трех дихотомических переменных: отношения между лидером и последователями, степень структурированности задачи и объем власти лидера. В четырех ситуациях более эффективным оказался лидер, ориентированный на отношения, и в других четырех — лидер, ориентированный на решение задачи [Fiedler, 1972]. Таким образом, лидеры того или иного склада бывают эффективны в определенных (благоприятных для них) ситуациях.

П. Херси и К. Бланшар фокусируются на последователях как важнейшем элементе контекста, интегрируя стиль лидерства и уровень готовности индивида или группы к деятельности, также называемый уровнем зрелости [Hersey, Blanchard, 1969].

П. Херси выделяет следующие стили лидерства: директивный (*telling*), продающий идею (*selling*), вовлекающий (*participating*) и делегирующий (*delegating*) [Hersey, 1984]. Поведение лидера с высокими показателями ориентации на решение задач и низкими показателями ориентации на отношения с подчиненными называется директивным, потому что этот стиль характеризуется односторонней коммуникацией: лидер определяет роли подчиненных и сообщает, что им необходимо сделать, как, когда и где выполнять те или иные задачи. Лидер с высокими показателями ориентации на решение задач и высокими показателями ориентации на отношения с подчиненными называется «продающим идею», потому что при этом стиле поведения большая часть целеполагания обеспечивается лидером. Посредством двусторонней коммуникации и социально-эмоциональной поддержки лидер пытается заставить последователей психологически «купить» решения, которые должны быть приняты. Низкий уровень ориентации на решение задач и высокий уровень ориентации на отношения с подчиненными дает вовлекающий стиль лидерства: лидер вовлекает последователей в принятие решений через двустороннюю коммуникацию, такой стиль лидерства существенно снижает ответственность лидера, поскольку последователи обладают способностью и знаниями для выполнения задачи. Лидеры с низкой ориентацией на решение задач и низкой ориентацией на отношения с подчиненными называются делегирующими, потому что предоставляют подчиненным свободу принятия решений. Лидер делегирует свои полномочия последователям, обладающим способностями и опытом и при этом готовым полностью управлять собственным поведением.

На рис. 1 представлена теоретическая модель лидерства с учетом всех трех переменных: черт лидера, поведения лидера, контекста ситуации. Таким образом, мы решили первую задачу исследования и раскрыли концептуальный подход, который будет использован для сравнения лидерства в традиционных бизнес-организациях с лидерством в высшем образовании.

Рис. 1. Теоретическая модель лидерства



Примечание: Факторы, не контролируемые лидером, выделены серым цветом. Объективная эффективность лидера, например эффективность отдела или организации, иногда используется как параметр, по которому оценивают эффективность лидерства. Она зависит в том числе от ситуационных факторов, на которые лидер не может повлиять, поэтому выделена серым цветом наполовину, так же как отношения между лидером и последователями.

3. Анализ совместного цитирования

Для решения второй задачи исследования применен анализ совместного цитирования [Van Eck, Waltman, 2007]. Выбор именно этого метода обоснован тем, что он позволяет определить работы, оказавшие наибольшее влияние на исследовательский ландшафт в области лидерства в высшем образовании. В ходе такого анализа идентифицируются пары статей, которые цитируются вместе. Совместное цитирование свидетельствует о сильной связи между публикациями и их значимости для исследуемой темы.

Проанализированы 142 306 взаимосвязей цитирования в 3827 работах, отобранных на основе следующего запроса в *Scopus*: *TITLE (leader*) AND TITLE-ABS-KEY (educat*) AND TITLE-ABS-KEY (universit*) OR TITLE-ABS-KEY (leader*) AND TITLE-ABS-KEY (higher AND education)*. Для включения работы в выборку соблюдалось условие минимального числа цитирований ($n = 20$).

В результате анализа совместного цитирования выявлены девять ключевых работ, образующих основной кластер: [Bass, 1985; Bolden, Petrov, Gosling, 2008; Braun, Clarke, 2006; Burns, 1978; Bryman, 2007; Fornell, Larcker, 1981; Morley, 2013; Ramsden, 1998; Spence, 2007].

Три публикации из перечисленных исключены из дальнейшего систематического анализа. Статья [Morley, 2013] фокусируется на гендерном аспекте лидерства, что выходит за рамки нашего исследования. При этом, однако, мы не отрицаем значимости гендерного аспекта лидерства: в других исследованиях он может быть важным фактором, поскольку расширяет представления о разнообразии подходов и стратегий, применяемых разными группами лидеров. В статье [Braun, Clarke, 2006] обсуждаются методологические основания тематического анализа в психологии. Хотя в исследованиях лидерства могут использоваться качественные методы, такие как тематический анализ, и именно поэтому данная работа набрала много ссылок, сама статья не является исследованием лидерства и не содержит сведений о различиях между лидерством в высшем образовании и лидерством в традиционных бизнес-организациях. По той же причине из дальнейшего анализа исключена статья [Fornell, Larcker, 1981]: эта методологическая работа сосредоточена на оценке структурных уравнений с наблюдаемыми переменными и ошибками измерения, которые могут использоваться, в частности, в исследованиях лидерства. При этом информации о лидерстве в статье нет.

Исключение указанных источников позволит сосредоточиться в анализе на тех работах, которые напрямую связаны с изучением лидерства в контексте высшего образования и традиционных бизнес-организаций, обеспечивая релевантность и точность результатов исследования.

Таким образом, основой для проведения систематического обзора литературы послужили следующие работы: [Bass, 1985; Bolden, Petrov, Gosling, 2008; Burns, 1978; Bryman, 2007; Ramsden, 1998; Spendlove, 2007].

4. Систематический обзор суженной выборки работ на основе авторского концептуального подхода

Решение третьей задачи исследования — сравнение лидерства в высшем образовании с лидерством в традиционных бизнес-организациях — позволит раскрыть характеристики контекста, а также зафиксировать требования к лидеру. В соответствии с авторским концептуальным подходом первой «линзой» для анализа выступит переменная «черты лидера».

Лидеры традиционных бизнес-организаций часто фокусируются на достижении корпоративных целей и увеличении прибыли [Bass, 1985]. Соответственно, для них важны личностные качества, связанные с ориентацией на результат [Bass, 1985; Spendlove, 2007]. Эти качества значимы и для лидеров образовательных организаций, но им необходимо сочетать ориентацию на результат с ориентацией на изменения и на отношения: обладать способностью адаптироваться к изменениям и работать в условиях неопределенности, уметь справляться с конфликтами и управлять

межличностными отношениями [Ramsden, 1998]. Лидеры более креативных, по сравнению с традиционным бизнесом, организаций, безусловно, также нуждаются в этих навыках, но только в рамках достижения корпоративных целей и увеличения прибыли [Bass, 1985]. Лидеры образовательных организаций опираются на трансформационное лидерство [Bass, 1985], основанное на экстраверсии и открытости опыту, поскольку им необходимо постоянно обновлять свои знания и навыки: этого требует быстрое развитие науки и технологий. То есть развитие инновационной среды и культуры сотрудничества в образовательных организациях обусловлено не только ориентацией на финансовый результат [Burns, 1978; Bryman, 2007].

Качества, связанные с морально ориентированным поведением, например честность-скромность, также являются ключевыми для лидеров в обеих сферах [Spendlove, 2007], однако для лидеров образовательных организаций они более актуальны ввиду необходимости обеспечивать соблюдение академической этики и прозрачности [Bolden, Petrov, Gosling, 2008].

Лидерство, ориентированное на отношения, основано на доброжелательности и эмоциональной устойчивости. Такой стиль лидерства может способствовать формированию среды, в которой все участники получают возможность сотрудничать и развиваться [Bolden, Petrov, Gosling, 2008], и эта возможность критически значима в академической среде.

Чтобы принимать решения в условиях повышенной неопределенности, лидерам необходим высокий уровень базового самооценивания, в особенности самоэффективности и эмоциональной устойчивости [Bess, Goldman, 2001]. Открытость опыту, добросовестность и доброжелательность также способствуют развитию доверительных отношений лидера университета с преподавателями и научными сотрудниками. Лидеры, обладающие этими качествами, способны вести с подчиненными конструктивный диалог и вовлекать их в принятие решений [Rushton, Murray, Paunonen, 1983; Padhye, 2013; Scheepers et al., 2014; Clayson, Sheffet, 2006; Patrick, 2011]. Специфика преподавателей как объектов управления состоит в том, что они обычно склонны к проявлению индивидуализма⁵, и от лидера образовательной организации требуется разработка и использование гибких и адаптивных подходов к управлению [Bess, Goldman, 2001]. Необходимое условие успешности такого рода подходов — открытость опыту как черта лидера.

⁵ Индивидуализм и коллективизм можно рассматривать как черты отдельных людей. Для индивидуалистов приоритетны их личные потребности, цели и благополучие, коллективисты в первую очередь ориентируются на потребности, цели и благополучие группы. На индивидуальном уровне черты индивидуализма и коллективизма иногда называют идиоцентризмом и аллоцентризмом соответственно [Triandis et al., 1995].

Лидеры в традиционных бизнес-организациях должны обладать высоким уровнем базового самооценивания, который способствует самоэффективности и уверенности в своих решениях [Judge, Bono, 2001]. В бизнесе лидеры вынуждены проявлять большую добросовестность и экстраверсию, что позволяет им эффективно управлять менее заинтересованными сотрудниками и мотивировать их, а также вести переговоры и взаимодействовать с внешними стейкхолдерами [Barrick, Mount, 1991]. Исследователи теорий лидерства не причисляют к наиболее влиятельным системам оценивания лидерства дихотомию «индивидуализм — коллективизм» [Holmes et al., 2021], и тем не менее она весьма плодотворна именно при сравнении бизнес-организаций с другими видами институций: в бизнес-организациях часто ценится коллективизм, который делает возможным использование общих ментальных моделей и корпоративных ценностей для координации действий сотрудников [Bass, 1990; Dorfman, Hanges, Brodbeck, 2004].

Умеренный уровень нарциссизма приемлем для лидеров в высшем образовании: нарциссистические лидеры, как правило, харизматичны и способны вдохновлять своих последователей, что необходимо в академической среде [Rosenthal, Pittinsky, 2006]. Однако чрезмерный нарциссизм может привести к негативным последствиям, таким как манипуляция и эксплуатация преподавателей и научных сотрудников [Ames, Rose, Anderson, 2006]. Например, исследователи с высоким уровнем нарциссизма могут привлечь большие гранты или выделиться среди своих коллег на международных конференциях благодаря своей харизме и уверенности в себе. Однако чрезмерный нарциссизм в академической среде порождает такие проблемы, как плагиат, занижение вклада коллег в совместных исследованиях или даже эксплуатация младших по рангу исследователей. В бизнесе такие качества нарциссических лидеров могут негативно повлиять на моральный дух и продуктивность команды. Например, Стив Джобс, основатель *Apple*, мог мотивировать команду к созданию инновационных продуктов, однако его критики утверждают, что он был деспотичен и чрезмерно требователен к своим сотрудникам.

Макиавеллизм и психопатия могут быть полезными в некоторых ситуациях для достижения краткосрочных целей. При этом в сфере высшего образования такие черты лидеров считаются неприемлемыми. Так, макиавеллизм, основанный на манипуляции и контроле, может резко снизить уровень взаимного доверия в коллективе, что негативно скажется на эффективности сотрудничества и на общей атмосфере в академической среде. Психопатия у лидера, проявляющаяся агрессией, импульсивностью и отсутствием эмпатии, может привести к формированию деструктивного стиля лидерства и возникновению у руководителя проблем в общении с коллегами и студентами.

В контексте бизнеса макиавеллизм и психопатия могут способствовать краткосрочному успеху за счет агрессивного и манипулятивного поведения, однако в долгосрочной перспективе неизбежно подрывают репутацию организации и отношения руководителя с сотрудниками и стейкхолдерами [Paulhus, Williams, 2002; Grijalva, Harms, 2014].

Второй аналитической «линзой» при рассмотрении отобранных работ будет поведение лидеров.

В традиционных бизнес-организациях преобладает транзакционный стиль лидерства, основанный на взаимоотношениях типа «вознаграждение за выполнение задач» [Bass, 1985; Spendlove, 2007]. В системе высшего образования более эффективен трансформационный стиль лидерства, который подразумевает вдохновляющую мотивацию и вовлечение сотрудников в изменение организации [Bryman, 2007; Bolden, Petrov, Gosling, 2008; Ramsden, 1998]. Преимущества трансформационного стиля лидерства в образовательных организациях обусловлены тем, что преподавателям и научным сотрудникам, как правило, свойственна независимость как черта личности и они ценят свою автономию [Bess, Goldman, 2001]. Кроме того, система мотивации академической сферы уже сейчас пресыщена отношениями типа *quid pro quo*: в последние годы транзакционный стиль часто применялся для мотивации преподавателей, например, к публикационной активности их побуждали в режиме *publish or perish*. Поэтому не стоит многого ожидать от использования транзакционного стиля.

В бизнес-организациях лидеры обычно фокусируются на достижении корпоративных целей, таких как рост прибыли и рыночная доля [Burns, 1978]. В системе высшего образования лидеры вынуждены балансировать, организуя преподавательскую и исследовательскую деятельность, одновременно обеспечивая достижение академических и административных целей [Ramsden, 1998].

Лидеры традиционных бизнес-организаций, как правило, могут полагаться на общие корпоративные ценности и ментальные модели, которые объединяют сотрудников вокруг общих целей [Bass, 1990; Dorfman, Hanges, Brodbeck, 2004; Spendlove, 2007]. Лидеры в высшем образовании сталкиваются с более сложным и разнообразным контекстом, поскольку преподаватели и научные сотрудники, составляющие коллектив образовательной организации, обычно существенно различаются по интересам, специализациям и уровням автономии. В этой ситуации лидеру необходимо быть более гибким и адаптивным, а также способным учитывать многообразие потребностей и ожиданий своих подчиненных [Bolden, Petrov, Gosling, 2008; Bryman, 2007].

В бизнес-организациях лидеры часто применяют в коммуникации и принятии решений директивный подход «сверху вниз»

(*top-down*) [Burns, 1978]. Напротив, в высшем образовании, чтобы лидерство было эффективным, необходимо вовлечь преподавателей и научных сотрудников в процесс принятия решений, обеспечивая им возможность участвовать в коллегиальном управлении и защищать свои академические свободы [Ramsden, 1998]. То есть лидеры должны быть более демократичными и вести с подчиненными диалог, а не просто давать им указания.

Что касается переменной «контекст ситуации», согласно теории непредвиденных обстоятельств [Fiedler, 1972] эффективность лидерства определяется тремя ключевыми ситуационными факторами: качеством отношений между лидером и последователями, степенью структурированности задачи и объемом власти у лидера. В системе высшего образования задачи могут быть менее структурированы по сравнению с бизнес-структурами из-за сложности исследовательской и педагогической работы, и отношения между лидерами и подчиненными могут быть более равноправными [Ramsden, 1998; Bolden, Petrov, Gosling, 2008], партнерскими.

Партнерство может быть результатом лидерства, ориентированного на отношения. Партнерство в системе высшего образования представляет собой социальное взаимодействие преподавателей и других сотрудников университета, осуществляемое в рамках их совместной деятельности и основанное на объединении усилий, направленных на реализацию профессиональных интересов — научных, педагогических и т.д. Партнерство характеризуется переплетением личных и деловых устремлений, т.е. «надо» и «хочу» партнеров не вступают между собой в противоречие [Позняков, Вавакина, 2016]. В традиционных бизнес-организациях, где задачи, как правило, более структурированы, а лидер может обладать большим объемом власти, лидеры могут использовать более директивные стратегии [Bass, 1985; Derue et al., 2011].

В системе высшего образования лидерство реализуется в условиях многообразия задач и ответственности, которые возлагаются на преподавателей в дополнение к преподаванию [Bryman, 2007]. В таких обстоятельствах лидер должен быть способен координировать и интегрировать разнообразные виды деятельности и интересы своих подчиненных, содействуя сотрудничеству и обмену идеями [Ramsden, 1998]. Преподаватели и исследователи характеризуются высоким уровнем образования, интеллектуальной автономией и приверженностью ценностям академической свободы [Ramsden, 1998; Bryman, 2007]. Они стремятся к интеллектуальному росту, творческому развитию и самореализации в профессии. Лидеры университетов должны обеспечивать поддержку профессионального развития преподавателей и стимулировать их профессиональный рост, используя демократический подход к управлению образовательной организацией

[Bryman, 2007], [Bolden, Petrov, Gosling, 2008]. В зависимости от сложности задачи они могут применять либо «продающий идею», либо вовлекающий стиль лидерства, по П. Херси [Hersey, 1984].

В традиционных бизнес-организациях задачи и виды ответственности сотрудников тоже могут быть разнородными и многообразными, однако структура и процессы организации обычно являются более иерархическими и формализованными [Burns, 1978; Spendlove, 2007]. В этом контексте от лидеров требуется установление четких целей и приоритетов [Bass, 1985; Derue et al., 2011]. У их подчиненных разные образовательные и профессиональные бэкграунды, они работают в условиях иерархической организационной структуры [Bass, 1985; Spendlove, 2007]. Такие сотрудники ожидают от лидера ясных указаний [Derue et al., 2011], поэтому в зависимости от сложности задачи он может выбирать директивный или делегирующий стиль.

5. Обсуждение и интер- претации

Проанализировав в соответствии с авторским концептуальным подходом наиболее влиятельные публикации, посвященные лидерству в организациях разного типа, мы можем следующим образом ответить на сформулированный нами исследовательский вопрос — чем лидерство в высшем образовании отличается от лидерства в традиционных бизнес-организациях.

Успех лидеров и в системе высшего образования, и в бизнес-структурах в значительной степени определяется их способностью адаптироваться к изменениям, создавать среду для сотрудничества и не нарушать в собственном поведении и в практике управления основные нравственные нормы [Bass, 1985; Ramsden, 1998; Spendlove, 2007; Bolden, Petrov, Gosling, 2008]. Такие личностные черты, как экстраверсия, открытость опыту и добросовестность, ценятся в обоих контекстах, другие характеристики в разной степени востребованы и вознаграждаются в организациях разного типа [Bess, Goldman, 2001; Judge, Bono, 2001; Barrick, Mount, 1991].

Первоочередными задачами лидеров учреждений высшего образования являются создание атмосферы взаимного доверия, поддержка норм академической честности и организация среды, которая стимулирует интеллектуальный рост и сотрудничество преподавателей и исследователей [Rushton, Murray, Paunonen, 1983; Padhye, 2013; Scheepers et al., 2014; Clayson, Sheffett, 2006; Patrick, 2011]. Лидеры бизнес-организаций, в свою очередь, должны эффективно мотивировать сотрудников к взаимодействию с внешними заинтересованными сторонами и управлять подчиненными, акцентируя внимание на коллективных ценностях и единых для всех членов организации ментальных моделях [Bass, 1990; Dorfman, Hanges, Brodbeck, 2004].

В сфере высшего образования ценятся лидеры с высоким уровнем базового самооценивания [Bess, Goldman, 2001], а также выраженными экстраверсией, доброжелательностью, добросовестностью и открытостью опыту [Rushton, Murray, Paunonen, 1983; Padhye, 2013; Scheepers et al., 2014; Clayson, Sheffet, 2006; Patrick, 2011]. Такой вывод дополнительно подкреплён результатами исследований, в которых изучалась модерация эффектов стилей лидерства чертами личности последователей: так, например, трансформационное лидерство придавало больше осмысленности работе тех последователей, у которых добросовестность и открытость опыту были выражены слабее, чем у лидера [Frieder, Wang, Oh, 2018]. Что же касается черт темной триады, нарциссизм лидеров может быть допустим в системе высшего образования в определенных ситуациях и в умеренной степени [Rosenthal, Pittinsky, 2006], в то время как макиавеллизм и психопатия неприемлемы в академическом лидерстве.

В традиционных бизнес-организациях также ценятся лидеры с высоким уровнем базового самооценивания, экстраверсии, открытости опыту и добросовестности [Judge, Bono, 2001], но, в отличие от лидерства в высшем образовании, в бизнес-организациях высокая доброжелательность у лидера оказывается наиболее частой причиной срывов и неуспешности лидерства [Hogan, Curphy, Hogan, 1994], а черты темной триады в краткосрочной перспективе могут быть приемлемы.

Рассматривая условия эффективности лидерства в высшем образовании, которые приобретают особую значимость ввиду превращения университетов в ключевой элемент креативной индустрии [Florida, 1999; Florida et al., 2006], нужно учитывать специфику университетов как объекта управления, которая состоит в их индивидуалистической направленности. Преподаватели и исследователи входят в креативный класс общества, они способствуют инновациям и экономическому росту. По личностному складу большинство из них — индивидуалисты, по характеру деятельности — самостоятельные акторы, их трудовые функции не являются строго исполнительскими. Организационная структура академического сообщества исторически подпитывала индивидуализм преподавателей. Классический профессорско-преподавательский состав представляет собой слабо интегрированную «конфедерацию» независимых ученых и профессионалов, они не только гордятся своей независимостью, но и, как правило, активно защищают свою автономию [Bess, Goldman, 2001].

Один из респондентов интервью, которые были проведены в рамках исследования, посвященного компетенциям эффективного лидера в высшем образовании [Spendlove, 2007], не имел опыта работы ни преподавателем, ни исследователем, но получил серьезную подготовку в области менеджмента и лидерства, а также

опыт управления сложными организациями. Несмотря на высокую квалификацию и большой опыт работы на руководящих должностях в бизнесе, отсутствие опыта академической жизни серьезно затруднило его адаптацию к университетскому контексту:

Я понял, что половину времени мы говорим на разных языках <...> Самым большим шоком было осознание того, что у людей нет чувства корпоративной идентичности. Они не говорят: «Я работаю в (учреждении)» <...> Так что никакой корпоративной идентичности <...> непонятно, каким образом можно мотивировать людей работать. Я к этому не привык [Spendlove, 2007. P. 413].

Суть кардинального различия между лидерством в бизнес-организации и лидерством в сфере высшего образования, эмоционально описанного респондентом, строго сформулирована в научных публикациях: сотрудники бизнес-организации, как правило, разделяют общие для всех ментальные модели и представления о том, как компания функционирует [Bass, 1990; Dorfman, Hanges, Brodbeck, 2004; Spendlove, 2007]. Будучи индивидуалистами, преподаватели, как правило, не имеют общих для всех сотрудников университета убеждений, и поэтому стратегии лидерства, не адаптированные к контексту университета, а просто перенесенные из бизнес-среды, рискуют оказаться неэффективными.

Основные различия между лидерством в высшем образовании и лидерством в традиционных бизнес-организациях заключаются в характере отношений между лидерами и подчиненными, степени структурированности задач и особенностях организационного контекста. В традиционных бизнес-организациях контекст лидерства более иерархичен и формализован, чем в сфере высшего образования [Burns, 1978; Spendlove, 2007], что позволяет лидерам устанавливать четкие цели и приоритеты и рассчитывать на то, что подчиненные будут им следовать [Bass, 1985; Degeue et al., 2011]. В этих условиях лидеры могут выбирать директивный или делегирующий стиль в зависимости от сложности задачи.

Университетские лидеры вынуждены работать и добиваться результатов в весьма сложных условиях [Meek et al., 2010]. Контекст лидерства в высшем образовании ярко охарактеризовал один из респондентов в интервью, проведенных в рамках исследования специфических трудностей университетского лидерства:

У вас есть все обязанности по ведению малого бизнеса, но у вас нет власти или контроля <...> Есть сильное ощущение, что на вас лежит вся ответственность, но вы не имеете контроля [Bolden, Petrov, Gosling, 2008. P. 365].

Неудивительно, что лидеры, работающие в учреждениях высшего образования, сообщают о противоречивости университетской среды и необходимости для руководителя лавировать между многими конкурирующими силами [Bolden, Petrov, Gosling, 2008]. Возможно, именно поэтому в учреждениях высшего образования обычно складываются более равноправные и партнерские отношения между лидерами и подчиненными [Ramsden, 1998; Bolden, Petrov, Gosling, 2008]. Исследователи и педагоги решают в профессиональной деятельности сложные, слабо структурированные задачи, и лидеры университетов должны координировать и интегрировать разнообразные виды деятельности и нередко противоречивые интересы своих подчиненных, содействуя сотрудничеству и обмену идеями [Ramsden, 1998]. Лидеры должны адаптировать свой стиль руководства к уровню зрелости и компетентности своих последователей — а значит, в учреждениях высшего образования от них требуется более демократичный подход к управлению: по П. Херси, это вовлекающий стиль или «продающий идею» [Bryman, 2007; Bolden, Petrov, Gosling, 2008]. Более того, они вынуждены адаптироваться к изменяющимся потребностям общества и растущему влиянию технологий на образовательные процессы [Wingard, 2023; Xiao, Chatterjee, Gehringer, 2022; Bryman, 2007; Bolden, Petrov, Gosling, 2008], что делает наиболее актуальным партнерский подход, способствующий сотрудничеству и обмену идеями [Ramsden, 1998; Bolden, Petrov, Gosling, 2008].

В традиционных бизнес-организациях преобладает транзакционный стиль лидерства, который обеспечивает стабильность и эффективность при отсутствии радикальных перемен во внешней и внутренней среде [Bass, 1985; Spendlove, 2007]. Однако в условиях быстрых изменений и неопределенности необходимой надстройкой для успешного преодоления вызовов и адаптации к новым обстоятельствам становится трансформационный стиль лидерства [Bass, 1990; Dorfman, Hanges, Brodbeck, 2004].

Транзакционный стиль лидерства является базовым и в университетах, но его слишком интенсивное применение, например в рамках политики *publish or perish*, не позволяет обеспечить эффективность в долгосрочной перспективе [Bryman, 2007; Ramsden, 1998]. В этом контексте трансформационный стиль лидерства становится не менее важной надстройкой, необходимой для мотивации автономных научно-педагогических работников [Bryman, 2007; Bolden, Petrov, Gosling, 2008]. Кроме того, для обеспечения эффективности университетов требуется надстройка «третьего этажа» — партнерства, которое основано на взаимопонимании, сотрудничестве и поддержке между лидером и последователями [Plachy, Smunt, 2022; Позняков, Вавакина, 2016].

Согласно результатам 152 интервью, проведенных в британских университетах, лидерство в высшем образовании в значительной степени опирается на неформальные отношения [Bolden,

Petrov, Gosling, 2008]. Так, один из респондентов подчеркивает роль своего социального капитала в осуществлении лидерства:

Я использую сети. Если бы я использовал только формальные каналы, я бы никогда ничего не достиг <...> я просто буду лоббировать <...> Бумага ничего не стоит, пока вы не убедитесь, что они (коллеги) понимают вашу позицию [Bolden, Petrov, Gosling, 2008. P. 365].

Необходимость ориентации на отношения как компонента лидерской стратегии в учреждениях высшего образования подтверждается и результатами исследований [Nguyen et al., 2022; Chen et al., 2015; Erdogan, Liden, 2006]: ориентированное на отношения поведение лидера считают наиболее подходящим большинство преподавателей, являющихся индивидуалистами [Bess, Goldman, 2001].

Успешные лидеры должны быть готовы к изменениям и способны использовать и интегрировать разные подходы к управлению, чтобы наилучшим образом соответствовать потребностям своих подчиненных и организации в целом. Им должно быть доступно применение транзакционного, трансформационного и партнерского стилей лидерства, а также они должны постоянно обучаться новым лидерским навыкам [Plachy, Smunt, 2022; Bolden, Petrov, Gosling, 2008; Spendlove, 2007].

Основные различия между лидерством в высшем образовании и лидерством в традиционных бизнес-организациях представлены в табл. 2.

Таблица 2. Основные различия между лидерством в высшем образовании и в традиционных бизнес-организациях

	Университеты	Традиционные бизнес-организации
<i>Контекст</i>		
Специфика	Индивидуалистическая направленность Университет как слабо интегрированная «конфедерация» независимых ученых и профессионалов Более равноправные и партнерские отношения между лидерами и подчиненными Менее структурированные задачи Необходимость адаптировать стиль лидерства	Коллективная идентичность Сотрудники разделяют общие для всех ментальные модели и мифы о функционировании компании Более иерархическая и формализованная структура Возможность использования директивного или делегирующего стиля лидерства
Цели лидерства	Создание атмосферы доверия Поддержание академической честности Стимулирование интеллектуального роста и сотрудничества автономных акторов	Эффективное управление и мотивация сотрудников Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами Акцент на коллективных ценностях и единых для всех сотрудников ментальных моделях
<i>Черты</i>		
Big5 и CSE	Высокий уровень базового самооценивания Экстраверсия Доброжелательность Добросовестность Открытость опыту	Высокий уровень базового самооценивания Экстраверсия Открытость опыту Добросовестность Низкая доброжелательность (в некоторых случаях)

Окончание табл. 2

	Университеты	Традиционные бизнес-организации
Темная триада	Нарциссизм может быть приемлем в умеренной степени Макиавеллизм и психопатия неприемлемы	В краткосрочной перспективе черты темной триады могут быть приемлемы
<i>Поведение</i>		
Стиль лидерства	Партнерский, совмещающий транзакционный, трансформационный, ориентированный на отношения стили с фокусом на верхние уровни	Транзакционный или совмещение транзакционного и трансформационного
Коммуникация	Ориентация на сотрудничество Стремление к созданию позитивной атмосферы, основанной на взаимопонимании, доверии и поддержке	Ориентация на результат, на исправление ошибок Конкуренция, принятие решений «сверху вниз»

6. Выводы Таким образом, лидерство в высшем образовании действительно отличается от лидерства в традиционных бизнес-организациях, прежде всего в силу специфики их контекстов. Основываясь на идеях Р. Флориды [Florida, 1999; Florida et al., 2006], можно предположить, что для обеспечения успешного развития университетов и стимулирования их креативного класса — преподавателей и исследователей — лидеры должны применять комбинацию трансформационного и ориентированного на отношения лидерских стилей. Такая стратегия позволит стимулировать креативность, взаимное уважение и эмоциональную поддержку среди преподавателей, и созданная таким образом академическая среда будет способствовать лучшим результатам как в образовании, так и в исследовательской деятельности.

Транзакционный стиль управления не следует полностью исключать из арсенала средств университетского лидера, для него есть место в рамках управления организационными процессами. Однако транзакционный стиль уступает в значимости трансформационному лидерству и лидерству, ориентированному на отношения, которые способствуют развитию креативного класса в университетах. Такой подход соответствует идеям меритократии, которые Р. Флорида раскрыл применительно к университетскому управлению [Florida, 2002]. Согласно принципам меритократии, талант и инновационность индивидов важнее иерархических структур и формальных ролей. С этих позиций идея замены лидера просто менеджером в корне неверна. Лидер, не пренебрегающий ориентированным на отношения стилем, не только планирует и организует работу подчиненных, но и проявляет активность по установлению партнерских отношений с каждым из них. Подчиненные, в свою очередь, не только применяют свои таланты для реализации запланированных действий, но и сами продуцируют и вносят идеи и вместе с лидером работают над «образом будущего», совместно с ним формируя общее видение результа-

та их деятельности. В процессе их взаимодействия интегрируются цели и вырабатываются уникальные для каждого партнерства негласные правила сотрудничества, учитывающие статусы старшего и младшего партнеров. Такие правила выполняют функцию регламентации допустимых паттернов поведения, формирующихся на основе ожиданий каждого из относительно независимых друг от друга партнеров и смягчающих конкурентность в их взаимодействии. Поэтому к числу ключевых условий эффективности лидерства, ориентированного на отношения, относится готовность каждого из партнеров строить взаимоотношения с учетом этих правил и проявлять активность в установлении партнерских отношений и взаимное доверие.

Именно лидерство-партнерство отвечает требованиям креативной индустрии и стимулирует развитие интеллектуального потенциала и творческой активности преподавателей и студентов [Florida, 1999; Florida et al., 2006]. Преподаватели как представители креативного класса должны иметь возможность для профессионального и творческого развития, а лидеры университетов должны обеспечивать условия для реализации их потенциала [Ibid.] и стремиться к созданию позитивной атмосферы, основанной на взаимопонимании, доверии и поддержке, что способствует эффективному сотрудничеству и развитию всех участников образовательного процесса. Совмещение трех стилей лидерства позволит руководителям университетов преодолевать вызовы быстро меняющегося рынка труда, адаптироваться к новым условиям и перспективам развития профессий, а также поддерживать студентов и преподавателей в условиях стресса, особенно в периоды глобальных кризисов.

Литература

1. Позняков В.В., Вавакина Т.С. (2016) *Психология делового партнерства: теория и эмпирические исследования*. М.: Институт психологии РАН.
2. Филонович С.Р. (2003) Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы. *Российский журнал менеджмента*, т. 1, № 2, сс. 3–24.
3. Ames D.R., Rose P., Anderson C.P. (2006) The NPI-16 as a Short Measure of Narcissism. *Journal of Research in Personality*, vol. 40, no 4, pp. 440–450. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.03.002>
4. Ashton M.C., Lee K. (2007) Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure. *Personality and Social Psychology Review*, vol. 11, no 2, pp. 150–166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
5. Avolio B.J., Walumbwa F.O., Weber T.J. (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, vol. 60, no 1, pp. 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
6. Baka Ł. (2019) Explaining Active and Passive Types of Counterproductive Work Behavior: The Moderation Effect of Bullying, the Dark Triad and Job Control. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, vol. 32, no 6, pp. 777–795. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.01447>
7. Barrick M.R., Mount M.K. (1991) The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, vol. 44, no 1, pp. 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

8. Bass B.M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, NY: Free Press.
9. Bass B. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
10. Bass B.M., Riggio R.E. (2006) *Transformational Leadership*. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
11. Bess J.L., Goldman P. (2001) Leadership Ambiguity in Universities and K–12 Schools and the Limits of Contemporary Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, vol. 12, no 4, pp. 419–450. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00090-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00090-4)
12. Bolden R., Petrov G., Gosling J. (2008) Tensions in Higher Education Leadership: Towards a Multi-Level Model of Leadership Practice. *Higher Education Quarterly*, vol. 62, no 4, pp. 358–376. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x>
13. Braun V., Clarke V. (2006) Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no 2, pp. 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
14. Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D.A. (2005) Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, no 2, pp. 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
15. Bryman A. (2007) Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review. *Studies in Higher Education*, vol. 32, no 6, pp. 693–710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
16. Burns J.M. (1978) *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
17. Carlyle T., MacMechan A. (1901) *Carlyle on Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Boston, MA: Ginn & Co.
18. Chen Y., Chen Z.X., Zhong L., Son J., Zhang X., Liu Z. (2015) Social Exchange Spillover in Leader–Member Relations: A Multilevel Model. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no 5, pp. 673–697. <https://doi.org/10.1002/job.2021>
19. Clayson D.E., Sheffet M.J. (2006) Personality and the Student Evaluation of Teaching. *Journal of Marketing Education*, vol. 28, no 2, pp. 149–160. <https://doi.org/10.1177/0273475306288402>
20. Contreras F., Baykal E., Abid G. (2020) E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, no 11, Article no 3484. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.567368>
21. Derue D.S., Nahrgang J.D., Wellman N.E.D., Humphrey S.E. (2011) Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, pp. 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
22. Dinh J.E., Lord R.G., Gardner W.L., Meuser J.D., Liden R.C., Hu J. (2014) Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 1, pp. 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
23. Dorfman P.W., Hanges P.J., Brodbeck F.C. (2004) Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (eds R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta), Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 669–718.
24. Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A. (2007) Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, vol. 18, no 3, pp. 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
25. Erdogan B., Liden R.C. (2006) Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 1, pp. 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.366>

26. Fiedler F.E. (1972) The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no 4, pp. 453–470. <https://doi.org/10.2307/2393826>
27. Fiedler F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
28. Florida R. (2002) *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York, NY: Basic Books.
29. Florida R. (1999) The Role of the University: Leveraging Talent, Not Technology. *Issues in Science and Technology*, vol. 15, no 4, pp. 67–73.
30. Florida R., Gates G., Knudsen B., Stolarick K. (2006) *The University and the Creative Economy*. Available at: <https://creativeclass.com/rfcgdb/articles/the%20university%20and%20the%20creative%20economy.pdf> (accessed 2 May 2024).
31. Fornell C., Larcker D.F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 1, pp. 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
32. Frieder R.E., Wang G., Oh I.S. (2018) Linking Job-Relevant Personality Traits, Transformational Leadership, and Job Performance via Perceived Meaningfulness at Work: A Moderated Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, no 3, pp. 324–333. <https://doi.org/10.1037/apl0000273>
33. Garcia D., Adrianson L., Archer T., Rosenberg P. (2015) The Dark Side of the Affective Profiles: Differences and Similarities in Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism. *Sage Open*, vol. 5, no 4, pp. 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244015615167>
34. Gardner W.L., Lowe K.B., Moss T.W., Mahoney K.T., Coglisier C.C. (2010) Scholarly Leadership of the Study of Leadership: A Review of the Leadership Quarterly's Second Decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no 6, pp. 922–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.001>
35. Gill C.H.D., Berezina E. (2019) Modeling Personality Structure Using Semantic Relationships: Is the HEXACO Honesty-Humility a Distinct Trait? *Psychology in Russia: State of the Art*, vol. 12, no 1, pp. 89–103. <https://doi.org/10.11621/pir.2019.0106>
36. Grijalva E., Harms P. D. (2014). Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model. *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, no 2, pp. 108–127. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0048>
37. Hersey P. (1984) *The Situational Leader*. New York, NY: Warner Books.
38. Hersey P., Blanchard K.H. (1969) Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*, vol. 23, no 5, pp. 26–34.
39. Hogan R., Curphy G.J., Hogan J. (1994) What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, vol. 49, no 6, pp. 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
40. Holmes Jr. R.M., Hitt M.A., Perrewé P.L., Palmer J.C., Molina-Sieiro G. (2021) Building Cross-Disciplinary Bridges in Leadership: Integrating Top Executive Personality and Leadership Theory and Research. *The Leadership Quarterly*, vol. 32, no 1, Article no 101490. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101490>
41. House R.J., Mitchell T.R. (1974) Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, vol. 3, no 4, pp. 81–97.
42. Inceoglu I., Thomas G., Chu C., Plans D., Gerbasi A. (2018) Leadership Behavior and Employee Well-Being: An Integrated Review and a Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no 1, pp. 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
43. Judge T.A., Bono J.E. (2001) Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal*

- of Applied Psychology*, vol. 86, no 1, pp. 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
44. Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., Gerhardt M.W. (2002) Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, pp. 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
 45. Judge T.A., Piccolo R.F., Kosalka T. (2009) The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm. *The Leadership Quarterly*, vol. 20, no 6, pp. 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
 46. Kok S.K., McDonald C. (2017) Underpinning Excellence in Higher Education—An Investigation into the Leadership, Governance and Management Behaviours of High-Performing Academic Departments. *Studies in Higher Education*, vol. 42, no 2, pp. 210–231. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1036849>
 47. Lee K., Ashton M.C. (2005) Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO Model of Personality Structure. *Personality and Individual Differences*, vol. 38, no 7, pp. 1571–1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
 48. Lowe K.B., Gardner W.L. (2000) Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future. *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, pp. 459–514. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00042-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00042-7)
 49. Mael F.A., Waldman D.A., Mulqueen C. (2001) From Scientific Careers to Organizational Leadership: Predictors of the Desire to Enter Management on the Part of Technical Personnel. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, iss. 3, pp. 132–148. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
 50. Mann R.D. (1959) A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, vol. 56, no 4, pp. 241–270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>
 51. Matthews S.H., Kelemen T.K., Bolino M.C. (2021) How Follower Traits and Cultural Values Influence the Effects of Leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 32, no 1, Article no 101497. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101497>
 52. McIlhatton S., Johnson N., Holden J. (1993) What Can Educational Managers Learn from Private Enterprise? *International Journal of Educational Management*, vol. 7, no 1, pp. 36–39. <https://doi.org/10.1108/09513549310025145>
 53. Meek V.L., Goedegebuure L., Santiago R., Carvalho T. (2010) *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management*. Dordrecht: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9164-9>
 54. Middlehurst R. (1987) *Leadership Development in Universities*. London: Department of Education.
 55. Millward L.J., Hopkins L.J. (1998) Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, no 16, pp. 1530–1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
 56. Morley L. (2013) The Rules of the Game: Women and the Leaderist Turn in Higher Education. *Gender and Education*, vol. 25, no 1, pp. 116–131. <https://doi.org/10.1080/09540253.2012.740888>
 57. Morris T.L., Laipple J.S. (2015) How Prepared Are Academic Administrators? Leadership and Job Satisfaction within US Research Universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 37, no 2, pp. 241–251. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1034425>
 58. Nguyen P.D., Khoi N.H., Le A.N.H., Ho H.X. (2022) Benevolent Leadership and Organizational Citizenship Behaviors in a Higher Education Context: A Moderated Mediation Model. *Personnel Review*, vol. 52, iss. 4, pp. 1209–1232. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0234>
 59. Padhye V. (2013) Influence of Personality on Teaching Performance of College Teachers. *Online International Interdisciplinary Research Journal*, vol. 3, no 2, pp. 164–173.

60. Patrick C.L. (2011) Student Evaluations of Teaching: Effects of the Big Five Personality Traits, Grades and the Validity Hypothesis. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 36, no 2, pp. 239–249. <https://doi.org/10.1080/02602930903308258>
61. Paulhus D.L., Williams K.M. (2002) The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, vol. 36, no 6, pp. 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
62. Plachy R.J., Smunt T.L. (2022) Rethinking Managers, Leadership, Followership, and Partnership. *Business Horizons*, vol. 65, no 4, pp. 401–411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.01.005>
63. Ramsden P. (1998) *Learning to Lead in Higher Education*. New York, NY: Routledge.
64. Rogoza R., Ciecuch J. (2020) Dark Triad Traits and Their Structure: An Empirical Approach. *Current Psychology*, vol. 39, no 4, pp. 1287–1302. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9897-6>
65. Rosenthal S.A., Pittinsky T.L. (2006) Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 6, pp. 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
66. Rushton J., Murray H., Paunonen S.V. (1983) Personality, Research Creativity, and Teaching Effectiveness in University Professors. *Scientometrics*, vol. 5, no 2, pp. 93–116. <https://doi.org/10.1007/BF02016605>
67. Scheepers R.A., Lombarts K.M., van Aken M.A., Heineman M.J., Arah O.A. (2014) Personality Traits Affect Teaching Performance of Attending Physicians: Results of a Multi-Center Observational Study. *PLOS One*, vol. 9, no 5, Article no e98107. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0098107>
68. Spendlove M. (2007) Competencies for Effective Leadership in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, vol. 21, no 5, pp. 407–417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>
69. Spurr D., Keller A.C., Hirschi A. (2016) Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality with Objective and Subjective Career Success. *Social Psychological and Personality Science*, vol. 7, no 2, pp. 113–121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
70. Stogdill R.M. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, vol. 25, no 1, pp. 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
71. Triandis H.C., Chan D.K.S., Bhawuk D.P., Iwao S., Sinha J.B. (1995) Multimethod Probes of Allocentrism and Idiocentrism. *International Journal of Psychology*, vol. 30, no 4, pp. 461–480. <https://doi.org/10.1080/00207599508246580>
72. Van Eck N.J., Waltman L. (2007) Bibliometric Mapping of the Computational Intelligence Field. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, vol. 15, no 5, pp. 625–664. <http://dx.doi.org/10.1142/S0218488507004911>
73. Vroom V.H., Jago A.G. (2007) The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, vol. 62, no 1, pp. 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
74. Vroom V.H., Yetton P.W. (1973) *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
75. Weick K.E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no 1, pp. 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
76. Wingard J. (2023) *ChatGPT: A Threat to Higher Education?* Available at: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2023/01/10/chatgpt-a-threat-to-higher-education/?sh=1b5aa4a61e76> (accessed 20 April 2024).
77. Xiao Y., Chatterjee S., Gehringer E. (2022) A New Era of Plagiarism: The Danger of Cheating Using AI. *Proceedings of the 20th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (Antalya, Turkey, 2022, 7–9 November)*, pp. 1–6.

78. Yukl G., Gordon A., Taber T. (2002) A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half-Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9, no 1, pp. 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
79. Zhu J., Song L.J., Zhu L., Johnson R.E. (2019) Visualizing the Landscape and Evolution of Leadership Research. *The Leadership Quarterly*, vol. 30, no 2, pp. 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.002>

References

- Ames D.R., Rose P., Anderson C.P. (2006) The NPI-16 as a Short Measure of Narcissism. *Journal of Research in Personality*, vol. 40, no 4, pp. 440–450. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.03.002>
- Ashton M.C., Lee K. (2007) Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure. *Personality and Social Psychology Review*, vol. 11, no 2, pp. 150–166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Avolio B.J., Walumbwa F.O., Weber T.J. (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, vol. 60, no 1, pp. 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baka Ł. (2019) Explaining Active and Passive Types of Counterproductive Work Behavior: The Moderation Effect of Bullying, the Dark Triad and Job Control. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, vol. 32, no 6, pp. 777–795. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.01447>
- Barrick M.R., Mount M.K. (1991) The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, vol. 44, no 1, pp. 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bass B.M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, NY: Free Press.
- Bass B. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass B.M., Riggio R.E. (2006) *Transformational Leadership*. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bess J.L., Goldman P. (2001) Leadership Ambiguity in Universities and K–12 Schools and the Limits of Contemporary Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, vol. 12, no 4, pp. 419–450. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00090-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00090-4)
- Bolden R., Petrov G., Gosling J. (2008) Tensions in Higher Education Leadership: Towards a Multi-Level Model of Leadership Practice. *Higher Education Quarterly*, vol. 62, no 4, pp. 358–376. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x>
- Braun V., Clarke V. (2006) Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no 2, pp. 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D.A. (2005) Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, no 2, pp. 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bryman A. (2007) Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review. *Studies in Higher Education*, vol. 32, no 6, pp. 693–710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Burns J.M. (1978) *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Carlyle T., MacMechan A. (1901) *Carlyle on Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Boston, MA: Ginn & Co.
- Chen Y., Chen Z.X., Zhong L., Son J., Zhang X., Liu Z. (2015) Social Exchange Spillover in Leader–Member Relations: A Multilevel Model. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no 5, pp. 673–697. <https://doi.org/10.1002/job.2021>
- Clayson D.E., Sheffet M.J. (2006) Personality and the Student Evaluation of Teaching. *Journal of Marketing Education*, vol. 28, no 2, pp. 149–160. <https://doi.org/10.1177/0273475306288402>

- Contreras F., Baykal E., Abid G. (2020) E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, no 11, Article no 3484. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.567368>
- Derue D.S., Nahrgang J.D., Wellman N.E.D., Humphrey S.E. (2011) Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, pp. 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dinh J.E., Lord R.G., Gardner W.L., Meuser J.D., Liden R.C., Hu J. (2014) Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 1, pp. 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dorfman P.W., Hanges P.J., Brodbeck F.C. (2004) Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (eds R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta), Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 669–718.
- Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A. (2007) Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, vol. 18, no 3, pp. 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Erdogan B., Liden R.C. (2006) Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 1, pp. 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.366>
- Fiedler F.E. (1972) The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no 4, pp. 453–470. <https://doi.org/10.2307/2393826>
- Fiedler F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Filonovich S.R. (2003) Leadership Theories in Management: History and Perspectives. *Russian Management Journal*, vol. 1, no 2, pp. 3–24 (In Russian).
- Florida R. (2002) *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York, NY: Basic Books.
- Florida R. (1999) The Role of the University: Leveraging Talent, Not Technology. *Issues in Science and Technology*, vol. 15, no 4, pp. 67–73.
- Florida R., Gates G., Knudsen B., Stolarick K. (2006) *The University and the Creative Economy*. Available at: <https://creativeclass.com/rfcgdb/articles/the%20university%20and%20the%20creative%20economy.pdf> (accessed 2 May 2024).
- Fornell C., Larcker D.F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 1, pp. 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frieder R.E., Wang G., Oh I.S. (2018) Linking Job-Relevant Personality Traits, Transformational Leadership, and Job Performance via Perceived Meaningfulness at Work: A Moderated Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, no 3, pp. 324–333. <https://doi.org/10.1037/apl0000273>
- Garcia D., Adrianson L., Archer T., Rosenberg P. (2015) The Dark Side of the Affective Profiles: Differences and Similarities in Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism. *Sage Open*, vol. 5, no 4, pp. 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244015615167>
- Gardner W.L., Lowe K.B., Moss T.W., Mahoney K.T., Coglisier C.C. (2010) Scholarly Leadership of the Study of Leadership: A Review of the Leadership Quarterly's Second Decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no 6, pp. 922–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.001>
- Gill C.H.D., Berezina E. (2019) Modeling Personality Structure Using Semantic Relationships: Is the HEXACO Honesty-Humility a Distinct Trait? *Psychology in Russia: State of the Art*, vol. 12, no 1, pp. 89–103. <https://doi.org/10.11621/pir.2019.0106>
- Grijalva E., Harms P.D. (2014) Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model. *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, no 2, pp. 108–127. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0048>

- Hersey P. (1984) *The Situational Leader*. New York, NY: Warner Books.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1969) Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*, vol. 23, no 5, pp. 26–34.
- Hogan R., Curphy G.J., Hogan J. (1994) What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, vol. 49, no 6, pp. 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
- Holmes Jr. R.M., Hitt M.A., Perrewé P.L., Palmer J.C., Molina-Sieiro G. (2021) Building Cross-Disciplinary Bridges in Leadership: Integrating Top Executive Personality and Leadership Theory and Research. *The Leadership Quarterly*, vol. 32, no 1, Article no 101490. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101490>
- House R.J., Mitchell T.R. (1974) Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, vol. 3, no 4, pp. 81–97.
- Inceoglu I., Thomas G., Chu C., Plans D., Gerbasi A. (2018) Leadership Behavior and Employee Well-Being: An Integrated Review and a Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no 1, pp. 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Judge T.A., Bono J.E. (2001) Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 1, pp. 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., Gerhardt M.W. (2002) Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, pp. 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge T.A., Piccolo R.F., Kosalka T. (2009) The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm. *The Leadership Quarterly*, vol. 20, no 6, pp. 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kok S.K., McDonald C. (2017) Underpinning Excellence in Higher Education—An Investigation into the Leadership, Governance and Management Behaviours of High-Performing Academic Departments. *Studies in Higher Education*, vol. 42, no 2, pp. 210–231. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1036849>
- Lee K., Ashton M.C. (2005) Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO Model of Personality Structure. *Personality and Individual Differences*, vol. 38, no 7, pp. 1571–1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- Lowe K.B., Gardner W.L. (2000) Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future. *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, pp. 459–514. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00042-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00042-7)
- Mael F.A., Waldman D.A., Mulqueen C. (2001) From Scientific Careers to Organizational Leadership: Predictors of the Desire to Enter Management on the Part of Technical Personnel. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, iss. 3, pp. 132–148. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Mann R.D. (1959) A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, vol. 56, no 4, pp. 241–270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>
- Matthews S.H., Kelemen T.K., Bolino M.C. (2021) How Follower Traits and Cultural Values Influence the Effects of Leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 32, no 1, Article no 101497. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101497>
- McIlhatton S., Johnson N., Holden J. (1993) What Can Educational Managers Learn from Private Enterprise? *International Journal of Educational Management*, vol. 7, no 1, pp. 36–39. <https://doi.org/10.1108/09513549310025145>
- Meek V.L., Goedegebuure L., Santiago R., Carvalho T. (2010) *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management*. Dordrecht: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9164-9>
- Middlehurst R. (1987) *Leadership Development in Universities*. London: Department of Education.

- Millward L.J., Hopkins L.J. (1998) Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, no 16, pp. 1530–1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
- Morley L. (2013) The Rules of the Game: Women and the Leaderist Turn in Higher Education. *Gender and Education*, vol. 25, no 1, pp. 116–131. <https://doi.org/10.1080/09540253.2012.740888>
- Morris T.L., Laipple J.S. (2015) How Prepared Are Academic Administrators? Leadership and Job Satisfaction within US Research Universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 37, no 2, pp. 241–251. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1034425>
- Nguyen P.D., Khoi N.H., Le A.N.H., Ho H.X. (2022) Benevolent Leadership and Organizational Citizenship Behaviors in a Higher Education Context: A Moderated Mediation Model. *Personnel Review*, vol. 52, iss. 4, pp. 1209–1232. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0234>
- Padhye V. (2013) Influence of Personality on Teaching Performance of College Teachers. *Online International Interdisciplinary Research Journal*, vol. 3, no 2, pp. 164–173.
- Patrick C.L. (2011) Student Evaluations of Teaching: Effects of the Big Five Personality Traits, Grades and the Validity Hypothesis. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 36, no 2, pp. 239–249. <https://doi.org/10.1080/02602930903308258>
- Paulhus D.L., Williams K.M. (2002) The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, vol. 36, no 6, pp. 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Plachy R.J., Smunt T.L. (2022) Rethinking Managership, Leadership, Followership, and Partnership. *Business Horizons*, vol. 65, no 4, pp. 401–411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.01.005>
- Poznyakov V.V., Vavakina T.S. (2016) *Psychology of Business Partnership: Theory and Empirical Research*. Moscow: Institute of Psychology RAS (In Russian).
- Ramsden P. (1998) *Learning to Lead in Higher Education*. New York, NY: Routledge.
- Rogoza R., Ciecuch J. (2020) Dark Triad Traits and Their Structure: An Empirical Approach. *Current Psychology*, vol. 39, no 4, pp. 1287–1302. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9897-6>
- Rosenthal S.A., Pittinsky T.L. (2006) Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 6, pp. 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Rushton J., Murray H., Paunonen S.V. (1983) Personality, Research Creativity, and Teaching Effectiveness in University Professors. *Scientometrics*, vol. 5, no 2, pp. 93–116. <https://doi.org/10.1007/BF02016605>
- Scheepers R.A., Lombarts K.M., van Aken M.A., Heineman M.J., Arah O.A. (2014) Personality Traits Affect Teaching Performance of Attending Physicians: Results of a Multi-Center Observational Study. *PLOS One*, vol. 9, no 5, Article no e98107. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0098107>
- Spendlove M. (2007) Competencies for Effective Leadership in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, vol. 21, no 5, pp. 407–417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>
- Spurk D., Keller A.C., Hirschi A. (2016) Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality with Objective and Subjective Career Success. *Social Psychological and Personality Science*, vol. 7, no 2, pp. 113–121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
- Stogdill R.M. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, vol. 25, no 1, pp. 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Triandis H.C., Chan D.K.S., Bhawuk D.P., Iwao S., Sinha J.B. (1995) Multimethod Probes of Allocentrism and Idiocentrism. *International Journal of Psychology*, vol. 30, no 4, pp. 461–480. <https://doi.org/10.1080/00207599508246580>
- Van Eck N.J., Waltman L. (2007) Bibliometric Mapping of the Computational Intelligence Field. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Know-*

- ledge-Based Systems*, vol. 15, no 5, pp. 625–664. <http://dx.doi.org/10.1142/S0218488507004911>
- Vroom V.H., Jago A.G. (2007) The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, vol. 62, no 1, pp. 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Vroom V.H., Yetton P.W. (1973) *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- Weick K.E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no 1, pp. 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Wingard J. (2023) *ChatGPT: A Threat to Higher Education?* Available at: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2023/01/10/chatgpt-a-threat-to-higher-education/?sh=1b5aa4a61e76> (accessed 20 April 2024).
- Xiao Y., Chatterjee S., Gehringer E. (2022) A New Era of Plagiarism: The Danger of Cheating Using AI. Proceedings of the *20th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (Antalya, Turkey, 2022, 7–9 November)*, pp. 1–6.
- Yukl G., Gordon A., Taber T. (2002) A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half-Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9, no 1, pp. 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zhu J., Song L.J., Zhu L., Johnson R.E. (2019) Visualizing the Landscape and Evolution of Leadership Research. *The Leadership Quarterly*, vol. 30, no 2, pp. 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.002>